

PROGRAMA DE
ACELERACIÓN EMPRESARIAL



TERMINOS DE REFERENCIA

PROGRAMA
ACELERACIÓN EMPRESARIAL



Alcaldía de Medellín
Cuenta con vos



INTRODUCCIÓN

Las empresas se enfrentan a diferentes desafíos a medida que se van fortaleciendo, es por esto, que se identifica qué las empresas en etapa temprana, que ya tienen productos o servicios validados en el mercado y están generando ventas, se enfrentan a retos, por falta de un direccionamiento estratégico claro, que les permita tener unas proyecciones de crecimiento, rentable y sostenible en el tiempo.

La Alcaldía de Medellín de la mano de CREAME como aliado estratégico y basado en 20 años de experiencia, han identificado que una de las principales falencias en este proceso, es que no se crea ni captura valor; con crecimientos marginales y con una competencia cerrada sin factores diferenciales que generen barreras de entrada; es por esto que CREAME como aliado estratégico de la Alcaldía de Medellín, por medio del Programa de Aceleración Empresarial ha desarrollado metodologías y herramientas estructurales enfocadas en el crecimiento acelerado de las compañías en diferentes niveles.

El Programa de Aceleración Empresarial para empresas en etapa temprana, cuenta con 92 empresas aceleradas en 5 años, una tasa del 98% de supervivencia y un promedio de incremento en ventas superior al 70%, además de los avances obtenidos en estructuración estratégica comercial, definición de modelo de negocio escalable con proyecciones a corto mediano y largo plazo, identificación de segmentos de mercado y análisis de competencia, entre otras herramientas les ha permitido a las empresas acompañadas tener un mejor desempeño en el mercado, con impactos significativos, luego de culminado el proceso de acompañamiento.

La constancia de este tipo de acompañamientos, de la mano de aliados como la Alcaldía de Medellín como promotor del Desarrollo Económico, y la filosofía basada en financiación, mercados y networking, son cruciales para maximizar el potencial de los mismos y continuar beneficiando a las empresas de la ciudad.



Ilustración 1 Triada Programa de Aceleración

1. ACOMPAÑAMIENTO - PROGRAMA DE ACCELERACIÓN EMPRESARIAL

El Programa de Aceleración Empresarial está dirigido a empresas de base tecnológica en etapa temprana con alto potencial de crecimiento y diferenciación, buscando que las empresas intervenidas tengan una curva de crecimiento rápida, rentable y sostenible en el tiempo, brindándole un acompañamiento especializado que les permite tener un direccionamiento estratégico de corto, mediano y largo plazo, una estructuración financiera clara, con miras al acceso a fuentes de financiación, acompañamiento comercial para acceso a nuevos mercados y acompañamiento en gestión de la innovación, buscando que las empresas intervenidas desarrollen una cultura de innovación sostenible para apalancar el crecimiento y diferenciación de la empresa en el tiempo.

Dirigido a empresas que:

- Estar constituidas legalmente ante cámara de comercio de Medellín para Antioquia y con domicilio en Medellín, por un periodo de un (1) año a ocho (8) años.
- Empresas que tengan unas ventas mínimas al año de \$ 150 millones de pesos.
- Contar con un portafolio de productos y/o servicios claramente definido y desarrollado.
- Con modelos de negocios diferenciales y con potencial de escalabilidad (definido por el comité de selección para las empresas que cumplen los requisitos anteriores)

El programa está conformado por 4 fases:

- Fase 1: Búsqueda y Selección.
- Fase 2: Direccionamiento Estratégico.
- Fase 3: Acompañamiento Financiero
- Fase 4: Escalamiento.

El esquema de acompañamiento planteado, propone un modelo pragmático basado en ejercicios cortos y a la medida, dentro del acompañamiento, que guían al empresario a la prueba de hipótesis por medio de iteraciones cortas para la validación de las estrategias planteadas, con miras a lograr el desarrollo exitoso y el escalamiento empresarial de una manera flexible pero estructurada, preparando a las empresas acompañadas para la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.

