Working group Startups y corporativos GTMC

Georgia Tech Entrepreneurship and Innovation Medellín Center

HandBook
relacionamiento
Startups & Corporaciones

FONDO EDITORIAL EIA

Cartilla Working group Startups y corporativos GTMC Georgia Tech Entrepreneurship and Innovation Medellín Center

HandBook relacionamiento Startups & Corporaciones

© 2024 Fondo Editorial EIA

ISBN Digital: 978-628-7689-46-6

Queda hecho el depósito que ordena la Ley (Ley 44 de 1993 / Decreto 460 de 1995)

Envigado, julio 2024

Dirección editorial: Mauricio Andrés Misas Ruiz
Dirección Colección: Nathalia Vélez López de Mesa
Diagramación: Maria Fernanda Pérez Atehortúa

Fondo Editorial EIA
Sede Las Palmas: Calle 23 AA Sur Nro. 5-200, Kilómetro 2+200 Variante al Aeropuerto José María Córdova,
Envigado-Antioquia.
Código Postal: 055428
Tel.: (57 + 4) 354 90 90 -opc. 1. Ext. 223 - 314
Correo electrónico: editorial@eia.edu.co
http://www.eia.edu.co/fondoeditorial

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del Fondo Editorial EIA.

Equipo de las empresas del GTMC que colaboraron con el Handbook

Bancolombia

- Alejandro Peláez
- Angélica Ortegón

Comfama

- Claudia Vera
- Clara Zapata
- David Ossa
- Juan David Penagos

Celsia

- Gabriel Salazar

Conconcreto

- Alejandra Pardo

Iluma

- Elisa Uribe Sanín

UPB

- Lina María Uribe Restrepo

Universidad EIA

- Óscar David Correa Henao

Alianza Team

- Camila Solís Toro

Universidad EAFIT - Ongoing

- Diana Gonzáles

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia

- Olga Buitrago

Andi

- Catalina Tabares

Crystal

- Catalina Posada
- Juan Carlos Ramírez

TCC

- Harold Ramírez

Microsoft

- Juan Carlos Arias Obando

Medellín Innovation and Entrepreneurship Center - GTMC

- María de los Ángeles Jiménez Rojas
- Santiago Henao

SURA

- Laura Lopera Vélez
- Cristian Vallejo
- Juan Manuel Henao
- Christian López
- María del Pilar Isaza

Universidad EAFIT - Ongoing

- Melissa Montoya

Tabla de contenido

1. Contexto, Propósito y Metodología 6
2. Journey resumido 10
3. Journey detallado 13
4. Aspectos importantes del relacionamiento entre una Startup y el corporativo 15
5. Glosario 20

Referencias 22

1. Contexto, Propósito y Metodología

Contexto

Se ha escrito mucho sobre la drástica reducción de la vida útil de las grandes empresas: la permanencia promedio de una empresa en el S&P 500 se ha reducido de 61 años en 1958 a 18 años (Foster, 2007). Pero las empresas más progresistas saben que las mejores ideas no siempre provienen de su propio negocio. En cambio, están dando ejemplos poderosos de cómo trabajar e invertir en nuevas empresas puede ayudar a aumentar la productividad y la construcción de tejido empresarial.

Existen condiciones limitadas y barreras en el ecosistema emprendedor de Colombia que limitan la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos generadores de ingresos y riqueza, que logren materializar aumentos en la productividad. Las causas de esta problemática comprenden las insuficientes habilidades y competencias para el emprendimiento; el incipiente desarrollo de mecanismos de financiamiento y dificultades de acceso a activos productivos; las insuficientes redes y baja comercialización e internacionalización; el limitado desarrollo tecnológico y poca innovación; y la debilidad institucional en el apoyo al ecosistema emprendedor (Conpes 4011, 2020).

