

# Diagnóstico del ecosistema emprendedor en Colombia

Organizaciones de apoyo al emprendimiento  
en Bogotá y Medellín



Centro de  
Comercio  
Internacional

---

© Centro de Comercio Internacional 2022

ITC alienta las republicaciones y traducciones para una mayor difusión. Se pueden reproducir libremente fragmentos cortos, con el debido reconocimiento, utilizando la citación sugerida. Para republicaciones o traducciones más extensas, por favor comuníquese con ITC utilizando el formulario de solicitud de permiso en línea: <http://www.intracen.org/Reproduction-Permission-Request/>.

**Centro de Comercio Internacional (ITC)**

Dirección: ITC, 54–56, Rue de Montbrillant, 1202 Ginebra, Suiza  
Dirección postal: ITC, Palais des Nations, 1211 Geneva 10, Switzerland  
Teléfono: (41-22) 730 01 11  
Correo electrónico: [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)  
Página web: <http://www.intracen.org>

Diseño editorial: Jesús Alés

A menos que se indique lo contrario, todas las fotografías incluidas en esta publicación fueron realizadas por el Centro de Comercio Internacional.

# Diagnóstico del ecosistema emprendedor en Colombia

Organizaciones de apoyo al emprendimiento  
en Bogotá y Medellín

# PREÁMBULO

El Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés), es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas. El equipo del ITC para el apoyo a las instituciones y los ecosistemas juntamente con el equipo de apoyo a los jóvenes han colaborado para la elaboración del presente diagnóstico del ecosistema de apoyo al emprendimiento en Bogotá y Medellín.

Con este informe, el ITC quiere contribuir al desarrollo de actividades de apoyo al ecosistema emprendedor para facilitar el establecimiento de contactos, nuevas oportunidades y asociaciones entre las distintas partes interesadas. Además, el estudio acomete facilitar el desarrollo de las organizaciones de apoyo al emprendimiento existentes para mejorar el apoyo a la comunidad empresarial.

El diagnóstico del ecosistema está alineado con los planes generales de desarrollo del sector empresarial en la región, poniendo de relieve las brechas y los solapamientos existentes en los servicios de apoyo al emprendimiento y proporcionando un análisis de las conexiones de red actualmente presentes en el ecosistema de las organizaciones de apoyo a la iniciativa empresarial.

Las opiniones expresadas en este documento no reflejan la opinión oficial del ITC. La mención de empresas, productos y marcas de productos no implica la aprobación del ITC. Este documento no ha sido oficialmente editado por el ITC.

Este informe se ha redactado para informar a todos los actores del ecosistema. La información incluida en el reporte puede ser utilizada como referencia para futuras actividades y debates.

---

# AGRADECIMIENTOS

El equipo del ITC desea dar las gracias a la Cámara de Comercio de Bogotá, así como al equipo de Innpulsa por su temprano apoyo y respaldo al diagnóstico.

El ITC también desea agradecer a todos los actores del ecosistema que proporcionaron información, conocimientos, experiencia y tiempo para contribuir a este ejercicio.

Este informe ha sido redactado por los consultores del ITC en materia de ecosistemas, innovación y espíritu empresarial, Manuela Vasquez Ochoa y Federico Pérez Vásquez bajo la supervisión de Nuria Rull, Oficial de Programas y experta en apoyo a la iniciativa empresarial de la sección de Instituciones y Ecosistemas del ITC.

# TABLA DE CONTENIDOS

PREÁMBULO	II
AGRADECIMIENTOS	III
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>1</b>
CARACTERÍSTICAS .....	1
RECOMENDACIONES .....	3
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA</b>	<b>7</b>
METODOLOGÍA .....	7
ENFOQUE GEOGRÁFICO .....	7
DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO .....	8
DEFINICIÓN DE ECOSISTEMAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO .....	9
DEFINICIÓN DE EMPRENDIMIENTO EN EL CONTEXTO DE COLOMBIA .....	9
LIMITACIONES DEL ANÁLISIS .....	10
<hr/>	
<b>CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES</b>	<b>11</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DEL ECOSISTEMA</b>	<b>13</b>
ESPECTRO DE MADUREZ DEL ECOSISTEMA .....	13
RUTA DEL USUARIO EN EL ECOSISTEMA – LA EXPERIENCIA DEL EMPRENDEDOR COLOMBIANO	14
ENFOQUE DE SISTEMAS .....	14
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>31</b>

---

<b>PILARES DE ANÁLISIS</b>	<b>37</b>
PILAR DE ANÁLISIS 1: MAPEO DE LAS ORGANIZACIONES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO	39
MAPEO SEGÚN LA ETAPA DEL EMPRENDIMIENTO .....	39
MAPEO DE BRECHAS Y SIMILITUDES EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS OAE .....	44
PILAR DE ANÁLISIS 2: EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS	49
PILAR DE ANÁLISIS 3: ANÁLISIS DE LA RED	53
DENSIDAD DE LA RED .....	53
CENTRALIDAD DE LA RED .....	54
BIBLIOGRAFÍA	63
<b>ANEXOS</b>	<b>65</b>
ANEXO I: LISTADO DE INSTITUCIONES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO	66
ANEXO II: METODOLOGIA DEL ITC	68

# TABLA DE FIGURAS

Figura 1: Ruta del Usuario en el Ecosistema	14
Figura 2: Modelo Iceberg	15
Figura 3: OAE ubicadas en Bogotá y Medellín según la etapa del emprendimiento	40
Figura 4: OAE en Bogotá según la etapa del emprendimiento	41
Figura 5: OAE en Medellín según la etapa del emprendimiento	42
Figura 6: Cantidad de OAE según la etapa del emprendimiento en ambos ecosistemas	43
Figura 7: Servicios ofrecidos por OAE ubicadas en Bogotá y Medellín	44
Figura 8: Servicios ofrecidos por OAE en Bogotá	45
Figura 9: Servicios ofrecidos por OAE en Medellín	46
Figura 10: Oferta de servicios en el ecosistema sobre el total de OAE por ciudad	47
Figura 13: Distribución centralidad de intermediación	55
Figura 14: Distribución centralidad de grado	55
Figura 15: Red de OAE ubicadas en Bogotá y Medellín	56
Figura 16: Red de OAE en Bogotá	57
Figura 17: Red de OAE en Medellín	58
Figura 18: Tipo de conexiones en la Red	59
Figura 19: Análisis de la red según tipo de conexión	60

# RESUMEN EJECUTIVO

El ecosistema de emprendimiento en Colombia es ahora uno de los referentes en la región, ocupando el puesto 25 entre 50 países analizados por el Global Entrepreneurship Monitor 2022 (GEM), y primero entre los demás países de América Latina incluidos en el estudio. Entre varios factores, se destacan la prioridad que el emprendimiento ocupa dentro de las políticas públicas del país, la creciente oferta de programas de apoyo al emprendimiento, así como las normas sociales y culturales que han favorecido el crecimiento del espíritu emprendedor.

El diagnóstico realizado por el ITC indica que Bogotá y Medellín tienen elementos clave para continuar liderando el emprendimiento en América Latina, pero también identifica cambios necesarios tanto del gobierno como del sector privado para fortalecer el apoyo al emprendimiento en el país. El análisis que se ofrece en este informe refleja los resultados de la investigación documental, 41 entrevistas a Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE) y consultaciones con emprendedores mediante 11 entrevistas y 509 encuestados.

## Características

Tras el análisis de los resultados, este informe distingue 10 características clave del ecosistema empresarial en Colombia:

### 1. Capacidad de atracción de capital privado en emprendimiento y alta participación de capital extranjero

La creciente movilización de inversión en emprendimientos representa una fuente de rentabilidad, innovación y competitividad para las startups. En Colombia, la atracción de capital privado ha aumentado en los últimos años, incluyendo la inversión de capital de riesgo. En 2021, por ejemplo, el número de acuerdos de financiación de este tipo aumentó un 86% frente a 2020. Los fondos que le apuestan al emprendimiento representan el 35% del total. Sin embargo, solamente el 27% son colombianos.

### 2. Bogotá y Medellín lideran el ecosistema de emprendimiento en el país

El 80% de las startups del país se concentran en Bogotá y Antioquia, siendo la primera el ecosistema más maduro. Bogotá se ha beneficiado de su influencia como capital del país, lo que le ha permitido reunir a las principales OAE del país, tener tasas más altas de talento capacitado para el emprendimiento y generar redes importantes para el ecosistema a nivel nacional e internacional. Medellín, por su parte, se ha beneficiado de la mentalidad emprendedora que ha representado a la ciudad por años y de las robustas instituciones y programas de apoyo al emprendimiento que se han creado gracias a una política pública local orientada a fortalecer el ecosistema.

### 3. Escasez de talento en tecnología y con dominio del inglés

El creciente número de emprendimientos basados en tecnología supone también la necesidad de una masa crítica de talento capacitado para responder a

las necesidades del mercado. No obstante, solo el 1,77% de los estudiantes matriculados en programas de educación superior están registrados en programas STEM<sup>1</sup>. Por tal razón, la contratación de talento en tecnología es ahora una de las mayores dificultades que enfrentan las startups en Colombia. Asimismo, el insuficiente manejo del inglés representa una limitación para las nuevas empresas que reduce su capacidad de atracción de capital extranjero y su crecimiento en mercados internacionales.

#### 4. Baja participación de startups propiedad y/o lideradas por mujeres en los servicios ofrecidos por las OAE

En Colombia hay avances importantes para promover el número de mujeres emprendedoras en el ecosistema y fortalecer sus negocios. Los avances van desde la política pública, hasta una mayor participación de las OAE en el impulso al emprendimiento femenino. Sin embargo, entre las OAE encuestadas, la brecha de participación entre hombres y mujeres en sus servicios y/o portafolios de inversión todavía es significativamente alta. Las mujeres representan en promedio apenas el 36% de los participantes. No obstante, no hay una medición parecida que permita comparar el avance en esta materia en los últimos años en el país.

La estrategia más utilizada entre las OAE para impulsar el emprendimiento femenino es la asignación de porcentajes mínimos de participación de mujeres en los programas. Sin embargo, entre las OAE es limitado el conocimiento técnico sobre cómo incorporar una perspectiva de género que permita responder de manera eficiente a las raíces estructurales que limitan la participación de las mujeres en el ecosistema emprendedor.

#### 5. Poca oferta de servicios de las OAE para la promoción de la colaboración entre las corporaciones y las startups

Únicamente 19 de las 70 OAE analizadas cuentan con programas que vinculen startups y grandes empresas. Comparado con otros ecosistemas, esto significa un desaprovechamiento de las potenciales sinergias entre estos actores para el crecimiento y fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento. Las instituciones existentes tienen la capacidad y las redes necesarias para actuar como puentes entre startups

y corporaciones para aumentar el apoyo a los emprendimientos y facilitar el crecimiento de soluciones innovadoras.

#### 6. Visibilidad limitada de las OAE en las diferentes fases de emprendimiento

El tejido de apoyo institucional al emprendimiento en el ecosistema es robusto y las organizaciones en el país ofrecen apoyo en las distintas etapas de crecimiento de las startups. Sin embargo, la elevada oferta de apoyos dificulta la visibilidad de muchos programas. El Gobierno de la República ha sido exitoso en la realización de un directorio de los programas públicos de apoyo a los emprendedores. Sin embargo, no hay esfuerzos coordinados entre el sector público y el sector privado para presentar de manera eficiente el portafolio completo de programas de apoyo al emprendimiento. Por tal razón, los datos recogidos en la encuesta a emprendedores reflejan que el principal motivo por el que no participan de estos programas es por el desconocimiento de ellos.

#### 7. Instituciones académicas con potencial inexplorado

Las universidades tienen un rol esencial en la formación de más y mejor capital humano emprendedor. Este estudio observa que la mayoría de las universidades actualmente ofrecen servicios de ideación, diseño, prototipo y acompañamiento en las etapas más tempranas del emprendimiento. Sin embargo, aún no hay cooperaciones dinámicas entre las empresas y la academia, ni entre las diferentes unidades que componen a las instituciones académicas. Así mismo, si bien cada vez más universidades cuentan con centros de emprendimiento, son limitados los esfuerzos para conectar entre sí a los estudiantes de las diferentes carreras para crear equipos interdisciplinarios. El Análisis de la Red incluido en este reporte refleja las conexiones existentes y el potencial de las universidades como facilitadoras y constructoras del ecosistema.

#### 8. Prevalencia de una visión local

El ecosistema se caracteriza por un núcleo dinámico de grandes empresas, y una base muy amplia de pequeñas empresas. Estas últimas se enfocan mayoritariamente en el mercado local y enfrentan problemas para su internacionalización. Estos incluyen la falta de

1. – Ciencia, Tecnología, Ingeniería, y Matemáticas, por sus siglas en inglés.

acceso a conocimiento sobre mercados internacionales, bajo acceso a clientes internacionales y capital limitado para su expansión. El análisis realizado destaca como posible razón la disparidad en la definición de «emprendedor» entre las OAE. La internacionalización no se considera como un servicio que concierna a las OAE, por lo que solo 22 de 70 entidades analizadas, ofrecen este tipo de servicios. Adicionalmente, durante las entrevistas, las OAE enfatizaron la importancia de la participación de emprendedores en encuentros internacionales e intercambios entre ecosistemas de emprendimiento.

## 9. Similitud de programas de apoyo al emprendedor

Durante el análisis de los servicios ofrecidos por las OAE, se encontró que muchos programas presentan similitudes en cuanto a su estructura y las etapas del emprendimiento que apoyan. La información recopilada por medio de las entrevistas muestra que existen

ineficiencias por duplicación de esfuerzos entre las OAE. Especialmente en las fases tempranas de apoyo al emprendimiento. Así mismo, ya que no existe un sistema que reúna la información de los programas disponibles para cada etapa del emprendimiento, es difícil la generación de sinergias efectivas entre las OAE.

## 10. Startups exitosas dinamizan el ecosistema

Los llamados 'exits'<sup>2</sup> prometen un impacto positivo en el ecosistema ya que «liberan» a emprendedores experimentados. Cuando los fundadores exitosos aportan tanto su experiencia como su propio capital para el desarrollo de startups se genera un ciclo de crecimiento en el ecosistema. En Colombia, este fenómeno se ve impulsado por la startup Rappi donde sus exempleados han lanzado aproximadamente 110 empresas en Latinoamérica, 43 de las cuales tienen financiación y han recaudado más de US\$2.100 millones.

# Recomendaciones

El reporte proporciona 11 recomendaciones para la continuidad y mejora del ecosistema:

1. Fortalecer las acciones dirigidas a la educación financiera de los emprendedores para facilitar la identificación de vehículos de financiamiento disponibles y preparar a las startups para acceder a ellos.
2. Aumentar los esfuerzos para atraer a las personas con excedentes de capital a los vehículos de inversión existentes en el ecosistema.
3. Incubadoras, aceleradoras, universidades y programas públicos de apoyo al emprendimiento deben proponer más espacios que conecten a las grandes empresas con las startups.
4. Fortalecer las apuestas público-privadas para la capacitación del talento en tecnología e innovación, y en el uso del inglés como segundo idioma.
5. Promover entre las entidades de apoyo al emprendimiento espacios de sensibilización y capacitación para la integración de la perspectiva de género en sus programas.
6. Ampliar la inversión con foco de género, y promover una mayor participación de mujeres en cargos de inversión.
7. Implementar sistemas de articulación entre las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento para mejorar la coordinación en el ecosistema y facilitar sinergias.
8. Fortalecimiento institucional de las OAE para mejorar su efectividad; posicionamiento estratégico, gobernanza, oferta de servicios y medición de resultados e impacto.
9. Reforzar el rol de la academia en el ecosistema emprendedor para un aumento de la innovación tecnológica.
10. Promover el cierre de la brecha tecnológica de los emprendimientos colombianos y el aumento de productividad para su internacionalización
11. Apalancar a los emprendedores y emprendimientos exitosos para generar un ciclo virtuoso de reinversión.

2.– 'exit' venta de una startup a otra compañía por parte de su fundador.



# INTRODUCCIÓN

El ecosistema de emprendimiento en Colombia es ahora uno de los referentes en la región, ocupando el puesto 25 entre 50 países analizados por el Global Entrepreneurship Monitor 2022 (GEM), y primero entre los demás países de América Latina incluidos en el estudio (Chile, Uruguay, México, Panamá, Guatemala, República Dominicana y Brasil). Entre varios factores, se destacan la prioridad que el emprendimiento ocupa dentro de las políticas públicas del país, la creciente oferta de programas gubernamentales de apoyo al emprendimiento y las normas sociales y culturales que han favorecido su crecimiento.

Según el GEM, Colombia tiene una de las Tasas de Actividad Temprana (TEA) más altas, la cual mide el número de empresas nacientes (0 a 3 meses) y nuevos emprendedores (3 a 42 meses). En 2020 fue la más alta entre los países de la OCDE. Si bien esta tasa se mantuvo relativamente estable del 2019 al 2020, es importante aclarar que debido a diferentes factores (como las fallas en el sistema laboral) su crecimiento ha sido impulsado en mayor medida por el aumento considerable de los emprendimientos de subsistencia<sup>3</sup>. Sin embargo, debido a la informalidad y a un efecto de retraso en el impacto de la pandemia, en el 2021 la tendencia creciente en la Actividad Empresarial Temprana tuvo un decrecimiento importante pasando del 31,1% al 15,7%.

En términos del emprendimiento por subsistencia, según el Informe Nacional de Competitividad (2022), el 43% de los micronegocios de menos de 3 años han sido creados por subsistencia y solo el 33% por la identificación de una oportunidad de mercado. Sin embargo, para el último reporte GEM, el 78,8% de los emprendedores indicaron haber creado su empresa por necesidad. Por otra parte, en cuanto a la informalidad, mientras en Colombia hay aproximadamente 1.6 millones de negocios legalmente constituidos, se calcula que los informales alcanzan los 10 millones.

En contraste con la alta tasa de Actividad Empresarial Temprana, la tasa de empresas establecidas pasó de 5,5% en el 2020 a un preocupante 1,8% en el 2021, después de haber mostrado una leve recuperación en los años anteriores. Según estas cifras, en Colombia hay un bajo número de empresas que sobreviven a los 42 meses; una situación que se ha incrementado en el último año.

Adicionalmente a los datos económicos presentados, este reporte reconoce que existe una relación de retroalimentación positiva entre la innovación, el espíritu empresarial, y el desarrollo económico. Las empresas nuevas y en crecimiento representan las principales fuentes de creación de empleo y de actividad innovadora en una economía, dos factores que generalmente se traducen en una mejora del nivel de vida para las personas. Según el Centro para el Desarrollo Internacional de la Universidad de Duke, el espíritu empresarial es uno de los motores más eficaces del crecimiento económico y el desarrollo, ya que estimula la innovación, crea puestos de trabajo, impulsa la inversión y mejora la calidad de vida en economías enteras. Del mismo modo, el crecimiento económico se resiente cuando la actividad empresarial se reparte de forma desigual entre las dimensiones socioeconómicas, demográficas y/o geográficas.

Por ello, es importante entender que el impacto del espíritu empresarial y la innovación depende de la accesibilidad. Para que los emprendedores den vida a nuevas ideas, necesitan tener acceso a la educación, a los recursos, a la orientación y a unas condiciones equitativas en las que competir. En este sentido, el papel de las instituciones de apoyo es crear las condiciones que permitan a más emprendedores poner en marcha sus ideas mediante el desarrollo de habilidades, acceso a la financiación, así como a los mercados y redes internacionales.

3.- Emprendimiento de Subsistencia: Acción empresarial dirigida a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o sin una visión de crecimiento y que tiende a no generar excedentes. – Definición elaborada por el Departamento Nacional de Planeación, Colombia, 2012.



(cc0) Pexels

Las Organizaciones de Apoyo al Emprendimiento (OAE), entre las que se incluyen incubadoras, aceleradoras, programas gubernamentales, agencias de desarrollo, organizaciones sociales, entre otras, juegan un papel fundamental en la transformación del ecosistema. Para mejorar el acceso de los emprendedores a recursos y orientación, el fortalecimiento de los programas de las OAE es un elemento primordial. Adicionalmente, la colaboración entre las OAE es clave para la transformación del ecosistema, tal y como lo propone el Objetivo 17 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 'Revitalizar las Alianzas para el Desarrollo Sostenible'.

Para definir estrategias de priorización y fortalecimiento de las instituciones, este reporte realiza un diagnóstico del ecosistema en el que reúne y analiza las características, oferta de servicios de apoyo al emprendimiento y las principales perspectivas de los diferentes actores en el ecosistema. Esta información pretende ayudar a las instituciones y los actores del ecosistema a:

- Diseñar soluciones innovadoras que hagan frente a las brechas en la oferta de servicios y necesidades del ecosistema, apalancándose en las diferencias de proposición de valor, habilidades y experiencia de los actores.
- Identificar a socios potenciales.
- Alinear a los actores del ecosistema bajo una visión de entendimiento y transformación.

# DIAGNÓSTICO DEL ECOSISTEMA

## Metodología

Para apoyar los esfuerzos de Colombia a mejorar el emprendimiento y crear un entorno en el que las startups puedan prosperar, este informe incluye un análisis específico de la interacción entre los actores del ecosistema y de las brechas en los servicios para apoyar a los emprendedores.

El análisis presentado en este informe se realizó durante un período de 3 meses (abril-junio de 2022). El equipo del ITC identificó 237 organizaciones en el ecosistema colombiano, de las cuales 70 se clasificaron como OAE (ver figuras 7, 8 y 9). 41 de ellas fueron entrevistadas para la recopilación de datos. Adicionalmente, se distribuyó una encuesta a 509 emprendedores y se organizaron 11 entrevistas con emprendedores. Así, el reporte proporciona una visión general completa del

ecosistema con los datos disponibles. La metodología del ITC ha analizado la información en 3 pilares:

- Mapeo de servicios y análisis de brechas basados en investigación documental y entrevistas con instituciones locales relevantes.
- Análisis de red para presentar cómo interactúan las instituciones dentro del ecosistema empresarial en Colombia (Bogotá y Medellín) utilizando técnicas de análisis de la red<sup>4</sup> y los resultados de una encuesta distribuida a las OAE entrevistadas
- Análisis de la experiencia del usuario de los empresarios que navegan por el ecosistema de emprendimiento basado en los conocimientos de la encuesta y consultaciones con emprendedores.

## Enfoque geográfico

Dada la complejidad y tamaño del ecosistema colombiano, este reporte ha centrado el análisis en dos ciudades, Medellín y Bogotá. El análisis de país también incluye la identificación de oportunidades clave de mejora en el ecosistema. El reporte prioriza estas dos ciudades debido su preponderancia en el ecosistema colombiano. Por ejemplo, estas dos ciudades principales de Colombia son responsables del 80% del total de startups. Esta información puede estar relacionada con la densidad de la población de Bogotá y Medellín, como principales ciudades y centros económicos en Colombia.



©shutterstock

4.– Social Network Analysis - Cambridge Intelligence:  
<https://cambridge-intelligence.com/social-network-analysis/>

## Definición de emprendimiento

A lo largo del informe se menciona que el emprendimiento puede ser entendido de manera distinta por las OAE, el gobierno y la comunidad.

Este informe define al emprendedor como un tomador de riesgos que acepta la incertidumbre y la innovación, construida como una categoría dentro de la teoría económica por el economista Cantillon<sup>5</sup>.

