

**ESTRUCTURACIÓN DE UNA GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA LÍNEA  
ESTRATÉGICA DE INCUBACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE  
LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

Jullie Xiomara Velasco Uribe

ID. 000137757.

Director de práctica

Ing. Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD

Profesor Interno

**Informe de práctica empresarial como trabajo de grado requisito para obtener el grado  
de Administrador de Empresas**

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA  
FLORIDABLANCA

2019

## TABLA DE CONTENIDO

ii

Agradecimientos	v
Introducción	2
1. Planteamiento del problema	4
1.1 Identificación de la Organización	4
1.1.1 Sobre la UPB	4
1.1.2 Sobre el Centro de Desarrollo Empresarial.	5
1.1.3 Reseña Histórica	7
1.1.4 Presentación ejecutiva del proyecto.	9
2. Objetivos	10
2.1 Objetivo General	10
2.2 Objetivos Específicos	10
3. Justificación.	11
4. Funciones desarrolladas en el proyecto	12
5. Cronograma	15
6. Marco conceptual	16
7. Metodología	27
8. Resultados	29
8.1 Indicadores destacables del Centro de Desarrollo Empresarial	29
8.2 Indicadores de interés del Centro de Desarrollo Empresarial.	30
9. Diagnóstico de la Organización.	37
9.1 Proceso actual realizado en el Centro de Desarrollo Empresarial	37
9.2 Entrevistas no estructuradas a estudiantes	44
9.3. DOFA.	45
10. Agentes externos que promueven el emprendimiento.	49
11. Guía de Acompañamiento a Emprendedores	54
12. Conclusiones	69
13. Recomendaciones	70
Bibliografía	71

Tabla 1. Evolución del concepto de emprendedor

Tabla 2. Características de líder empresarial y el espíritu emprendedor.

Tabla 3. Etapas o elementos planteados por autores en el proceso emprendedor.

Tabla 4. DOFA.

Tabla 5. Agentes externos que promueven el emprendimiento.

Figura 1. UPB

Figura 2. Macroprocesos.

Figura 3. Historia CDE

Figura 4. Proceso emprendedor y definiciones operacionales GEM

Figura 5. Datos destacables del CDE

Figura 6. Emprendedores inscritos en transcurso del año 2019.

Figura 7. Género Emprendedores inscritos en el CDE.

Figura 8. Edad de los emprendedores inscritos en el CDE.

Figura 9. Tipo de emprendedor inscritos en el CDE.

Figura 10. Programa académico al que pertenecen los emprendedores inscritos en el CDE.

Figura 11. Emprendedores según semestre académico.

Figura 12. Sector económico al que pertenecen los emprendimientos.

Figura 13. Ruta de acompañamiento actual CDE.

Figura 14. Proceso realizado actualmente en el CDE.

Figura 15. Línea estratégica Incubación de Empesas, CDE-Medellín.

Figura 16. Proceso de incubación, CDE-Medellín

Figura 17. Guía de acompañamiento a emprendedores.

Figura 18. Etapa 1 Creación: Fase Explorar.

Figura 19. Etapa 1 Creación: Fase Aterrizar la idea.

Figura 20. Etapa 2 Comienzo: Fase Despegue

Figura 21. Etapa 3 Crecimiento: Fase Fortalecer la trayectoria.

## **Agradecimientos**

v

Agradezco a Dios por su infinito amor y bondad al darme la gracia de llegar a este momento.

A mis padres, hermanas y familia por su apoyo incondicional, comprensión y entrega, compartiendo mis alegrías y tristezas, brindando siempre su amor, educación y compañía para continuar y lograr los objetivos propuestos.

A los Docentes de la carrera, mi Director de Práctica y Jefe del Centro de Desarrollo Empresarial, por el aprendizaje brindado y formar en mí competencias valiosas como profesional.

**RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** ESTRUCTURACIÓN DE UNA GUÍA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA LÍNEA ESTRATÉGICA DE INCUBACIÓN DEL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA

**AUTOR(ES):** Jullie Xiomara Velasco Uribe

**PROGRAMA:** Facultad de Administración de Empresas

**DIRECTOR(A):** Ing. Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD

**RESUMEN**

La finalidad de este trabajo es la realización de una Guía de Acompañamiento a emprendedores para la línea estratégica de Incubación del Centro de desarrollo Empresarial (CDE) de la Universidad Pontificia Bolivariana - seccional Bucaramanga, a fin de fortalecer el acompañamiento en todo el proceso formativo del emprendedor y desarrollo de la idea de negocio. El proyecto se llevó a cabo durante la fase de reestructuración que se encuentra el CDE e implicó el replanteamiento de procesos de gestión de seguimiento a emprendedores y trazabilidad de los mismos. La metodología del trabajo se realizó a través del método descriptivo basado en el análisis y para su desarrollo fue necesario dividirlo en dos etapas. La etapa I, inició con un reconocimiento previo, diagnóstico y análisis de los procesos operativos y estratégicos del CDE. En la etapa II, se investigó el entorno en el ecosistema de emprendimiento, recopilando información como fuente de referencia e inspiración para el diseño de las etapas, procesos y lista de verificación que constituyen la guía de acompañamiento a emprendedores. Esta guía define tres etapas, Creación, Comienzo y Crecimiento y cada una contiene sus respectivas fases y elementos característicos que permitirán identificar la etapa en la que se encuentra cada emprendedor, ya sea desde el proceso de ideación hasta la puesta en marcha y fortalecimiento de su emprendimiento. En calidad de practicante del CDE, se propone esta guía que trata de detallar lo más aproximado posible, los pasos a seguir de acuerdo al contexto de cada emprendedor a fin de apoyar la gestión de seguimiento, obtener resultados de desempeño más precisos y contribuir en el cumplimiento de las metas establecidas por la dependencia.

**PALABRAS CLAVE:**

Emprendimiento, proceso emprendedor, etapas del proceso emprendedor, emprendedor

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

### GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** STRUCTURING OF A GUIDE FOR THE STRATEGIC INCUBATION BRANCH OF THE CENTER OF BUSINESS DEVELOPMENT OF THE "UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA" - BUCARAMANGA CAMPUS

**AUTHOR(S):** Jullie Xiomara Velasco Uribe

**FACULTY:** Facultad de Administración de Empresas

**DIRECTOR:** Ing. Juan Felipe Reyes Rodríguez, PhD.

### ABSTRACT

The purpose of this undergraduate final project is to build an Entrepreneurs Accompaniment Guide for the Strategic Incubation branch of the Center for Business Development (CDE) of "Universidad Pontificia Bolivariana" – Bucaramanga campus, in order to strengthen the accompaniment throughout the entire training process of entrepreneurs and the development of their business ideas. The project was carried out during the CDE restructuring phase and involved the reassessment of the follow-up management processes for entrepreneurs and their traceability. The project methodology was carried out by using the descriptive method based on the analysis of documents, processes and on the observation of their implementation. For the development of this project it was necessary to divide it into two stages. Stage I began with a recognition, diagnosis and analysis of the operational and strategic processes of the CDE. On Stage II, the environment in the entrepreneurial ecosystem was investigated, gathering information from different published articles on the matter as well as business sector related practices implemented at regional, national and international level as a source of reference and inspiration for the design of the stages, processes and checklist that constitute the Entrepreneurs Accompaniment Guide. This guide defines three stages: creation, initiation and growth; each one contains its respective phases and characteristic elements that will allow to identify the stage in which each entrepreneur is, being it from the initial idea processing to the startup and strengthening of its entrepreneurship. As a CDE intern, this guide is proposed as it tries to detail, as much as possible, the steps to follow according to the context of each entrepreneur in order to support follow-up management, obtain more accurate performance results and contribute to the goal compliance set by the department.

### KEYWORDS:

Entrepreneurship, entrepreneurial process, entrepreneurial process stages, entrepreneurial

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

## Introducción

Hoy por hoy crear empresa se ha convertido en un reto social y cultural que ha obligado a la enseñanza o sistema educativo a incorporar en su formación o currículos, temas sobre el emprendimiento y creación de empresas. Un programa académico de emprendimiento puede definirse como cualquier programa o proceso educativo que desarrolla competencias, cualidades, actitudes y destrezas requeridas para crear nuevos negocios. Fayolle 2006, como se citó en (García, 2017). Desarrollar contenido en el área de emprendimiento en las instituciones permite un valioso aprendizaje, que según su método puede ser transformacional para el negocio y para la pedagogía. Bikse, 2016, como se citó en (García, 2017).

La Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, durante años ha promovido la excelencia y calidad en su oferta educativa con una formación de profesionales íntegros, con liderazgo ético, empresarial, científico y social al servicio de la construcción del país. Con este enfoque, la institución brinda a sus estudiantes, una variedad en su formación incluyendo materias de emprendimiento, así como también un espacio llamado Centro de Desarrollo Empresarial, que hace parte de la Escuela de Economía, Administración y Negocios, conformada por un equipo humano con competencias en diferentes temas, que buscan sensibilizar y motivar a los estudiantes y demás comunidad UPB, para el desarrollo de competencias básicas en lo personal, es decir, una unión entre las actitudes, acción y reacción, valores y creencias llamada: Espíritu Empresarial (Varela R. , Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias, 2006). La formación que ofrece la unidad, va desde la generación de ideas hasta la puesta en marcha de sus iniciativas, mediante un modelo de negocio que se ajuste a sus objetivos. Así mismo, a través de talleres, conferencias y actividades logra afianzar la enseñanza tanto para la vida, como para su emprendimiento.

El Centro de desarrollo Empresarial CDE, integrado por el área de emprendimiento y el Punto de Bolsa de la UPB, se encuentra en una fase de restructuración organizacional, lo que hace pertinente enfocar el proyecto de grado en las líneas de acción que conforman el CDE, básicamente la línea estratégica de Incubación.



Para el desarrollo del proyecto, fue necesario dividirlo en dos Etapas, lo que permitió dar cumplimiento a cada uno los objetivos propuestos.