A continuación, se anexa tabla resumen de tiempos y número de empresas a recibir en cada Fase del acompañamiento.

Ciclo / Actividades / Procesos	Búsqueda y selección	Direccionamiento Estratégico	Acompañamiento financiero	Escalamiento
Semanas máximas	9 semanas	8 semanas	21 semanas	21 semanas
Ciclo 12		19	9	9

Tabla 1 Resumen de Tiempos y Número de Empresas en cada proceso del acompañamiento.

A continuación, se desglosan las fases que componen el acompañamiento:

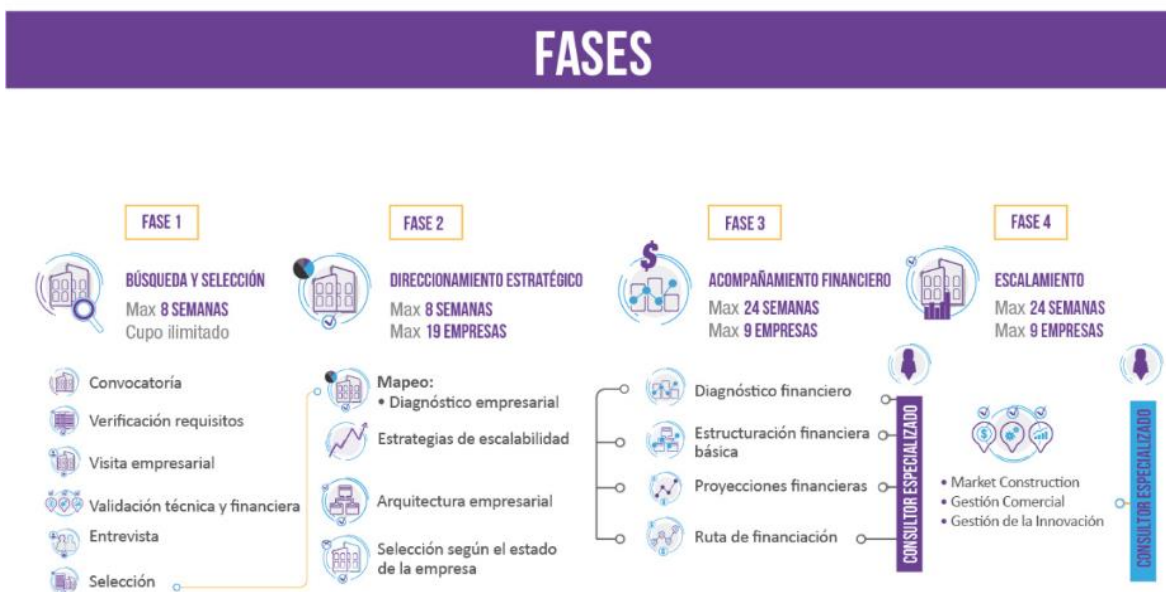


Ilustración 2 Fases Programa de Aceleración Empresarial

1.1. BÚSQUEDA Y SELECCIÓN (9 semanas)

Esta etapa se compone de la gestión de convocatoria, con actividades tales como:

- Convocatoria territorial: Vinculación de los Cedezos en el proceso de búsqueda de las empresas, en donde se llevará la oferta del programa a los empresarios de la zona.
- Asistencia a ferias de negocios, eventos empresariales, ferias universitarias y de emprendimiento. Articulación con las unidades de emprendimiento de las diferentes universidades de la ciudad.

- Articulación con gremios, instituciones, y centros de investigación y desarrollo que remitan las empresas: Proantioquia, ANDI, Cámara de Comercio, Parque E, Capitalia, Comfama, Universidades, otros programas de emprendimiento.
- Uso de herramientas avanzadas de búsqueda para identificar diferentes bases de datos de empresas que cumplan los criterios mínimos del programa.
- Referidos de los empresarios que han pasado por el programa en ciclos anteriores.
- Otras estrategias que se desarrollen al momento de la convocatoria.