Esta definición de emprendimiento reconoce el hecho de que la innovación y el emprendimiento contribuyen a impulsar economías viables y prósperas. Adicionalmente, se centra en aquellos individuos que podrían considerarse como «emprendedores de oportunidad», como alguien que ve una brecha en el mercado, mientras que el «empresario de necesidad» se describe como alguien que inicia un negocio porque otras opciones de trabajo están ausentes o son insatisfactorias (Frederick y Foley, 2006).

Estas categorías están relacionadas con los factores de «atracción» y «empuje» del espíritu empresarial. Los factores de atracción incluyen el deseo de ser independiente y autónomo desde el punto de vista financiero. Los factores de empuje incluyen las altas tasas de desempleo, los bajos salarios y la discriminación en el empleo, la falta de educación o la falta de reconocimiento de las cualificaciones, y la insatisfacción laboral o las condiciones de trabajo inferiores. Estos factores de empuje y de atracción no son excluyentes: ambos pueden ser factores que influyan en la decisión de un emprendedor de comenzar un negocio. Ser un emprendedor exitoso depende del contexto histórico, cultural y social, y gran parte de la literatura se centra más en el emprendimiento como un proceso, en lugar de intentar determinar los rasgos fijos de un emprendedor.

La literatura reconoce que las experiencias de los emprendedores difieren según el origen étnico, edad, género, educación y etapa empresarial. También, distingue elementos culturales –basados en valores y cosmovisiones– que pueden influir en la motivación de un emprendedor y cómo este define el éxito o el fracaso.

Adicionalmente, los emprendedores y los empresarios pueden parecer dos caras de una misma moneda. Los dos tienen que recorrer un camino similar para cumplir con unos objetivos finales: que sus negocios sean

rentables y tengan éxito en el mercado. Sin embargo, aunque hay similitudes entre ambos, también hay factores que los diferencian:

- **Empresario:** El empresario es aquella persona que se encarga de la dirección y gestión de una compañía, negocio o industria. Su finalidad es la obtención de beneficios económicos. El empresario puede, además -pero no necesariamente-, ser el propietario de la organización y de su capital, además de asumir los riesgos de innovación e inversión.
- **Emprendedor:** El emprendedor es quien, a partir de una idea innovadora, saca adelante por sus propios medios un proyecto en el que cree apasionadamente, busca la manera de materializarlo y asume los riesgos y consecuencias que esto significa. Son individuos cuya misión es sacar adelante un producto, servicio, proceso o modelo de distribución innovador, que no existía anteriormente y que soluciona un problema que él/ella mismo ha detectado.
- **Startup:** Palabra de origen anglosajona, se define como una empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado. Estas empresas nacen como respuesta a una problemática identificada, por lo que la motivación principal para su creación no es la necesidad financiera sino la expectativa positiva de generar ganancias.

Finalmente, el reconocimiento y comprensión de los factores mencionados en esta nota puede afectar la forma en que los gobiernos planean apoyar y fomentar la actividad empresarial.



(cc0) Pexels

5.– Para una visión general de la teoría empresarial, ver de Vries, 2007: 23-4

# Definición de ecosistemas de apoyo al emprendimiento

En el contexto de este informe, un ecosistema de apoyo al emprendimiento es un acuerdo colaborativo a través del cual las instituciones que apoyan a los emprendedores combinan sus recursos, capacidades y productos para ofrecer una solución coherente y orientada al emprendedor. Cuando funcionan, los ecosistemas permiten que las instituciones creen valor

que ninguna de ellas podría haber creado por sí sola. Los ecosistemas bien gestionados mejoran la gestión de las interdependencias entre las instituciones para aumentar los beneficios o reducir los costos en la provisión de servicios. En un mundo ideal, estos ecosistemas económicos, como los biológicos, se autoorganizan y son profundamente codependientes.

# Definición de emprendimiento en el contexto de Colombia

El emprendimiento en Colombia incluye un espectro de actividades que va desde el microemprendimiento informal hasta las empresas de tecnología de la nueva era. Para el alcance de este informe, nos hemos centrado predominantemente en empresas recién creadas y en etapa de crecimiento. Estas tienen las siguientes características:

- Están constituidos legalmente, tienen una licencia comercial o aspiran a obtener una
- Trabajan con la red existente de OAE
- Comenzaron su negocio entre 0-5 años

**Clasificación de Empresas en Colombia:** Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tiene como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa. El nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales con base en el cual se determina el tamaño empresarial varía dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad.

Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se utilizan los siguientes rangos para determinar el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico de que se trate:

		TAMAÑO		
		Micro	Pequeña	Mediana
SECTOR	Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT	Superior a 23.563 e inferior o igual a 204.995 UVT	Superior a 204.995 e inferior o igual a 1'736.565 UVT
	Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT	Superior a 32.988 e inferior o igual a 131.951 UVT	Superior a 131.951 e inferior o igual a 483.034 UVT
	Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT	Superior a 431.196 e inferior o igual a 2'160.692 UVT

**Nota:** En 2022 1 UVT = \$38.004 pesos colombianos



(cc0) Pexels

## Limitaciones del Análisis

El análisis proporcionado en este informe refleja los resultados de la investigación documental, entrevistas y encuestas. Algunas instituciones, actualmente presentes en el ecosistema, podrían no estar representadas en este análisis dado su mandato (sin incluir específicamente el apoyo al emprendimiento) o el carácter esporádico de sus interacciones en la red. Las preguntas de la entrevista se basaron en la metodología de análisis de redes del ITC, diseñada específicamente para comprender las interacciones de las OAE. Por lo tanto, las preguntas se centraron menos en la evaluación de la situación de las startups o los emprendedores. Debido a la pandemia de COVID-19, el análisis de mapeo se realizó de forma totalmente remota, lo que limitó algunas interacciones e influyó en la granularidad de la información recopilada y la profundidad de los comentarios recibidos. La información recopilada sobre la perspectiva del emprendedor representa, a través de discusiones y encuestas, un pequeño subconjunto de los emprendedores del ecosistema y, por lo tanto, es posible que se necesite un análisis más profundo para proporcionar una evaluación estadísticamente significativa de la ruta del emprendedor. Este informe es una situación instantánea en el segundo trimestre

de 2022 y, por lo tanto, podría no ser representativo de interacciones pasadas o futuras.

Si bien este estudio cubre las brechas impulsadas por la oferta, las brechas impulsadas por la demanda para los emprendedores solo se han estudiado a través de las consultaciones y encuestas. Existe la oportunidad de realizar más estudios para profundizar en el tema.

El estudio no adoptó un enfoque sectorial y, por lo tanto, no se centró en los diversos sectores como la economía naranja, la agroindustria y el sector turístico, que están recibiendo un apoyo particular de los ministerios, los departamentos gubernamentales y las organizaciones de apoyo a los empresarios.

Los emprendedores (particularmente las microempresas no constituidas que operan en las afueras del área metropolitana) no han sido incluidos en este estudio. Debido a la naturaleza virtual de la recopilación de datos, el estudio no logró considerar la narrativa de los emprendedores que no pueden tener acceso a Internet.

# CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES



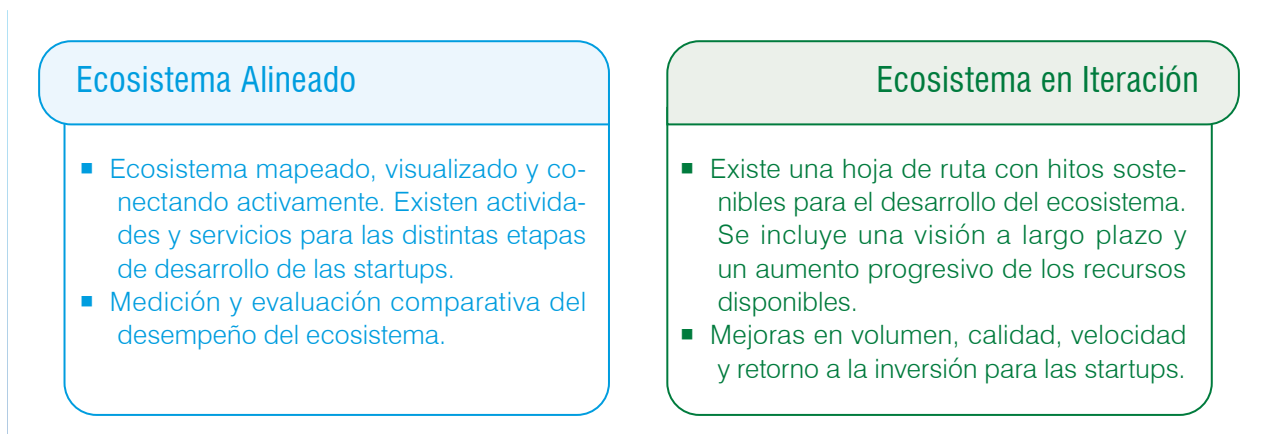


# CARACTERÍSTICAS DEL ECOSISTEMA

En esta sección se presentan las principales características del ecosistema identificadas mediante la recopilación de datos con la metodología del ITC.

## Espectro de Madurez del Ecosistema

El estudio utiliza los Niveles de Madurez de los ecosistemas de Startup Commons<sup>6</sup> para comprender y clasificar los dos ecosistemas principales de Colombia. Bogotá y Medellín demuestran características de dos de las etapas de madurez establecidas:



Bogotá y Medellín presentan características similares de ecosistemas con un nivel de madurez medio-alto (respectivamente nivel 2 y 3 sobre un total de 4 niveles de madurez). Las dos ciudades cuentan con centros de innovación, universidades de alta calidad, redes de inversionistas, *fintechs*, secretarías de desarrollo con programas de emprendimiento, corporaciones multinacionales, mesas de articulación y promotoras comerciales. En conjunto, estas OAE nutren al ecosis-

tema a través de la variedad de servicios y productos que ofrecen.

Los dos niveles de madurez mencionados indican el punto de partida para enfocar el desarrollo y los esfuerzos de las OAE. En relación con el nivel de madurez del ecosistema, la experiencia de los emprendedores como usuarios y navegantes del ecosistema describe en el siguiente apartado.

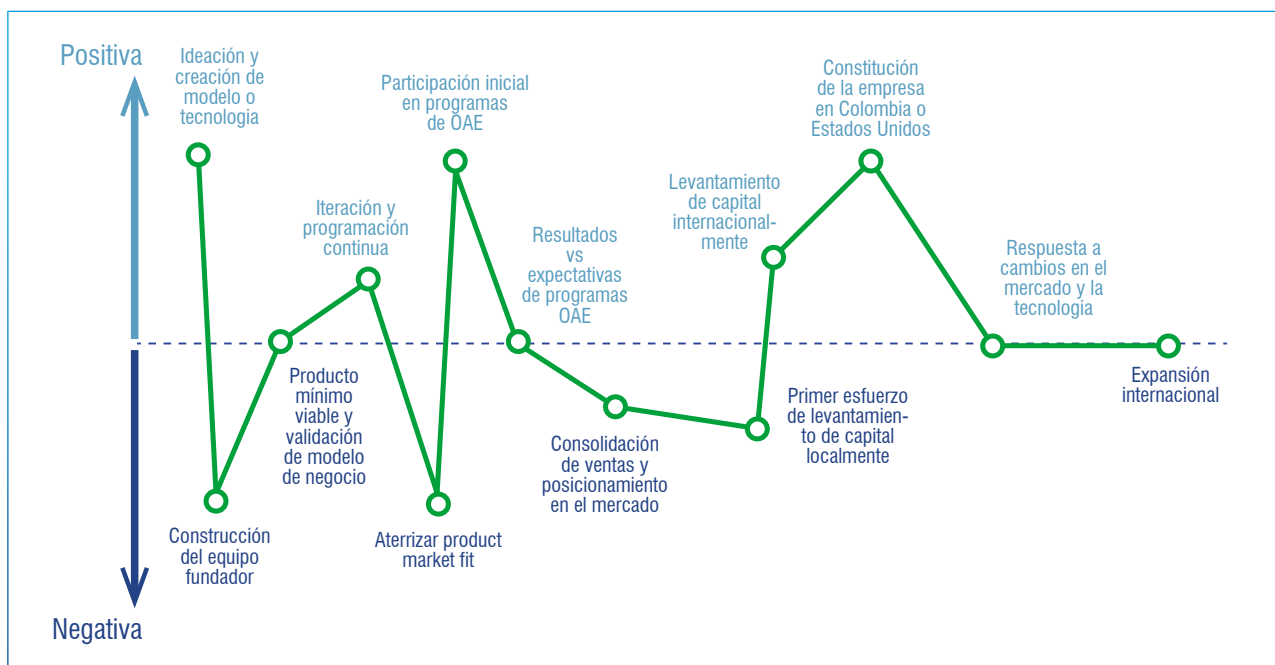
6.– Startup Commons. 2021. Startup Ecosystem Maturity. [online] Available at: <<https://www.startupcommons.org/startup-ecosystem-maturity.html>>.

## Ruta del Usuario en el Ecosistema – La Experiencia del Emprendedor Colombiano

Mediante las discusiones con emprendedores y un sondeo a 509 encuestados, el diagnóstico del ITC ha querido dar voz a los emprendedores para comunicar su experiencia como usuarios del ecosistema y receptores de servicios de las OAE.

La información obtenida permite ilustrar la cantidad de desafíos que enfrentan los emprendedores en su trayectoria de crecimiento, incluida la ausencia de apoyo en algunos casos. Para Medellín y Bogotá, el análisis revela similitudes en la experiencia (positiva o negativa) de los emprendedores que se traza en el gráfico a continuación.

**Figura 1: Ruta del Usuario en el Ecosistema**



Si bien es posible que la información recopilada a través de las discusiones y encuestas no pueda capturar toda la experiencia, el gráfico quiere iluminar las

tribulaciones de los jóvenes emprendedores que navegan por el ecosistema.

## Enfoque de Sistemas

Reconociendo la complejidad y las características emergentes del ecosistema emprendedor, el estudio utiliza un enfoque de sistemas para iluminar múltiples desafíos y sus interconexiones. Adicionalmente, el reporte presenta recomendaciones resumidas que abordan puntos clave del sistema, es decir, puntos de

apalancamiento que desencadenan un impacto multiplicador en el sistema conjunto.

El estudio aplica el modelo de iceberg<sup>7</sup> para el análisis de sistemas que ilumina los patrones de comportamiento, las estructuras de apoyo y los modelos

7.- <https://collaboratiohelvetica.ch/en/blog/2021/4/13/iceberg-and-root-causes>

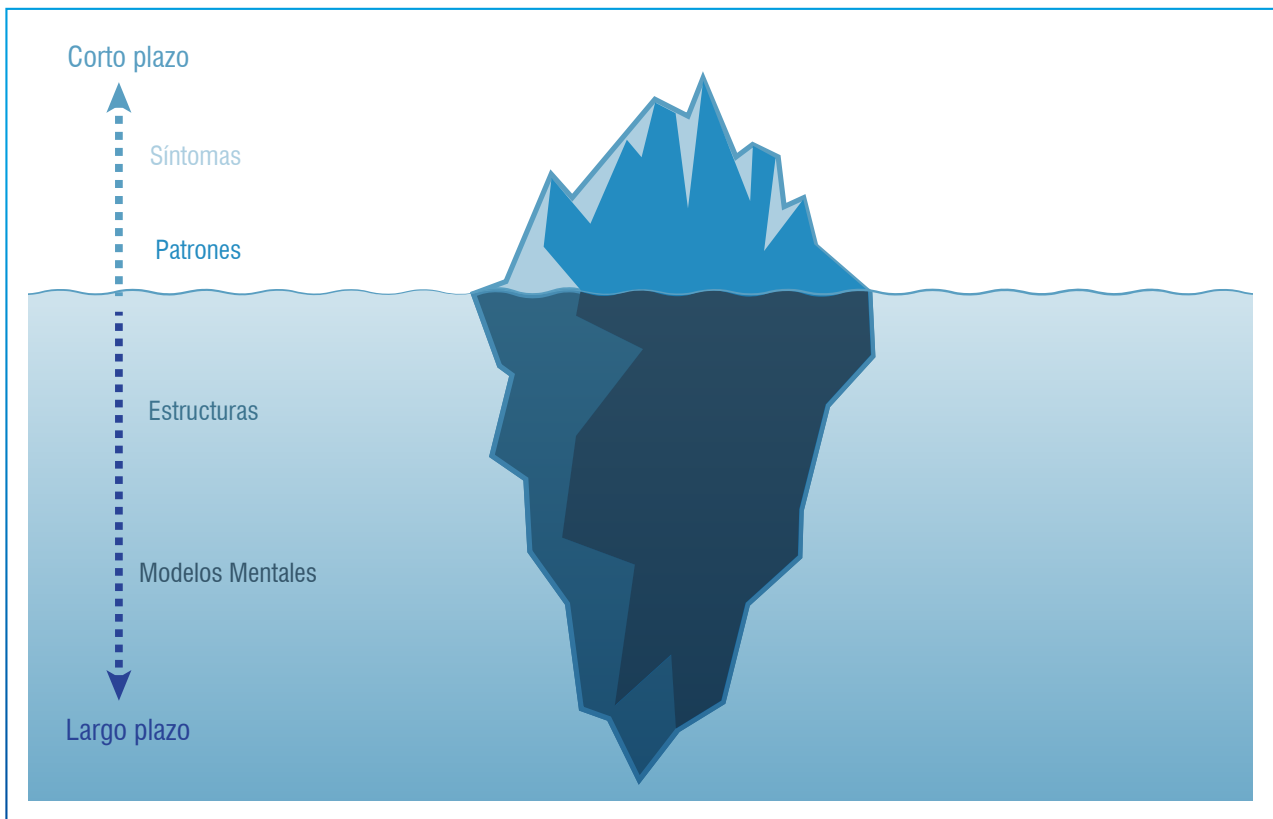


©shutterstock

mentales que subyacen a un fenómeno particular. Hay que tener en cuenta, que el análisis de sistemas es complejo y por motivos de simplificación y foco, el estudio puede excluir otros factores económicos, políticos

y sociales que afectan indirectamente al ecosistema. El siguiente diagrama captura las 10 características clave identificadas en el Ecosistema de Emprendimiento en Colombia (Bogotá y Medellín):

**Figura 2: Modelo Iceberg**



## SÍNTOMAS – EVENTOS O FACTORES PRESENTES EN EL MOMENTO DEL ESTUDIO. HECHOS CLAVE OBSERVADOS.



1. Capacidad de atracción de capital privado en emprendimiento y alta participación de capital extranjero
2. Bogotá y Medellín lideran el ecosistema de emprendimiento en el país
3. Escasez de talento en tecnología y con dominio del inglés
4. Baja participación de startups propiedad y/o lideradas por mujeres en los servicios ofrecidos por las OAE
5. Poca oferta de servicios de las OAE para la promoción de la colaboración entre las corporaciones y las startups
6. Visibilidad limitada de las OAE durante las diferentes fases de emprendimiento
7. Instituciones académicas con potencial inexplorado
8. Prevalencia de una visión local
9. Similitud de programas de apoyo al emprendedor
10. Startups exitosas dinamizan el ecosistema

## PATRONES – LO QUE HA SUCEDIDO A LO LARGO DEL TIEMPO, LAS TENDENCIAS EN EL ECOSISTEMA.



- Crecimiento de la atracción de capital privado en el país
- Falta de capacitación en temas de levantamiento de capital y educación financiera
- Poca inversión de las grandes corporativas en startups
- Desconocimiento del modelo de inversión Ángel Inversionista
- Percepción latente de un ecosistema concentrado en las grandes ciudades y con redes limitadas a los contextos educativos y socioeconómicos
- El rol de la academia en el ecosistema es poco definido
- Creciente participación de las universidades en el ecosistema
- Baja matriculación de estudiantes en carreras STEM
- Los diferentes actores del ecosistema quieren promover la equidad de género
- Falta de capacitación en temas de inversión con perspectiva de género
- Corporaciones buscan cada vez más opciones de cooperación y trabajo en conjunto con startups con propósitos de I+D
- Startups están interesadas en una mayor cooperación con Corporaciones para el aumento de capital, ventas y crecimiento de la empresa
- Surgen bases de información temporales sin ninguna continuidad
- Baja participación de las pequeñas empresas en el comercio exterior
- Bajas tasas de exportación de servicios basados en conocimiento
- Existen mesas de trabajo y consejos para articular las iniciativas, pero falta implementación
- Creación de nuevos programas sin suficiente análisis de los servicios existentes en el ecosistema

## ESTRUCTURAS – POTENCIALES CAUSAS DE LA EXISTENCIA DEL PATRÓN. DIFERENTES ELEMENTOS QUE INFLUENCIAN LOS PATRONES Y LAS CONEXIONES ENTRE ESTOS.



- Entorno político y regulatorio poco propicio para los fondos de inversión locales
- Regulaciones que permiten la creación de fuentes alternativas de financiamiento presentan obstáculos para que haya más actores involucrados
- El fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento e innovación es eje fundamental de las políticas públicas locales
- Existe una comunidad emprendedora conectada, pero al mismo tiempo exclusiva
- En la capital del país están la mayoría de las entidades de apoyo al emprendimiento
- Pocas políticas de migración y atracción de talento
- Limitada inversión en Investigación y Desarrollo
- No hay censo económico que permita evaluar fácilmente el universo y demografía empresarial separando a las empresas por subsistencia y oportunidad, y por género
- Las necesidades de liquidez de los emprendimientos no son compatibles con los tiempos de desembolso de las grandes empresas
- Necesidad de innovación e inversión en nuevas ideas por parte de las corporaciones
- No hay sistemas para articular las oportunidades de apoyo al emprendimiento
- Inversión insuficiente en algunas universidades para proveer la infraestructura necesaria en sus centros de innovación
- El apoyo a la internacionalización se limita a muy pocas OAE
- Faltan incentivos y recursos que faciliten la diferenciación de los programas
- Existen datos y estudios sobre el ecosistema

## MODELOS MENTALES – CREENCIAS, PRINCIPIOS, VALORES, SUPUESTOS QUE CONFORMAN E INFLUENCIAN EL ECOSISTEMA. CULTURALMENTE, SE VALORA EL ESPÍRITU EMPRESARIAL DE MANERA POSITIVA



- Mentalidad de aversión al riesgo por parte de las grandes empresas en el momento de invertir
- Culturalmente, se valora el espíritu empresarial de manera positiva
- Algunos emprendedores aún no consideran que el manejo del inglés pueda ser un factor limitante
- Prevalencia de mentalidad local sobre global
- Hacerle frente a la equidad de género se asocia con aumentar cupos más que con un análisis de causas estructurales para crear programas diferenciales
- La cultura corporativa de las grandes empresas es más burocrática y rígida, mientras que la de los emprendimientos es más flexible, orientada a la iteración rápida y a la innovación
- La universidad como centro de innovación y laboratorio para las startups
- Falta de definición unificada de lo que es un “emprendedor”
- Entre algunas OAE se ven más como competidores que como colaboradores
- Mentalidad de retribución al ecosistema por parte de emprendedores exitosos

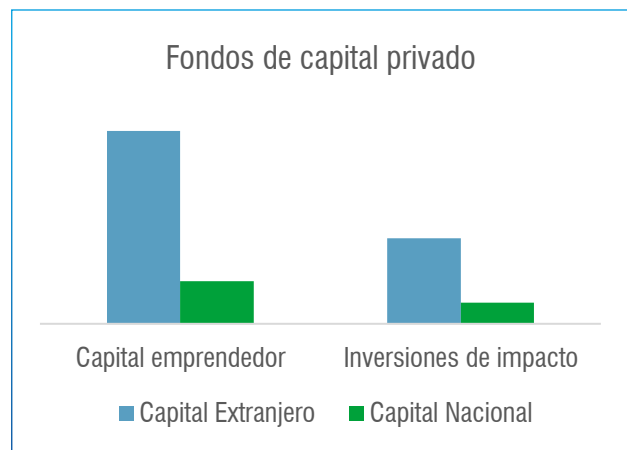
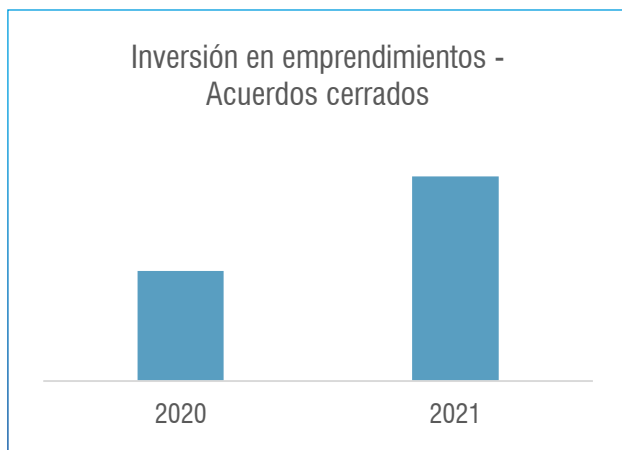
A continuación, se explican los síntomas y subyacentes patrones, estructuras y modelos mentales anteriormente mencionados.