Se inicia la Etapa I del proyecto con un reconocimiento previo de la institución y del Centro de Desarrollo Empresarial. Se identifica y analiza los procesos actuales que desempeña el CDE, tanto operativa como estratégicamente. Posteriormente, se utilizan herramientas que permitan indagar y diagnosticar la situación actual a través de entrevistas no estructuradas a emprendedores que permitan indagar sobre la perspectiva que tienen respecto a la unidad y por medio de la herramienta de diagnóstico DOFA. Continuando con el desarrollo de los objetivos propuestos, en la Etapa II se realiza la investigación de agentes externos que desarrollan temas de emprendimiento, retroalimentando así los procesos y estrategias implementadas. Finalmente, después de estudiar todo el contenido anteriormente mencionado, se encuentra dificultad en la gestión de seguimiento con los emprendedores lo que orienta el trabajo al diseño de una propuesta que estructure una guía de acompañamiento para la línea estratégica de incubación del CDE, permitiendo encarrilar los procesos de acuerdo a la etapa en la que se encuentra su idea, proyecto o emprendimiento, a fin de obtener la trazabilidad requerida como insumo importante que apoyará las decisiones que definirán los temas a tratar en las actividades programadas por el CDE a la vez que contribuya en el cumplimiento de las metas establecidas.

## 1. Planteamiento del problema

### 1.1 Identificación de la Organización

#### 1.1.1 Sobre la UPB

La Universidad Pontificia Bolivariana es una Institución católica perteneciente a la Arquidiócesis de Medellín. Su consigna es la formación integral en la educación superior para la transformación social y servicio en la sociedad.

Algunos datos relevantes sobre la Universidad Pontificia Bolivariana en sus años de operación:

Figura 1. UPB



Fuente: Elaboración propia. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2019)

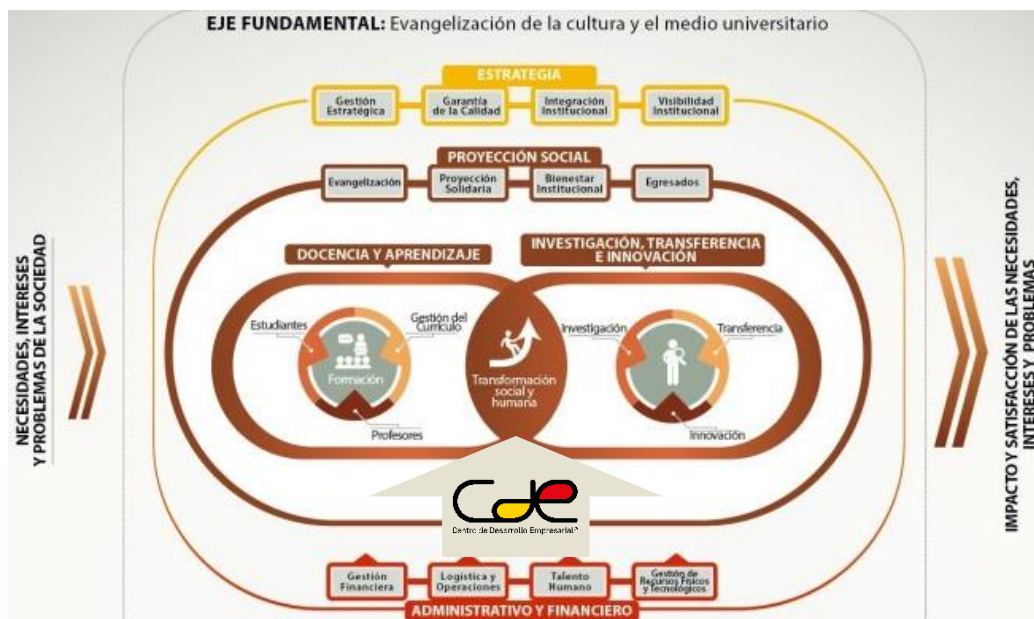
### 1.1.2 Sobre el Centro de Desarrollo Empresarial.

El Centro de Desarrollo Empresarial es una unidad organizacional que hace parte de la Escuela de Economía, Administración y Negocios de la Universidad Pontificia Bolivariana, la cual tiene como fin brindar apoyo y acompañamiento a los emprendedores de la comunidad UPB en los procesos de ideación, formulación del plan de negocios, puesta en marcha de sus iniciativas y fortalecimiento, logrando la creación de su propia empresa sostenible y productiva en el tiempo.

De este modo el CDE impulsa el desarrollo de la cultura emprendedora en la institución y es partícipe del progreso de la región considerando que hace parte de la red de emprendimiento de Santander y es actualmente catalogada como unidad externa del Fondo Emprender.

El Centro de Desarrollo Empresarial soporta los procesos realizados por la Universidad. Existe una integración entre los procesos de Docencia y Aprendizaje como de Investigación, Innovación y Transferencia, como lo demuestra en la figura 2.

Figura 2. Macroprocesos



Fuente: Estructura académica Universidad Pontificia Bolivariana

El CDE se encuentra en la intersección de estos dos macroprocesos por que realiza actividades que complementan cada proceso. En el proceso de docencia y aprendizaje, se integra mediante

actividades de formación que vinculan materias de currículo y en el proceso de investigación, transferencia e innovación con el apoyo a proyectos de investigación.

Según los objetivos institucionales de la Universidad Pontificia Bolivariana, enfocados al desarrollo social, formación y espíritu emprendedor encontramos en el numeral H. que todos los planes y procesos realizados deben garantizar excelencia académica, una eficaz administración con calidad, transparencia, creatividad, competitividad, innovación, liderazgo y un espíritu emprendedor. (Proyecto Educativo Institucional, 2019, p. 31). El plan de Desarrollo 2017-2025 adicionalmente puntualiza en el eje transversal de innovación y emprendimiento, que busca desarrollar capacidades y competencias innovadoras y emprendedoras en toda la comunidad estudiantil mediante la generación de una mentalidad y actitud hacia la creación y desarrollo de proyectos, a fin de sensibilizar al estudiante en el cambio de paradigma, presentando alternativas enfocadas a la creación de empresas en cualquier entorno social que genere impacto y transformación. (Plan de Desarrollo Institucional 2017 - 2025, 2019)

Actualmente, el Centro de Desarrollo Empresarial se encuentra en un proceso de reestructuración, con nuevo direccionamiento, enfoque y alineación al CDE Medellín, implementando nueva denominación, imagen y marca registrada, así como lineamientos y procesos que de acuerdo a la realidad de cada seccional (Bucaramanga, Palmira, Montería, Medellín) en el área de emprendimiento, son introducidas y desarrolladas sus líneas de acción, a fin de unificar el CDE a nivel UPB nacional y continuar incentivando el espíritu Emprendedor con una visión adaptada a las tenencias actuales.

Por lo anterior, todo proceso de cambio y reorganización, requiere análisis para encontrar falencias y generar propuestas que sirvan de apoyo; en este caso para las líneas de acción actuales del CDE. Por tanto, se detectó en una de ellas, la línea estratégica de incubación, encargada de acompañar el proceso de cada emprendedor, rutas de acompañamiento generalizadas, que no establecían los pasos a seguir con un emprendedor de acuerdo a la etapa que se encuentra su idea, proyecto, emprendimiento o empresa, lo que dificultaba la trazabilidad y resultados concretos del proceso desarrollado durante el tiempo que fue asesorado por parte del CDE.

### 1.1.3 Reseña Histórica

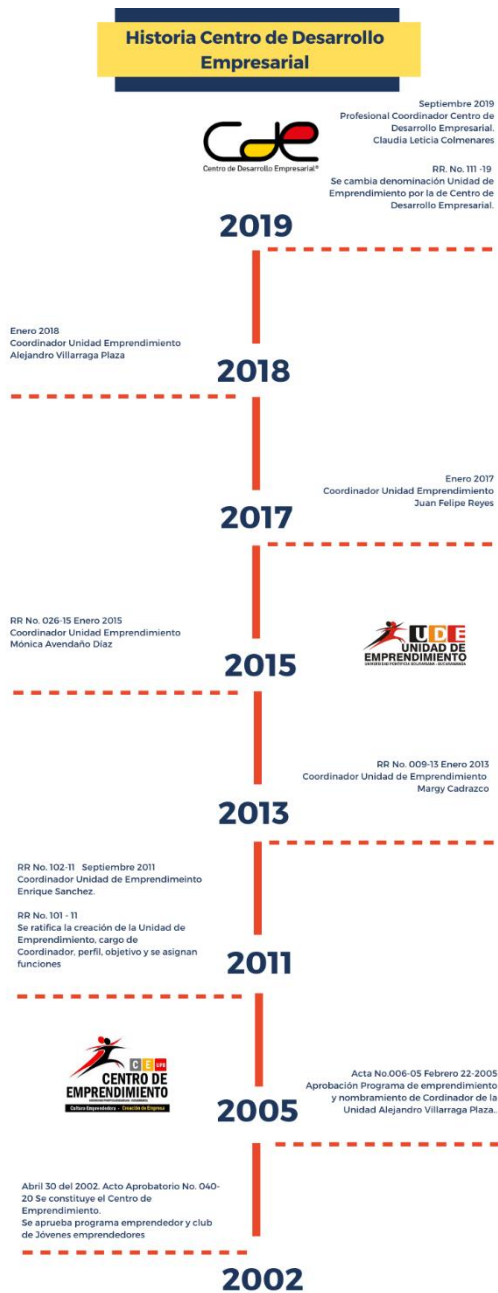
La UPB es una Institución de Educación Superior, de carácter privado y sin ánimo de lucro. Sus inicios fueron en el año 1936, cuando Arzobispo de Medellín expidió el decreto de fundación de la Universidad Católica Bolivariana, la cual tuvo como primera facultad Derecho. Recibió el sello Pontificio en el año 1945 y desde ese entonces cambió por su denominación actual. La fundación de la Universidad fue dedicada en memoria del Libertador Simón Bolívar, que tiene un trasfondo educativo, social, político y religioso para lo cual es hoy el espíritu Bolivariano. En América Latina, fue la primera Universidad Bolivariana.