De igual forma, hace parte de este el proceso de inscripción y recolección de información, base fundamental para la selección posterior de las empresas a acompañar. Las empresas que serán beneficiadas por el programa deberán cumplir con los siguientes criterios de entrada y realizar el proceso de inscripción.

1.1.1. Criterios de Entrada

Los criterios de entrada planteados a continuación son los deseables, pero no necesariamente exigibles, teniendo en cuenta que un sin número de empresas en etapa temprana con potencial de escalamiento pueden no cumplir con alguno de ellos.

En el caso de recibir solicitudes de empresas que no cumplan a cabalidad los requisitos, el acompañamiento de estas deberá ser validado por el Comité del Convenio, quienes decidirán si se acepta o no la compañía en el programa, teniendo en cuenta los cupos disponibles.

Los criterios de selección que se tendrán en cuenta para evaluar las empresas se fundamentan en las siguientes 3 áreas:

- ✓ **Sectores:** La convocatoria estará abierta para empresas de base tecnológica que estén en las áreas priorizadas en la Política Pública de Desarrollo Económico, tales como:

Áreas de especialización: Territorio verde y sostenible; región inteligente; medicina avanzada y bienestar; Región emprendedora, e industria sostenible e inclusiva.

Áreas de oportunidad: Economía creativa

Áreas de fortalecimiento: Turismo de Negocios, Ferias y Convenciones.

- ✓ **Equipo emprendedor:**

- Cubrimiento áreas: **gerencial, técnica y comercial.** Deben entregar el resumen de las hojas de vida con la información que se presenta en el formato definido.
- Compromiso de la dirección: con la aceptación de la dedicación del tiempo y esfuerzo necesario para que conjuntamente con el acompañamiento brindado, buscar el crecimiento de la empresa. La cual se puede demostrar con la aceptación y firma de los términos de referencia –TDR- del programa.
- Disposición de asistencia a reuniones, eventos de planeación corta e inesperada. La cual se puede demostrar con la aceptación y firma de los TDR del programa.

✓ **Empresas:**

- Ventas anuales preferiblemente a partir de COP 150 millones o su potencial de ventas en el corto plazo de acuerdo con las características EAPCD ¹.
- Ser una empresa constituida ante Cámara de Comercio de Medellín entre 1 y 8 años, con domicilio en la ciudad de Medellín.
- Contar con un portafolio de productos y/o servicios claramente definido y desarrollado. Se evidencia a través de brochure o catálogos web.
- Ser una empresa con alto potencial de crecimiento y diferenciación, de acuerdo a los criterios y características de salida.
- Se dará prioridad a las empresas que provengan del territorio que cumplan con los requisitos de entrada.
- Se dará prioridad en la selección a los emprendedores discapacitados o que empleen discapacitados, siempre y cuando cumplan con todos los requisitos de la convocatoria.
- Se dará prioridad a las empresas que dentro de su modelo de negocio estén mitigando impactos sociales y ambientales.
- Se dará prioridad a empresas que empleen madres cabeza de familia siempre y cuando cumplan con todos los requisitos de la convocatoria.
- Durante el proceso de selección, igualmente se tendrá en cuenta como mecanismo de priorización, aquellas empresas que hayan cumplido con todos los compromisos cuando hayan participado en otros programas de la Alcaldía de Medellín, es decir, que si alguna empresa no cumplió con éstos, podrá ser descartada del proceso.