## 1. Capacidad de atracción de capital privado en emprendimiento y alta participación de capital extranjero

En 2021, la inversión de capital privado en Colombia alcanzó los USD 3.5 billones. De estos, USD 1.6 billones corresponden a inversión en capital de riesgo. De hecho, en ese mismo año se cerraron 104 acuerdos de

inversión en emprendimientos colombianos, versus 56 que fueron cerrados en el 2020 (LAVCA, 2022). Entre los sectores más relevantes en el levantamiento de capital de riesgo están Logtech (apalancado por Rappi), Foodtech, Proptech, Fintech, Retail Trade y Movilidad (Cámara de Comercio de Bogotá et al., 2022).

Estos números ubican a Colombia en el tercer lugar en atracción de capital privado en América Latina, después de Brasil y México. Estos fondos privados son una fuente relevante de movilización de recursos para las startups a la vez que, en la mayoría de los casos, ayudan a los emprendedores a ser más rentables, innovadores, y competitivos.



A diciembre de 2020, en Colombia había un total de 187 fondos de capital privado, el 49% siendo nacionales. Para el 2020, el 24% de los fondos eran de capital emprendedor y el 11% de impacto. De los 44 fondos de capital emprendedor y de los 20 fondos de impacto, solo 8 y 4 eran colombianos, respectivamente (EY, 2021).

Según el Informe Nacional de Competitividad (2021), para los fondos locales de capital de riesgo, es difícil conseguir recursos ya que generalmente se priorizan los vehículos tradicionales de inversión. Al ser insuficiente el capital colombiano, es más eficiente para los empresarios levantar recursos provenientes de otros países (Consejo Privado de Competitividad, 2021).

El bajo número de fondos nacionales de capital riesgo, los cuales invierten en capital en empresas en etapa temprana, es una preocupación observada a lo largo de las entrevistas a las diferentes OAE. Adicionalmente, se resaltó la necesidad de revisar las leyes para la creación de estos fondos y dar respuesta a las necesidades de los inversionistas. La creación de fondos de capital de riesgo (fondos VC por sus siglas en inglés), implica

altos costos de estructuración y de operación, lo que puede ser una barrera para que haya más inversores colombianos. Además, desafortunadamente, este tipo de inversiones están bajo la misma regulación del capital riesgo tradicional que invierte en capital y deuda, y en empresas mucho más maduras (Consejo Privado de Competitividad, 2021).

En cuanto a la caracterización de los fondos, los mayores inversionistas en Colombia son los Fondos de Pensión (41,1%). A estos les siguen las grandes Corporativas, con tan solo el 13,8% (EY, 2021). Esto es evidencia de que hay todavía muchas oportunidades por explorar para acercar a las corporaciones a la inversión de riesgo. No obstante, en Colombia aún prevalece una cultura de aversión al riesgo.

Los ángeles inversionistas, que suelen invertir en empresas más jóvenes, juegan también un papel fundamental en la financiación y en el desarrollo del ecosistema (Chaquiriand et al., 2021). En Colombia hay 6 redes de ángeles inversionistas: Fundación Bolívar Davivienda, Starco, XCALA, HubBOG, Créame y Bictia Angels. En su mayoría (60%) tienen máximo

5 años de experiencia. Si bien en Colombia se han desarrollado diferentes programas de capacitación, hay una percepción generalizada en el ecosistema de insuficiente información sobre este modelo de financiamiento (tanto para las empresas que quieren acceder a esta fuente de financiamiento, como para quienes tienen excedentes de capital y pueden convertirse en potenciales inversionistas). Es importante destacar que algunas de estas redes ofrecen además servicios para formar ángeles inversionistas en el país, como el programa desarrollado por BICTIA en el 2019 junto con la EAN y Endeavor<sup>8</sup>.

Entre los modelos de financiación que las entidades indicaron que podrían ser más efectivos para apoyar a los emprendedores y promover la inversión nacional, está el modelo de 'crowdfunding', o financiación colaborativa. La plataforma A2CENSO<sup>9</sup> de la Bolsa de Valores de Colombia ha liderado los esfuerzos en el financiamiento de este tipo con avances importantes. Hasta el momento de la entrevista, se financiaron 105 campañas (que ofrecen rentabilidad entre el 8% – 13%EA) y se creó una comunidad de 8,200 inversionistas. No obstante, según lo expresado por las

entidades entrevistadas para este reporte, la regulación del gobierno para la financiación de este tipo aún es muy estricta y dificulta la participación de otros actores no apalancados por la Bolsa de Valores en esta oferta de financiamiento.

Adicionalmente, de cara a los emprendimientos también hay diferentes desafíos. Por ejemplo, las startups que quieren levantar financiamiento a través de 'crowdfunding' (ya sea de deuda o de capital social) deben estar constituidas y domiciliadas en Colombia. Sin embargo, una de las tendencias entre las startups emergentes creadas por colombianos es domiciliarlas en el extranjero. Otros retos para el 'crowdfunding' son el nivel de deuda que las startups asumieron a raíz de la pandemia, su falta de liquidez, y el mal manejo de inventarios. Esto es un obstáculo dado que las entidades autorizadas pueden realizar un *due-dilligence* muy estricto para evitar el impago. Finalmente, de cara a los potenciales inversionistas del ecosistema, no hay la suficiente sensibilización frente a la inversión de riesgo, la importancia del capital para los emprendimientos, y educación para mayor entendimiento sobre el uso y beneficios del 'crowdfunding' financiero.

## Patrones

- Crecimiento de la atracción de capital privado en el país
- Falta de capacitación en temas de levantamiento de capital
- Poca inversión de las grandes corporativas en startups
- Desconocimiento del modelo de inversión Ángel Inversionista



## Estructuras

- Entorno político y regulatorio poco propicio para los fondos de inversión locales
- Regulaciones que permiten la creación de fuentes alternativas de financiamiento presentan obstáculos para que haya más actores involucrados



## Modelos Mentales

- Mentalidad de aversión al riesgo por parte de las grandes empresas en el momento de invertir



8.– <https://www.endeavor.org.co/novedades/programas/endeavor-le-apuesta-al-ecosistema-de-inversion-con-el-nuevo-programa-de-formacion-para-angeles-inversionistas/>

9.– <https://a2censo.com/>

## 2. Bogotá y Medellín lideran el ecosistema de emprendimiento en el país

Según el Colombia Tech Report (2021), en Bogotá y Antioquia se concentran el 80% de las startups del país. En particular, Bogotá es el ecosistema más maduro de Colombia. Actualmente la ciudad está ubicada en la posición 70 a nivel global en el índice global de emprendimiento de Startup Blink, saltando 7 puestos respecto a la última medición. Esto la ubicó como quinta ciudad en América Latina y el Caribe. También, está ubicada en el puesto 5 a nivel internacional entre las mejores 1,000 ciudades para el emprendimiento analizadas por Startup Genome, (2021).

La ciudad se beneficia de ser la capital y concentrar a las entidades principales (tanto públicas como privadas) que apoyan el emprendimiento y el fortalecimiento del sector privado. En 2021, por ejemplo, el 85% del capital de riesgo fue levantado por startups bogotanas (Invest in Bogota, 2021). Su carácter de metrópolis no solo conecta a los emprendimientos con la oferta nacional y con el ecosistema colombiano, sino también con socios estratégicos en las principales ciudades de América Latina. Adicionalmente, la ciudad se beneficia de su caracterización demográfica con mayores tasas de educación y por ende disponibilidad de talento humano. Estos factores se reflejan en la alta tasa de actividad emprendedora que presenta la ciudad, la cual es del 19,2% a comparación del promedio nacional (10%) (Bogotá Escala, 2022). No obstante, al ser la capital del país y reunir la oferta local y nacional (tanto

pública como privada), es más difícil la articulación del ecosistema, ya que se distorsiona fácilmente la colaboración entre los actores.

Medellín, por su parte, se ha beneficiado de una dominante mentalidad emprendedora que parte de una base empresarial que se ha fortalecido desde hace años. Esto ha catalizado la formación de 'clusters' empresariales y de un pequeño grupo de grandes empresas que incluye a muchas de las multilatinas colombianas<sup>10</sup>. Por dos décadas, la ciudad ha construido instituciones y programas de apoyo al emprendimiento y a la innovación. Dentro de ellas, se destacan la creación del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia, la incubadora Créame (que se origina por la articulación y cooperación de 29 organizaciones públicas, privadas y académicas) y Ruta N.

Uno de los hallazgos durante las entrevistas a las OAE y a los emprendedores fue la percepción de que las redes de contacto y el contexto socioeconómico pueden ser limitantes para que las empresas conozcan y participen de programas de aceleración. Los emprendedores resaltan que entrar en estas redes puede ser difícil, sobre todo para aquellos emprendedores que provienen de ciudades más pequeñas o que han estudiado en universidades que todavía no tienen redes de emprendimiento consolidadas. Así mismo, mencionan que una vez se tiene acceso a estas redes, se obtienen beneficios como acceso a mentores y mayor facilidad para entrar a los programas de aceleración privados.

### Patrones

- Percepción latente de un ecosistema concentrado en las grandes ciudades y con redes limitadas a los contextos educativos y socioeconómicos



### Estructuras

- El fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento e innovación es eje fundamental de las políticas públicas locales
- Existe una comunidad emprendedora conectada, pero al mismo tiempo exclusiva
- En la capital del país están la mayoría de las entidades de apoyo al emprendimiento



### Modelos Mentales

- Culturalmente, se valora el espíritu empresarial de manera positiva



10.– Las multilatinas son grandes empresas que nacen en Latinoamérica y cuyo capital tiene origen en algún país de la región.

### 3. Escasez de talento en tecnología y dominio del inglés

El crecimiento de las startups con componentes tecnológicos en Colombia ha sido exponencial. Además, la pandemia agilizó el proceso de digitalización de muchas MiPymes. Como resultado, hay una creciente necesidad de talento TIC en el país.

A pesar de la alta demanda, la cantidad de personas matriculadas en programas de educación superior STEM, es de solo el 1,77%, llevando a una escasez de talento tecnológico (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2021). Esta vocación y demanda es mucho más baja en comparación a programas como economía, administración, contaduría, ciencias sociales y humanas. Según el Reporte Global de Competencia del Foro Económico Mundial, en el ranking de habilidades digitales de la fuerza laboral, Colombia se ubica en la posición 94 entre 141 países. Por otra parte, en el último quinquenio, la inversión en Investigación y Desarrollo como parte del Producto Interno Bruto en Colombia ha sido en promedio del 0,29%, lo que limita los avances en ciencia, tecnología e innovación. Esta inversión está muy por debajo del promedio de los países de la OCDE (2,35%) y de los países de América Latina y el Caribe (0,73%) (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2021, p. 40).

Las OAE entrevistadas resaltaron que uno de los retos más importantes para los emprendimientos es la adquisición de talento en tecnología, destacando la necesidad de roles en desarrollo de software y manejo

de producto. Así mismo, hicieron notar que para los emprendedores que están en las primeras etapas, es difícil competir en términos de costos por el talento disponible, ya que empresas extranjeras también buscan atraer el talento local, ofreciendo salarios mucho más competitivos.

Por otra parte, además del talento en tecnología, una habilidad indispensable para los emprendedores es el manejo del inglés. El dominio de este idioma les facilita la creación de redes de contacto en el ecosistema global, les incrementa las posibilidades para participar en programas de aceleración (local e internacional) y la atracción de capital extranjero para internacionalizar operaciones. A pesar de los esfuerzos del gobierno para aumentar la adopción de esta segunda lengua, el bilingüismo sigue siendo una de las barreras principales que enfrenta el país en la preparación de talento humano (Duque et al., 2021), y una de las barreras que destacan las OAE para el crecimiento del ecosistema colombiano. De acuerdo con los resultados del 2021 del ranking Education First (2021), Colombia está en un nivel «bajo» en cuanto al dominio de inglés, ocupando el puesto 17 con respecto a las naciones de la región y número 81 entre los 112 países analizados.

Además de la necesidad de capacitación en esta segunda lengua, existen barreras culturales en cuanto a la percepción de la importancia del inglés para el emprendimiento. Por ejemplo, en la encuesta realizada para este reporte, el 69% de los encuestados afirman que no consideran que el inglés sea una barrera para hacer negocios.

#### Patrones

- El rol de la academia en el ecosistema es poco definido
- Baja matriculación de estudiantes en carreras STEM



#### Estructuras

- Pocas políticas de migración y atracción de talento
- Limitada inversión en Investigación y Desarrollo



#### Modelos Mentales

- Algunos emprendedores aún no consideran que el manejo del inglés pueda ser un factor limitante
- Prevalencia de mentalidad local sobre global



#### 4. Baja participación de startups propiedad y/o lideradas por mujeres en los servicios ofrecidos por las OAE

En Colombia se han realizado avances importantes para promover el número de mujeres emprendedoras en el ecosistema. En el 2020, la Ley de Emprendimiento permitió el avance en esta materia, al resaltar políticas para propiciar la consolidación y crecimiento de empresas en propiedad mujeres. Las medidas incluyen criterios diferenciales en el sistema de compras públicas para empresas lideradas por mujeres y la ratificación y fortalecimiento del patrimonio autónomo «Fondo Mujer Emprende». Este fondo tiene como objetivo diseñar y ejecutar programas e iniciativas que promuevan, apoyen y financien el emprendimiento, formalización, fortalecimiento y el financiamiento empresarial de las mujeres.

Sin embargo, Colombia aún presenta retos para disminuir la brecha en materia de emprendimiento y oportunidades económicas para las mujeres. De hecho, el país ocupa el puesto 60 entre 156 naciones en términos de oportunidades y participación económica de las mujeres. Ocupa también el puesto 59 a nivel global en el Índice Global de Brechas de Género, y el puesto 15 entre los países de América Latina y el Caribe para este mismo ranking. Adicionalmente, está entre las naciones donde las mujeres son más propensas a abandonar el mercado laboral y donde la participación de mujeres en STEM es del 13,57% versus una participación del 35,12% entre los hombres.

De acuerdo con los últimos datos publicados por Confecámaras, las mujeres en Colombia crearon el 51% de las empresas naturales en el 2021 (García, 2021). Sin embargo, no existe información sobre el porcentaje de empresas que fueron creadas por subsistencia versus por oportunidad<sup>11</sup>. Tampoco se ha realizado un análisis de la tasa de supervivencia de estas empresas. Actualmente, la información brindada por las cámaras de comercio al Sistema de Registro Único Empresarial (RUES) no clasifica a las empresas de esta manera. En materia de análisis de datos, esto dificulta la identificación de soluciones específicas y el diseño eficaz de políticas públicas que respondan a los retos que tipo de emprendimiento supone.

En este ejercicio de caracterización sucede lo mismo con la clasificación por género. Actualmente, la información que proporciona el RUES se limita al género de

la persona representante legal de la empresa. Sin embargo, el representante legal no necesariamente dirige el negocio o es propietario. Esto obstaculiza la toma de decisiones informada para dar respuesta a las necesidades del emprendimiento femenino. Adicionalmente, el acceso a los microdatos del RUES es restringido para el público general. No obstante, se espera poder obtener más información sobre la caracterización demográfica de las empresas en propiedad y dirigidas por mujeres (y del ecosistema en general) a través del Censo Económico que está realizando el DANE.

Según los datos obtenidos por la encuesta que se realizó para este reporte a las OAE, en promedio, solo el 36% de las empresas que hacen parte del portafolio de programas de apoyo al emprendimiento y/o portafolios de inversión en Medellín y Bogotá, son de mujeres. No obstante, no hay una medición parecida que permita comparar el avance en esta materia en los últimos años.

Durante las entrevistas realizadas se encontró que muchas de las entidades tienen cupos mínimos asignados para mujeres en sus programas, y algunas cuentan con programas especiales para mujeres empresarias. Sin embargo, es necesario hacer un análisis más profundo para catalogar los tipos de servicios que se ofrecen y demostrar como se responde a las necesidades que presentan las emprendedoras en las diferentes fases de crecimiento de sus empresas.

Adicionalmente, hay un interés general para implementar programas enfocados a mujeres empresarias entre las OAE. Sin embargo, en las entrevistas se reflejó que entre las OAE es limitado el conocimiento técnico sobre cómo incorporar una perspectiva de género que permita responder de manera eficiente a las raíces estructurales que obstaculizan la participación de las mujeres en el ecosistema.

Según Mastercard y Endeavor, entre las principales barreras al emprendimiento femenino en América Latina están el acceso a crédito y capital, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la falta de redes de contacto en el ecosistema. A esto se le suma la necesidad de educación financiera. Por otro lado, en el ecosistema de emprendimiento tecnológico en América Latina, las mujeres también se enfrentan a cuestionamientos de sus capacidades para crear empresa, solo por su género. 40% de ellas se enfrentan con casos de discriminación en este sector, y más del 95% de estos

11.– Según Invest in Bogota, cuando se emprende por necesidad, el emprendedor suele ejecutar su idea sin conocimiento total de su potencial en el mercado y lo hace para solucionar algún tipo de necesidad financiera. En contraste, los emprendimientos por oportunidad nacen como respuesta a problemáticas o necesidades identificadas después de una observación a profundidad del mercado. Por tales razones, la motivación principal para la creación de este tipo de emprendimiento no es por necesidad sino con la expectativa positiva de generar ganancias.

casos son discriminación por género (Endeavor & Mastercard, 2021).

Está demostrado que los equipos de inversión más diversos tienden a ser más inclusivos en sus decisiones de inversión (IFC, 2019). Sin embargo, la mayoría de los equipos que lideran los fondos en Colombia están compuestos solo entre un 20% – 40% por mujeres (EY, 2021). Entre los esfuerzos a destacar para promover la participación de mujeres en esta industria en Colombia, está el programa Women in

Alternative Investments (WAI), liderado por ColCapital. Esta iniciativa busca incentivar la participación de las mujeres en Fondos de Capital Privado. Para ello, generan diferentes espacios de networking y crearon un directorio que recopila la información de mujeres activas en la industria: gestoras de fondos y vehículos de inversión, mujeres en entidades públicas que apoyan la industria de activos alternativos, mujeres liderando gremios que apoyen la industria de fondos de capital privado, inversionistas, y proveedoras de servicios asociados.

### Patrones



- Los diferentes actores del ecosistema quieren promover la equidad de género
- Falta de capacitación en temas de levantamiento de capital y educación financiera
- Falta de capacitación en temas de inversión con perspectiva de género

### Estructuras



- No hay censo económico que permita evaluar fácilmente el universo y demografía empresarial separando a las empresas por subsistencia y oportunidad, y por género.

### Modelos Mentales



- Hacerle frente a la equidad de género se asocia con aumentar cupos más que con un análisis de causas estructurales para crear programas diferenciales

## 5. Poca oferta de servicios de las OAE para la promoción de la colaboración entre las corporaciones y las startups

Las iniciativas que conectan a las grandes corporaciones con los emprendedores crean círculos virtuosos de crecimiento, ya que contribuyen a la generación de mayores oportunidades para las startups, ampliando las opciones de financiamiento, y a su vez aumenta la innovación empresarial de las grandes empresas, en materia de productos y procesos. Sin embargo, en el mapeo del ecosistema se encontraron solo 17 entidades (de 70 analizadas) con iniciativas consolidadas que vinculen a las grandes empresas con las startups. Dentro de aquellas que ofrecen estas oportunidades, se destacan la Cámara de Emprendimiento y Aceleración de la ANDI - ANDI del Futuro y Connect Bogotá. La ANDI del Futuro promueve actividades como retos corporativos y ruedas de relacionamiento, y Connect

Bogotá, tiene como uno de sus principales frentes de trabajo conectar a los emprendedores con las necesidades de innovación de las empresas, a través de actividades como retos empresariales.

La sinergia empresa–startup tiene muchas oportunidades de crecimiento en el ecosistema. Sin embargo, hay una percepción entre las entidades de que la dinámica ha mejorado y cambiado en comparación a años anteriores. Por ejemplo, el rol de relacionamiento desde las corporaciones ya no suele ser liderado solo desde el área de sostenibilidad, sino que es más recurrente que lo lideren las áreas de innovación y desarrollo. Además, el uso de los recursos es para generar negocios, y no sólo para otorgar premios como en años anteriores. No obstante, todavía son muy pocas las empresas grandes que han creado fondos para invertir en emprendimientos y la mentalidad de aversión al riesgo sigue prevaleciendo, como se mencionó anteriormente.

En este frente de colaboración, hay retos y barreras para la creación de sinergias exitosas. En las entrevistas, las entidades resaltaron la diferencia entre los ritmos de trabajo de las corporaciones y las startups. Por ejemplo, las negociaciones con grandes empresas suelen ser procesos largos, lo que desanima a los emprendedores. Por otra parte, se indicó que los corporativos necesitan aprender a «hablar el lenguaje de las startups» y familiarizarse más con la cultura de trabajo de los emprendedores. Según el BID, los siguientes son los obstáculos más frecuentes para la colaboración entre las corporaciones y startups en Colombia:

### Obstáculos para las corporaciones:

- Para actividades inversoras destacan la dificultad para identificar startups preparadas para la inversión; las diferencias de cultura corporativa y dificultad de adaptación para trabajar con los emprendedores y beneficiarse de sus innovaciones; dificultades para la atracción de emprendedores con propuestas maduras; superar la desconfianza inicial de los emprendedores (y/o diferencias de valoración del emprendimiento).

- En actividades de co-creación destacaron problemas en la definición de propiedad intelectual.