Tiene presencia en Bucaramanga desde el año 1991, en Montería en 1995 y Palmira en 2000. En Bucaramanga inicia labores académicas con el programa de ingeniería Electrónica. En sus inicios la Seccional se ubicó en el predio del Seminario Menor San Pio X; hoy en día se encuentra en el Km 7 Vía Piedecuesta. La UPB seccional Bucaramanga es una institución multicampus y con acreditación en alta calidad. (Universidad Pontificia Bolivariana, 2019)

El Centro de Desarrollo Empresarial tiene sus inicios en el año 2002 con la denominación Centro de Emprendimiento y se creó con la finalidad de generar el emprendimiento en la institución. Con el pasar del tiempo, esta área toma importancia y fuerza, se aprueban asesores y coordinadores, así como funciones y objetivos lo cual permite que la unidad tenga su propósito establecido como dependencia encargada de promover la cultura emprendedora dentro de la comunidad UPB. La figura 3 presenta la línea de tiempo del CDE desde sus inicios a la actualidad.

Figura 3. Historia CDE

Fuente: Elaboración propia. Documentos institucionales UPB.



Para el año 2019, la unidad de emprendimiento cambia su denominación a Centro de Desarrollo Empresarial, con nueva imagen corporativa y reorientación de procesos.

#### **1.1.4 Presentación ejecutiva del proyecto.**

La Universidad Pontificia Bolivariana - seccional Bucaramanga, día a día orienta sus esfuerzos al cumplimiento de su visión y misión a fin de consolidar la identidad institucional, enfocada principalmente en la formación educativa superior de calidad, excelencia e integridad, a través del desarrollo de competencias con liderazgo ético, empresarial, científico y social en función de un mejor país. Contemplando esto, el Centro de Desarrollo Empresarial desempeña un valioso papel en el cumplimiento de estos objetivos institucionales y proceso formativo, ya que durante años su compromiso ha sido promover y desarrollar la cultura emprendedora.

Según lo anteriormente mencionado sobre el CDE y considerando su importancia, se ha detectado en la fase de reestructuración que adelanta, una transformación en sus procesos que de acuerdo a un análisis de la situación actual, se logra identificar la necesidad de estructurar una guía de acompañamiento para la línea estratégica de incubación, la cual hace parte de sus tres frentes de trabajo y es la encargada de orientar, apoyar y acompañar con metodologías, talleres, actividades y asesorías el proceso que requieren los emprendedores. Para esta gestión de seguimiento, es importante generar la trazabilidad requerida para la toma de decisiones de futuras actividades programadas por parte del CDE y medir su desempeño con los resultados de cada procedimiento realizado al emprendedor. Por tanto, para alcanzar dicha trazabilidad en la gestión de seguimiento, se dispuso dividir en dos momentos el desarrollo del proyecto junto con unos objetivos que a medida de su ejecución, permitió estructurar las etapas, procesos y listas de verificación que constituyen la guía de acompañamiento a emprendedores detallando, según el contexto, cada proceso emprendedor, con el propósito de ser referente en la planificación de los entrenamientos que respalden dichos procesos y metas establecidas por parte del Centro de Desarrollo Empresarial.

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Proponer una guía de acompañamiento a emprendedores de acuerdo a la etapa de desarrollo que se encuentra su idea de negocio para la línea estratégica de Incubación del Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana – seccional Bucaramanga.

### **2.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del Centro de Desarrollo Empresarial, enfatizando en los procesos de acompañamiento a emprendedores.
2. Indagar sobre diferentes agentes externos que fomentan el emprendimiento.
3. Estructurar las etapas, procesos y lista de verificación que constituyan la guía de acompañamiento a emprendedores según la etapa en la que se encuentre su idea de negocio.



### **3. Justificación.**

La reestructuración que actualmente se lleva a cabo en el Centro de desarrollo Empresarial, es una oportunidad para retroalimentar los procesos realizados durante los últimos años de operación en la unidad. Ahora integrado por el área de emprendimiento y el Punto de Bolsa UPB, es alineado a CDE Medellín planteándose a la luz de la realidad, estrategias que apoyen una de las líneas de acción, la línea estratégica de Incubación, siendo esta la encargada de orientar, asesorar y consolidar iniciativas de los emprendedores a fin de que en un futuro sean ellos los autores de la empleabilidad y progreso del país, como lo describe Varela (1999): un emprendedor es la persona capaz de percibir oportunidades y ante estas formular decisiones que le permitan asignar los diferentes recursos para poner en marcha su iniciativa, que además de generar valor incremental para la economía, genera empleo para muchos. Por tanto, la realización de este proyecto, permite un entregable que servirá como guía, en el acompañamiento más aproximado al contexto de cada emprendedor y de esta forma contribuir al crecimiento y visibilidad de la institución en la región.

El Centro de desarrollo Empresarial es considerado como el principal recurso que incentiva la generación de ideas, motiva la creatividad, la innovación, sirve de apoyo en la gestión exitosa de las iniciativas empresariales y es una de las principales promotoras de la cultura empresarial en la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga.

#### **4. Funciones desarrolladas en el proyecto**

Para el desarrollo del proyecto, se tiene presente los parámetros referidos por el Director de práctica y Jefe inmediato. Durante su construcción, se realizaron diferentes actividades las cuales fueron divididas por etapas que permitieron llevar a cabalidad el cumplimiento de cada objetivo propuesto. En la Etapa I, se inició con la investigación e identificación de la institución UPB y análisis de los procesos llevados a cabo en el área de Emprendimiento, así mismo, la realización de un diagnóstico de la situación actual a través de entrevistas no estructuradas con los emprendedores que permitió conocer la percepción de lo que se conocía como Unidad de Emprendimiento, ahora denominado como Centro de Desarrollo Empresarial y la aplicación de la herramienta de diagnóstico DOFA. En este proceso de reorganización, se tiene presente los nuevos lineamientos que permitirán entender la visión y metas que se quieren alcanzar en el Centro de Desarrollo Empresarial. Posteriormente dio cabida a la reflexión en los diferentes aspectos en los que se podrían hacer mejoras y plantear el tema a trabajar como proyecto de grado.

En la Etapa II, se investigó y estudió las rutas de acompañamiento realizadas por agentes externos a la institución en el área de emprendimiento, a fin de conocer cómo es el manejo que hacen con sus emprendedores, como impulsan el emprendimiento, la apertura que se tiene al emprendimiento en el país y metodologías aplicadas. Después de tener recopilada esta información, se procedió a comparar e indagar sobre las actividades que existen y finalmente acorde al contexto experimentado, se propone una guía de acompañamiento en la línea estratégica de Incubación del CDE, que permita facilitar la labor de la persona encargada de atender las necesidades de cada emprendedor, correspondiente a la etapa en la que se encuentre y así proponer con la información obtenida, actividades de interés para afianzar competencias y habilidades requeridas para el fortalecimiento de su emprendimiento.

### **Funciones desarrolladas en la práctica.**

Las funciones establecidas en calidad de practicante fueron las siguientes:

1. Brindar atención a toda la comunidad UPB y personal externo.
2. Realizar orientación inicial de los servicios que presta el Centro de Desarrollo Empresarial, inscripción en la base de datos y asesoría para aquellos emprendedores que necesitan empezar a plasmar su idea en el papel. Como herramienta principal para este primer paso, se da una breve explicación inicial sobre la herramienta empresarial, Lean Canvas, Business Model Canvas, cuál es su funcionalidad, qué áreas de la empresa trabaja y acorde al objetivo de su idea o proyecto se empieza a desarrollar la construcción de su modelo de Negocio.
3. Llevar el control de los registros de seguimiento de todos los emprendedores inscritos en el CDE, programación de citas de asesoría especializada y de la agenda de las actividades y reserva cuando se requiera el uso de la sala de juntas y Coworking.
4. Realizar un constante monitoreo en las redes sociales que maneja y correo electrónico, con el fin de informar novedades y compartir a través de estos medios los talleres, eventos, convocatorias de interés para los emprendedores.
5. Brindar apoyo en la logística de las actividades programadas y elaborar estadísticas e informes de gestión.
6. Organización del archivo físico y virtual, actualización de documentos, a fin de mantener al día el proceso de trazabilidad que se tiene con los emprendedores.
7. Proponer y socializar propuestas con la nueva dirección del Centro de Desarrollo empresarial buscando el fortalecimiento y mejoramiento de la unidad en su proceso de reestructuración.
8. Realizar reportes y solicitudes correspondientes a las novedades que presenta las instalaciones del Centro de Desarrollo Empresarial.
9. Realización de bases de datos de todos los emprendedores inscritos en la plataforma fondo emprender. Adicionalmente, seguimiento y verificación de documentos anexados por

- emprendedores registrados que están a la espera de aplicar a convocatorias y que deben cumplir los requerimientos exigidos por el SENA.
10. Estudiar y examinar los requisitos y pautas de las convocatorias abiertas a los emprendedores, así como acuerdos y normatividad.
  11. Recopilación de información, elaboración, diseño y montaje de un boletín informativo de las actividades que se realizan en la ciudad en temas de emprendimiento y compartirlo con toda la comunidad UPB.
  12. Realización de base de datos recopilando información de años anteriores en el Punto de Bolsa UPB.
  13. Diseñar y divulgar Ecard promocional de eventos y demás actividades, talleres programados por el CDE.
  14. Realización de formularios de inscripción y encuestas de satisfacción online.
  15. Entregar informe de actividades realizadas en el mes.
  16. Apoyar los trabajos y actividades adicionales que el Coordinador del Centro de Desarrollo Empresarial disponga.

## 5. Cronograma

El trabajo se realiza en el tiempo de duración de la práctica equivalente a 5 meses, iniciando desde el 20 de Junio de 2019 hasta el 29 de Noviembre de 2019.

Para la realización de la primera etapa de trabajo, se inició con el diagnóstico de la organización, identificando, analizando y evaluando procesos en toda su fase de restructuración.