Los emprendedores en Colombia carecen de capital social suficiente para que sus iniciativas sean exitosas. El capital social cuando es

bajo reduce el intercambio de experiencias, el acceso a nuevos mercados y la conexión en el ecosistema emprendedor (Melguizo & Primi, 2018). El país ocupa el puesto 69 de 148 en el índice de Capital Social reflejando las pocas redes de emprendimiento y su incipiente desarrollo (Kantis, Federico, & Ibarra, 2018).

Cuando los emprendedores logran actuar como proveedoras de bienes y servicios en encadenamientos verticales u horizontales, cumpliendo con los niveles y exigencias de volúmenes, calidad y precio, incrementan su capacidad de crecimiento. Sin embargo, las empresas jóvenes del país se caracterizan por sus bajos niveles de asociatividad, lo que incrementa debilidades como las bajas capacidades de negociación, producción en alto volumen y la dificultad para el cumplimiento de estándares de calidad, y en consecuencia, les impide encontrar oportunidades de crecimiento (DNP, 2007 CONPES 3884).

El relacionamiento entre startups y empresas establecidas está sujeta a un conjunto de diversos desafíos. Incluso cuando las empresas quieren colaborar con startups, a menudo existen barreras que inhiben una colaboración eficaz. Ejecutivos, corporativos y gerentes de innovación han mencionado que las mayores barreras para una colaboración efectiva a menudo eran internas y estaban relacionadas con cuestiones de estrategia, estructura, cultura organizacional o procesos internos.

Desde la perspectiva de una startup, la complejidad de la empresa es el principal desafío del relacionamiento; realizar el contacto inicial, superar la falta de acceso / atención y transferir las responsabilidades entre las áreas internas son cuestiones que las startups deben afrontar en este proceso.

Figura 1.

Diferentes tipos de barreras para la colaboración efectiva

Una vez establecidos mecanismos para afrontar los retos mencionados, se manifiestan desafíos en el proceso de formalización (alianza comercial, prueba piloto, prueba de concepto o el

medio habilitado para tal fin) ya que es común que desde los corporativos exista un proceso de adquisición tradicionalmente basado en costos, altamente intensivo en tiempos y donde la presentación de requisitos como el suministro de cuentas auditadas, cumplimiento de indicadores de sostenibilidad/diversidad y adaptación a las condiciones de pago promueven más desafíos para un exitoso relacionamiento.

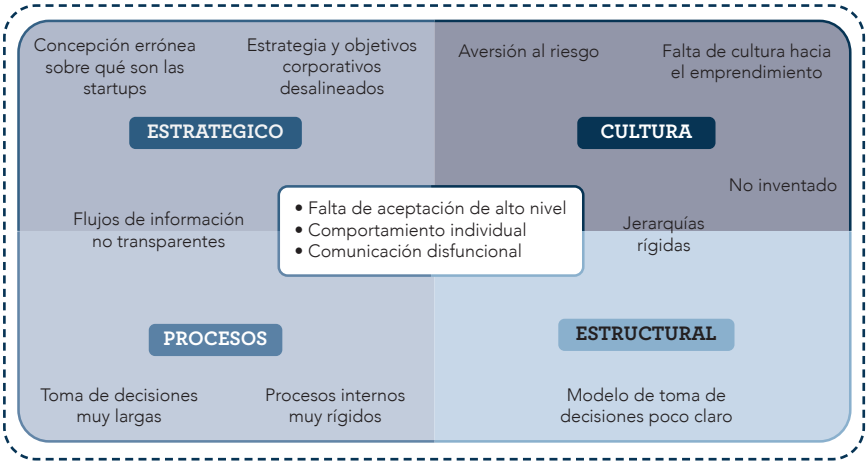


Figura 2.

Barreras de colaboración internas más comunes en empresas.

Un fuerte enfoque en el costo, calidad y las condiciones de entrega afectan el crecimiento de las empresas jóvenes, acrecentando el riesgo de fracaso. Las startups dependen de sus primeros clientes y de la experiencia de sus asociaciones, pero una estricta concentración en los costos obstaculiza un mayor desarrollo. Complementar este enfoque tradicional con criterios de innovación y flexibilidad impulsarían un relacionamiento positivo entre ambas partes, siendo el criterio de innovación una de las fortalezas centrales de las empresas emergentes y la flexibilidad su capacidad para adaptar su producto o servicio según las circunstancias cambiantes del entorno.