### Obstáculos para los emprendedores:

- Lentitud y burocracia de las corporaciones, sobre todo en temas de desembolso de recursos.
- Dificultad para superar cierto grado de incompreensión ya que consideran que los mandos medios en las corporaciones no comprenden la importancia que tiene su actividad.
- Falta de recursos apropiados por parte de las empresas, como personal apto para trabajar con startups y recursos suficientes para llevar a cabo el proyecto.
- Falta de compromiso de los gerentes de las corporativas en las actividades de mentoría

## Patrones

- Corporaciones buscan cada vez más opciones de cooperación y trabajo en conjunto con startups con propósitos de I+D
- Startups están interesadas en una mayor cooperación con corporaciones para el aumento de capital, ventas y crecimiento de la empresa



## Estructuras

- Las necesidades de liquidez de los emprendimientos no son compatibles con los tiempos de desembolso de las grandes empresas
- Necesidad de innovación e inversión en nuevas ideas por parte de las corporaciones



## Modelos Mentales

- Mentalidad de aversión al riesgo por parte de las grandes empresas en el momento de invertir
- La cultura corporativa de las grandes empresas es más burocrática y rígida, mientras que la de los emprendimientos es más flexible, orientada a la iteración rápida y a la innovación



## 6. Visibilidad limitada de las OAE durante las diferentes fases de emprendimiento

En el ecosistema se valora positivamente la existencia de un tejido cada vez más robusto de servicios de apoyo al emprendimiento. Hay un creciente número de organizaciones tanto públicas como privadas que apoyan las distintas etapas de crecimiento de las startups.

A raíz del aumento de la cantidad de servicios y de OAE en el ecosistema, resulta más difícil catalogar la oferta y diseminarla de manera eficiente entre los emprendedores. Como se puede ver más adelante en el 'Pilar de Análisis 2: Experiencia de los Usuarios', el 58% de los emprendedores encuestados no han accedido a servicios de apoyo al emprendimiento. La mayoría de ellos expresó que se debe a falta de información de los programas disponibles.

Iniciativas existentes incluyen el Portafolio de Instrumentos en Competitividad e Innovación<sup>12</sup> creado por el Gobierno de la Republica así como el Directorio de Entidades del Ecosistema creado por Innpulsa. Sin embargo, el primero solo se enfoca en programas y

convocatorias de entidades públicas, y el segundo instrumento depende de la actualización voluntaria de las entidades.<sup>13</sup> Adicionalmente, no existe ningún otro instrumento que actualice de forma periódica la oferta disponible en el ecosistema y que le permita a los usuarios filtrar las entidades relevantes a su etapa de crecimiento.

No obstante, durante las entrevistas se encontró que hay tres organizaciones desarrollando simultáneamente herramientas para reunir esta información (Créame, Innpulsa y la Secretaría de Desarrollo de Medellín). Conscientes de esta similitud de esfuerzos, las organizaciones se enfocan en una sola región o evitan colaboraciones productivas. Esta dinámica genera silos de información y desagrega los datos progresivamente a largo plazo. Por esta razón, los emprendedores se quejan por el desconocimiento de los programas y actores relevantes a cada una de las fases de emprendimiento. Este denominador común del ecosistema alude a las limitaciones en la disponibilidad de información para la toma de decisiones. Inclusive, genera inequidad entre los emprendedores del ecosistema donde los más conectados aprovechan significativamente los recursos.

### Patrones

- Surgen bases de información temporales sin ninguna continuidad.



### Estructuras

- No hay sistemas para articular y agregar las oportunidades de apoyo al emprendimiento.



### Modelos Mentales

- Entre algunas OAE se ven más como competidores que como colaboradores.



## 7. Instituciones académicas con potencial inexplorado

Las universidades tienen un rol esencial en la formación de más y mejor capital humano emprendedor.

A su vez, una tecnología novedosa surge siempre de una acumulación de componentes y funcionalidades anteriores ya existentes. Es la culminación de una progresión de dispositivos, invenciones y entendimientos previos que condujeron a la tecnología en cuestión.

12.- Portafolio de Instrumentos en Competitividad e Innovación: Es una herramienta que le da a conocer a la ciudadanía toda la oferta gratuita de bienes y servicios, que impulsan la competitividad y la innovación de emprendedores, empresarios e investigadores en el país. <https://www.innovamos.gov.co/>

13.- Directorio de entidades del ecosistema: revelando información y servicios publicados voluntariamente por cada entidad. <https://www.innpuascolombia.com/ecosistema>

Este conocimiento se encuentra, en muchos casos, dentro de las universidades y su colaboración con el sector privado. Estos, forman el sustrato más importante del que emergen las tecnologías (Arthur, 2010). Sin embargo, en Colombia faltan cooperaciones dinámicas entre las empresas y la academia, así como entre las diferentes unidades de las instituciones académicas.

En cuanto a la cooperación academia-empresas, la Política Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación 2022-2031 (CONPES 4069), dejó en evidencia que no existe un puente para la transferencia de conocimiento entre ambos actores. De hecho, entre el 2014 y el 2020, la colaboración de investigación academia-empresa decreció anualmente 1,5%.

Por otra parte, en lo que concierne a la colaboración entre las diferentes áreas académicas dentro de las instituciones, se resaltó en las entrevistas que, si bien cada vez más universidades cuentan con centros de emprendimiento, son limitados los esfuerzos para conectar ente sí a los estudiantes de las diferentes carreras para crear equipos interdisciplinarios.

Adicionalmente, en las entrevistas también se resaltó que los esfuerzos para crear redes de mentoría que se puedan poner a disposición de los estudiantes e incluso de empresas que no nacieron en dichas universidades, aún son limitados y no tan bien posicionados. No obstante, son las universidades las que tienen la mayor facilidad de acceso a talentos para la creación de dichas redes. Cabe resaltar que entre los servicios más comunes de apoyo al emprendimiento ofrecidos por las universidades están los de ideación, diseño, prototipo y acompañamiento en las etapas más tempranas del emprendimiento (ver figuras 7, 8 y 9 en la sección Pilares de Análisis).

Por último, el Análisis de la Red (ver la sección Pilares de Análisis) refleja la relevancia que tienen las universidades como conexión principal del ecosistema. Esta se mide por medio de dos variables, la centralidad de intermediación y la centralidad de grado. Juntas demuestran el nivel de facilitación y conexión entre los nodos (organizaciones) que participan en el ecosistema. Este análisis revela el alto índice de centralidad de la Universidad EAFIT y la Universidad Cooperativa de Colombia.

## Patrones

- Creciente participación de las universidades en el ecosistema.
- El rol de la academia en el ecosistema poco definido.



## Estructuras

- Inversión insuficiente en algunas universidades para proveer la infraestructura necesaria en sus centros de innovación.



## Modelos Mentales

- La universidad como centro de innovación y laboratorio para las startups.



## 8. Prevalencia de una visión local

Un aspecto relevante para el crecimiento de los ecosistemas de emprendimiento es su capacidad de captar oportunidades internacionales. Además de la financiación extranjera, hay varios espacios para incrementar las conexiones del ecosistema local con la realidad internacional. Las OAE enfatizaron durante las entrevistas la importancia de la participación de emprendedores

en encuentros internacionales e intercambios de ecosistemas. En estos eventos, se presentan tendencias observadas en otros países como fuente de ideas y se generan conexiones con aliados potenciales. No obstante, este tipo de intercambios lo ofrecen pocas entidades del ecosistema.

El ecosistema se caracteriza por un núcleo dinámico de grandes empresas, y una base muy amplia de

pequeñas empresas. Estas últimas se enfocan mayoritariamente en el mercado local y enfrentan problemas para su internacionalización, incluyendo la falta de acceso a conocimiento sobre mercados internacionales, un bajo acceso a clientes internacionales y un capital limitado para su expansión. Adicionalmente, el limitado uso del inglés como segunda lengua también es una barrera, como se explicó anteriormente. La encuesta del ITC apoya estas afirmaciones con solo un 19% de emprendedores confirmando actividades de exportación.

Durante las entrevistas a las OAE, se destacó como posible causa la disparidad en la definición de «emprendedor» entre las OAE. Dicha disparidad, hace que los apoyos puedan estar fragmentados y no se considere la internacionalización como un servicio que le concierne a las OAE. En este sentido, además de Procolombia, solo se encontraron 22 entidades de 70 analizadas ofreciendo servicios de internacionalización. Este contexto limita el potencial de la estructura emprendedora sobre la generación de oportunidades para el crecimiento. El ecosistema está más orientado a apoyar el desarrollo de las redes locales que a vincular a los emprendedores a nivel internacional.

### Patrones

- Baja participación de las pequeñas empresas en el comercio exterior.
- Bajas tasas de exportación de servicios basados en conocimiento.



### Estructuras

- El apoyo a la internacionalización se limita a muy pocas OAE.



### Modelos Mentales

- Falta de definición unificada de lo que es un «emprendedor».



## 9. Similitud de programas de apoyo al emprendedor

Durante el análisis de los servicios ofrecidos por las OAE se encontró que muchos programas presentan similitudes en cuanto a cómo están estructurados y qué fases del emprendimiento apoyan (ver más adelante el 'resumen de las instituciones según etapa de emprendimiento', para más detalle). Esto también fue resaltado por muchas de las OAE entrevistadas, quienes indicaron la pérdida de recursos por reiteración o duplicación de esfuerzos en fases tempranas. La mayor problemática recae en que se crean brechas en los servicios disponibles en el ecosistema, y en que para los emprendedores es difícil diferenciar las características de los programas, duplicando lo aprendido cuando pasan de un programa a otro.

Así mismo, dado que no hay un sistema o estudio actualizado que reúna la información de los programas

y servicios disponibles para cada etapa del emprendimiento, es difícil la identificación de oportunidades para la creación de nuevos servicios. Esta falta de información representa un problema tanto para las OAE presentes en el ecosistema que quieren conservar su relevancia y validar su estrategia como para aquellas que quieren iniciar su actividad en el sector.

Adicionalmente, y como ocurre en otros ecosistemas de emprendimiento en diferentes países, existen los llamados emprendedores «concuristas». Dado que no hay una manera de trazar la participación de los emprendedores por diferentes programas, los emprendedores «concuristas» desgastan el ecosistema por medio de su repetida participación en programas de apoyo similares, sin reflejar progreso. Consecuentemente, el impacto en estos programas termina siendo subóptimo y se reduce el acceso de las startups del ecosistema a servicios de apoyo adecuados a su etapa de crecimiento.

## Patrones



- Existen mesas de trabajo y consejos para articular las iniciativas, pero falta implementación.
- Creación de nuevos programas sin suficiente análisis de los servicios existentes en el ecosistema.

## Estructuras



- Faltan incentivos y recursos que faciliten la diferenciación de los programas.
- Existen datos y estudios sobre el ecosistema.

## Modelos Mentales



- Falta de definición unificada de «emprendedor».
- Entre algunas OAE se ven más como competidores que como colaboradores.

## 10. Startups exitosas dinamizan el ecosistema

Los fundadores exitosos que venden sus empresas pueden obtener un nivel de riqueza que excede sus necesidades individuales. Esto los pone en una posición para reinvertir estas ganancias en nuevas startups. Estos fundadores exitosos, llamados 'exits'<sup>14</sup>, prometen un impacto positivo en los ecosistemas de emprendimiento, ya que «liberan» a emprendedores experimentados. Este efecto es mayor cuanto más alineado está el ecosistema para respaldar estas reinversiones. Hay tres ciclos que impulsan este crecimiento en el ecosistema:

1. El reciclaje de emprendedores fallidos que contribuyen con su experiencia.
2. Fundadores exitosos que aportan tanto su experiencia como su propio capital.
3. Exempleados de startups exitosas que crean nuevas compañías.

En cuanto al primer ciclo, se notó una percepción tanto en las OAE como en los emprendedores, de que hacen falta más espacios para conocer de las experiencias fallidas de emprendedores. Esto se relacionó con la tendencia de aversión al fracaso que presenta el ecosistema. No obstante, hay iniciativas como Estratek

Ventures, que identifican a este talento que no tuvo tanto éxito con su modelo de negocio, para liderar la creación de intra-emprendimientos con corporativas.

Por otro lado, se recalcó la importancia del segundo ciclo donde estos fundadores exitosos asumen el rol de líderes del ecosistema y multiplican el impacto de otros emprendimientos por medio de transferencias de conocimiento. En Colombia, este fenómeno se ve impulsado por la startup Rappi cuyos exempleados han lanzado aproximadamente 110 empresas en Latinoamérica, 43 de las cuales tienen financiación y han recaudado más de US\$2.100 millones. Según datos de la propia compañía, los exempleados de Rappi han creado 46 startups en Colombia, 23 en México, 20 en Brasil, 9 en Argentina, 6 en Chile, 2 en Perú y una en Uruguay (El Economista, 2022). Estas nuevas startups emplean a más de 14.000 personas en la región, dinamizando el crecimiento en distintas industrias tecnológicas (Forbes Colombia, 2022). Rappi mantiene relaciones cercanas con sus exempleados, por lo que algunos son proveedores y aliados. Inclusive, este unicornio crea diferentes proyectos e iniciativas con el fin de impulsarlos, y de apoyar a otros emprendedores por fuera de su red.

Por último, no solo los fundadores, sino también los empleados pueden ser parte de un ciclo de reinversión positivo. Sin embargo, durante las entrevistas se evidenció

14.– El 'exit' de una compañía es el final al que aspiran la mayoría de los emprendedores e inversionistas. Un 'exit' es el método por el cual un inversor y/o emprendedor pretende «salir» de su inversión en una empresa. En otras palabras, es cualquier proceso de desinversión de una empresa en la que se tiene participación. Generalmente, se suele asociar el 'exit' a la venta de la startup a otra compañía.

## Patrones

- Falta de mayor difusión de las OAE.
- Creciente atracción de capital exterior en el ecosistema.



## Estructuras

- Existe una comunidad emprendedora conectada, pero al mismo tiempo exclusiva.



## Modelos Mentales

- Mentalidad de retribución al ecosistema por parte de emprendedores exitosos.
- Culturalmente, se valora el espíritu empresarial de manera positiva.



un bajo índice de emprendedores que otorgan acciones a sus colaboradores como incentivo laboral. Esto puede ser causa del desconocimiento de estos beneficios y/o la inexistencia de los instrumentos financieros necesarios en etapas tempranas del emprendimiento.

### Nota: Síntoma incipiente en el ecosistema para futuros análisis

Durante la recopilación de datos, se encontró un síntoma en ecosistema que no fue inicialmente incluido en el análisis por falta de datos robustos. Sin embargo, se menciona como nota para promover una futura investigación.

Este síntoma incipiente es la creciente tendencia del emprendimiento social y ambiental. En concreto, hay un aumento percibido entre las OAE en el número de empresas de impacto social e inversión sostenible. Adicionalmente, según el último reporte del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia, en el país más del 80 % de los emprendedores colombianos afirma que basan su toma de decisiones emprendedoras en las implicaciones sociales y ambientales.

El emprendimiento social, funciona como un medio para apoyar las comunidades vulnerables y generar bienestar social desde el punto de vista empresarial. Este tipo de emprendimiento se ha convertido en un vehículo que permite a la sociedad civil movilizarse para proponer soluciones mediante sus propios modelos de negocio, permitiendo que se posicionen como agentes de cambio para el crecimiento económico y

la transformación social del país. Recientemente se aprobó la ley de emprendimiento social en el Congreso impulsada por los datos del informe sobre «El Estado del Emprendimientos Social en Colombia» realizado por RECON en 2020<sup>15</sup>. Mediante esta ley, se crean procesos regulatorios para el desarrollo y formalización del emprendimiento social como la facilitación del apalancamiento financiero diferencial, y la asignación de entidades estatales responsables. Desde Innpulsa el emprendimiento social se ha convertido en una prioridad y se han implementado diferentes acciones e instrumentos que buscan apoyar su crecimiento.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, desde el 2018 en el país, los ODS son política de Estado y los planes de desarrollo nacional y territoriales, están alineados con estos objetivos mundiales. Ese mismo año Colombia fue el primer país en Latinoamérica en otorgar reconocimiento legal a empresas denominadas Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Adicionalmente, Colombia es el primer país de Latinoamérica en contar con una Taxonomía Verde, lo que permitirá movilizar más recursos para favorecer proyectos que mitiguen el cambio climático y que protejan la biodiversidad. Esto incluye la emisión del Marco de Referencia para el Emisión de Bonos Verdes Soberanos, que benefician el mercado y la competitividad de Colombia hacia un desarrollo resiliente al cambio climático. Por último, Colombia cuenta con un total de 62 empresas que facturan 500 millones de dólares y hacen parte del Sistema B, una comunidad internacional que reúne a compañías que apuestan a alinear sus objetivos de negocio con la solución de problemas sociales o ambientales.

15.– Red totalmente conectada



SME in education  
how we know it,  
why we do it,  
and how it  
contributes to  
the world

# RECOMENDACIONES

## 1. Fortalecer las acciones dirigidas a la educación financiera

La capacitación de las startups para mejorar su acceso a inyecciones de capital e inversión es un desafío para la política pública del país (Políticas de desarrollo productivo: una agenda para el futuro).

Para ello, según la información analizada en el estudio, y también en línea con recomendaciones hechas en por el IESE Business School y el Banco Interamericano de Desarrollo (2013), se deben crear y fortalecer programas para preparar a las startups para la búsqueda de inversión (también llamados programas de «investment readiness»). Estos programas se pueden ofrecer desde las redes de inversionistas o desde las OAE. La publicación de la OCDE 'Discussion Paper on Investment Readiness Programmes' analiza algunas de las mejores prácticas en el diseño de estos programas a nivel internacional. Algunos de los temas para tener en cuenta en Colombia para el diseño de estos esquemas de capacitación son:

- Fortalecer las habilidades financieras para la administración de las operaciones y el día a día de los negocios
- Informar a los emprendedores sobre la existencia y diferencia de los instrumentos financieros de capital y deuda, y proporcionar herramientas para decidir cuáles son los instrumentos óptimos en cada etapa de desarrollo y modelo de negocio. Esto también incluye mayor capacitación y sensibilización en instrumentos alternativos como préstamos participativos o de quasi-equity, como aquellos de las Fintech y de programas de 'Crowdfunding';
- Preparar a los emprendedores para procesos de levantamiento de capital y adquisición de deuda. Esto incluye la capacidad de realizar análisis sobre los niveles óptimos de deuda para la empresa y cantidad de 'equity' a otorgar en procesos de levantamiento de capital.

- Manejo eficiente de fondos para empresas en etapa de crecimiento acelerado;
- Mejores prácticas para el crecimiento a partir de 'Bootstrapping'.

Por último, el desconocimiento de la oferta de financiación disponible en el ecosistema es una barrera de acceso a estos instrumentos para los emprendedores. Por ello, se observa la oportunidad de crear un instrumento de fácil acceso que reúna la información de los servicios de financiación disponibles en Colombia.

## 2. Aumentar los esfuerzos para atraer a las personas con excedentes de capital a los vehículos de inversión en el ecosistema

El aumento de la oferta de capital debe ser un foco esencial para el apoyo al emprendimiento, ya que dinamiza el surgimiento y crecimiento de las empresas en el ecosistema. Iniciativas públicas en Colombia han sido exitosas en la inyección de capital. Bancóldex, por ejemplo, desde el 2009 ha invertido en 14 fondos de capital, movilizandolos recursos a 148 empresas en América Latina, incluyendo Colombia. Además, en el 2019, Bancóldex creó el Fondo de Fondos, el cual moviliza recursos de terceros hacia la industria de fondos de capital en Colombia y demás países de la región. Partiendo de estos esfuerzos existentes, es recomendado aumentar los esfuerzos para atraer a las personas con excedente de capital a participar de los diferentes vehículos para la inversión en el ecosistema.

Entre estos esfuerzos resulta interesante reforzar la capacitación financiera no solo desde la demanda, como se explicó anteriormente, sino también desde la oferta. En este sentido, es necesaria la promoción y facilitación de programas de formación de ángeles inversionistas. Según un estudio de Rockstart, el 42% de los inversionistas en Colombia consideran necesaria la formación de nuevos inversores para que

haya un mayor crecimiento del emprendimiento en el país. Adicionalmente, los ángeles inversionistas con experiencia, consideran que un mayor conocimiento del ecosistema les ayudaría a profesionalizar sus actividades. Programas como el creado por Endeavor Colombia ayudan a capacitar a empresarios o personas con excedentes de capital en este modelo de inversión, promoviendo así la inversión nacional en emprendimiento, incrementando la oferta de financiamiento y mitigando el problema de dificultad de acceso a recursos para los emprendedores. Este modelo de inversión en emprendimientos escalables, si bien es más riesgoso, puede ofrecer mayores retornos que las inversiones tradicionales.

Adicionalmente, a pesar de no ser un tema central para este estudio, se recomienda una revisión del esquema de incentivos tributarios para los inversionistas. Además de la profesionalización del ecosistema a través de la formación, más del 70% de los inversionistas consideran que mayores incentivos fiscales a la inversión podrían contribuir al crecimiento y dinamismo del ecosistema (Rockstart Colombia, 2020).

Finalmente, la actualización periódica de informes como el mencionado 'Estudio de Ángeles Inversionistas' de Rockstart, puede ayudar al ecosistema a llevar un seguimiento de la cantidad de ángeles en el ecosistema, destinos de inversión, factores motivacionales, barreras de inversión y percepción del ecosistema, con el fin de tomar medidas y políticas públicas óptimas y rápidas que beneficien a este nicho y su actividad en el ecosistema.

### 3. Incubadoras, aceleradoras, universidades y programas públicos de apoyo al emprendimiento deben proponer más espacios que conecten a las grandes empresas con los emprendedores

Las alianzas entre grandes corporativos y startups son un fenómeno que cuenta con grandes áreas de oportunidad (ver características). Si bien todavía no hay evidencia de cuáles son las actividades específicas en Colombia y en América Latina y el Caribe que ofrecen mayores resultados, según el estudio del BID, la inversión corporativa, los concursos y las actividades de incubación/aceleración exhiben resultados positivos.

Por un lado, las grandes corporativas necesitan ayuda para asumir nuevos riesgos con un manejo ágil de proyectos (sorteando procesos burocráticos). Por otro, las startups pueden asumir riesgos (esa es su naturaleza)

y dar una respuesta rápida ante determinados desafíos a un bajo coste. Además, las colaboraciones entre las corporativas y las startups facilitan la integración de nuevas ideas y productos innovadores como por ejemplo la aceleración de la digitalización y de la transformación tecnológica. El resultado es un impulso a la competitividad de las empresas con una apertura, a través de la innovación, de su modelo de negocio a nuevos mercados y clientes.

Sin embargo, estas iniciativas en Colombia aún son escasas. Por ello, es necesario que las OAE tomen un papel más activo en el análisis de las necesidades de las corporaciones, la búsqueda de proyectos y en la creación de conexiones entre las corporaciones y las startups. De hecho, según el BID, 9 de cada 10 de estas iniciativas entre corporativas-startups recurren a apoyo externo: incubadoras/aceleradoras, universidades, entidades públicas de apoyo al emprendimiento, proveedores de servicios especializados, inversionistas ángeles y fondos de capital emprendedor.

Por otra parte, estas alianzas presentan diferentes obstáculos como explicado en la característica 5. En este sentido, las OAE juegan un papel clave. Por ejemplo, en la identificación y atracción de emprendimientos de calidad y en apoyo para la adaptación de la cultura corporativa. En concreto, las OAE pueden guiar las partes interesadas en la implementación de las siguientes buenas prácticas:

- Establecer las condiciones de la alianza: reglas claras y estables
- Simplificar las regulaciones y procesos (en especial en lo que concierne al desembolso de los recursos)
- Para el proceso de selección de las startups: conocer el estado de madurez de la startup, analizar en detalle el modelo de negocio y definir su escalabilidad y potenciales requisitos a cumplir.
- Diseñar experimentos ágiles (modo sprint)
- Establecer métricas para medir el éxito del experimento y tener un comité evaluador conformado por tomadores de decisiones
- Realizar un *due diligence* tecnológico y reuniones de validación con las diversas áreas del negocio
- Una vez ejecutado con éxito el piloto, evaluación por parte de los emprendedores del modelo contractual que establece la relación entre las partes para la puesta en marcha

Por último, las OAE también deben involucrarse más en apoyar y guiar a los corporativos para la creación de fondos que inviertan en emprendimientos, aumentando así la oferta de capital, cuya relevancia se detalló en la recomendación anterior.