1.1.2. Proceso de Inscripción al Programa de Aceleración

La inscripción se realizará a través de la web, donde el empresario debe diligenciar un formulario y entregar los siguientes documentos:

- Certificado de registro en Cámara de Comercio de Medellín. Certificado de cámara de comercio de Medellín que tengan entre 1 y 8 años, no mayor a 30 días.
- Registro Único Tributario - RUT
- Estados financieros de los tres últimos años de actividad (2016, 2017 y 2018), certificados por el contador o revisor fiscal o sus proyecciones, con sus respectivas notas contables.
- Declaración de Renta 2016, 2017 y 2018.
- Hoja de vida resumen de cada miembro del equipo emprendedor (Socios y Empleados), con su rol dentro de la organización.
- Portafolio de productos o servicios.
- Carta de compromiso de suministro de información financiera y comercial
- Carta de compromiso de participación en el programa firmada por la junta directiva (en caso de tenerla) o por los socios.

¹ EAPCD: Emprendimiento de alto potencial de crecimiento y diferenciación.

La búsqueda e inscripción se llevarán a cabo de manera permanente. Pero se evaluarán y acompañarán empresas dentro de los tiempos establecidos por cronograma.

Convocatoria Ciclo 12

Fecha de apertura: 13 de marzo del 2019

Fecha de cierre: 17 de abril 2019

1.2. VALIDACIÓN

Esta etapa del proceso tiene una duración de 4 semanas y contiene las siguientes actividades:



Ilustración 3 - Proceso de Validación

1.2.1. Verificación de requisitos

Esta actividad está enfocada en revisar los datos registrados en la inscripción en línea y los documentos enviados por cada empresa, con el fin de confirmar la veracidad de la información y el cumplimiento de los requisitos de entrada al programa.

1.2.2. Visita empresarial

Consiste en realizar una entrevista al emprendedor en el lugar de operación de la empresa por parte del equipo gestor del programa, con el objetivo de conocer las instalaciones, el equipo de trabajo y validar lo escrito por el emprendedor al momento de inscribirse.

1.2.3. Validación

Consiste en una evaluación del modelo de negocio, propuesta de valor e información financiera, con miras a definir si la empresa en evaluación tiene potencial y el impacto que el programa y su estructura puede agregar. Este concepto es dado por un experto, quien indagará acerca de los aspectos que considere fundamentales para el

escalamiento del modelo de negocio a nivel nacional e internacional. Esta validación tendrá una duración aproximada de una hora por cada empresa.

Por otra parte, se dará un concepto financiero, donde se busca determinar cuáles son las fortalezas y falencias del manejo financiero de las empresas candidatas, con miras a determinar si este conjunto de condiciones podrían ser un apalancamiento o limitante al proceso de aceleración y gestión de recursos financieros.

Para cada empresa se realiza una validación técnica y una validación financiera.

1.2.4. Preparación comité

Con el fin de unificar conceptos y que los empresarios estén preparados para el comité de selección, se realizará una sesión de preparación para el comité, donde se les aclararán las dudas relacionadas con el programa, y se les dejará claridad sobre los puntos a evaluar por parte del comité de selección.

Nota: No se realizará una preparación de Pitch completa porque esta se incluye en el proceso de acompañamiento, es una sesión informativa de preparación para el comité.

1.2.5. Selección

Se realizará un comité en el que se desarrollarán entrevistas personalizadas, con el fin de evaluar el modelo de negocio de la empresa y el equipo emprendedor. El comité de selección estará compuesto por una mesa de expertos y/o consultores mínimos 4, el equipo de la Secretaria de Desarrollo Económico y Directivos del contratista. En este comité se determina cuáles son las empresas que pasan a la etapa de acompañamiento estratégico.

La selección se realizará mediante una calificación cuantitativa de criterios de evaluación, los cuales serán definidos en un comité técnico de supervisión, antes del comité de selección.

1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (8 semanas)

Con una población de diez y nueve (19) empresas, se realizan asesorías personalizadas, buscando definir las bases estratégicas con miras al escalamiento, elaborando un diagnóstico de las áreas fundamentales de la empresa, definir la arquitectura empresarial requerida para soportar el crecimiento y trazar las estrategias de crecimiento e indicadores de corto, mediano y largo plazo de las empresas intervenidas.