Propósito

Uno de los propósitos estratégicos del grupo de relacionamiento startups y corporativos Gtech Medellín, es fortalecer las redes de trabajo en pro del emprendimiento y las estrategias de conexión empresarial entre las startups y los corporativos que permita e impulse la conformación de redes de apoyo, que dinamicen las estrategias de asociatividad, distribución y comercialización, que ayuden en la sostenibilidad y crecimiento.

Es justo decir que colaborar con un proveedor joven e innovador no puede estar exento de riesgos. Sin embargo, las grandes empresas no deberían desanimarse por los riesgos, ya que se perderían soluciones innovadoras. Garantizar que las startups estén alineadas con las

necesidades y objetivos de la empresa, que tenga un buen desempeño tanto en indicadores financieros como cualitativos, y que la hoja de ruta de implementación esté planificada en colaboración con las unidades de negocios puede ayudar a minimizar los riesgos y optimizar las oportunidades del éxito; Las empresas emergentes deben priorizar a las empresas que se toman en serio la posibilidad de concretar acuerdos y que están preparadas para tomar decisiones rápidamente.

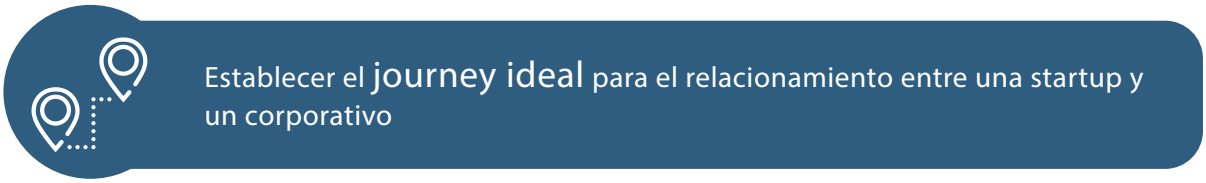
Metodología

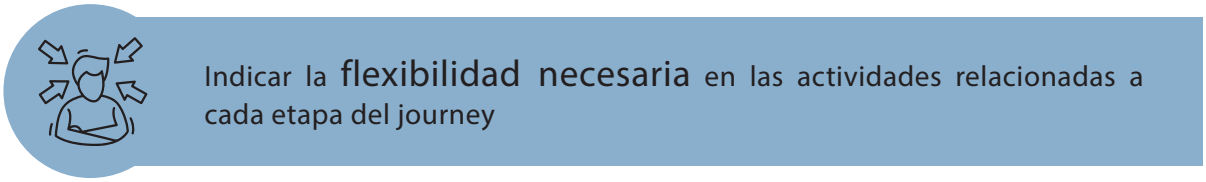
Esta guía se desarrolló por medio de entrevistas semiestructuradas con empresas del GTMC y con la participación de startups con experiencia previa en la relación con estas empresas.

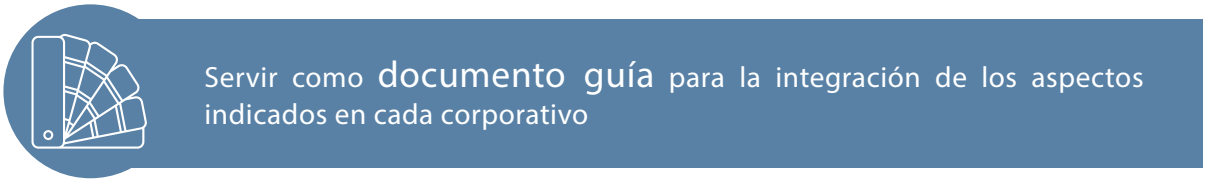
Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. Esta técnica permite que a través de las preguntas y respuestas se logre una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información.