#### 4. Fortalecer las apuestas público-privadas para la capacitación del talento en tecnología e innovación, y en el uso del inglés como segundo idioma

En seguimiento a lo especificado en las características, se evidencia la falta de talento en tecnología y con un buen dominio del inglés. Para ello, es recomendable continuar con los esfuerzos públicos para la capacitación de profesionales en ambos temas. Así mismo, además de los esfuerzos públicos, es importante fortalecer e incentivar los programas privados y público-privados orientados a la oferta de capacitaciones en estos temas.

Como parte de estos esfuerzos y en línea con lo que propone el Consejo Privado de Competitividad (2015), es importante articular mejor a la academia y al sector empresarial para el diseño de los programas de formación, y asegurar una mayor vinculación del sector empresarial, que ayude a garantizar la practicidad de las capacitaciones.

Adicionalmente, existe la oportunidad de mejorar las conexiones entre los proveedores de formación y las startups en busca del talento. Por ejemplo, a través de programas como ferias de trabajo en el sector de emprendimiento o bolsas de trabajo gestionadas por las OAE.

Por otra parte, se recomienda sensibilizar y acompañar a los emprendedores para aprovechar oportunidades de trabajo o estancias en el extranjero. Por ejemplo, mediante el uso de herramientas que faciliten la contratación de talento tecnológico en otros países o con la capacitación en los aspectos legales y mejores prácticas para la contratación internacional.

Finalmente, dada la baja preocupación de los emprendedores (según los encuestados) sobre la necesidad del inglés para hacer negocios, es importante generar una mayor difusión y sensibilización de la importancia del idioma para la generación de redes internacionales, atracción de talento y capital, y expansión global.

En paralelo, el desarrollo de programas de enseñanza efectivos y con métodos modernos es clave para un aumento del nivel. En esto, las universidades, centros de aprendizaje, colegios y OAE pueden tener un rol fundamental. Un ejemplo interesante es el de la agencia de promoción de inversiones en Costa Rica (CIN-DE). La agencia realiza estudios regulares sobre las brechas de talento entre los jóvenes y crea iniciativas para la creación de talento en tecnología y la mejora de



©shutterstock

sus capacidades lingüísticas. Más información sobre los programas [aquí](#).

#### 5. Promover entre las entidades de apoyo al emprendimiento espacios de sensibilización y capacitación para la incorporación de una perspectiva de género en sus programas

Está demostrado que los programas de formación que no tienen la debida comprensión y sensibilización de género pueden conducir a una percepción errónea de la equidad de género y así mismo, generar inequidad (Pimpa, 2021). Por ende, es necesario generar espacios que le brinden soporte y asesoría a las OAE para la implementación de programas con perspectiva de género, diversidad e inclusión, desde un enfoque técnico.

Como entes promotores del ecosistema, es fundamental el reconocimiento de los problemas estructurales que impiden que haya más mujeres que participen en los programas disponibles para la aceleración y crecimiento de startups. Una mayor sensibilización de las OAE podría aumentar la consideración de la equidad y la inclusión durante el diseño, ejecución y monitoreo y evaluación de programas. También, podría contribuir a una mejor exploración y comprensión de las cuestiones de género en el proceso de formación de

mujeres empresarias. Así mismo, estas estarían mejor equipadas para realizar capacitaciones en equidad de género y diversidad entre las startups del ecosistema.

## 6. Fomentar la inversión con foco de género para una mayor participación de mujeres en el ecosistema

Para continuar con los esfuerzos en equidad de género necesarios (ver características), esta recomendación se centra en la equidad por parte de los inversionistas.

Según la Global Impact Investing Network (GIIN), la inversión con foco de género (Gender Lens Investing - GLI) incluye el conjunto de estrategias de inversión aplicadas a una asignación de una parte o de la totalidad de una cartera de inversiones para (1) tratar de abordar de forma intencionada las disparidades de género, y (2) examinar la dinámica de género para informar mejor las decisiones de inversión.

Hay tres formas de generar impacto a través de la inversión con enfoque de género (Rockstart Colombia, 2020):

- La inversión directa en empresas lideradas o en propiedad de mujeres, que aporta al cierre de la brecha de acceso a financiamiento
- La «inversión consciente» en empresas que promueven la equidad en sus prácticas laborales. Por ejemplo, en la cadena de suministro y para la equidad salarial,
- Inversión en empresas que ofrezcan productos enfocados a solucionar problemas para mujeres y niñas, como el acceso a la salud, educación, crédito y otros

Además de ampliar la conversación y promoción de la inversión con enfoque de género, es importante sensibilizar a los inversionistas en los posibles sesgos de género que tienen en el momento de entrevistar a mujeres empresarias, como un esfuerzo para reducirlos.

Adicionalmente, está demostrado que, con una mayor participación de mujeres en cargos directivos en firmas de inversión se puede incrementar la participación de empresas lideradas por mujeres en los portafolios (IFC, 2019). Por lo tanto, los esfuerzos también deben dirigirse a promover la participación de más mujeres en cargos directivos, y visibilizar su rol en el ecosistema para la generación de mayores redes que puedan beneficiar a las empresarias, como lo hace el programa Women in Alternative Investments (WAI), de ColCapital.

## 7. Implementar sistemas de articulación entre las OAE para mejorar la coordinación en el ecosistema y facilitar sinergias

Esta recomendación responde a la necesidad de mejorar la coordinación, comunicación y alcance de los programas de intervención. Por ello, es necesario publicar un único directorio nacional que incluya la oferta completa de servicios de las OAE públicas y privadas. El directorio puede actuar como una ruta del emprendedor que utilice una herramienta de recomendación inteligente. Por este medio, se podría guiar a cada emprendedor hacia las OAE que más se adapten a sus necesidades, características y geografía. Además, se debe continuar la promoción de las plataformas regionales existentes de la ruta del emprendedor. Sin embargo, se sugiere la unificación o coordinación de esfuerzos para multiplicar su impacto e inclusión.

Este sistema de articulación podría guiarse en la iniciativa de articulación ArCo, del Gobierno de Colombia.<sup>32</sup> Como referencia, según buenas prácticas en iniciativas similares, se utilizan tres premisas:

- La articulación requiere poner en el centro a los usuarios, no a las organizaciones.
- La articulación es un desafío complejo que tiene diferentes niveles de coordinación entre organizaciones, así como dentro de estas.
- La articulación necesita un marco común de entendimiento que permita definir acciones concretas, realizables, y a las cuales se pueda hacer seguimiento

Una iniciativa de este tipo contribuiría a eliminar los silos por medio de un sistema interno articulado entre las OAE. De este modo, se podrían identificar y generar soluciones a la duplicidad de esfuerzos entre entidades, la dispersión de instrumentos y recursos, y la baja capacidad de respuesta a las necesidades de los emprendedores.

## 8. Fortalecimiento institucional de las OAE para mejorar su efectividad; posicionamiento estratégico, gobernanza, oferta de servicios y medición de resultados e impacto

Para contribuir al buen funcionamiento del ecosistema es recomendable la inversión en programas de formación y asesoría para mejorar la gestión de las OAE. Estas formaciones podrían abarcar los siguientes temas:

diseño y mejora de la estrategia de la organización, gobernanza, creación de alianzas estratégicas, definición y organización del portafolio de servicios, comunicación y mercadeo y medición de resultados e impacto.

Relacionado con la recomendación anterior, a medio y largo plazo, las OAE fortalecidas y con una clara propuesta de valor y un buen posicionamiento estratégico, serían más capaces de usar los sistemas de articulación para mejorar su competitividad e innovación. En concreto, las OAE aumentarían su capacidad de monitoreo y evaluación de programas internos, así como para realizar estudios comparativos con las demás iniciativas en el ecosistema. Esto les permitiría identificar nuevos programas a implementar o discontinuar, así como el diseño de mejoras para los servicios.

En definitiva, un apoyo de formación para las OAE permitiría una mayor orientación a resultados de impacto, así como la promoción del uso eficiente y transparente de los recursos.

## 9. Reforzar el rol de la academia en el ecosistema emprendedor para un aumento de la innovación tecnológica

La agenda de la academia en investigación, desarrollo y emprendimiento debe avanzar para conseguir un mayor protagonismo en el ecosistema. Además, su rol debe ser más claro teniendo en cuenta su generación de conocimientos valiosos para la innovación. Según el ‘CONPES 4011, Política Nacional de Emprendimiento’ hay que exhortar innovación a las universidades y centros tecnología de investigación para que se conviertan en proveedores de servicios de innovación orientados a solucionar problemáticas del sector productivo.

En concreto, se presentan varias oportunidades para el apoyo al emprendimiento por parte de las universidades y centros académicos. En referencia a los programas ofrecidos, se recomienda:

- La formación y vinculación de capital humano con enfoque STEM para contribuir a la generación de emprendimientos tecnológicos.
- El diseño e implementación de un esquema de oferta de programas modulares para emprendedores que requieran de fortalecimiento en capacidades técnicas e interdisciplinarias.
- Facilitar redes de mentoría entre investigadores y emprendedores. Especialmente para dar apoyo al diseño y testeado de productos y tecnologías.

En cuanto al refuerzo y estructura de los centros de emprendimiento en universidades se incluyen las siguientes recomendaciones:

- La reestructuración del modelo de spin-off universitario mediante la creación de una visión específica para estas iniciativas y un sistema de incentivos para su creación. Por ejemplo, incluyendo esquemas salariales y escalafones para recompensar el compromiso de estas instituciones con el emprendimiento, así como con la calidad, aplicabilidad y comercialización de la investigación.
- Establecer y fortalecer centros de investigación e innovación altamente especializados en tecnologías o sectores estratégicos
- Integración de los centros de emprendimiento ubicados en las facultades de administración de empresas con las facultades de ciencias e ingenierías. De este modo, se podría aumentar la generación de emprendimientos innovadores y de base tecnológica.

Por último, hay que establecer más canales de colaboración en investigación entre las grandes empresas y las instituciones generadoras de conocimiento. De este modo, se pueden forjar mayores niveles de innovación y una subsecuente generación de intra-emprendimientos corporativos, como lo refuerza el CONPES 4011, Política Nacional de Emprendimiento.

## 10. Promover el cierre de la brecha tecnológica de los emprendimientos colombianos y el aumento de productividad para su internacionalización

La productividad y la capacidad tecnológica resultan fundamentales para la internacionalización de las startups. En este marco, es fundamental contribuir a la creación de encadenamientos productivos, economías de escala, así como fomentar economías solidarias.

Para el ecosistema emprendedor, un factor de apoyo es la creación de alianzas de cooperación. Estas, se pueden establecer mediante intercambios con ecosistemas de emprendimiento en otros países para aprender de las mejores prácticas y errores comunes.

Adicionalmente, en cuanto a la creación de economías de escala para las startups, se debe apoyar el desarrollo de modelos de negocio digitales, quienes generalmente se caracterizan por un bajo costo marginal (Ehret, 2015). Estos modelos de negocio permiten una reducción del precio de los bienes y servicios de las



©shutterstock

startups para ganar consumidores y participación de mercado (Baldwin, 2016).

Otra vía es el escalamiento y sofisticación de los servicios de apoyo de las OAE. El escalamiento deber ir dirigido a aumentar el número de OAE que ofrecen estos servicios. A su vez, la sofisticación de los apoyos a la internacionalización puede incluir la revisión de las líneas de servicio y la búsqueda de nuevos métodos de acompañamiento. Además, la creación de vínculos entre empresas puede contribuir a la aceleración de la inserción de startups en las cadenas globales de valor (CONPES 4085, Política de Internacionalización para el Desarrollo Productivo Regional).

Para una mayor internacionalización, es también importante promover la oferta de nuevos instrumentos financieros necesarios para el fortalecer el flujo de caja y capital de trabajo de las startups en proceso de expansión. Por ejemplo, los Mecanismos de Financiación Combinado que tienen como objetivo mitigar diversos riesgos financieros asociados con las inversiones en PYME y agroindustrias. Este mecanismo también apunta a realizar inversiones pioneras con el fin de aprovechar oportunidades para el sector privado que promuevan mejoras de la productividad y la innovación y generen un fuerte impacto en el desarrollo.

Por último, se requieren de políticas públicas integrales y simplificadas que faciliten la atracción de talento internacional de carácter técnico, interesados en el potencial del ecosistema de emprendimiento colombiano, como lo menciona la Misión de Internacionalización del Ministerio de Comercio, Industrias y Turismo de Colombia.

## 11. Apalancar a los emprendedores y emprendimientos exitosos para generar un ciclo virtuoso de reinversión

Cuando se combinan las iniciativas de apoyo con el liderazgo y la visión de las startups y emprendedores exitosos, se acelera el crecimiento orgánico del ecosistema.

Para conseguir esta combinación, se deben crear más programas para transferir el conocimiento de los emprendedores exitosos hacia los emergentes. Estos programas pueden incluir mentorías o redes de relacionamiento para mejorar la toma de decisiones y mitigar errores durante las primeras fases de los emprendimientos.

Adicionalmente, los empresarios y startups de éxito puede crear significantes oportunidades de financiación para las startups en creación. En primer lugar, los fundadores que han hecho 'exits' (venta de su startup), pueden contribuir con parte de la compensación recibida como ángeles inversionistas para el ecosistema. En segundo lugar, durante las entrevistas, tanto emprendedores como las OAE resaltaron que los servicios de las startups en el sector Fintech tienen un gran potencial para atender las necesidades financieras de los emprendimientos y MiPymes, gracias a su capacidad y orientación para cerrar brechas sociales y hacer frente a las limitaciones de la banca tradicional. Además, las Fintech no solo se limitan a ofrecer servicios financieros, sino que permean diferentes ámbitos como el acceso a la educación financiera. Además, son vistas en el ecosistema como catalizadores de innovación e inclusión. Finaktiva, por ejemplo, ofrece servicios alternativos a la financiación, como eventos, espacios de networking, capacitaciones financieras, entre otras cosas. Además, han incursionado en el fomento al emprendimiento femenino, otorgando créditos más flexibles a empresas donde la representante legal sea mujer, o donde el 30% de los co-fundadores sean mujeres.

Finalmente, no solo los fundadores, sino también los empleados de startups exitosas deben ser parte del ciclo virtuoso de reinversión. Es importante desarrollar instrumentos financieros simplificados para que las startups otorguen acciones a sus empleados. Así, se genera más competitividad en el ámbito laboral y se democratiza el éxito de las startups. Por otro lado, se deben sistematizar las funciones de apoyo de los unicornios a las startups en etapas tempranas creadas por sus exempleados. Por ejemplo, con el soporte en la generación de demanda, alianzas estratégicas, capacitación, mentorías, conexiones y retos tecnológicos.

# PILARES DE ANÁLISIS





ALTERNAS  
\$69.95  
TEL: 011 520418054  
011 8222183

RO PUBLICO

101  
ENTREGAMOS  
CON AMOR!  
140947

# PILAR DE ANÁLISIS 1: MAPEO DE LAS ORGANIZACIONES DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

## Mapeo según la etapa del emprendimiento

Las dos ciudades presentan un desglose similar en cuanto al porcentaje de organizaciones que apoyan a los emprendedores en cada etapa. Esta perspectiva del análisis refleja varias dinámicas del ecosistema. Primero, hay una mayoría de OAE que apoyan a los emprendimientos en etapa temprana (idea, puesta en marcha, inicial). Segundo, estos emprendimientos son los que normalmente necesitan más apoyo de las organizaciones para sobrevivir el «valle de la muerte» (normalmente entre la etapa inicial y de crecimiento). Tercero, la etapa de ideación es importante, pero no crucial a la hora de invertir esfuerzos por parte de las organizaciones. Colombia tiene un alto porcentaje de jóvenes con espíritu emprendedor, el apoyo es especialmente necesario para las etapas de crecimiento. Por último, en Bogotá podemos apreciar el enfoque a emprendimientos en etapas más maduras, posiblemente debido al surgimiento de los unicornios en la ciudad.



©shutterstock

## BOGOTÁ Y MEDELLÍN

**Figura 3:** OAE ubicadas en Bogotá y Medellín según la etapa del emprendimiento

Tipo	INSTITUCION	CIUDAD	Idea	Puesta en marcha	Inicial	Crecimiento	Avanzada	Madura
Academia/Educación	SENA	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Universidad Cooperativa de Colombia	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Universidad Nacional de Colombia	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
Asociaciones industriales, cámaras y organizaciones de promoción comercial	Asociación Colombia Fintech	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Bolsa de Valores de Colombia - a2censo	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
Entidades Financieras/VC	Corporación Interactuar	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Finaktiva	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Oikocredit	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Velum Ventures	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Bancoldex	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
Gobierno	FENALCO	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	iNNpulsa Colombia	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
Hubs y Co-working	Tecnova	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Endeavor Colombia	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
Incubadoras, Aceleradoras	ANDI	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Bogotá Founder Institute	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Corporación Industrial Minuto de Dios	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Corporación Ventures	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Fundación Coomeva	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	ParqueSoft	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Platzi	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Rockstart	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					
	Fundación Bolívar Davivienda	Bogotá y Medellín	[Barra azul]					

# BOGOTÁ

**Figura 4:** OAE en Bogotá según la etapa del emprendimiento

Tipo	INSTITUCION	CIUDAD	Idea	Puesta en marcha	Inicial	Crecimiento	Avanzada	Madura
Academia/Educación	Centro de Emprendimiento Universidad de los Andes	Bogotá	█					
	Fundación FundaTIC	Bogotá	█	█				
	Instituto para el Emprendimiento Sostenible - Universidad EAN	Bogotá	█	█				
Asociaciones industriales, cámaras y organizaciones de promoción comercial	Cámara de Comercio de Bogotá	Bogotá	█	█	█	█		
	Invest in Bogotá	Bogotá			█	█		
Entidades Financieras/VC	Alive Ventures	Bogotá	█	█	█			
	Polymath Ventures	Bogotá	█	█	█	█		
Gobierno	Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá	Bogotá	█	█	█	█		
Hubs y Co-working	Connect Bogotá	Bogotá		█	█			
	Corporación de la Microempresa - CorAdmicro	Bogotá			█	█		
Incubadoras, Aceleradoras	BICTIA (ProBogotá)	Bogotá	█	█	█	█		
	Bloom Investments	Bogotá	█	█				
	Centro Javeriano de Emprendimiento	Bogotá	█	█				
	EF Aceleradora SAS	Bogotá		█	█	█		
	Hub Bog	Bogotá		█	█	█	█	█
	Impact Hub Bogotá	Bogotá	█	█	█			
	IN30	Bogotá		█	█			
	inQlab	Bogotá		█	█	█		
	InstituBG	Bogotá		█	█	█		
	Kuantum Colombia	Bogotá				█	█	
	PRANA	Bogotá	█					
	Pygma	Bogotá	█	█	█			
	Universidad del Rosario	Bogotá	█					
	Wayra	Bogotá	█	█	█			
Academia/Educación	CEIS - Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana	Bogotá	█					
	Universidad CESA	Bogotá	█					

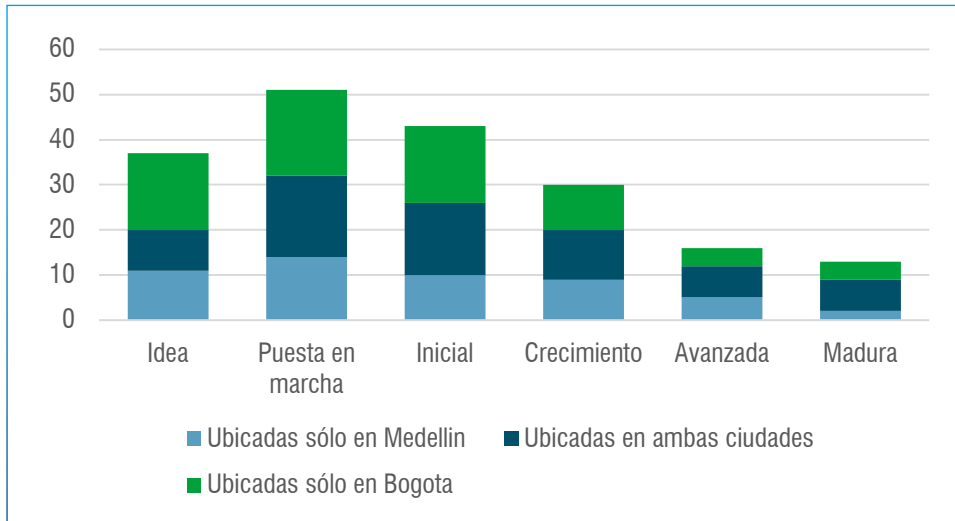
## MEDELLÍN

**Figura 5:** OAE en Medellín según la etapa del emprendimiento

Tipo	INSTITUCION	CIUDAD	Idea	Puesta en marcha	Inicial	Crecimiento	Avanzada	Madura
Academia/Educación	Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Empresarial IUSH	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
Asociaciones industriales, cámaras y organizaciones de promoción comercial	ProAntioquia	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
Academia/Educación	Unemprende	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	Universidad EAFIT	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
Asociaciones industriales, cámaras y organizaciones de promoción comercial	Cámara de Comercio de Medellín	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
Entidades Financieras/VC	Ventures EPM	Medellín			[Barra azul que cubre la etapa de Inicial]			
Gobierno	Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	Alcaldía de Medellín	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	C4IR	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
Hubs y Co-working	CREAME	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
Incubadoras, Aceleradoras	Corporación Mundial de la Mujer Medellín	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	Impact Hub Medellín	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	Parque E	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	Ruta N Medellín	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					
	Vertical Labs	Medellín	[Barra azul que cubre las etapas de Idea, Puesta en marcha, Inicial, Crecimiento y Avanzada]					

## AMBOS ECOSISTEMAS

**Figura 6:** Cantidad de OAE según la etapa del emprendimiento en ambos ecosistemas



# Mapeo de Brechas y Similitudes en los Servicios Ofrecidos por las OAE

## BOGOTÁ Y MEDELLÍN

**Figura 7:** Servicios ofrecidos por OAE ubicadas en Bogotá y Medellín

Institucion	Incubación						Aceleracion y crecimiento						
	Prototipos	Entrenamiento Empresarial	Mentorias	Capacitación técnica (STEM y tecnología)	Habilidades blandas (es decir: comunicación, liderazgo)	Co-working	Financiacion	Evento de emprendimiento/clustarías	Información de mercado	Vínculos con inversionistas	Soporte empresarial	Ferias comerciales / B2B	Vínculos con grandes empresas / Corporativos
Vertical Labs	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓	✓
Impact Hub Medellín		✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	
Universidad EAFIT	✓	✓			✓			✓					
Estratek	✓	✓	✓		✓		✓		✓				
C4IR	✓	✓		✓				✓	✓		✓		✓
Alcaldía de Medellín	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		
Finaktiva				✓	✓		✓	✓	✓		✓		
Sapiencia				✓	✓								
CREAME	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Empresarial IUSH		✓		✓	✓								
Corporación Mundial de la Mujer Medellín					✓			✓					
Ruta N Medellín	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Unemprende	✓	✓		✓	✓			✓					
Parque E	✓	✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓
Tecnova	✓							✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cámara de Comercio de Medellín		✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ventures EPM							✓		✓		✓		✓