Tras culminar el proceso de acompañamiento en esta etapa se seleccionan nueve (9) empresas que recibirán el acompañamiento completo en áreas financieras, comerciales, acceso a mercados, de innovación, entre otras.

El acompañamiento estratégico inicia con un diagnóstico inicial y finaliza con la selección de las empresas que pasan a la siguiente fase de acompañamiento

El direccionamiento estratégico tiene una duración de 8 semanas, en las cuales el consultor especializado, en compañía del gestor empresarial, deben diseñar las estrategias de crecimiento basados en la herramienta de mapeo estratégico empresarial, y definir los factores claves de éxito, de manera que permita el escalamiento del negocio acompañado. El acompañamiento contempla la participación del consultor encargado de la fase de Acompañamiento financiero con miras a tener en cuenta la información financiera para la definición de estrategias y toma de decisiones.

1.3.1. Selección

Se realizará un comité en el que se expondrán las estrategias de escalabilidad y proyección de crecimiento de las empresas acompañadas en la etapa anterior, con el fin de evaluar el potencial de escalabilidad y disposición del equipo emprendedor. El comité de selección estará compuesto por una mesa de expertos y/o consultores (mínimo 4), el equipo de la Secretaria de Desarrollo Económico y Directivos del contratista. En este comité se determina cuáles son las nueve (9) empresas que pasan a las dos últimas etapas de acompañamiento.

La selección se realizará mediante una calificación cuantitativa de criterios de evaluación, los cuales serán definidos en un comité técnico de supervisión, antes del comité de selección.

Criterios de entrada fases de Acompañamiento Financiero y Escalamiento

Las empresas que continúen en la fase de Escalamiento deberán cumplir los siguientes criterios:

- Contar con un modelo de negocio con potencial y factibilidad de escalamiento.
- Las estrategias de crecimiento para la empresa deben ser alcanzables y estar alineadas con los objetivos del programa.
- Tener potencial de incremento en ventas.
- Debe existir e identificarse un mercado potencial que le permita acelerarse.
- Su servicio o producto debe tener pertinencia para el mercado.
- El tamaño de inversión requerida debe ser coherente con el alcance del programa.
- Su equipo de trabajo debe contar con aspectos como: formación adecuada para su cargo, debe estar estratégicamente estructurado, debe tener un alto nivel de compromiso con el programa.
- Dentro de la estrategia de la empresa contar con elementos que aporten al mejoramiento del medio ambiente y generen un impacto social en la zona de influencia.
- Las que ingresan a la etapa de escalamiento, deben firmar un compromiso (acta de compromiso), para recibir el acompañamiento, donde se comprometen con el reglamento y acuerdan la entrega de información pertinente al mismo, a tiempo y verazmente. El incumplimiento de este acuerdo será motivo de finalización del acompañamiento para el empresario.

Se seleccionarán 9 empresas que recibirán acompañamiento en las fases de acompañamiento financiero y escalamiento.

1.4. ACOMPAÑAMIENTO FINANCIERO (21 semanas)

En esta fase se acompaña en el fortalecimiento del manejo financiero de las empresas intervenidas para maximizar la generación de valor, proyectando los panoramas de crecimiento y definiendo rutas de financiación que sean rentables y seguras.

Teniendo como objetivo principal que las empresas acompañadas estructuren el manejo de las finanzas, con miras:

- Estructuración del estado de resultados
- Estructuración de balance general y generación de estrategia
- Análisis económico
- Fijación de metas financieras específicas, para monitorear el desempeño de sus negocios.
- Acceder de manera más efectiva a diferentes fuentes de financiación.

Esta fase para el ciclo tendrá una duración de 21 semanas para la Acompañamiento financiero, proyecciones financieras y definición de ruta de financiación para 9 empresas seleccionadas para la fase de escalamiento por ciclo.