Esta guía es un documento con algunos principios que idealmente cada empresa debe integrar en su propio proceso. El objetivo de la guía es facilitar la cooperación entre startups y corporaciones.

Esta guía permitirá:







2. Síntesis del Journey
Relación Comprador-Vendedor

El procedimiento propuesto ayudará a las corporaciones a institucionalizar un modelo de participación – comprador (Corporaciones) – Vendedor (Startup) simplificado para que las corporaciones prueben y adquieran soluciones innovadoras, flexibilizando el proceso que cursa una startup y permita una temprana realimentación y ajuste en el relacionamiento.

El proceso se resume en tres momentos, brindando un mayor detalle en la siguiente sección:

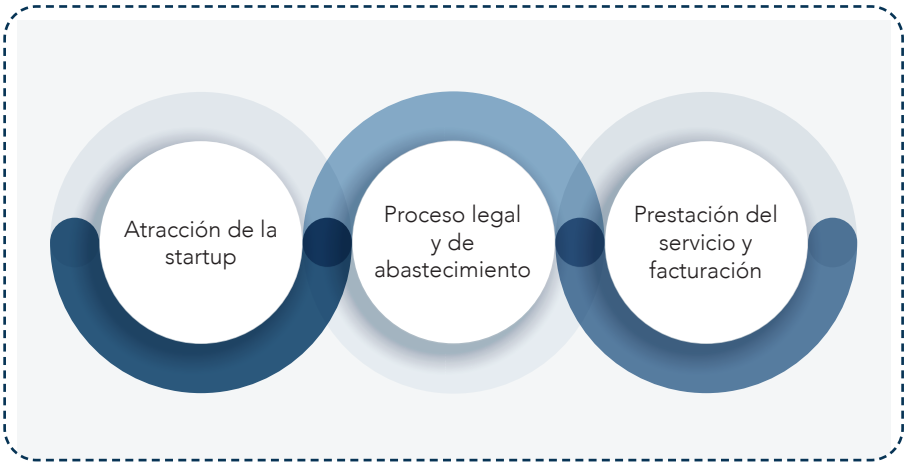


Figura 3. Síntesis del Journey. Relación comprador - vendedor

Atracción de la startup

Realización de un check list para medir el estado de alistamiento de una startup para iniciar el relacionamiento con un corporativo.

Proceso legal y de abastecimiento

Proceso que comprende:

- Procedimiento interno de los corporativos para elegir la mejor propuesta de una startup considerando criterios complementarios a los factores netamente económicos.
- Fast track para la inscripción como proveedor tipo startup, con una validación legal simple y no demandante de tiempo y recursos.
- Acuerdo de condiciones flexibles para el pago del producto o servicio, procurando minimizar el uso del factoring u otros mecanismos desde las startups.

Prestación del servicio / Calificación y facturación

Kick off y prestación del servicio o entrega del producto, garantizando en todo instante un punto de contacto desde los corporativos que evite la pérdida de inercial del relacionamiento.

Culminada la etapa y ejecutada la facturación, realizar la evaluación del desempeño y plan de mejora de acuerdo con la retroalimentación brindada. En caso de ser necesario, redireccionamiento de esfuerzos entre ambas partes.

3. Journey detallado
(Relación comprador – Vendedor)

El mayor desafío que se encuentra por parte de las corporaciones al momento de intentar adquirir un servicio o producto por parte de las startups, radica en que sus procesos de adquisiciones no son aptos para interactuar con las startups. Los procesos actuales son excelentes para comprar soluciones estandarizadas, sin embargo, fallan al intentar encontrar soluciones innovadoras de parte de empresas emergentes.

Como ejemplo, y haciendo referencia a una etapa de los procesos tradicionales ya establecidos, un corporativo publica unas especificaciones en una solución necesaria, solicitando propuestas de proveedores que pudieran suministrarlas. Aquí se define el producto o la solución y los responsables de adquisiciones compran el que ofrece la solución al precio más bajo siempre y cuando se dé el mejor cumplimiento a las especificaciones.