# BOGOTÁ

**Figura 8:** Servicios ofrecidos por OAE en Bogotá

Institucion	Incubación						Aceleración y crecimiento						
	Prototipos	Entrenamiento Empresarial	Mentorias	Capacitación técnica (STEM y tecnología)	Habilidades blandas (es decir: comunicación, liderazgo)	Co-working	Financiación	Evento de emprendimiento/carreras	Información de mercado	Vínculos con inversionistas	Soporte empresarial	Ferias comerciales / B2B	Vínculos con grandes empresas / Corporativos
Cámara de Comercio de Bogotá		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓		✓	
Connect Bogotá			✓										✓
Bloom Investments	✓	✓					✓		✓	✓			
CEIS - Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana	✓	✓	✓		✓						✓		
Centro de Emprendimiento Universidad de los Andes		✓	✓		✓					✓	✓		
Universidad CESA		✓	✓		✓						✓		✓
Corporación de la Microempresa (CorAdmicro)											✓		
EF Aceleradora SAS				✓		✓	✓			✓	✓		
Hub Bog		✓	✓			✓		✓		✓	✓		
Impact Hub Bogotá		✓	✓			✓		✓		✓	✓		
IN30		✓									✓		
inQlab							✓				✓		
InstituBG - Incubadora y Aceleradora de Empresas de Mujeres y Sectores No Tradicionales													
Instituto para el Emprendimiento Sostenible - Universidad EAN		✓	✓		✓			✓			✓		✓
Invest in Bogotá								✓		✓			
Kuantum Colombia								✓			✓		
PRANA		✓			✓								
Fundación FundaTIC		✓	✓					✓					
Wayra						✓	✓			✓	✓		✓
Polymath Ventures									✓	✓			
Alive Ventures							✓						
Secretaría de Desarrollo Económico de Bogotá	✓	✓	✓	✓						✓		✓	

## MEDELLÍN

Figura 9: Servicios ofrecidos por OAE en Medellín

Institución	Incubación						Aceleración y crecimiento						
	Prototipos	Entrenamiento Empresarial	Mentorías	Capacitación técnica (STEM y tecnología)	Habilidades blandas (es decir: comunicación, liderazgo)	Co-working	Financiación	Evento de emprendimiento/carreras	Información de mercado	Vínculos con inversionistas	Soporte empresarial	Ferias comerciales / B2B	Vínculos con grandes empresas / Corporativos
Platzi	✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓	✓	✓	
Oikocredit							✓		✓	✓	✓		
Universidad Cooperativa de Colombia	✓	✓		✓	✓			✓					
Unidad de Emprendimiento e Innovación - UNAL	✓	✓		✓	✓						✓		
Innpactia			✓							✓	✓		
Rockstart	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓		✓	
ParqueSoft,		✓	✓	✓	✓								
SENA	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓
CONFEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE COLOMBIA													
Corporación Interactuar							✓						
FUNDACIÓN COOMEVA		✓			✓	✓		✓			✓	✓	✓
Corporación Industrial Minuto de Dios	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Bogotá Founder Institute		✓	✓										
Alive Ventures													
Bancoldex		✓		✓			✓	✓	✓		✓	✓	
Velum Ventures							✓						
Fundación Bavaria		✓			✓								
FENALCO		✓			✓			✓	✓		✓	✓	
ANDI		✓		✓	✓			✓	✓		✓	✓	✓
Corporación Ventures		✓								✓			✓
Bolsa de Valores de Colombia - a2censo							✓			✓			
Asociación Colombia Fintech		✓	✓		✓		✓	✓	✓		✓		
Endeavor			✓					✓	✓		✓		
Innpulsa	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Universidad Nacional de Colombia			✓					✓					
Fundación Bolívar Davivienda		✓	✓	✓			✓	✓					
BICTIA (ProBogotá)		✓	✓	✓	✓		✓			✓			
Pygma		✓	✓							✓			
Universidad del Rosario	✓	✓	✓			✓		✓		✓			
Centro Javeriano de Emprendimiento	✓		✓		✓	✓	✓	✓					
PROCOLOMBIA		✓						✓	✓	✓	✓	✓	✓

## BRECHAS Y SIMILITUDES EN LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR LAS OAE EN MEDELLÍN Y BOGOTÁ

Entre los servicios más ofrecidos por las instituciones de apoyo al emprendimiento están las capacitaciones empresariales (entrenamientos), los eventos y charlas de emprendimiento, los servicios de soporte empresarial como las consultorías, las capacitaciones en habilidades blandas y mentorías.

De las 70 entidades identificadas, aproximadamente el 37% ofrece capacitaciones técnicas (en STEM y tecnología) y el 31% ofrece apoyo en la fase de desarrollo de prototipos MVP. Para esta fase juegan un rol importante las universidades, ya que representan a la mayoría de las OAE que ofrecen este servicio. Por otra parte, menos del 32% de las OAE ofrecen servicios de acceso a información de mercados y participación en ferias B2B, lo que representa un limitante para la internacionalización. Así mismo, solo el 30% ofrece instrumentos de financiación para las empresas, 34 puntos porcentuales por debajo de la oferta de entrenamientos.

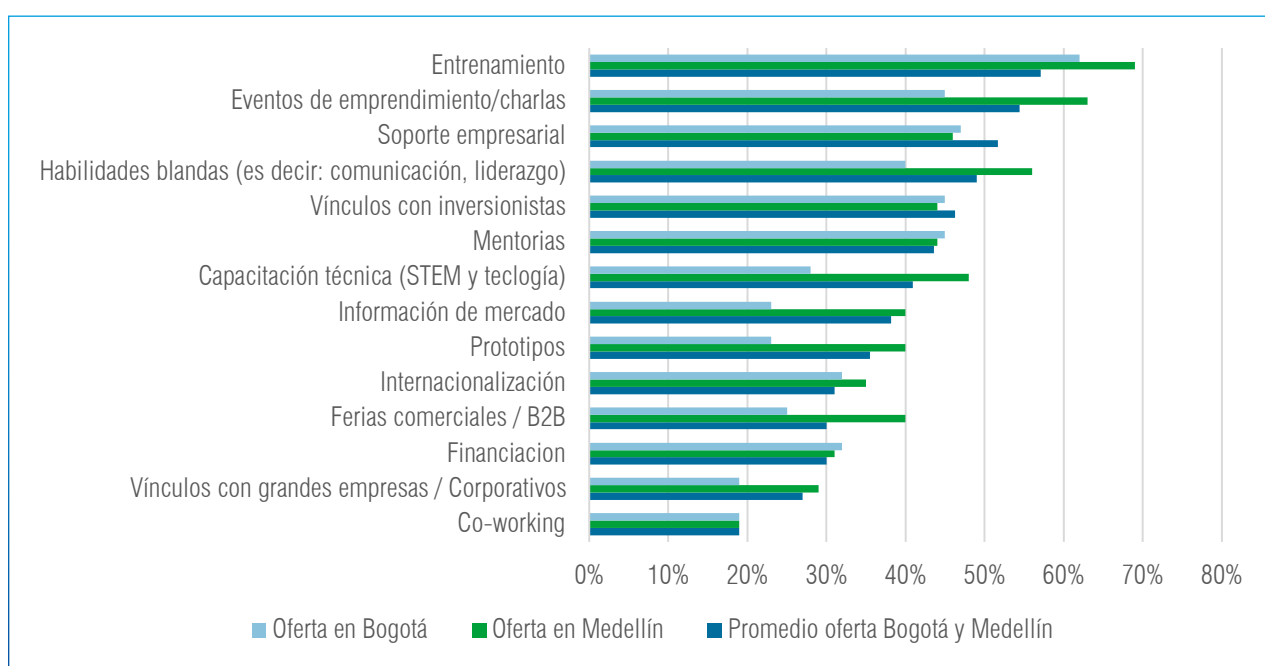


(cc0) Unsplash, romain-dancré

No obstante, la mayor brecha se presenta en la generación de vínculos con grandes empresas y corporativas, cuya importancia se detalla en las características y recomendaciones del ecosistema.

Es importante remarcar las limitaciones del estudio. Este análisis se basa únicamente en el listado de las entidades en mención. Adicionalmente, los servicios de coworking incluidos en el análisis son exclusivamente los que ofrecen las OAE, y no incluyen otros espacios exclusivos de coworking en Medellín y Bogotá.

**Figura 10: Oferta de servicios en el ecosistema sobre el total de OAE por ciudad**





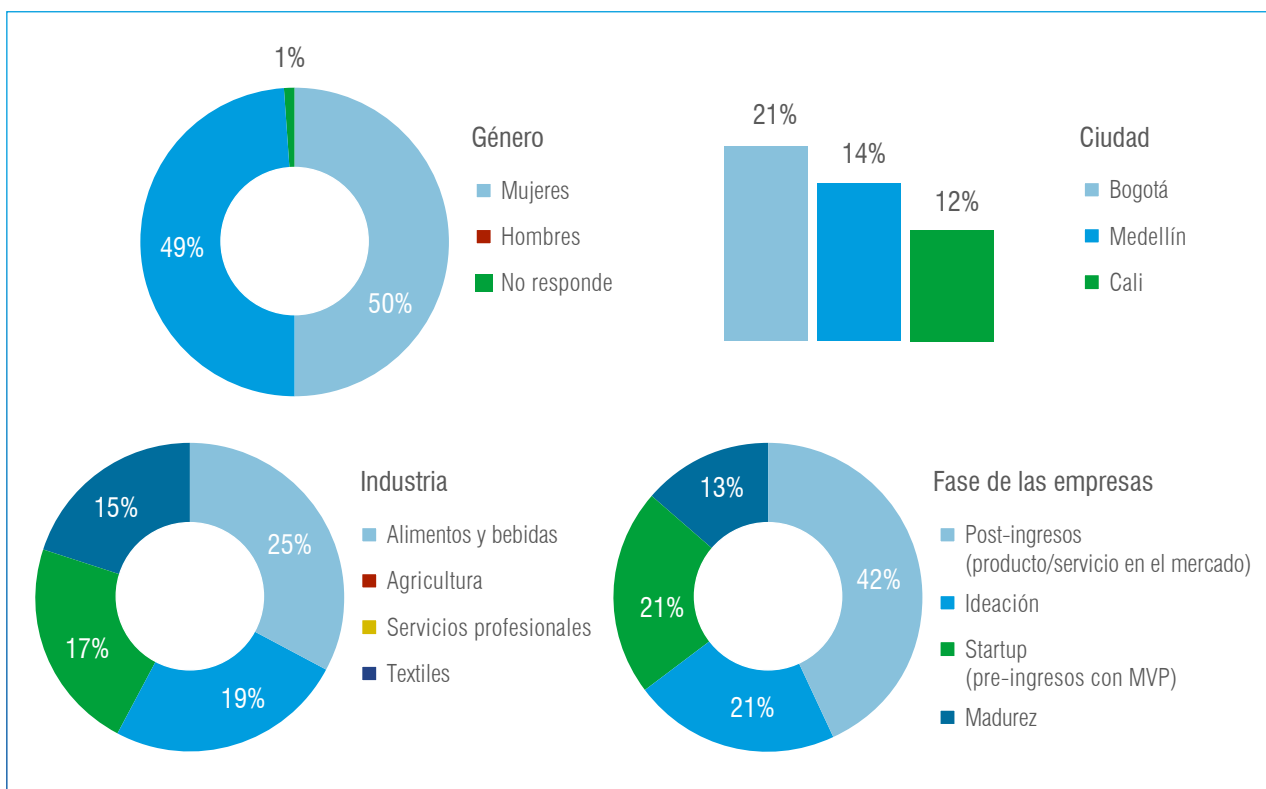
# PILAR DE ANÁLISIS 2: EXPERIENCIA DE LOS USUARIOS

El análisis del ecosistema de emprendimiento requiere no sólo de las aportaciones de los actores institucionales, sino también la de los emprendedores o «usuarios» de los servicios de apoyo.

Para ello, el ITC con la colaboración de ProColombia, realizó una encuesta a 509 startups en Colombia, en su mayoría de Bogotá y Medellín. Adicional a la encuesta, se realizaron 11 entrevistas con emprendedores de

ambas ciudades que ayudaron a validar y profundizar en la información obtenida. Esta sección ofrece una visión general de la experiencia de los emprendedores en términos del apoyo recibido. No obstante, estos resultados también se consideraron para el análisis de las características del ecosistema.

El siguiente cuadro presenta el perfil de los emprendedores entrevistados.



Mediante el análisis de los datos recogidos en la encuesta, se pueden esbozar las siguientes tendencias clave en relación con la experiencia del usuario en el

ecosistema empresarial. Estas, reflejan las dinámicas y características del ecosistema descritas al inicio del reporte.

## LOS EMPRENDEDORES TIENEN POCAS INFORMACIÓN SOBRE LOS PROGRAMAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

En la encuesta se observa que aproximadamente el 60% de los emprendedores no han participado de programas de apoyo al emprendimiento. Los emprendedores mencionan que la visibilidad de estos programas es baja y concentrada en los pocos que tienen conocimiento de estos.

Entre las empresas que han participado en programas de apoyo al emprendimiento, el 57% han recibido servicios de acceso a información, 29% formación en la fase de ideación, 23% mentorías, 19% formación en habilidades blandas y 16% han participado en programas de aceleración. Solamente el 10% ha recibido formación técnica (pilotaje y pruebas de mercado), 6% acceso a financiación por parte de estos programas, y el 4% conexiones con inversores. Cabe anotar que

el 90% de los emprendimientos encuestados no ha pagado por estos programas de apoyo, al igual que los emprendedores entrevistados.

Según las respuestas de los emprendedores, el financiamiento es el servicio más crítico que les gustaría recibir a través de programas de apoyo al emprendimiento. Esto no solo incluye el acceso a capital, sino también formación en uso y administración de recursos para operaciones comerciales. Adicionalmente, los emprendedores indicaron la necesidad de formación en marketing y ventas; fortalecimiento de operaciones (mejoras en eficiencia y calidad de procesos y desarrollo de productos o servicios más consistentes); entendimiento de leyes y políticas que afectan el crecimiento del negocio; y planificación estratégica.

## ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO FINANCIERO

El acceso a financiamiento continúa siendo limitado para los emprendedores en Colombia. De las empresas encuestadas, solo el 11% ha obtenido fondos diferentes a los propios. En su mayoría, préstamos provenientes de amigos y familiares. Según la UNCTAD, la carencia de mecanismos de financiamiento es uno de los mayores obstáculos para que las empresas puedan crecer e innovar.

A lo largo de la encuesta no se analizaron las barreras de acceso a financiamiento. No obstante, según la Política Nacional de Emprendimiento (CONPES 4011), los desafíos más comunes para los emprendimientos que buscan financiamiento son las altas tasas de interés, los requerimientos de colateral, la falta de historial crediticio y su perfil de riesgo.

Además de la necesidad de acceso a fuentes de financiamiento, los emprendedores, a través de las

entrevistas, indicaron la necesidad de acompañamiento para determinar cuáles son los mejores modelos de financiamiento para su empresa y posterior asesoría para acceder a los fondos. Por otra parte, las empresas entrevistadas que han levantado rondas de inversión han sugerido que es necesario brindar asesoría a aquellas que aún no han llegado a esta etapa, para que puedan determinar objetivamente cuál es la cantidad de 'equity' que deberían estar dispuestas a negociar. Algunas se han visto en la necesidad de acelerar los procesos de 'exit' de sus inversionistas, debido a que les otorgaron más participación de la posteriormente deseada.

Las startups encuestadas consideran crítica la capacitación en administración de las finanzas corporativas, por encima de las demás capacitaciones y asesorías que ofrecen las entidades de apoyo al emprendimiento.

## FORTALECER HABILIDADES COMERCIALES ES UNA NECESIDAD CRÍTICA ENTRE LOS EMPRENDEDORES

Los encuestados reflejan experiencia comercial previa junto con el conocimiento de los modelos de negocio B2C y B2B. Curiosamente, una gran cantidad de los emprendedores respondieron que venden sus productos o servicios por WhatsApp. Esta tendencia se vio marcada después de la pandemia cuando los

emprendimientos se vieron obligados a realizar una transformación digital.

Durante las entrevistas, los emprendedores indicaron la necesidad de habilidades blandas para la ejecución de ventas. Adicionalmente, se mencionó que hay una



©shutterstock

brecha muy grande en las habilidades de mercadeo digital. Muchos emprendedores actualmente realizan las actividades de mercadeo por su cuenta y no tienen a un profesional dedicado únicamente a esta importante

área. Por último, hay habilidades de ventas tradicionales, pero se tiene que fortalecer con un enfoque en las ventas digitales.

## EL ENTENDIMIENTO DE LEYES ES IMPORTANTE PARA LOS EMPRENDEDORES

Las startups han expresado un interés significativo por entender las leyes y políticas que pueden beneficiar o afectar a sus negocios. En este punto cobran mayor relevancia aquellos conglomerados y OAE que tienen

vínculos estrechos con el estado para el diseño de las políticas públicas referentes al ecosistema y la posterior socialización con las empresas.

## LA EXPANSIÓN A OTROS MERCADOS ES UN DESAFÍO PARA LOS EMPRENDEMIENTOS

Únicamente el 19% de los encuestados se encuentra actualmente exportando. Aproximadamente el 90% de estos emprendimientos se clasifican como MiPy-mes. Adicionalmente, el 20% expresan el obstáculo del idioma para hacer negocios internacionalmente. Cabe resaltar que el 37% de los emprendimientos

adoptaron nuevas vías para ofrecer sus productos y servicios durante la pandemia. Finalmente, la mayoría de las startups encuestadas utilizan canales de venta y mercadeo digitales. En cierta manera, este patrón aumenta la probabilidad de acceso a nuevos mercados y relacionamiento internacional.



POT:  
rig (82.05)

43.97

27.03



05-12-54-20

AD/OD/ed/pu

05-12-54-20

05-12-54-20

14.21

54.85

©shutterstock



95.97

# PILAR DE ANÁLISIS 3: ANÁLISIS DE LA RED

La siguiente sección resume los resultados del análisis de la red, así como las conclusiones extraídas sobre la comunidad del ecosistema empresarial de Colombia. Además de las preguntas formuladas durante las entrevistas individuales, para apoyar el proceso de recopilación de datos para el análisis de la red, el ITC distribuyó un cuestionario en línea. Cabe señalar que no todas las instituciones entrevistadas respondieron al cuestionario. Por lo tanto, la información se cotejó y se completó utilizando los datos de las entrevistas y la investigación documental.

El análisis proporciona información sobre la densidad, la centralidad y tres tipos de conexiones de red: intercambio de información, colaboración en la prestación de servicios y financiación.

## DENSIDAD DE LA RED

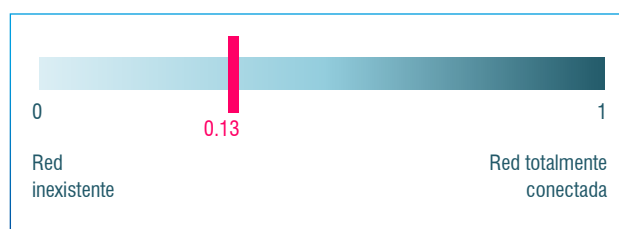
La densidad de la red describe la parte de las conexiones potenciales de la red que son conexiones reales. Es decir, la cohesión entre las instituciones analizadas. En este caso, si se compara el número de conexiones reales con el número de conexiones potenciales, la red de instituciones de soporte al emprendimiento en Colombia se mantiene en el extremo bajo, con una puntuación de 0,13 (siendo «1» el número de densidad más alto posible, y «0» el más bajo).

Esta cifra puede servir de referencia para que el ecosistema aumente sus conexiones. En este caso, esto se traduciría en más conexiones con actores ya establecidos. Las conexiones específicas se examinan más adelante en esta sección.



©shutterstock

A continuación, se presenta gráficamente el nivel de densidad calculado según los datos:



## CENTRALIDAD DE LA RED

En este punto, el análisis profundiza en las propiedades de las instituciones y sus conexiones en la red. Los estudios de centralidad presentados a continuación pueden ser utilizados como potenciales indicadores de la importancia relativa de las instituciones dentro del ecosistema.



©shutterstock

## CENTRALIDAD DE INTERMEDIACIÓN

Esta medida de centralidad cuantifica el número de veces que un nodo actúa como puerta de entrada o conexión principal en la red. A mayor grado de intermediación, mayor será el número de conexiones facilitadas por esa entidad. Por tanto, cuando una institución tiene una alta intermediación, significa que es un puente clave o facilitador entre diferentes actores.

Las instituciones con alta intermediación pueden tener una influencia considerable dentro de la red gracias al potencial de control sobre la información que se transmite entre los demás. También son aquellas instituciones cuya eliminación de la red interrumpiría en mayor medida las comunicaciones entre otras instituciones.

**Tabla 1:** Ranking por centralidad de intermediación

Instituciones con mayor intermediación (top 5)	
CREAME	681.17
Innpulsa Colombia	406.49
Corporación Ventures	241.24
Universidad Cooperativa de Colombia	153.48
Fundación Bolívar Davivienda	139.45

## CENTRALIDAD DE GRADO

El segundo aspecto analizado es la centralidad de grado, definida como el número de enlaces sobre un nodo (es decir, el número de conexiones que tiene un nodo). Esto indica qué instituciones han construido una

red más grande para sí mismas, pero, a diferencia del grado de intermediación, no proporciona información sobre su trabajo como constructoras de ecosistemas.