En la segunda Etapa del proyecto, se trabajó e indagó sobre los agentes externos a la unidad que trabajan en promover el emprendimiento, así como investigación de propuestas hechas por autores sobre las etapas en el proceso emprendedor, a fin de ser un factor de inspiración en la propuesta final de la guía de acompañamiento para la línea estratégica de incubación del CDE. Así mismo, se realizaron actividades rutinarias continuas en función de la organización, análisis, reflexión y estructura del trabajo como tal.

Anexo 1. Cronograma de actividades.

## 6. Marco conceptual

Con el fin de proporcionar una mayor comprensión en el tema de emprendimiento, se considera oportuno definir diferentes términos, conocer un poco de su evolución a través de los años, tener una visión más clara sobre el panorama del emprendedor en Colombia, los modelos desarrollados actualmente o etapas en las que puede dividir el proceso emprendedor, al igual que algunas herramientas, elementos o características que apoyan dicho proceso.

Según la Real Academia Española, la palabra emprendedor es un adjetivo que significa que “emprende con resolución acciones o empresas innovadoras”. (RAE, s.f.) Kirberg, comenta que esta palabra es muy usada en la academia pero que existe poca claridad, ya que su estudio ha abordado varias disciplinas y perspectivas lo que hace que este tenga muchas definiciones. *Emprendedor proviene del vocablo Entrepreneur* (pionero) y según registros, el uso data de tiempos antiguos. En la historia, siglo XVII, las personas emprendedores las relacionaba con aquellas que conducían expediciones militares, aventureros como Colón, sin certeza de lo que iban a encontrar. En los inicios del siglo XVIII fue introducido en la literatura económica por el economista francés Richard Cantillon, el cual lo define como la persona que compra productos para combinarlos ordenadamente y producir un nuevo producto.

(Joseph Schumpeter, 1911) En su libro Teoría del desenvolvimiento económico, fue el primer economista en retomar el concepto y planteó la existencia del desequilibrio dinámico, como resultado de los empresarios innovadores que realizan tareas de “destrucción creativa”. En economía el término, destrucción creativa, fue ideado por el sociólogo Werner Sombart y se popularizó por Schumpeter. Dando a entender que el proceso de innovación en una economía, en la que nuevos productos destruyen viejos modelos de negocio y por consiguiente empresas. Para Schumpeter, un empresario es el motor del desarrollo económico e innovación en capacidad de asumir riesgos. (Kirberg A. S., 2014)

En 1982 Peter Drucker, marcó en su libro innovación y Emprendimiento (1985), la importancia del comienzo en el estudio y enseñanza del emprendimiento en todas las instituciones del mundo, considerado como el padre del management y unos de los autores más importantes en temas de

emprendimiento, compartían una visión similar a la de Schumpeter, definiendo al emprendedor como un empresario innovador. Drucker se expresa de empresario innovador “como aquel que ve el cambio de forma saludable, lo busca, responde a él y lo explota como una oportunidad”.

Se puede decir que innovar es, “ver lo que todos ven, pensar lo que algunos piensan y hacer lo que nadie hace” Hernán Bucarini como se citó en (Formichella, 2004, p.8).

La tabla 1, representa la evolución del concepto de emprendedor entre los siglos XVIII y comienzos del siglo XXI.

Tabla 1. Evolución del concepto de emprendedor.

Época	Autores	Rasgos de personalidad	Acción	Estrategia
<b>Siglo XVIII</b>	Bruslons y Savary (1726)	Determinado	Hacer y ejecutar una operación considerable y ardua	Actuar con resolución y empeño
<b>Siglo XIX</b>	Say (1803)		Vincular los factores productivos	Aumentar la productividad
<b>Siglo XX</b>	Schumpeter (1928)	Innovador	Crear un nuevo producto	Romper el status quo
<b>De fines del Siglo XX a comienzos del Siglo XXI</b>	Druker (1985)	Innovador		
	De Viries y Shields Davison (2005)	Resiliente		
	McKenzie, Ugbah y Smothers (2007)	Definido e innovador	Crear un producto	Explotar oportunidades económicas

Fuente: (Corfo, 2014, p.24)

En el año 1985, Gifford Pinchot, quien se refirió al término Entrepreneur en su libro Intrapreneuring, define a los emprendedores como soñadores que hacen realidad lo que logran imaginar, tiene la capacidad de tomar la idea trabajarla y obtener resultados.

Un emprendedor sería aquella persona con determinación y entusiasmo que arranca un negocio Elías, 2013 como se citó en (Kirberg A. S., 2014).

*Emprendedor por necesidad:* Según Schnarch Kirberg en su libro emprendimiento exitoso, el emprendedor por necesidad entra en controversia al buen llamado emprendedor, ya que es aquel que no tuvo opción económica más que la de emprender y que también se le denomina como sobreviviente. Este tipo de emprendedor suele ser discutible, a pesar de que no representan algo negativo ante la sociedad, son emprendedores que lo hacen temporalmente, por solucionar algo inmediato, por tanto pierden el empeño por generar valor y no orientan sus esfuerzos al crecimiento. Un emprendedor debe tener la opción de elegir como medio de sobrevivencia el emprendimiento, no es emprendedor si su decisión se basa hasta conseguir empleo. Fernando Pinzón, como se citó en (Kirberg A. S., 2014). La Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define a los emprendedores motivados por la necesidad a quienes al momento de tomar la decisión de poner en marcha una empresa era su única oportunidad laboral y opción de generar ingresos. Diferente al emprendimiento por oportunidad, el cual la GEM define a aquellos que conocían claramente el entorno donde iban a desarrollar el emprendimiento y vieron una oportunidad. Al momento de tomar la decisión de poner en marcha su empresa, seleccionaron esta opción frente a otras alternativas de generar ingresos. (GEM, 2017)

Hoy por hoy encontramos diferentes definiciones al término emprendedor y se relaciona con disciplinas, campos de investigación y paradigmas basados en actores y situaciones que pueden ser estudiados. En economía (quienes lo definen en función de las actividades que afectan el sistema económico), en sociología (buscan comprender el comportamiento del emprendedor en la sociedad), los psicólogos (se enfocan en los procesos cognitivos y demás características personales). Así mismo sucede con el término empresario, el cual está en aumento por la diversidad de roles empresariales que actualmente existen tal como: creadores de empresas, intraempresarios, empresarios independientes, sociales etc. El término “empresario” se utiliza para referirse a todos los actores empresariales. (Varela, 2011)

No todos lo que son buenos emprendedores, son buenos empresarios, es una noción que no siempre es cierta, ya que cada uno tiene una mentalidad distinta. Una cosa es emprender con una idea de negocio, desarrollarla y otra cosa es ser un empresario que gestione el proyecto con

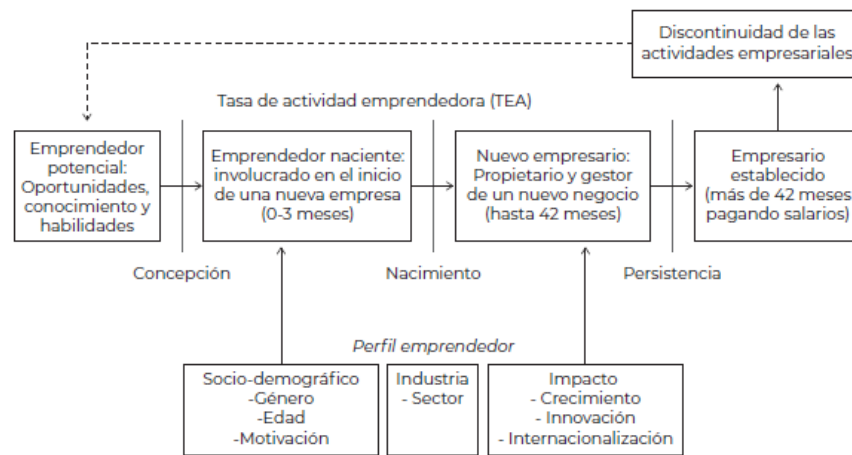


paciencia, entrega y con la habilidad de expandirlo o mantenerlo en el tiempo. No son dos personas distintas, el emprendedor puede definirse como un empresario en potencia, lo que ambos ambicionan es: generar empleo y desarrollo económico, es decir, un emprendedor se va transformando en Empresario.

La ley 1014 de 2006 del Congreso de la República de Colombia, define el emprendimiento como la capacidad que tiene una persona a partir de su experiencia, actitud, creatividad y demás elementos aprendidos, ajustarse a un contexto, aprovechar oportunidades no solo para beneficio propio sino para una sociedad y desarrollar proyectos, por otra parte el GEM Global Entrepreneurship Monitor, define el emprendimiento como, como cualquier intento de nuevo negocio o la creación de empresas, tales como trabajar independientemente, creación de una nueva organización o expansión de un negocio ya existente.

Esta entidad dedicada a la investigación y monitoreo de actividad emprendedora en algunos países, entre esos Colombia desde el año 2006 trabaja bajo la coordinación de GEM Colombia conformado por las universidades de los Andes, ICESI, Javeriana de Cali y del Norte, hacen parte de la red (GEM, 2017) recopila información y basándose en ella, genera indicadores relacionados con el proceso emprendedor (Actividad emprendedora), el cual lo divide en 3 momentos importantes: concepción, nacimiento, persistencia como lo demuestra la figura 4.

Figura 4. Proceso emprendedor y definiciones operacionales GEM



Fuente: GEM 2017

En cada uno de estos momentos, se tienen presente las acciones y actitudes (percepción de oportunidades, comprensión de la actividad emprendedora) desarrolladas por el emprendedor de acuerdo a la dinámica de la etapa en la que se encuentre.