Este método podría tener limitaciones, ya que nuevas tecnologías impulsadas por compañías emergentes no son productos estándar disponibles en el mercado. La mayoría de ellos están en las etapas iniciales de prueba de concepto, prototipo o producto. En segundo lugar, estas tecnologías están evolucionando, lo que significa que sus especificaciones no son fijas y no lo serán a menos que maduren después de haber sido adoptadas por un gran número de usuarios. Bajo este enfoque, solo se definen los requisitos sin especificar la solución.

Se centra en lo que debería hacer la solución, más no en lo que debería ser.
Producto de un proceso de levantamiento de información con los corporativos miembros del GTMC y startups invitados a las mesas de discusión, se sintetiza en el siguiente diagrama el proceso ideal y consideraciones a tener en cuenta a la hora de adquirir un producto o servicio desde una startup.

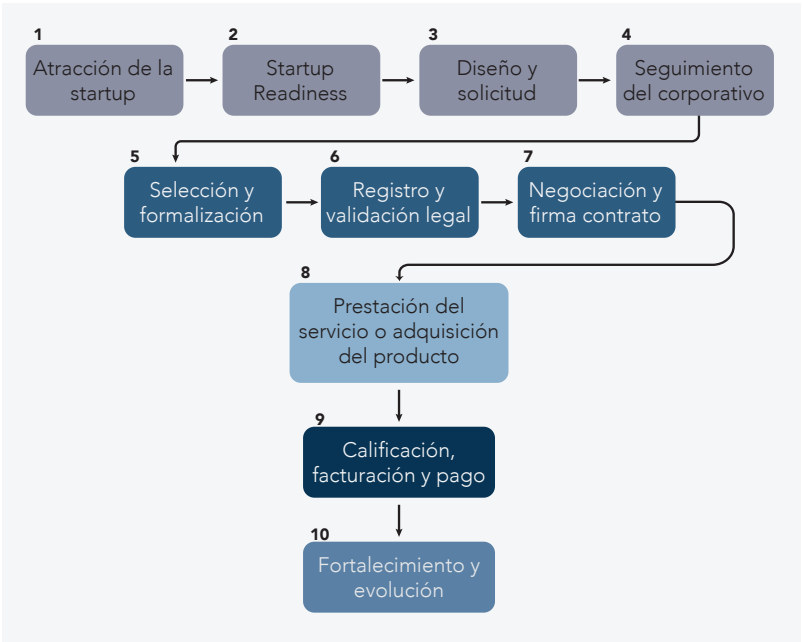


Figura 4.

Proceso ideal para contratar con startups

Consideraciones

- Atracción de la startup y startup readiness

  Actualmente las startups prueban diferentes mecanismos para emprender el primer contacto con los corporativos: ferias de emprendimiento, participación en procesos de licitación de los corporativos, contacto directo con equipos de abastecimientos, entre otras. El mecanismo más efectivo y que ha permitido recortar el camino para lograr un mejor relacionamiento ha sido el llegar a los presidentes, gerentes o fundadores de las compañías, expresando de manera muy corta su propuesta de valor. Este mecanismo lleva a que el primer flujo de contacto sea Top-Down desde los corporativos, existiendo un mayor compromiso para responder a este primer acercamiento.

  A partir del conocimiento proporcionado por las startups, se propone la implementación de un check list llamado Startup Readiness. En función de los resultados obtenidos, las startups con mayor potencial serán invitadas a un "Pitch Day" con altos directivos de los corporativos. Este evento marcará el inicio de un proceso de acompañamiento integral, siguiendo un enfoque "Top-Down".

Detalles del Startup Readiness y sus consideraciones, se encuentran en el siguiente https://qfreeaccountssjc1.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_bwNkG7eJJHLbsVw

- Diseño y solicitud

Una vez la startup clasifica en el proceso anterior y hace parte del conjunto de startups candidatas para desarrollar un relacionamiento con los corporativos, se cursa un proceso desde los corporativos para definir una necesidad o retos candidatos a resolver con las startups. Este reto o necesidad se comparte con las startups precalificados para posteriormente recibir propuestas que cubran el alcance definido.