Se asignará un *consultor especializado* en el área financiera, el cual será el encargado de acompañar a las empresas durante las 21 semanas de duración del proceso.

El componente de Acompañamiento financiero debe permitir a las empresas:

- Estructurar la información financiera de la empresa para la toma de decisiones estratégicas, basadas en la realidad empresarial.
- Contar con herramientas de apoyo, que permitirán conocer el estado actual de la empresa y proyecciones futuras.
- Conocer el punto de equilibrio y flujo de caja proyectado.
- Estructurar los costos de la empresa, buscando aumentar los márgenes de rentabilidad por línea de negocio.
- Determinar las necesidades de capital de la empresa, tanto actuales como proyectadas.
- Establecer y cuantificar el efecto de posibles decisiones estratégicas u operativas mediante la proyección de sus implicaciones y efectos sobre las finanzas.
- Proporcionar elementos para una mejor planeación financiera de mediano y largo plazo.
- Evaluar, en términos no sólo contables sino económicos, el desempeño del negocio y de sus diferentes unidades estratégicas o líneas de acción.

1.5. ESCALAMIENTO (21 semanas)

1.5.1. Conceptualización metodológica fase de escalamiento

El escalamiento empresarial como foco principal del programa, requiere un acompañamiento personalizado y especializado en actividades que aceleren el crecimiento de las empresas, usando la menor cantidad de recursos con el mayor éxito posible, buscando que las empresas crezcan de forma rápida y organizada.

Para brindar un acompañamiento estructurado, se deben tener muy claras las necesidades de las empresas para brindar combinaciones de diferentes componentes de modo que las estrategias creadas tengan cimientos sólidos.

Componentes

El acompañamiento en escalamiento empresarial está compuesto por tres componentes que son claves para que las empresas logren crecer de forma estructurada y sostenible en el tiempo. Los componentes de la etapa de Escalamiento son:

- Gestión Comercial
- Análisis de Mercados
- Gestión de la Innovación

2. CONTRAPARTIDA EMPRENDEDORES

Basados en la necesidad de evolucionar el ecosistema de emprendimiento de la ciudad de Medellín y buscando la generación de cultura de aporte y mayor compromiso de parte de los empresarios a acompañar para lograr una dinámica exitosa de talla mundial, se definió un aporte por parte de los empresarios que reciben el acompañamiento en las diferentes fases del programa.

Los empresarios que pasen a cada una de las fases del acompañamiento deberán realizar los siguientes aportes:

	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Un salario mínimo legal vigente (1,0 SMLV) *Pagaderos al inicio de la fase de Direccionamiento estratégico
	ESCALAMIENTO	Un salario mínimo y medio legal vigente (1,5 SMLV) *Pagaderos al inicio de la fase de Escalamiento

Nota: Pagados al inicio del acompañamiento en cada una de las fases

2.1. CRONOGRAMA PROGRAMA DE ACELERACIÓN

COMPONENTE / ACTIVIDADES	Febrero				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE					NOVIEMBRE				DICIEMBRE												
1. ACELERACIÓN EMPRESARIAL	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.1 PROMOCIÓN, DIVULGACION Y Selección	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47									
1.1.1 Búsqueda e inscripción																																																								
1.1.2. Validación y selección																																																								
1.1.3. Difusión y promoción																																																								
1.2 ACOMPAÑAMIENTO																																																								
1.2.1 Diagnóstico Inicial																																																								
1.2.2 Direcciónamiento estratégico																																																								
1.2.3 Acompañamiento financiero																																																								
1.2.4 Acompañamiento Comercial																																																								
1.2.5 Acompañamiento de innovación																																																								
1.2.7 Acceso a mercados																																																								
1.2.8 Diagnostico Final																																																								

Tabla 2 Cronograma Programa de Aceleración