### Importancia del Emprendimiento

La importancia de promover el emprendimiento en una región o país, contribuye e impacta el desarrollo económico y social de una nación. Los emprendedores al crear empresa, están creando, entregando valor y captando beneficios, al mismo tiempo que generan empleabilidad, elevan la demanda en el sector económico, promueven el uso de las tecnologías e innovación, promocionan productos o servicios que aportan un beneficio o mejoramiento ya sea en la calidad de vida de las personas, en la comodidad, desempeño, diseño, ahorro en tiempo, productividad y competitividad del país, más aún, en tiempos de crisis económica, el emprendimiento toma fuerza y es indispensable en la reestructuración económica y social. (Kirberg A. S., 2014)

### **Panorama empresarial y de emprendimiento en Colombia.**

Según la GEM, Colombia, ocupa el quinto puesto con mayor porcentaje de empresarios en el mundo y es el tercero en América Latina. Por tanto los siguientes datos son los resultados de estudios por parte de la GEM en Colombia.

El GEM define la tasa de actividad emprendedora (total entrepreneurial activity, TEA por sus siglas en inglés) entre individuos de 18 y 64 años que se identifican como empresarios nacientes o empresarios nuevos. En el año 2016 esta tasa alcanzó uno de los valores más altos en la historia de Colombia con un 27%. Otro dato con respecto a la intención de crear empresa en la población adulta Colombiana es del 53% y solo el 16% logran esta meta. Entre empresas nacientes, nuevas y establecidas, un 70% pertenece al sector terciario, es decir de servicios, al igual que un 70% de estas empresas generan en la actualidad hasta 5 empleos. En el año 2016 los empresarios colombianos afirmaron que un 80% de sus productos eran similares a la competencia, por tanto la situación de la innovación en las empresas poco mejora, solo el 12% de los empresarios afirmó que los consumidores consideran como novedosos sus productos y servicios y un 53% dijeron que ninguno de sus consumidores considera como novedoso su producto o servicio.

En cuanto a la financiación empresarial en Colombia, fue calificada con 2.2 en una escala de 5.0, resultado que indica que muchos de los empresarios Colombianos no cuentan con suficientes fuentes de financiación. En cuanto a las políticas y programas de gobierno se ubica con un resultado de 2.6 en una escala de 5.0 la dificultad de los empresarios Colombianos por obtener información sobre las ayudas gubernamentales. Algunos expertos Colombianos consideran que la educación primaria no hace énfasis en temas como economía, mercados, creación de empresas, con respecto a la educación superior, algunas Universidades incluyen temas de creación y dirección de empresas en la preparación de sus estudiantes de pregrado y postgrado.

En Colombia, algunos empresarios evidencian algunas razones por las cuales se disuelve o discontinúa una empresa. El 1% dice que es por incidentes, el 3% por Políticas Gubernamentales, el 4% dice que el cierre fue planeado, el 9% afirma que encontró otro trabajo u oportunidad, el 15% Vendió la empresa, el 18% manifestó que tuvo problemas de financiación, el 22% por motivos personales y un 30% dice que no era rentable

Según el género de los empresarios, por cada 12 hombres creando una empresa naciente o nueva, hay 10 mujeres haciendo lo mismo.

En cuanto a la edad, entre los 25 – 34 años un 32,4%, son empresarios nacientes o nuevos y un 17.8% entre los 45 – 54 años son empresarios establecidos. (GEM, 2016)

### Líder empresarial y Espíritu Empresarial

Todo emprendedor, sea que se encuentre dentro de una organización o iniciando su propia empresa, tienen el denominado espíritu empresarial y lo alude en aquellas personas capaces de realizar cambios, mejoras en procesos y métodos para hacer crecer y progresar sus empresas. Rodrigo Varela (2006), define ciertas características de un líder empresarial y del espíritu emprendedor, como lo presenta la tabla 2.

Tabla 2. Características de líder empresarial y el espíritu emprendedor.

Líder Empresarial	Espíritu Emprendedor
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilidad en identificar oportunidades,</li> <li>-Identificación de la oportunidad.</li> <li>-Disposición al cambio.</li> <li>-Creatividad e Innovación en la puesta en marcha de la oportunidad.</li> <li>-Consecución y asignación de recursos tangibles e intangibles.</li> <li>-Participación en el diseño, en el montaje y en la operación.</li> <li>-Conformación y liderazgo del grupo empresarial.</li> <li>-Diseño e implementación de estrategias.</li> <li>-Conducta basada en Espíritu Empresarial.</li> <li>-Invierte dinero, tiempo, conocimiento, energía y prestigio.</li> <li>-Arriesga recursos financieros, tiempo y prestigio personal.</li> <li>-Busca recompensas expresadas en términos de beneficios monetarios y satisfacciones personales.</li> <li>-Crea riqueza y genera empleo.</li> <li>-Actúa con libertad e independencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuerza, coraje, dedicación</li> <li>-Deseo de superación y progreso: Mejoramiento continuo.</li> <li>-Capacidad de identificar oportunidades: Capacidad de leer el entorno para poder encontrar nuevas oportunidades.</li> <li>-Visión de futuro: Percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.</li> <li>-Habilidad creadora e innovadora: Encontrar múltiples formas de solución a los problemas.</li> <li>-Aceptación y propensión al cambio: Capacidad reaccionar en forma oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.</li> <li>-Iniciativa: Capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros.</li> <li>- Libertad / Autonomía / Autogobierno: Posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados obtenidos.</li> <li>-Capacidad de toma de decisiones con información incompleta: Habilidad de tomar decisiones bajo incertidumbre.</li> <li>-Convicción de confianza en sus facultades: Creer en su conocimiento y preparación.</li> <li>-Actitud mental positiva hacia el éxito: Optimismo, visión de triunfo</li> <li>-Compromiso / Constancia / Perseverancia: Dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.</li> <li>-Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos: Valor para atreverse, para jugar en escenarios riesgosos.</li> <li>- Capacidad de realización: Pragmatismo necesario para llevar a cabo los proyectos.</li> <li>- Capacidad de administrar recursos: Uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.</li> <li>- Práctico y productivo: Hacer bien lo que se debe hacer.</li> <li>- Capacidad de control: Capacidad de supervisión y de control de los recursos y situaciones.</li> <li>- Inconformismo positivo: Aceptar que lo existente es bueno, pero que es sujeto de mejora, es decir, que hay camino de progreso y mejoramiento.</li> <li>- Soluciones y no problemas: Capacidad de pasar de la problemática a la solución</li> <li>- Responsabilidad / Solidaridad / Ética: Capacidad de construir respetando al ser humano y a la naturaleza, debe beneficiar a todos.</li> <li>- Capacidad de integrar hechos y circunstancias: Capacidad de armar el rompecabezas situaciones o cosas.</li> <li>- Liderazgo: Capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar, empatía.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (Varlea, 2019, p. 25-29)

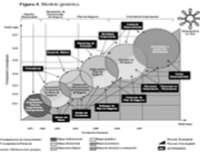
**Etapas propuestas en el proceso emprendedor.**

Todo emprendedor comienza su proceso de forma distinta, sin embargo, muchos autores proponen etapas que generalizan el proceso emprendedor abarcando los diferentes modos de inicio fortalecimiento y crecimiento que los emprendedores recorren. No todos empiezan su proceso con un orden establecido, pero durante su trayectoria logran afianzar y desarrollar cada etapa.

La tabla 3 corresponde a las etapas o elementos que plantean diferentes autores sobre el proceso emprendedor. Dichas etapas o elementos los desglosan de acuerdo a los criterios que consideran pertinentes, destacando en ellas su proceso formativo desde la motivación, toma de decisiones y desarrollo de la mentalidad emprendedora hasta el desarrollo de estrategias de crecimiento y competitividad. Algunos incluyen toda la formación en tres etapas, otros proponen seis, incluso se plantean nueve o más etapas en dicho proceso.

Tabla 3. Etapas o elementos planteados por autores en el proceso emprendedor.

Etapas del Proceso Emprendedor		
Autores	Etapas o elementos planteados por autores en el proceso emprendedor	
<b>Shapero</b>	Como resultado del largo proceso formativo tanto de valores culturales y conductas adquiridas, debe generar el deseo o gusto por el evento empresarial, lo cual hace pensar en la posibilidad de ser o no empresario. La percepción de factibilidad se origina con el análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio.	
<b>McClelland</b>	Motivación al logro. Presentan en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla. -Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas. -Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados. -Les gusta recibir información que evalúe su desempeño y ésta es estímulo al mejoramiento.	
<b>Timmons</b>	El proceso se inicia con la detección de la oportunidad. La definición del proceso empresarial implica un compromiso hacia el crecimiento y hacia la conformación de valor en el largo plazo, claro está, acompañada por un flujo de caja duradero. Las tres fuerzas del proceso son: • <b>La oportunidad es el corazón del proceso.</b> La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir qué tanto tiempo y esfuerzo invertirle. • <b>Los recursos.</b> si bien son necesarios, no son lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial, pensar en dinero en primer lugar es un gran error. • <b>El equipo empresarial es pieza fundamental del valor potencial de la empresa.</b> El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales. En este proceso él tiene que identificar todos los vacíos que existan y las formas de llenarlos apropiadamente. Todo este proceso está relacionado con el desarrollo del plan de negocio, que como ya se indicó, es la herramienta central de comunicación de todo el sistema.	
<b>Gibb</b>	Los cuatro principales componentes del proceso empresarial son: <b>Motivación y determinación:</b> que refleja el conjunto de factores que apoyan o dificultan el inicio del proceso. <b>Idea y mercado:</b> que refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio. <b>Recurso:</b> es la variable económica del proceso y representa la identificación y consecución de todos los recursos que la empresa requiera. <b>Habilidades expresas</b> en todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio.	
<b>Ronstadt</b>	La verdadera unidad de análisis es el complejo denominado carrera empresarial que le permite a los empresarios evaluar su posición, tomar las decisiones y llevar a cabo las acciones requeridas mediante la identificación de los factores relevantes en tres áreas: la del proyecto, la del empresario y la del entorno mediante consideraciones cualitativas, cuantitativas, estratégicas y éticas. <b>El análisis del negocio</b> no debe consistir sólo en la evaluación del inicio del negocio, sino que se requiere una visión más profunda en términos de mantenerlo y crecerlo. <b>El análisis del empresario</b> no se debe concentrar sólo en el cumplimiento de un perfil psicológico en un momento dado, pues el empresario es formable y por lo tanto las características psicológicas están sujetas a cambio a lo largo de la carrera empresarial. Por otro lado, esas características no se pueden ver en el vacío o aisladas de las realidades ambientales y las peculiaridades del proyecto. • El análisis debe visualizar el entorno, en el contexto que el modelo plantea, en sus relaciones con empresarios, el proyecto y claro, la carrera empresarial. • Es fácil para todos entender la necesidad de evaluar los factores cuantitativamente, para poder determinar su correspondencia con la carrera empresarial; pero es absolutamente necesario realizar una evaluación estratégica y una evaluación ética, las cuales enriquecen el análisis a largo plazo del empresario y manejan variables básicas para el éxito o fracaso del proyecto.	