- Seguimiento interno del corporativo

Parte de los dolores manifestados por las startups para la etapa en la que logran iniciar un proyecto con un corporativo, corresponder a la falta de continuidad en el canal de comunicación durante la ejecución, así que, de manera paralela a la definición y solicitud de retos o necesidades, es necesario que desde el corporativo se conforme un equipo ejecutor y de seguimiento del proyecto, proponiendo un canal principal y de respaldo que será usado durante la ejecución.

- Selección y formalización

Las startups objeto de este procedimiento tienen como base un componente tecnológico altamente innovador, en donde el impacto de la solución podría ser un criterio más relevante y de mayor peso respecto a un criterio netamente económico para el proceso de selección. De esta manera, el diseño de la solicitud deberá reflejar la importancia de estos factores, proponiendo KPIs operacionales o Métricas que partan desde un valor actual, y permitan al startup proponente, indicar cuantitativamente la mejora a dichos indicadores. Por supuesto, este factor de evaluación se complementa con una valoración del componente económico.

Cada corporativo es libre de definir la matriz de pesos para estos factores, en donde posterior a su evaluación y cierre de brechas con las startups candidatas, notificará el resultado de su proceso de valoración.

- Registro y validación legal

Es necesario contar con una mínima documentación para iniciar el proceso oficial de inscripción de la startup en la base de datos de proveedores de los corporativos, sin embargo, la revisión de esta etapa en el contexto actual arrojó evidencias de insumos

solicitados, pero que son prácticamente imposibles de proporcionar por una startup que recién entra al mercado. Por consenso, la información a solicitar comprende:

- RUT
- Cámara de Comercio
- Composición Accionaria
- C.C Representante Legal
- Certificado Bancario
- Formulario registro proveedor (No mayor a 1 página)

De manera simultánea, los corporativos realizarán su respectiva validación legar en listas de riesgos o los mecanismos que considere pertinentes. En todo caso, las startups solicitan evitar las evaluaciones con terceros, puesto que por experiencias previas han evidenciado una menor flexibilidad en el mínimo de cumplimientos respecto a las ocasiones en que cursaron el proceso directamente con los corporativos.

Finalmente, se sugiere evaluar la posibilidad dentro de cada corporativo de ser aún más flexibles en estos insumos a partir del monto de la contratación en curso.

- Negociación y firma de contrato

Comúnmente, se evidencian políticas de pagos desde los corporativos que convergen en los 30 días una vez finalizada la prestación del servicio o la entrega del producto. Este ha sido uno de los mayores dolores de cabeza de las startups que los ha llevado a integrar alternativas como el Factoring para minimizar el impacto en su caja.

Acudir al Factoring implica el traslado de un sobrecosto sobre la oferta realizada a los corporativos, y, por ende, un punto de optimización en el proceso.

Bajo este escenario, se propone a los corporativos flexibilizar dos mecanismos hacia las startups:

- Implementar un mínimo de anticipo según el monto de la contratación.
- Habilitar la opción de pago a 15 días o pronto pago una vez prestado el servicio o entrega del producto.

La elaboración de un contrato no debería ser el factor común para todo tipo de contratación, es necesario definir las condiciones mínimas requeridas que obliguen la realización de este, puesto que es una etapa demandante en tiempo y recurso humano para una startup que cuenta comúnmente con una limitación de ambos factores. Como mínimo, la firma de un NDA será necesaria para continuar el proceso.

- Prestación del servicio y seguimiento

  Dadas las condiciones particulares de una startup y para agilizar el proceso de retroalimentación en el desarrollo de la relación Startup – Corporación, se sugiere la elaboración de un tablero de rendimiento que estará a cargo del equipo definido en la etapa de Seguimiento Interno del Corporativo. Se sugiere que este tablero de rendimiento contenga como mínimo:

- Calificación, facturación y pago

  Culminado los objetivos definidos y el progreso total estipulado en el tablero de seguimiento, se facturará y pagará el servicio o producto de acuerdo con las condiciones establecidas en la etapa de negociación.