**Tabla 2:** Ranking por centralidad de grado

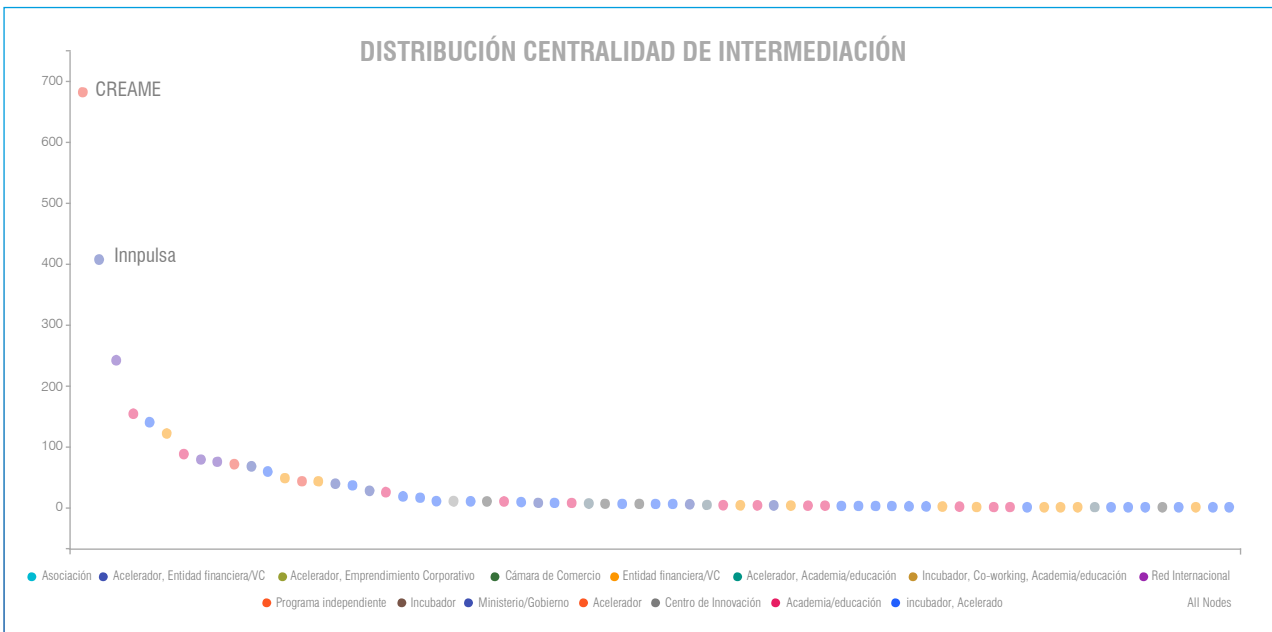
Instituciones con mayor centralidad de grado (top 5)	
CREAME	40
Innpulsa Colombia	37
Corporación Ventures	22
Universidad EAFIT	22
Universidad Cooperativa de Colombia	20

## DISTRIBUCIÓN DE LOS DATOS

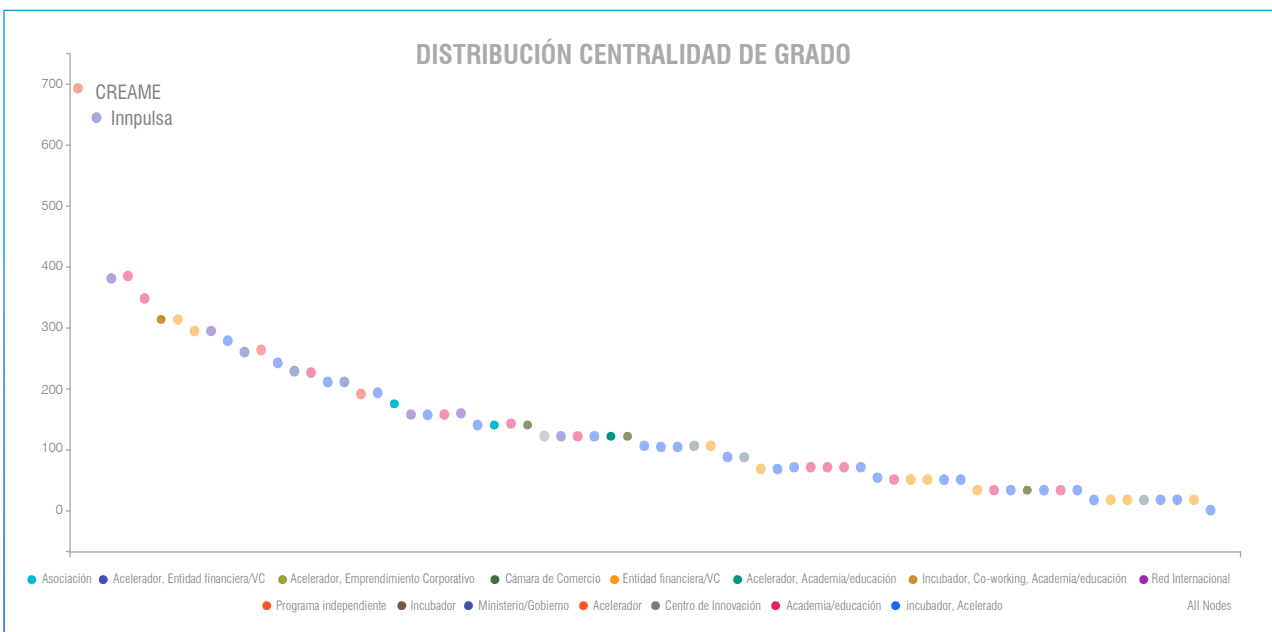
Adicionalmente, es importante observar la distribución de los resultados para ver el posicionamiento de las instituciones. Para la centralidad de intermediación, CREAME e Innpulsa aparecen como líderes en la facilitación de conexiones a pesar de contar con otras cuatro instituciones (como las enumeradas anteriormente) con elevadas cifras de centralidad de intermediación.

En general, las demás instituciones de la red tienen una baja capacidad para servir como puentes que garanticen la conexión y la diversidad de la red. En el caso de la centralidad de grado, la distribución muestra igualmente dos instituciones líderes, pero en comparación con el anterior, una mayor capacidad de las instituciones a formar conexiones.

**Figura 13:** Distribución centralidad de intermediación



**Figura 14:** Distribución centralidad de grado





**Figura 16:** Red de OAE en Bogotá

Red de organizaciones de apoyo al emprendimiento – Bogotá (52 actores conectados)

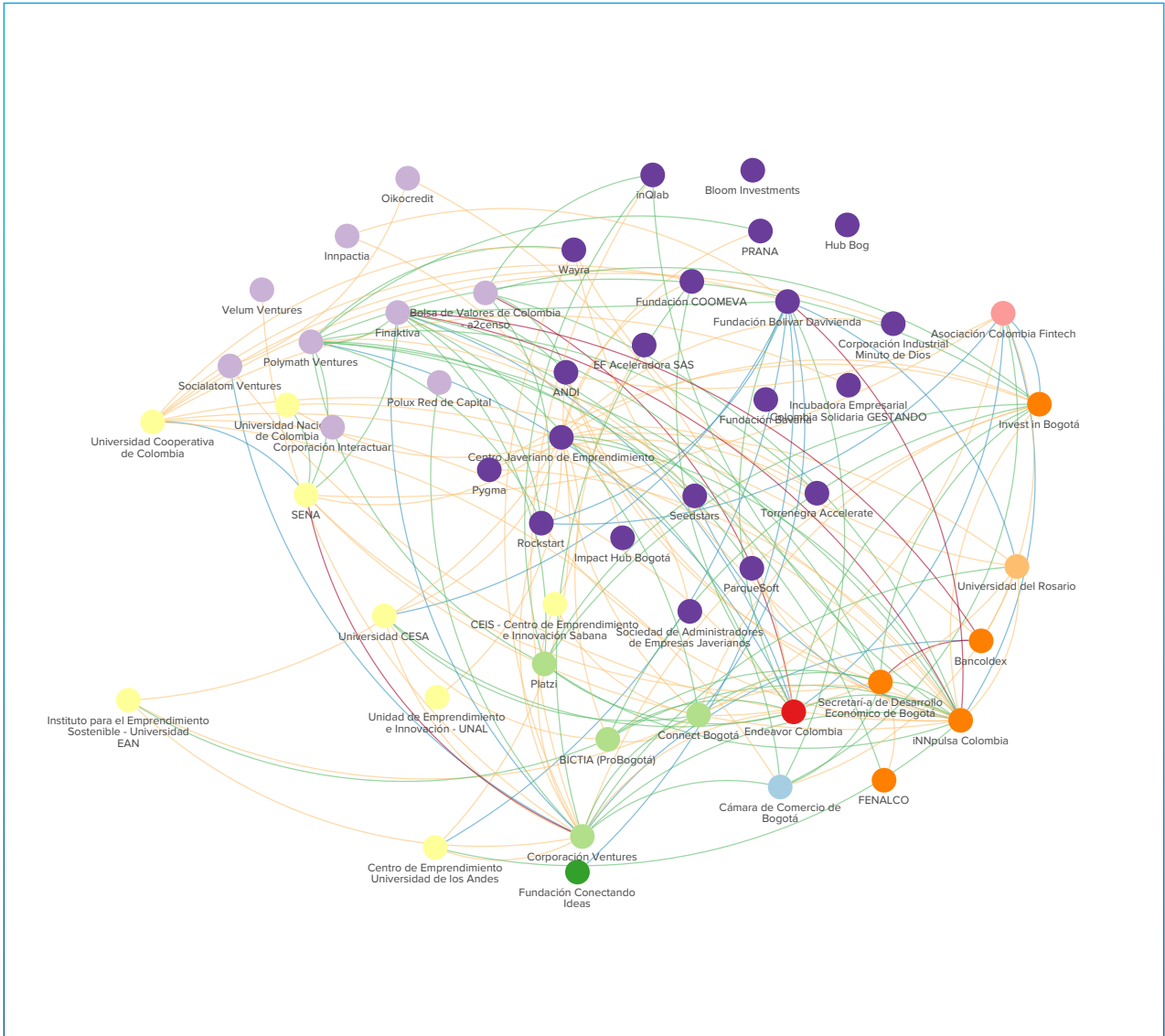
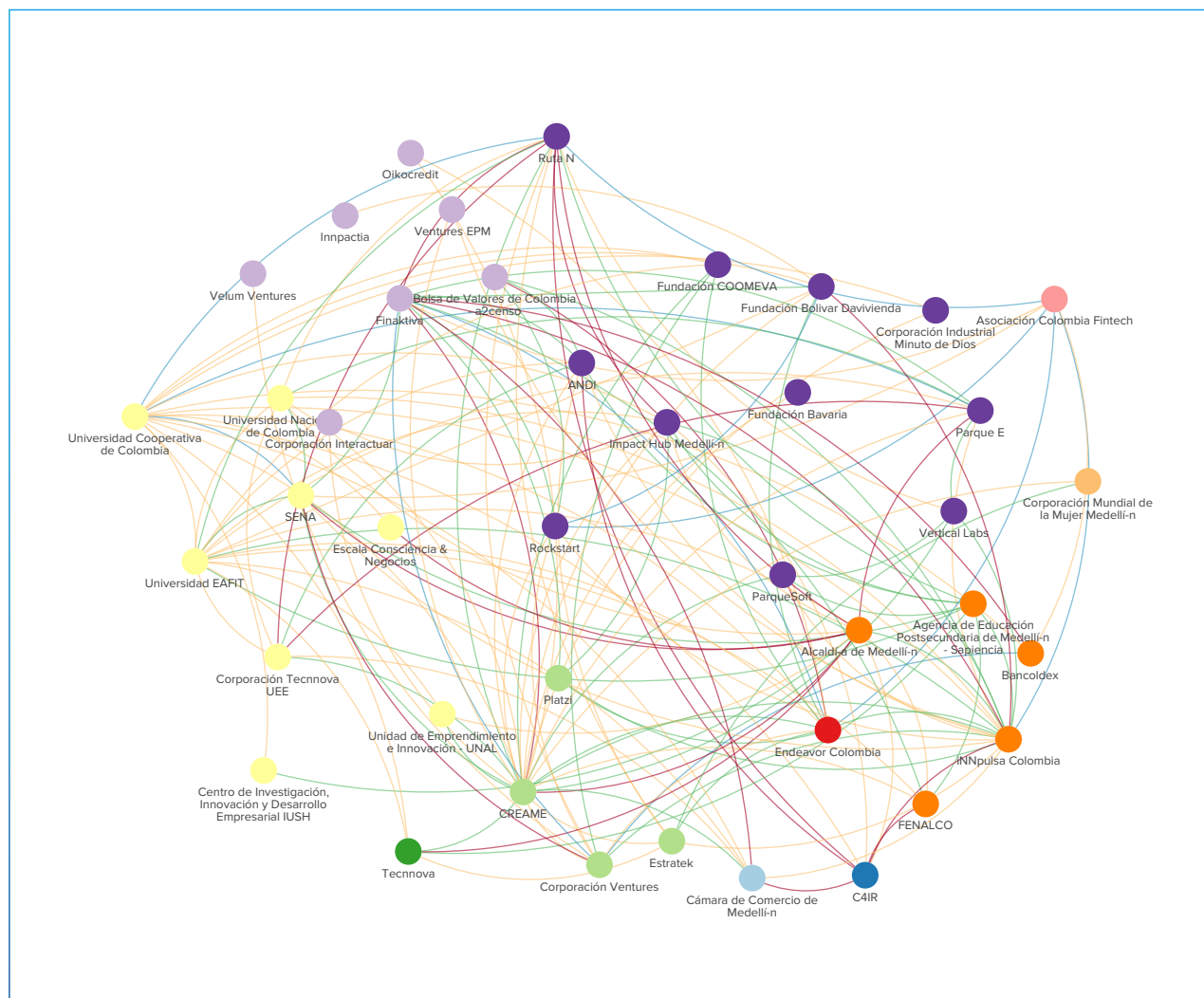


Figura 17: Red de OAE en Medellín

## Red de organizaciones de apoyo al emprendimiento – Medellín (41 actores conectados)



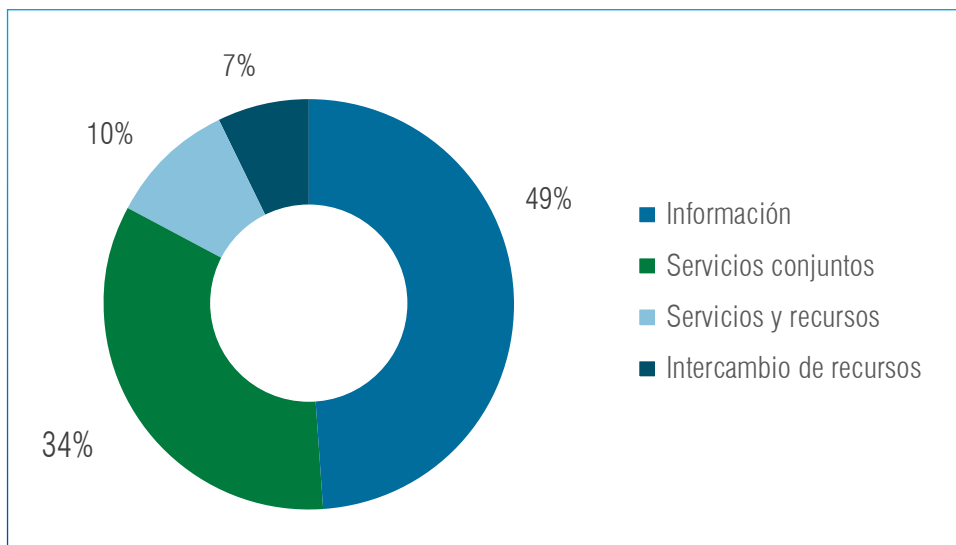
El tamaño de la red de ambas ciudades es relativamente parecido. Teniendo en cuenta que el 35% de la red está presente en ambas ciudades.

## CONEXIONES EN LA RED

Las conexiones no son sólo relaciones, sino también flujos de información, conocimientos y recursos. Para comprender realmente lo que ocurre en una red, es tan importante (si no más) entender lo que fluye a través de la red, de nodo a nodo, como entender cómo están conectados esos nodos. Aumentar las conexiones y los flujos entre la red puede generar muchos beneficios positivos. Sin embargo, si el objetivo es provocar una colaboración más sustancial y crear un cambio en todo el sistema, la red tendrá que profundizar en la calidad de las conexiones.

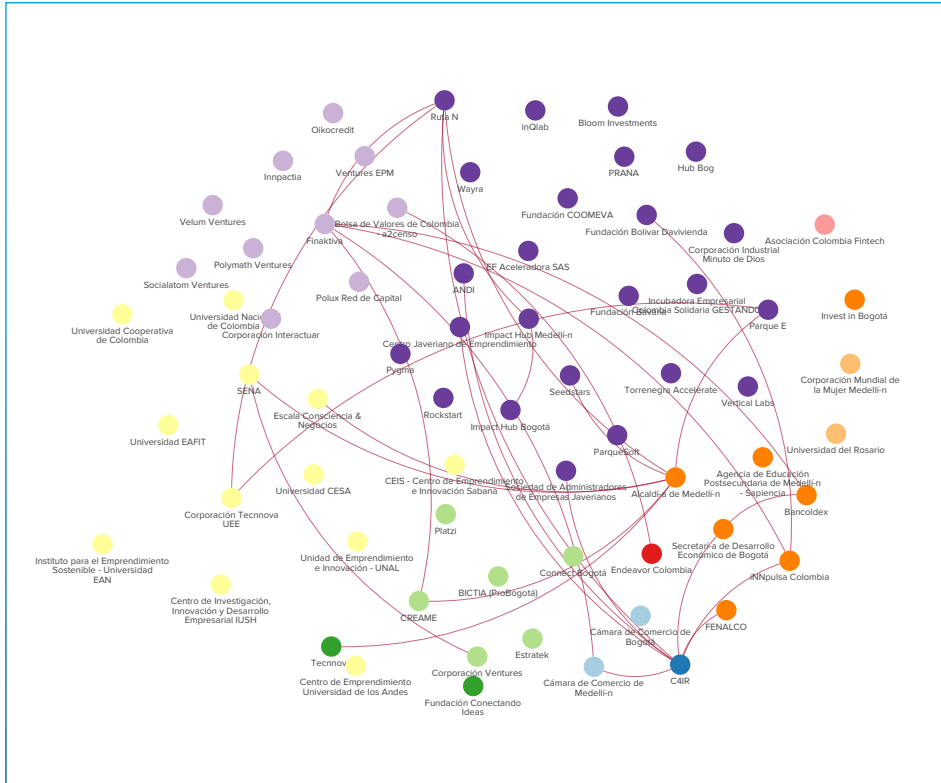
El análisis de la red refleja que casi la mitad de las conexiones son únicamente para el intercambio de información mientras que la colaboración para proveer servicios conjuntamente se sitúa en segundo lugar. La conexión para proveer servicios conjuntamente no se centra únicamente en eventos o formaciones, sino también en compartir conocimientos técnicos con la colaboración de expertos o el soporte para canalizar o graduar emprendedores mediante programas compartidos.

**Figura 18:** Tipo de conexiones en la red

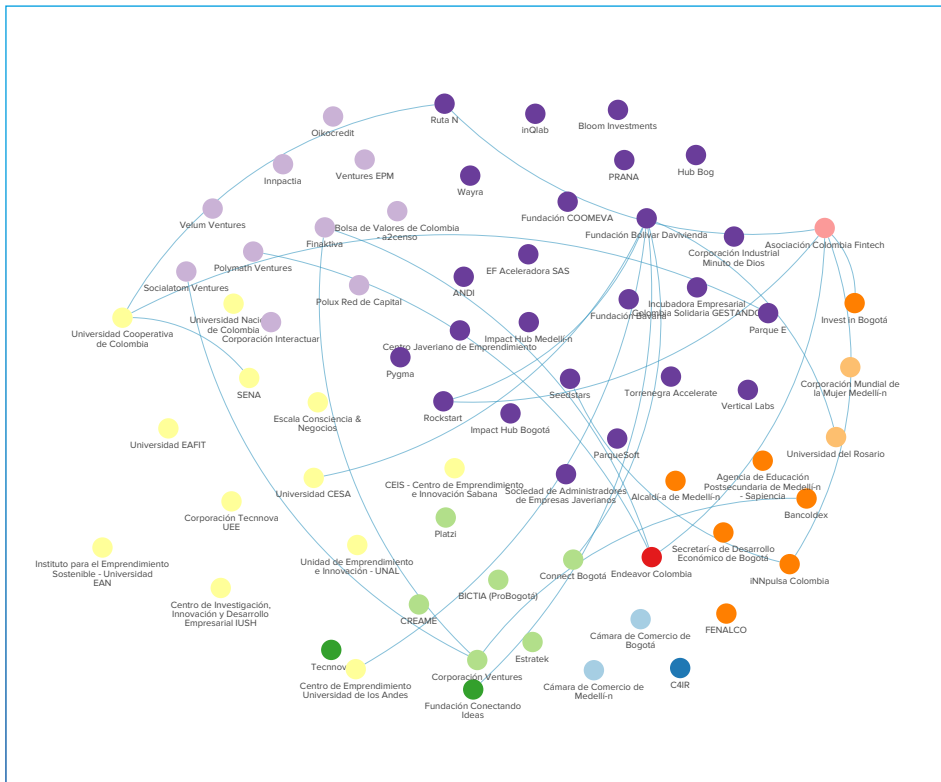




Servicios y financiación (28 conexiones)



Financiación o colaboración con recursos financieros indirectamente (20 conexiones)





© shutterstock

Las instituciones tienen el potencial de aumentar su presencia en el ecosistema según dos estrategias de crecimiento:

**1. Aumentar la calidad y el número total de conexiones en la red existente:** Proponer colaboraciones para prestar servicios conjuntos, co-diseñar iniciativas y construir una ruta del emprendedor conjunta, así como apoyar con recursos a otras instituciones para que cumplan su mandato. La conexión con instituciones ya en el ecosistema aumentaría inmediatamente la conectividad y la densidad en la red.

**2. Identificar nuevas conexiones con instituciones fuera o muy desconectadas de la red:** Para desempeñar un papel de facilitador de red en el ecosistema. Buscar actores que aún no estén incluidos en la red (nacionales e internacionales) y atraerlos mediante

colaboraciones e intercambio de información. Cuando se incluyen instituciones adicionales en la red, las instituciones conectadas con los nuevos actores aumentan sus capacidades de aportación y, por tanto, su relevancia dentro del ecosistema. O bien, conectar con actores con un número de conexiones muy bajo como por ejemplo Bogotá Founder Institute, Hub Bog, Corporación interactuar, Fundación conectando ideas o Velum Ventures entre otros (ver listado completo aquí). El enlace con instituciones poco conectadas aumenta la capacidad de influencia de la institución como puente clave o facilitador. Un estudio adicional de las OAE con una oferta de servicios fuera de Bogotá y Medellín podría aportar más información al respecto.

Estas posibilidades de crecimiento están alineadas con las recomendaciones propuestas al inicio de este reporte.

# BIBLIOGRAFÍA

Arthur, W. B. (2010). *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. Penguin Adult.

Bogotá Escala. (2022). *Indicadores de Bogotá—Bogotá Escala | Empeñe en Bogotá*. <https://www.bogotaescala.com/ecosistema/indicadores-de-bogota/>

Baldwin, R. (2016). *The Great Convergence*. <https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674660489>

Cámara de Comercio de Bogotá, Andi, Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, Colegio de estudios superiores de administración - CESA, Innpulsa Colombia, & KPMG. (2022). *Colombia Tech Report 2021*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/27404>

Chaquiriand, I., Castillo, A., Villalobos Quintanilla, D., & Roca, M. (2021). *Inversión ángel en América Latina y el Caribe: Perspectiva del desempeño de los emprendimientos*. Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0003860>

Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2021). *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación 2022-2031 (CONPES 4069)*. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4069.pdf>

Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2021-2022*. <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2021-2022/>

Duque, G., Rodríguez, J. S., Zuluaga, J., & Guayacan, M. C. (2021). *Enabling conditions to foster cross-border services exports from Colombia: A benchmarking*.

Education First. (2021). *EF EPI 2021 – EF English Proficiency Index*. <https://www.ef.com/wwen/epi/>

Ehret, M. (2015). The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, the Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism. *The Journal of Sustainable Mobility*, 2, 67–70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.2350.2015.de.00007>

El Economista. (2022). *¿Qué es la Rappi Mafia? | El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Que-es-la-Rappi-Mafia-20220506-0062.html>

Endeavor & Mastercard. (2021). *Whitepaper: La brecha de género en el sector de tecnología, una tarea pendiente en América Latina*. [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/33186/1614975268Whitepaper\\_Women\\_in\\_Tech\\_\\_\\_Insight\\_Final.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/33186/1614975268Whitepaper_Women_in_Tech___Insight_Final.pdf)

EY. (2021). *Industria de Fondos de Capital Privado Colombia*. [https://www.ey.com/es\\_co/strategy-transactions/industria-fondos-capital-privado-septima-edicion](https://www.ey.com/es_co/strategy-transactions/industria-fondos-capital-privado-septima-edicion)

Forbes Colombia. (2022). *Cómo Rappi cataliza un ecosistema*. <https://forbes.co/2022/04/25/red-forbes/como-rappi-cataliza-un-ecosistema/>

GEM Global Entrepreneurship Monitor. (2022). *Nuestro reto: Impacta la dinámica emprendedora colombiana (GEM Colombia)*. GEM Global Entrepreneurship Monitor. <https://www.gemconsortium.org/report/nuestro-reto-impacta-la-dinamica-emprededora-colombiana-gem-colombia-2021-2022>

Harvard Kennedy School. (2018). *Women's Policy Journal*. <https://gpj.hkspublications.org/wp-content/uploads/sites/23/2019/10/WPJ-Internal-2018-Final-pdf.pdf>

IESE Business School & Banco Interamericano de Desarrollo. (2013). *Las redes de inversionistas ángeles en América Latina y el Caribe*.