Varela 2017	<p><b>Fase 1:</b> Desarrollo de la Mentalidad Empresarial orientado a la formación de la cultura y el espíritu empresarial y tiene como propósito central brindar a los participantes un entendimiento claro sobre lo que implica ser empresario.</p>	<p><b>Fase 2:</b> Identificación y evaluación de ideas de negocio, orientada a identificar oportunidades de negocio. Tiene como propósito ofrecer una serie de técnicas y herramientas que permitirá mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos para poder identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial.</p>	<p><b>Fase 3:</b> Estructuración y evaluación de la oportunidad de negocio. A través de herramientas, conceptos y demás información requerida en cada variable estudiada, poder estructurar de forma más clara la oportunidad de negocio, a fin de aterrizar las distintas variables a realidades y potencialidades del entorno.</p>	<p><b>Fase 4:</b> Elaboración de un plan de negocio integral, fase que tiene como propósito capacitar para elaborar de forma detallada un plan integral de negocios. Esto se logra a través de la búsqueda de información y procesamiento para cumplir con todos los requerimientos de un plan formal de negocios.</p>	<p><b>Fase 5:</b> El proceso de arranque, se orienta al arranque efectivo de la empresa. La mayoría de las capacitaciones van dirigidas a temas de gestión de empresas, entre otros especializados. Es bastante práctico, no solo busca recursos para montar la empresa sino hallar supervivencia. El relacionamiento y participación en ferias, hace parte del proceso.</p>	<p><b>Fase 6:</b> Crecimiento y desarrollo empresarial, a través de procesos especializados de mentorías a fin de que la empresa logre la madurez para posicionarse en el mercado y obtener objetivos. Es importante tener las competencias para liderar la empresa. Retroalimentación continua.</p>	
Eduardo Kastika 2009	<p><b>Intención:</b> es la sensación de querer desarrollar un emprendimiento o negocio. Transformar una situación determinada.</p>		<p><b>Pensamiento:</b> Transcribe la intención de algo concreto, se analiza opciones del negocio y se define, al igual que la visión. Se arma un plan de negocios con todas las ideas plasmadas y evaluadas.</p>		<p><b>Acción:</b> Es el plan de negocios en acciones concretas, es decir se gestiona y comienza el negocio.</p>		
Sanchez Checa 2013	<p><b>Fase Temprana:</b> Motivación y decisión por emprender. Consta de las siguientes etapas</p>				<p><b>Fase Escalamiento:</b> Es el momento en el cual el emprendedor empieza la búsqueda de inversión a fin de escalar el negocio y así con las oportunidades de mercado pueda multiplicar los márgenes de ganancia. La constituyen las siguientes etapas:</p>		
	<p><b>Etapas 1:</b> Se tiene el sueño o idea, visualizando la oportunidad y desarrollando en esta etapa validación y reformulación del potencial de la idea u oportunidad.</p>	<p><b>Etapas 2:</b> Se constituye formalmente la empresa para tener el aval de operar en el mercado. Entre la etapa 1 y 2 se lleva a cabo del proceso de modelización que es la interacción de la oportunidad, el equipo y los recursos.</p>	<p><b>Etapas 3:</b> Entre la etapa 2 y 3 es conocida como Startup o etapa de arranque. La empresa empieza a facturar con sus ventas.</p>	<p><b>Etapas 4:</b> Proceso por el cual busca capital para expandir el negocio. Profesionalización de los recursos.</p>	<p><b>Etapas 5:</b> El negocio es escalable y tiene participación en el mercado, nueva forma de administrar la empresa y cumplir planes estratégicos.</p>	<p><b>Etapas 6:</b> Los socios fundadores reciben retorno económico que genera la empresa.</p>	
Plan presto 2013	<p><b>Incepción(observación):</b> Identificación del problema que afecta a un grupo de personas o a sí mismo.</p>	<p><b>Definición (aproximación - comprensión) :</b> Aproximación al problema, planteamiento de posibles soluciones y elementos involucrados.</p>	<p><b>Hipótesis y validación (Verificación):</b> las afirmaciones e hipótesis planteadas anteriormente se deben validar.</p>	<p><b>Planificación:</b> Se establece un plan como mínimo para desarrollar la solución planteada, validando los demás aspectos.</p>	<p><b>Ejecución -medición:</b> Se ejecuta el plan, validando y midiendo su desarrollo.</p>	<p><b>Revisión:</b> Revisión permanente y retroalimentación de posibles cambios al modelo de negocio.</p>	
Shapero 2006 - Varela 2008	<p><b>Etapas motivacional (Gusto):</b> Todo proceso educativo que impulsa e incentiva intenta hacer las etapas del proceso.</p>	<p><b>Etapas situacional - oportunidad:</b> A partir del análisis del entorno, identificar oportunidades.</p>	<p><b>Etapas Psicológica decisión :</b> Toma de decisiones de continuar con el emprendimiento.</p>	<p><b>Etapas analítica plan de negocio:</b> Análisis detallado de la oportunidad de negocio, estrategias para ser plasmadas en un plan de negocio.</p>	<p><b>Etapas económica - recursos:</b> Estrategias para conseguir los recursos para iniciar de forma certera la empresa.</p>		

<p><b>Bill Aulet 2013</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arranque.</li> <li>• Segmentación de mercado.</li> <li>• Seleccionar un nicho de mercado.</li> <li>• Construir y finalizar un perfil de usuario - cliente.</li> <li>• Calcular el tamaño del mercado.</li> <li>• Perfil del cliente potencial del nicho de mercado.</li> <li>• Caso de ciclo de vida completo.</li> <li>• Alto nivel de especificación de producto.</li> <li>• Cuantificar la propuesta de valor.</li> <li>• Identificar sus próximos diez clientes.</li> <li>• Define tu núcleo.</li> <li>• Traza tu posición competitiva.</li> <li>• Determinar la unidad de la toma de Decisiones del cliente.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapea el proceso de adquisición del cliente de pago.</li> <li>• Calcula el tamaño total del mercado.</li> <li>• Diseño de modelo de negocio.</li> <li>• Establece tu marco de precios.</li> <li>• Calcula el tiempo de vida de los clientes adquiridos.</li> <li>• Mapea el proceso de venta para adquirir un cliente.</li> <li>• Calcula el coste por adquisición.</li> <li>• Identifica las suposiciones clave.</li> <li>• Contrasta las suposiciones clave.</li> <li>• Define el producto mínimo viable del negocio.</li> <li>• Demuestre que " los perros comerán la comida de perro".</li> <li>• Desarrolla un plan de producto.</li> </ul>								
<p><b>Alejandro Schnarch Kirberg 2014</b></p>	<p><b>Motivación y competencias:</b> Identificar las capacidades habilidades y conocimientos para emprender, así como la motivación.</p>	<p><b>Identificación de la idea de negocio:</b> Buscar oportunidades mirando necesidades en el entorno y competencia.</p>	<p><b>Selección y evaluación de la idea:</b> Analizar cada propuesta y hacer proceso de selección.</p>	<p><b>Desarrollo del concepto de la oferta:</b> Llevar la idea a un concepto, explicar cómo.</p>	<p><b>Validación de la oportunidad de negocio:</b> Confirmar su aceptación, rechazo o cambios, llevando la idea al mercado.</p>	<p><b>Plan y modelo de negocio:</b> Fórmula para que la organización crea, entrega y captura valor.</p>	<p><b>Análisis económico y recursos:</b> Elaboración del plan de negocios, marketing, recursos humanos, finanzas y operaciones.</p>	<p><b>Nacimiento y supervivencia:</b> Estrategias para la supervivencia de la organización.</p>	<p><b>Crecimiento y desarrollo:</b> Desarrollo de estrategias que permitan ser competitivo.</p>

Fuente : (Shapiro, 1984), (McClelland, 1961), (Timmons, 1999), (Gibb, 1988), (Ronstadt, 1984), (Varela R. B., 2004), (Kastika, 2009), (Sanchez Checa, 2013), (Varela, 2011) (Varela R, 2006) (Aulet, 2013), (Kirberg A. S., 2014).

La información recopilada en la tabla 3 es insumo indispensable y fuente de inspiración para el diseño de las etapas, procesos y lista de verificación que constituyen la estructura de la guía de acompañamiento para la línea estratégica de Incubación del CDE.

Cabe resaltar que esta indagación permitió comparar diferentes aspectos, elementos, etapas y definiciones planteadas en la literatura, frente a la realidad evidenciada por los emprendedores de la comunidad UPB y el alcance que actualmente tiene el proceso de incubación del Centro de Desarrollo Empresarial.



## 7. Metodología

El desarrollo de la metodología fue a través del método descriptivo, que permitió obtener datos por medio de la observación, entrevistas no estructuradas y el análisis documental, para alcanzar una mejor comprensión del contexto operativo actual y posteriormente emplearse en la investigación, análisis, reflexión, toma de decisiones y propuestas que aporten en el desarrollo de la estructuración de la guía de acompañamiento a los emprendedores.