  La calificación del servicio o producto brindado por la startup, se convierte en la mejor herramienta de realimentación de este relacionamiento. Como mínimo, se sugiere integrar un proceso de evaluación que considere las siguientes variables:

  - Oportunidad en el suministro del producto o servicio
  - Cumplimiento de las características del producto o servicio
  - Calidad del servicio
  - Confianza en el producto o servicio
  - Costo
  - Innovación

- Fortalecimiento y evolución

  La evaluación del desempeño se basará en una escala que incluya los resultados de la calificación realizada. Si el desempeño no alcanza el nivel esperado, se implementará un plan de mejora dirigido a los proveedores. El corporativo tendrá un papel activo en este proceso, brindando asesoría y apoyo para la ejecución efectiva del plan.

  Insumo de esta etapa hacia la startup serán lecciones aprendidas y ajustes de su propuesta de valor para que posteriormente el corporativo defina la necesidad de redefinir esfuerzos con la startup y plantear la necesidad de incluir nuevos aliados que solucione el reto o la necesidad.

4. Aspectos importantes del relacionamiento entre una Startup y el corporativo

A continuación, se presentan unos aspectos claves a tener para que el relacionamiento entre el corporativo y el startup surja de una forma más dinámica:

- Identificación de necesidades del corporativo

  Es importante establecer las necesidades de la organización en relación a los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo.

- Búsqueda de proveedores

  Es importante tener un mapa de posibles proveedores tipo startups para atender las necesidades de la organización (incluyendo startups locales y regionales).

- Inscripción de proveedores
    - Teniendo en cuenta los estándares mínimos para contratación, incluyendo los aspectos ambientales y sociales
    - Segmentación de las startups
    - Clasificación de proveedores
- Condiciones amigables
    - Calificación simplificada
    - Contrato estándar
    - Flexibilidad de pagos
    - Fomento a la escalabilidad.

- Establecer acciones que permitan el desarrollo y fortalecimiento de las startups.

- Seguimiento
    - Hacer seguimiento al proceso
    - Evaluación del desempeño
    - Tablero de rendimiento

- Realizar de forma periódica actividades de relacionamiento entre el corporativo y las startups.

5. Glosario (Lenguaje común)

- Startup: es una empresa emergente, con base tecnológica, que se caracteriza por su enfoque en el desarrollo y comercialización de productos o servicios innovadores, con un modelo de negocio novedoso y escalable con crecimiento exponencial y de alto impacto.

- NDA (Non-Disclosure Agreement – Acuerdo de Confidencialidad): un acuerdo entre dos partes para proteger la información sensible o confidencial, como los secretos comerciales, de ser compartida con terceros.

- POC (Proof of Concept): demostración de la viabilidad de un concepto o idea en la que se basa una startup. Muchos inversionistas requieren la prueba del concepto si se desea convencerles.

- Factoring: es una alternativa de financiamiento que consiste en un contrato mediante el cual una empresa traspasa el servicio de cobranza futura de los créditos y facturas existentes a su favor y a cambio obtiene de manera inmediata el dinero a que esas operaciones se refiere, aunque con un descuento.

- MOU (Memorandum of Understanding): documento que resume los términos y condiciones de un acuerdo provisional entre las

partes, estableciendo la intención de colaborar. Establece los principios generales de actuación entre las partes.

- Proyecto piloto: es una versión inicial de un proyecto que se implementa en un entorno controlado o con un grupo reducido de usuarios antes de llevarlo a una escala más amplia. El objetivo es evaluar cómo funciona en la práctica, identificar posibles mejoras y reducir riesgos antes de una implementación completa.

- MVP (Minimum Viable Product): versión inicial de un producto con las características mínimas para satisfacer a los primeros usuarios. Con el MVP, se puede lanzar un producto o servicio con las características esenciales para ver cómo responde el mercado antes de invertir una gran cantidad de recursos.