IFC. (2019). *Moving Toward Gender Balance in Private Equity and Venture Capital*. [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/resources/gender-balance-in-emerging-markets](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/resources/gender-balance-in-emerging-markets)

Invest in Bogota. (2021). *Entrepreneurship raised investments for US\$ 364 million*. <https://en.investinbogota.org/news/entrepreneurship-investment-bog/>

LAVCA. (2022). *2022 LAVCA Industry Data and Analysis*. [https://lavca.org/industry-data/\\*2022-lavca-industry-data-and-analysis/](https://lavca.org/industry-data/*2022-lavca-industry-data-and-analysis/)

Pimpa, N. (2021). Overcoming Gender Gaps in Entrepreneurship Education and Training. *Frontiers in Education*, 6. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2021.774876>

Portafolio. (2022). *Escasez de talento TI en Colombia, un reto empresarial*. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/escasez-de-talento-ti-en-colombia-un-reto-empresarial-560887>

Startup Genome. (2021, October 1). *Startup Genome's 2021 Global Startup Ecosystem Report: An Analysis of 280 Ecosystems and 3M Startups*. Crunchbase. <https://about.crunchbase.com/blog/startup-genome-2021-global-startup-ecosystem-report/>

Rockstart Colombia. (2020). *Estudio de Ángeles inversionistas en Colombia*. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25656>

# ANEXOS



# ANEXO I:

## LISTADO DE INSTITUCIONES INCLUIDAS EN EL ESTUDIO

Nombre de la organización	Función de la OAE	Ciudad
Academia Ingenio	Academia/educación	Bogotá
Agencia de Educación Postsecundaria de Medellín - Sapiencia	Ministerio/Gobierno	Medellín
Alcaldía de Medellín	Ministerio/Gobierno	Medellín
Alive Ventures	Entidad financiera/VC	Bogotá
ANDI	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Asociación Colombia Fintech	Asociación	Bogotá, Medellín
Bacatá Cowoking	Incubador, Acelerador	Bogotá
Bancoldex	Ministerio/Gobierno	Bogotá, Medellín
BICTIA (ProBogotá)	Acelerador, Entidad financiera/VC	Bogotá
Bloom Investments	Incubador, Acelerador	Bogotá
Bogotá Founder Institute	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Bolsa de Valores de Colombia - a2censo	Entidad financiera/VC	Bogotá, Medellín
C4IR	Programa independiente	Medellín
Cámara de Comercio de Bogotá	Cámara de Comercio	Bogotá
Cámara de Comercio de Medellín	Cámara de Comercio	Medellín
CEIS - Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana	Academia/educación	Bogotá
Centro de Emprendimiento Universidad de los Andes	Academia/educación	Bogotá
Centro de Investigación, Innovación y Desarrollo Empresarial IUSH	Academia/educación	Medellín
Centro Javeriano de Emprendimiento	Incubador, Co-working, Academia/educación	Bogotá
Connect Bogotá	Acelerador	Bogotá
Corporación de la Microempresa - CorAdmicro	Networking / Coworking	Bogotá
Corporación Industrial Minuto de Dios	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Corporación Interactuar	Entidad financiera/VC	Bogotá, Medellín
Corporación Mundial de la Mujer Medellín	Incubador	Medellín
Corporación Tecnova UEE	Academia/educación	Medellín
Corporación Ventures	Acelerador, Entidad financiera/VC	Bogotá, Medellín
CREAME	Acelerador	Medellín
EF Aceleradora SAS	Incubador, Acelerador	Bogotá
Endeavor Colombia	Red internacional	Bogotá, Medellín

Nombre de la organización	Función de la OAE	Ciudad
Escala Consciencia & Negocios	Academia/educación	Medellín
Estratek	Acelerador, Emprendimiento Corporativo	Medellín
FENALCO	Ministerio/Gobierno	Bogotá, Medellín
Finaktiva	Entidad financiera/VC	Bogotá, Medellín
Fundación Bavaria	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Fundación Bolívar Davivienda	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Fundación Conectando Ideas	Centro de Innovación	Bogotá
Fundación COOMEVA	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Fundación FundaTIC	Academia/educación	Bogotá
Hub Bog	Incubador, Acelerador	Bogotá
Impact Hub Bogotá	Incubador, Acelerador	Bogotá
Impact Hub Medellín	Incubador, Acelerador	Medellín
IN30	Incubador, Acelerador	Bogotá
Incubadora Empresarial Colombia Solidaria GESTANDO	Incubador, Acelerador	Bogotá
Innpactia	Entidad financiera/VC	Bogotá, Medellín
Innpulsa Colombia	Ministerio/Gobierno	Bogotá, Medellín
inQlab	Incubador, Acelerador	Bogotá
InstituBG	Incubador, Acelerador	Bogotá
Instituto para el Emprendimiento Sostenible-Universidad EAN	Academia/educación	Bogotá
Invest in Bogotá	Ministerio/Gobierno	Bogotá
Kuantum Colombia	Incubador, Acelerador	Bogotá
LISDAVEM	Networking / Coworking	Bogotá
Oikocredit	Entidad financiera/VC	Bogotá, Medellín
Parque E	Incubador, Acelerador	Medellín
ParqueSoft	Incubador, Acelerador	Bogotá, Medellín
Platzi	Acelerador, Academia/educación	Bogotá, Medellín
Polux Red de Capital	Entidad financiera/VC	Bogotá
Polymath Ventures	Entidad financiera/VC	Bogotá
PRANA	Incubador, Acelerador	Bogotá
Programa Ventures EPM	Entidad financiera/VC	Medellín
Pygma	Incubador, Acelerador	Bogotá

## ANEXO II: METODOLOGIA DEL ITC

### DEFINICIÓN DE LOS ECOSISTEMAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

En el contexto de este informe, un ecosistema de apoyo al emprendimiento es un acuerdo de colaboración mediante el cual las instituciones que apoyan a los emprendedores combinan sus recursos, capacidades y productos para ofrecer una solución coherente y orientada a los emprendedores.

Cuando funcionan, los ecosistemas permiten a las instituciones crear un valor que ninguna de ellas podría haber creado por sí sola. Los ecosistemas bien gestionados mejoran la gestión de las interdependencias críticas para aumentar los beneficios o reducir los costes.

### DEFINICIÓN DE LAS INSTITUCIONES DEL ECOSISTEMA EMPRESARIAL

#### Pre incubadoras

- Ofrecen transformaciones de mentalidad para que los jóvenes se dediquen a la innovación y el emprendimiento
- Fuente principal de ideas de innovación
- Ofrecen programas prácticos como las prácticas
- Duración de los programas entre 3 meses y 1 año

#### Incubadoras

- Se centran principalmente en ayudar a las startups en fase inicial a ser viables y escalables
- Proporciona una serie de servicios de apoyo e infraestructura a través de un proceso sistemático
- Admisión controlada de calidad de las startups con salidas regulares en el tiempo
- La duración del programa suele ser de entre 1 y 3 años

#### Aceleradores

- Pueden apoyar a las startups en fase inicial y de crecimiento
- A menudo invierten financieramente en las startups
- Programa de duración determinada y basado en cohortes que cataliza el crecimiento de las startups a través de servicios intensivos de tutoría, creación de redes y educación
- Admisión de startups de calidad controlada, a menudo muy competitiva, con salidas periódicas con límite de tiempo
- Duración del programa generalmente entre 1 semana y 6 meses

#### Asociaciones de jóvenes empresarios

- Organizaciones sin ánimo de lucro impulsadas por voluntarios que promueven el espíritu empresarial de los jóvenes
- Proporciona oportunidades de creación de redes e intercambio entre pares
- Ejerce presión y ofrece recomendaciones a los responsables políticos sobre cuestiones relacionadas con el emprendimiento juvenil

#### Cámaras de comercio juveniles

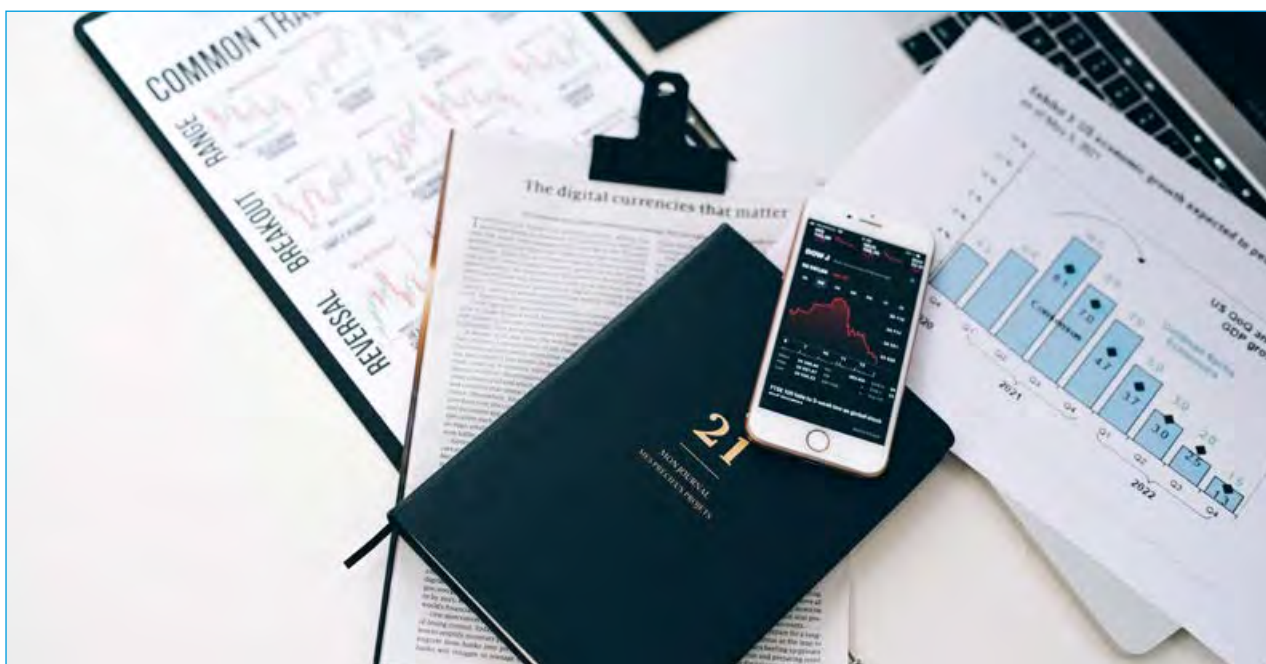
- Organización de miembros para que los jóvenes empresarios tengan voz y aborden las preocupaciones específicas de las empresas propiedad de jóvenes
- A menudo proporciona servicios de desarrollo empresarial a los jóvenes empresarios

#### Espacios de coworking

- Un modelo de prestación de servicios empresariales que implica a personas que trabajan de forma independiente o en colaboración en un espacio de oficina compartido

#### Capitalistas de riesgo

- Un capitalista de riesgo es un inversor que proporciona capital a las empresas de nueva creación o apoya a las pequeñas empresas que desean expandirse pero no tienen acceso a los mercados de valores.



(cc0) Pexels, olya-kobrusseva

### Inversores ángeles

- Los inversores ángeles también se denominan inversores informales, financiadores ángeles, inversores privados, inversores semilla o ángeles inversores. Se trata de personas adineradas que inyectan capital para las startups a cambio de capital propio o deuda convertible.

### Organizadores de eventos y competiciones empresariales

- Las competiciones de pitching, los bootcamps, las competiciones de planes de negocio, los hackathons, los eventos B2B, las ferias y las exposiciones son diferentes tipos de eventos y competiciones para que los jóvenes emprendedores ideen y escalen. Algunos ejemplos de eventos/concursos son Startup Weekend y Seedstars.

## DEFINICIÓN DE LAS ETAPAS DEL EMPRENDIMIENTO

### Etapa de la idea

- La idea de negocio requiere pruebas y se investiga para determinar si merece la pena llevarla a cabo.

### Etapa de puesta en marcha

- La entidad empresarial se establece legalmente y la atención se centra en el desarrollo de los productos/servicios, el ajuste del modelo de negocio y la comprensión de las expectativas del cliente.

### Etapa inicial

- La empresa está generando ingresos y añadiendo nuevos clientes, con el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio del flujo de caja y seguir ajustando el modelo de negocio.

### Etapa avanzada

- La empresa ha demostrado su viabilidad, con un producto/servicio bien conocido y una fuerte presencia en el mercado.

### Crecimiento

- La empresa es próspera y está establecida en el sector y se centra en la expansión, especialmente en nuevos mercados.

### Madura

- La empresa está en la cima de su sector, y a menudo tiene dos opciones: impulsar una mayor expansión o abandonar el negocio.

## DEFINICIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE SERVICIO

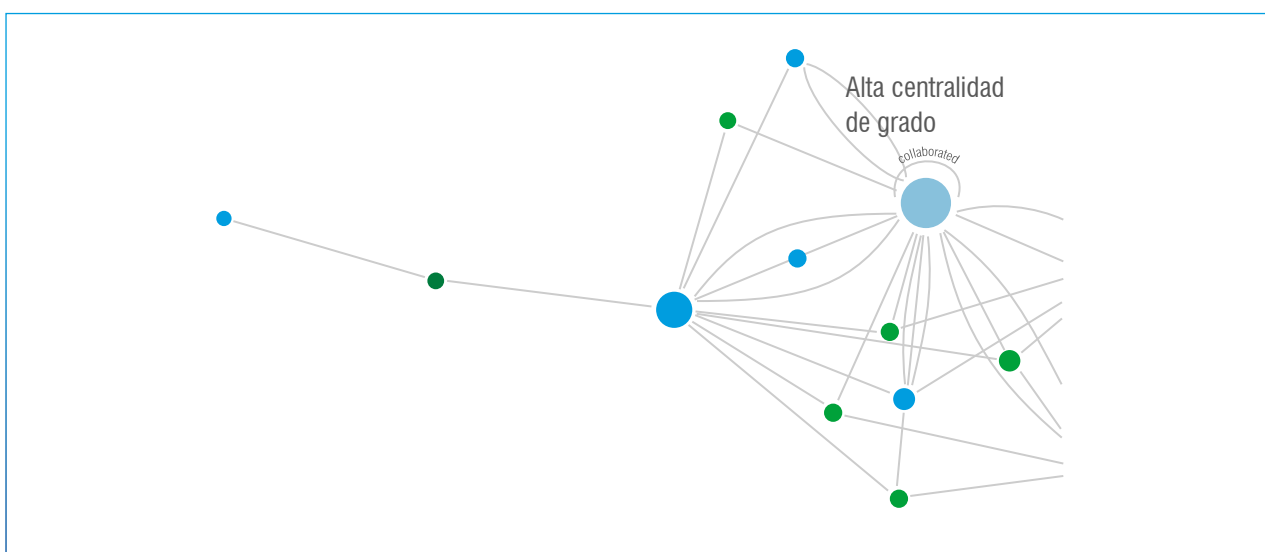
Formación empresarial	La formación empresarial consiste en paquetes de formación centrados en habilidades empresariales (por ejemplo, digitalización de servicios, desarrollo de estrategias, conocimientos financieros, etc.). Estas formaciones se imparten a grupos de empresarios, por lo que se trata de competencias generales aplicables a la mayoría de las empresas, más que de un asesoramiento muy personalizado.
Mentoring	Los servicios de tutoría ponen en contacto a los empresarios con homólogos experimentados que han recorrido su mismo camino. Los mentores suelen ser empresarios con experiencia en el sector del emprendedor. Comparten sus experiencias y lecciones aprendidas, asegurando que los empresarios no tengan que aprender de los mismos errores que ellos.
Coaching	Los servicios de coaching son relaciones individuales entre empresarios y asesores. El coaching suele centrarse en las habilidades blandas de la gestión empresarial, como la capacidad de adaptación, el lanzamiento y las habilidades de liderazgo. El coaching se diferencia de la formación en habilidades blandas en que proporciona una experiencia individualizada y altamente adaptada a los empresarios, a diferencia de la formación en habilidades blandas, que son mejores prácticas de aplicación general.
Formación técnica (STEM)	La formación técnica consiste en las habilidades duras específicas que son valiosas para determinadas empresas. Estos servicios, que se centran en las competencias STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas), ayudan a los emprendedores y a sus empresas a crear las capacidades técnicas necesarias para diseñar sus productos, apoyar sus negocios y analizar los datos.
Habilidades blandas	Las habilidades interpersonales son aquellas que a menudo se subestiman, pero que son absolutamente críticas para el éxito empresarial. Los cursos de habilidades interpersonales se centran en temas como la organización de reuniones con éxito, las sensibilidades culturales para los negocios internacionales y las mejores prácticas de presentación.
Coworking	Uno de los retos más importantes para los empresarios es el coste bruto de crear una empresa. De esos costes, el espacio de oficina suele ser uno de los mayores y más gravosos. Los servicios de cotrabajo ofrecen a los empresarios espacio de oficina en entornos compartidos a bajo o ningún coste. Los espacios de cotrabajo suelen ser recursos esenciales para los empresarios antes de que empiecen a recaudar fondos y a generar ingresos para permitirse un espacio propio.
Financiación	Una institución que presta servicios de financiación dispone de su propia reserva de recursos financieros que puede invertir o conceder a los empresarios.
Prototipos	Para los empresarios innovadores que desarrollan nuevos productos, la fase de creación de prototipos es esencial. La realización de un prototipo funcional y demostrable es a menudo el eje de la recaudación de fondos y la comercialización con éxito. Tener acceso a servicios de prototipado de calidad es esencial para estas empresas.
Eventos y charlas	Los eventos y charlas son excelentes vehículos para mostrar las tendencias en desarrollo, convocar a los actores del ecosistema y comunicar el estado de la cuestión. Independientemente del tema específico o del contenido de la charla, la oportunidad de convocar a empresarios y OES (incluso de manera informal) proporciona un valioso foro para el intercambio de ideas y mejores prácticas.
Acceso al mercado	Los servicios de acceso al mercado ayudan a los empresarios a llevar sus negocios a nuevos mercados. Los servicios de acceso al mercado suelen centrarse en el suministro de información y datos sobre los mercados objetivo.
Vínculos con los inversores	La conexión con los inversores es un servicio vital para los emprendedores. La recaudación de fondos suele ser una de las fases más difíciles de la aceleración de una empresa, y la conexión con los inversores es posiblemente el mayor reto de este proceso. Las instituciones que prestan estos servicios disponen de una red de inversores de confianza e interesados que pueden poner en contacto con sus clientes, en su caso.
Apoyo a las empresas	Los servicios de apoyo a las empresas son aquellos que facilitan directamente las operaciones de una empresa. (Por ejemplo, una institución que presta servicios de contabilidad o teneduría de libros, apoyo y asesoramiento jurídico, o procesos de oficina como impresión/faxes/escáner).
Ferias comerciales/B2B	Los servicios de apoyo a la participación en ferias y eventos B2B son uno de los elementos más importantes para las empresas más maduras. Estos eventos ofrecen a los empresarios la oportunidad de mostrar sus productos a un público internacional, establecer conexiones con otras empresas interesadas en sus productos y llevar su empresa a la escena mundial.

## DEFINICIONES CLAVE DEL ANÁLISIS DE REDES

### Centralidad de grado

La medida de centralidad de grado encuentra a los actores (instituciones) con el mayor número de enlaces con otras instituciones de la red.

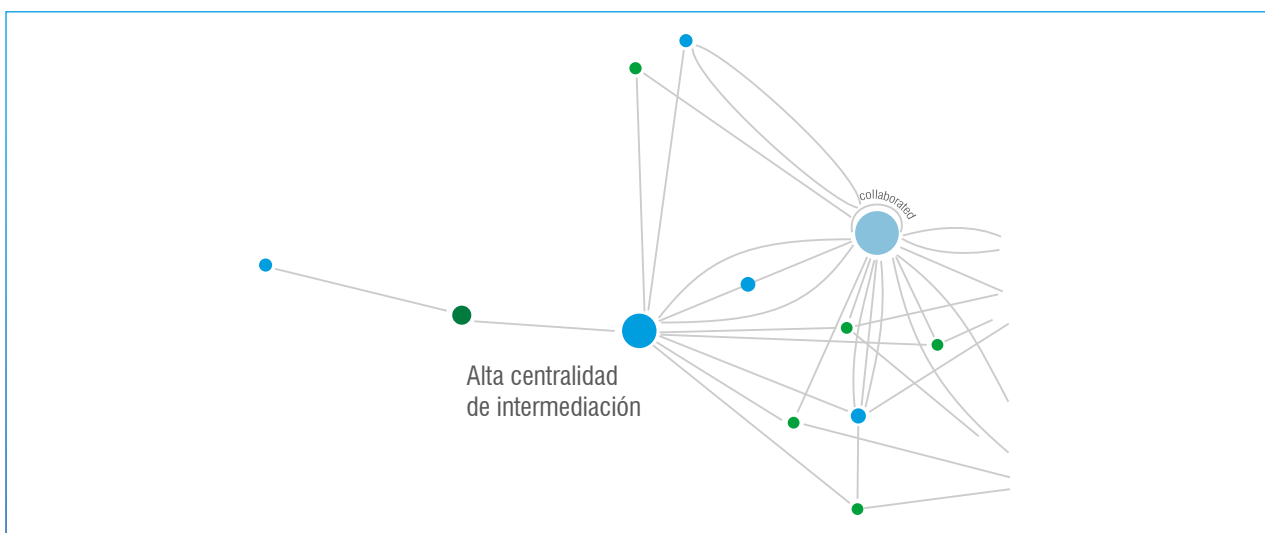
Las instituciones con un alto grado de centralidad tienen las mejores conexiones con los que las rodean, ya que pueden ser influyentes o simplemente estar bien situadas estratégicamente.



### Centralidad de intermediación

Las instituciones con una alta centralidad intermedia son las que más frecuentemente actúan como «puentes» entre otros nodos. Forman las vías de comunicación más cortas dentro de la red.

Por lo general, esto indica que son importantes guardianes de la información entre grupos.





FSC es una organización independiente, no gubernamental y sin ánimo de lucro establecida para promover el manejo responsable de los bosques del mundo.

Impreso por el Servicio de Impresión Digital del ITC en papel FSC, que es un papel ecológico (sin cloro) que utiliza tintas vegetales. Este material impreso es reciclable.



Centro de  
Comercio  
Internacional



Dirección  
International Trade Centre  
54-56, Rue de Montbrillant  
1202 Ginebra, Suiza

T: +41 22 730 0111  
F: +41 22 733 4439  
E: [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)  
[www.intracen.org](http://www.intracen.org)

Dirección postal  
International Trade Centre  
Palais des Nations  
1211 Geneva 10, Switzerland

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es una agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.