- Descuento por pronto pago: es un incentivo financiero que el proveedor (vendedor) ofrece al comprador para recibir el pago antes de la fecha inicialmente estipulada. Corresponde a un porcentaje del precio total que se descuenta si el comprador paga la factura antes de la fecha acordada.

- Anticipo: es una parte del pago total que el proveedor recibe por adelantado para cubrir los costos iniciales de un proyecto o servicio. Este adelanto ayuda a financiar el inicio del proyecto y garantiza que el proveedor tenga los recursos para comenzar antes de finalizar el trabajo completo. Un anticipo es una especie de "arranque financiero" que facilita el inicio de una tarea o proyecto.

- RUT (Registro Único Tributario): constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes en Colombia. El RUT es administrado por la DIAN en Colombia.

- DD (Due Diligence): es una "inspección exhaustiva" antes de comprometerse en un acuerdo comercial significativo. Es un proceso en el que se revisan minuciosamente los detalles y documentos relacionados con una inversión, colaboración o adquisición. El objetivo es identificar posibles riesgos y oportunidades para tomar decisiones informadas.

- Propiedad Intelectual: La OMPI la define como creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas y símbolos, nombres e imágenes utilizados en el comercio. Según la OMPI, la propiedad intelectual se divide en dos categorías: Propiedad Industrial y Derechos de Autor.

- Propiedad Industrial: comprende patentes de invenciones, marcas, diseños industriales e indicaciones geográficas.

- Derechos de autor: el derecho de autor es un mecanismo que protege las obras literarias

- (como novelas, poemas y obras de teatro), las películas, la música, las obras artísticas (por ejemplo, dibujos, pinturas, fotografías y esculturas) y el diseño arquitectónico (obras de autoría).

- Patente: autorización o licencia gubernamental que confiere un derecho o título por un período determinado, especialmente el derecho exclusivo a excluir a otros de la fabricación, utilización o venta de una invención.

- Solicitud Provisional de Patente: una solicitud de patente provisional (PPA en inglés), es aquella que puede ser utilizada por un solicitante de patente para garantizar una fecha de presentación, evitando al mismo tiempo los costos asociados con la presentación y trámites judiciales de una solicitud de patente no provisional.

- Colaboración Abierta: es un enfoque donde se busca la participación de diversas mentes por fuera de una organización o círculo inmediato, a menudo a través de plataformas en línea o eventos colaborativos, para generar ideas, soluciones y avances innovadores. La colaboración abierta es como "ampliar la mesa" para incluir a más personas en la creación conjunta, aprovechando la diversidad de talentos y perspectivas.

Referencias

Departamento Nacional de Planeación. CONPES 3884 (2017). https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/Conpes%20Utilidades_3884_2016.pdf

Departamento Nacional de Planeación. Conpes 4011 (2020). https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf

Foster, 2007. Creative Destruction Whips through Corporate America. https://www.aei.org/carpe-diem/charts-of-the-day-creative-destruction-in-the-sp500-index/

Janesick, 1998. Metodología de la Investigación.

Kantis, Federico, & Ibarra, 2018. Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, S. (2018). Condiciones Sistémica para el Emprendimiento Dinámico 2017. Buenos Aires, Argentina: Programa de Desarrollo Emprendedor PRODEM. https://forseti.defensoria.gov.co/gestor/compilacion/docs/conpes_dnp_4011_2020.htm

Melguizo, Á., & Primi, A. (2018). Emprender para crecer más y mejor. OECD. https://forseti.defensoria.gov.co/gestor/compilacion/docs/conpes_dnp_4011_2020.htm

Colaboradores

Alianza Team
Bancolombia
comfama
Crystal S.A.S.
Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
Celsia
iluma Alliance
TCC
Microsoft
Universidad CES
Un compromiso con la excelencia
On-Going
Centro de Emprendimiento de Impacto EAFIT
Universidad EAFIT
Universidad EIA
sura
ANDI del Futuro
UPB
Universidad Pontificia Bolivariana