El proyecto se ejecutó en el Centro de Desarrollo Empresarial de la Universidad Pontificia Bolivariana – seccional Bucaramanga y se compone de dos etapas. La etapa I, dio paso al análisis de los procesos actuales a medida de la ejecución de las funciones en calidad de practicante, así mismo, la identificación inicial de la Institución, funcionalidad y situación actual del CDE. Una vez detallado estos procesos y procedimientos contemplados de acuerdo a los lineamientos encontrados, se procede a realizar un diagnóstico a través de entrevistas no estructuradas a 10 estudiantes, a fin de convertir esta indagación en una charla informal con preguntas abiertas, sin un orden establecido, generando preguntas de acuerdo a las respuestas y obtener información de forma más amena, evitando sesgos que influyan en la veracidad de los resultados con respecto a la percepción que se tiene referente al Centro de desarrollo Empresarial. Finalmente, se utiliza la herramienta DOFA, para complementar el diagnóstico general de forma más detallada.

En este orden de ideas, de acuerdo a los resultados obtenidos y a la fase de reestructuración actual en el CDE, se indagó sobre el nuevo direccionamiento, que comprende aspectos como lineamientos, imagen con marca registrada, frentes de acción, entre otros aspectos, a fin de incorporar la búsqueda, el análisis y reflexión realizada, en el hallazgo de puntos críticos principalmente en la línea estratégica de Incubación, área enfocada en el acompañamiento de Emprendedores desde su proceso de generación de ideas, hasta la puesta en marcha de iniciativas, para finalmente proyectar estrategias que puedan fortalecer y mejorar las metodologías actuales.

La etapa II, se da mediante la investigación de agentes externos al CDE que fomentan el emprendimiento. Para realizar una indagación más completa y con diferentes perspectivas, se tomó como referencia algunas instituciones a nivel regional, nacional e internacional, que desarrollan temas, programas y actividades a fines, para conocer un poco su dinámica y si han obtenido reconocimientos en este ámbito, con el objeto de evaluar y comparar las metodologías aplicadas con los procesos que realiza el CDE. De esta forma se complementa la investigación aportando a la estructuración y diseño de las etapas, fases, procesos y lista de verificación que conforman la guía de acompañamiento a emprendedores, realizada para apoyar la gestión de seguimiento, aplicación de procesos y generación de información requerida en la planeación de futuras actividades o temas de entrenamientos programados por el CDE y a su vez, medir el desempeño con los resultados de cada procedimiento realizado a el emprendedor y contribuir en el cumplimiento de metas establecidas.

## 8. Resultados

Los siguientes son los resultados que corresponden a las actividades desarrolladas en cada etapa del proyecto. Adicional se presentan unos datos e indicadores estadísticos de interés de la dependencia.

### 8.1 Indicadores destacables del Centro de Desarrollo Empresarial

La Figura 10 presenta algunos datos generales de la trayectoria del Centro de Desarrollo Empresarial y durante el año 2019.

Figura 5. Datos destacables del CDE.

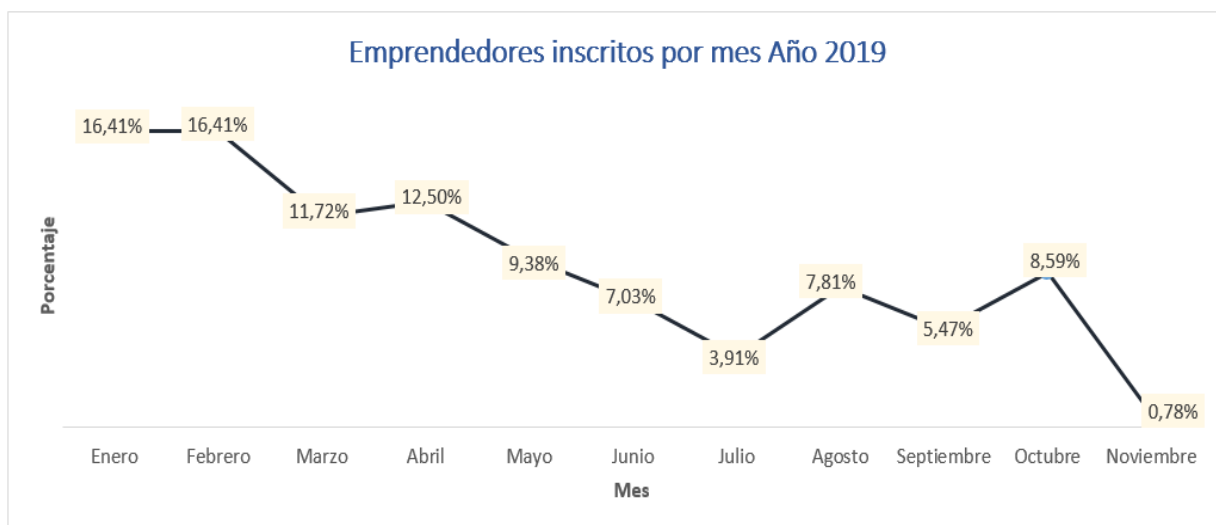


Fuente: Elaboración propia.

## 8.2 Indicadores de interés del Centro de Desarrollo Empresarial.

Los siguientes datos estadísticos refleja información variada con respecto a los emprendedores inscritos en el Centro de Desarrollo Empresarial.

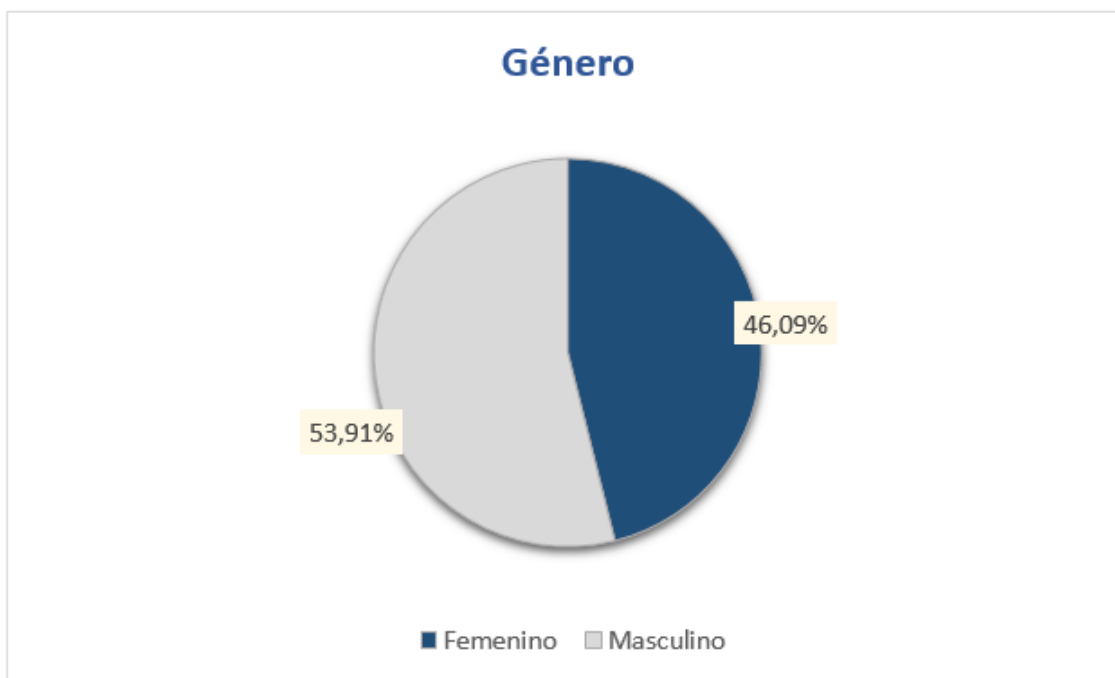
Figura 6. Emprendedores inscritos en transcurso del año 2019.



Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

En el transcurso del año 2019 hay un total de 128 inscritos. Se puede evidenciar que el mayor número de emprendedores inscritos están entre enero y febrero con un 16,41% cada uno, lo que permite concluir que la mayoría de los estudiantes se animan iniciando año como proyectos a desarrollar. Los meses que menos emprendedores inscritos reciben, están entre los meses de junio, julio y noviembre, meses en los cuales la universidad tiene receso académico o terminación de semestre.

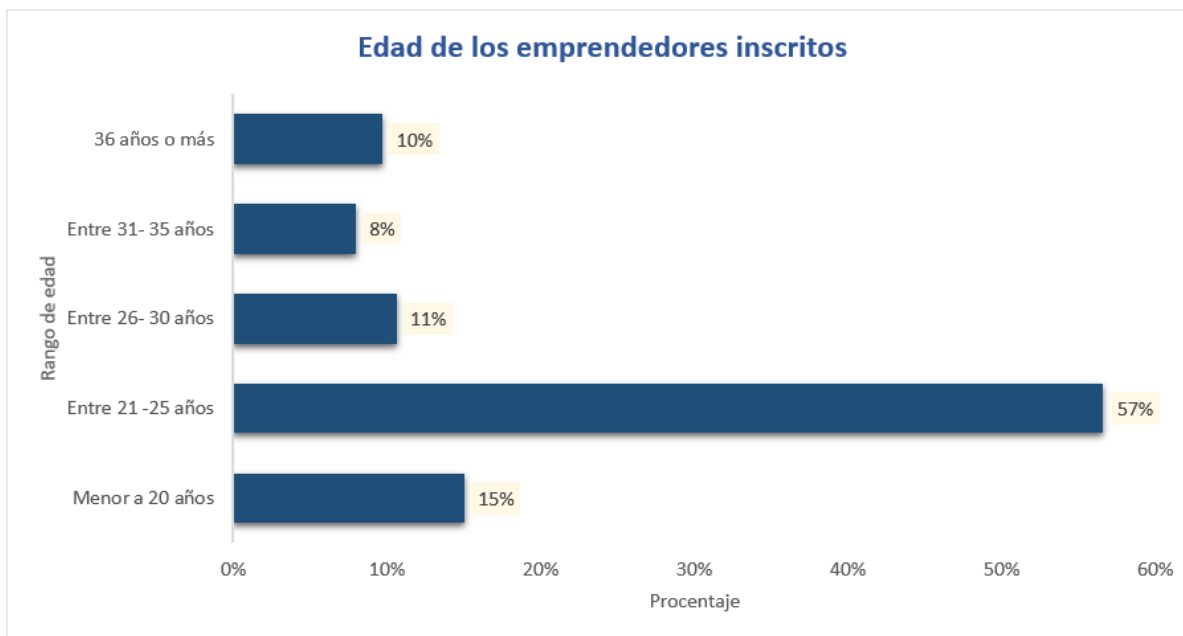
Figura 7. Género emprendedores inscritos en el CDE.



Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

Un 53,91% de los inscritos en el CDE son hombres y 46,09% son mujeres. Lo que nos indica que la tendencia de emprendimiento es casi similar entre hombres y mujeres con una diferencia del 7,82% menos para las mujeres.

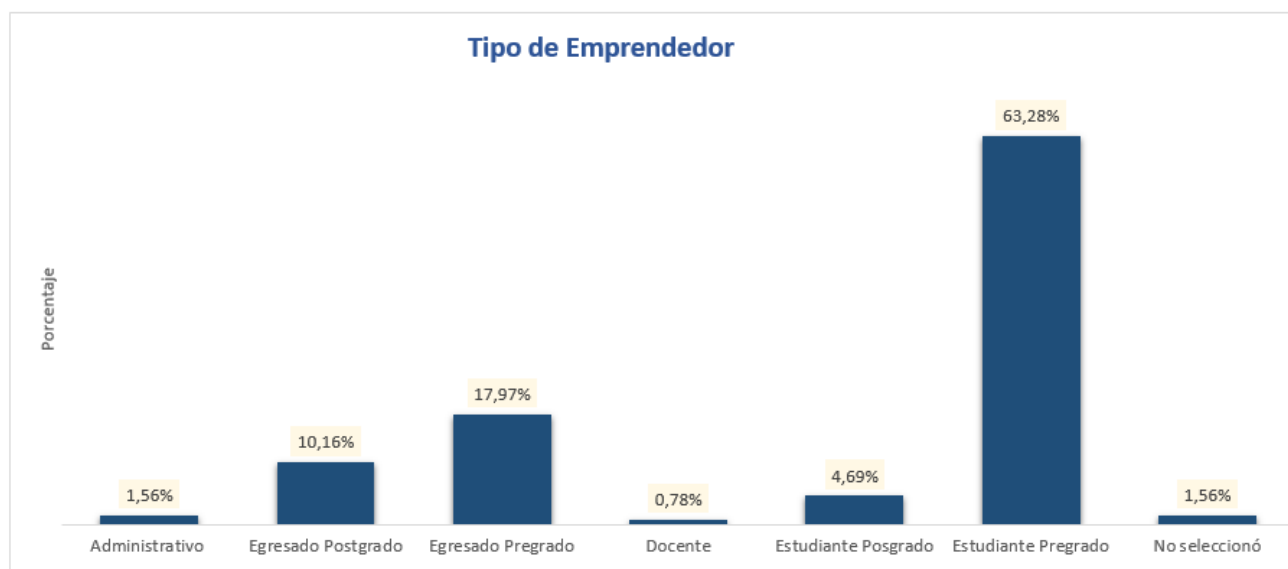
Figura 8. Edad de los emprendedores inscritos en el CDE.



Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

Según la figura 13, un 57% de los emprendedores inscritos están entre los 21 y 25 años. Lo que significa que se despierta interés por el emprendimiento en la mayoría de los casos en los últimos semestres de la carrera.

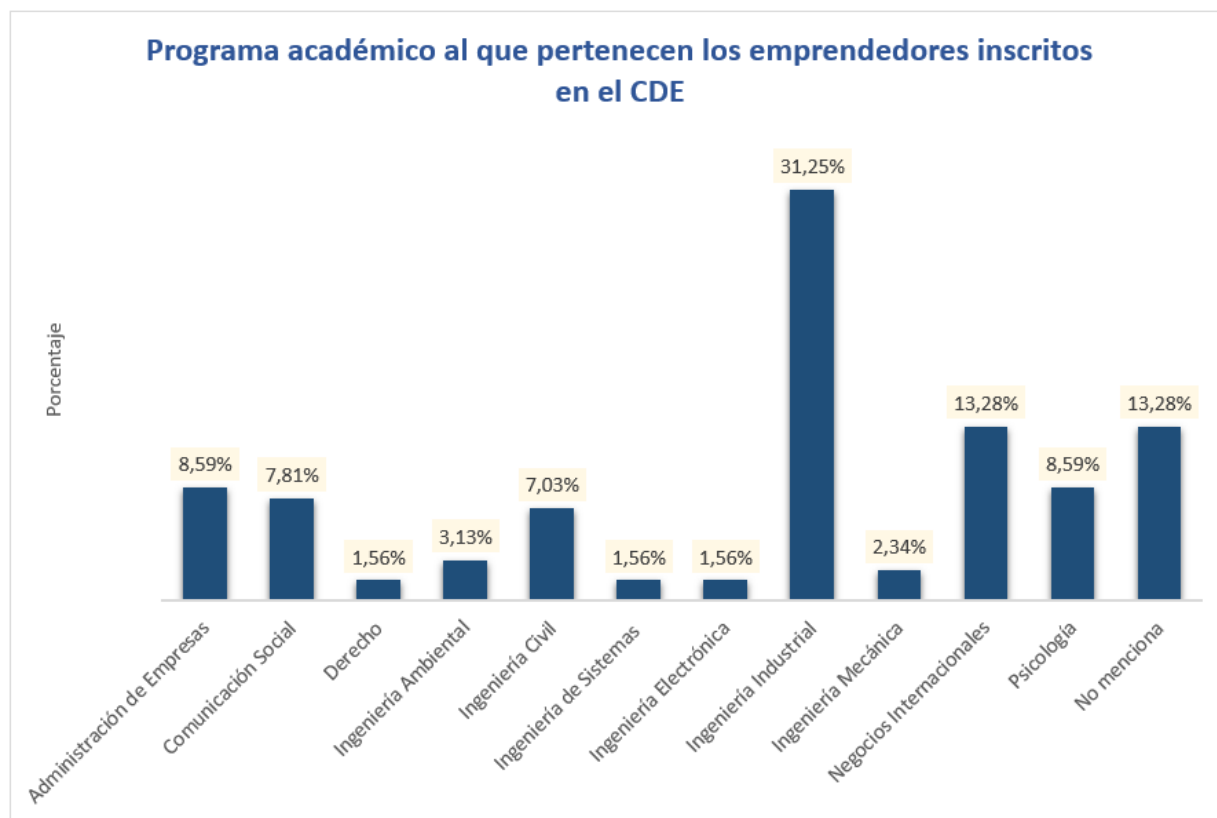
Figura 9. Tipo de emprendedor inscritos en el CDE.



Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

El 63,28% de los emprendedores inscritos en el Centro de Desarrollo Empresarial, son estudiantes de pregrado, entre egresados de pregrado y postgrado suman un promedio del 28%.

Figura 10. Programa académico al que pertenecen los emprendedores inscritos en el CDE.

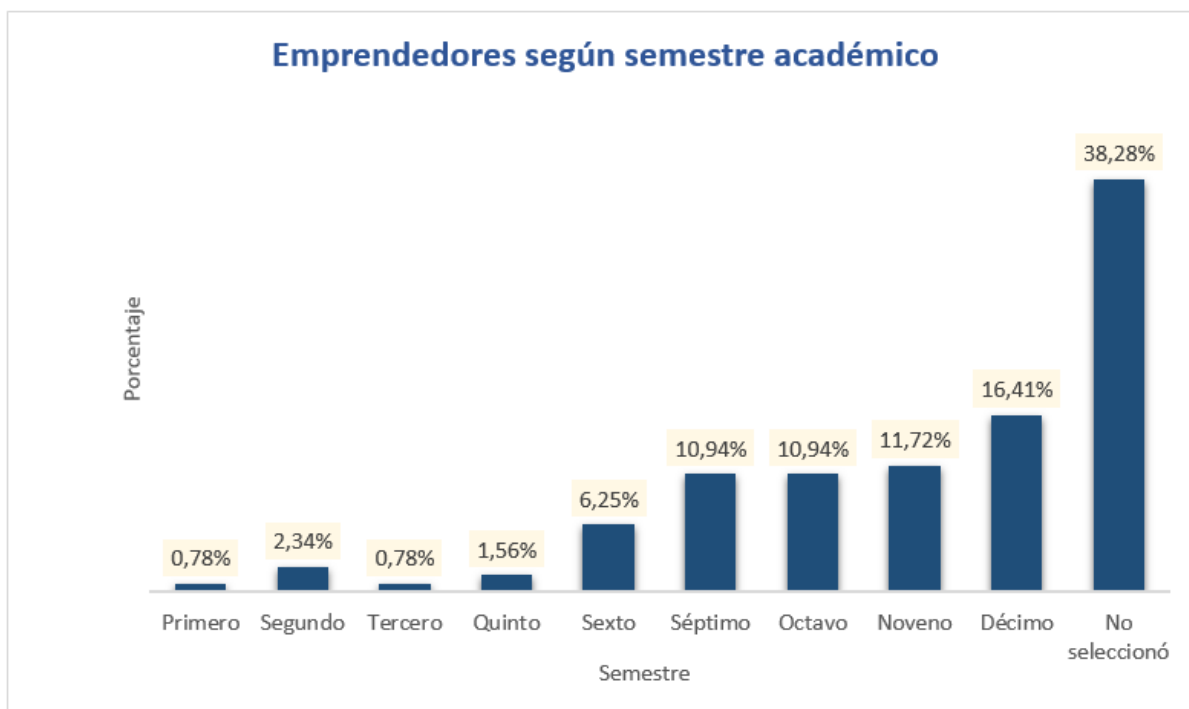


Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

Ingeniería Industrial con un 31.25% es la facultad con más estudiantes emprendedores inscritos al CDE en el transcurso del año 2019, continúa Negocios Internacionales con un 13,28% y con un 8,59% Administración de Empresas y Psicología.



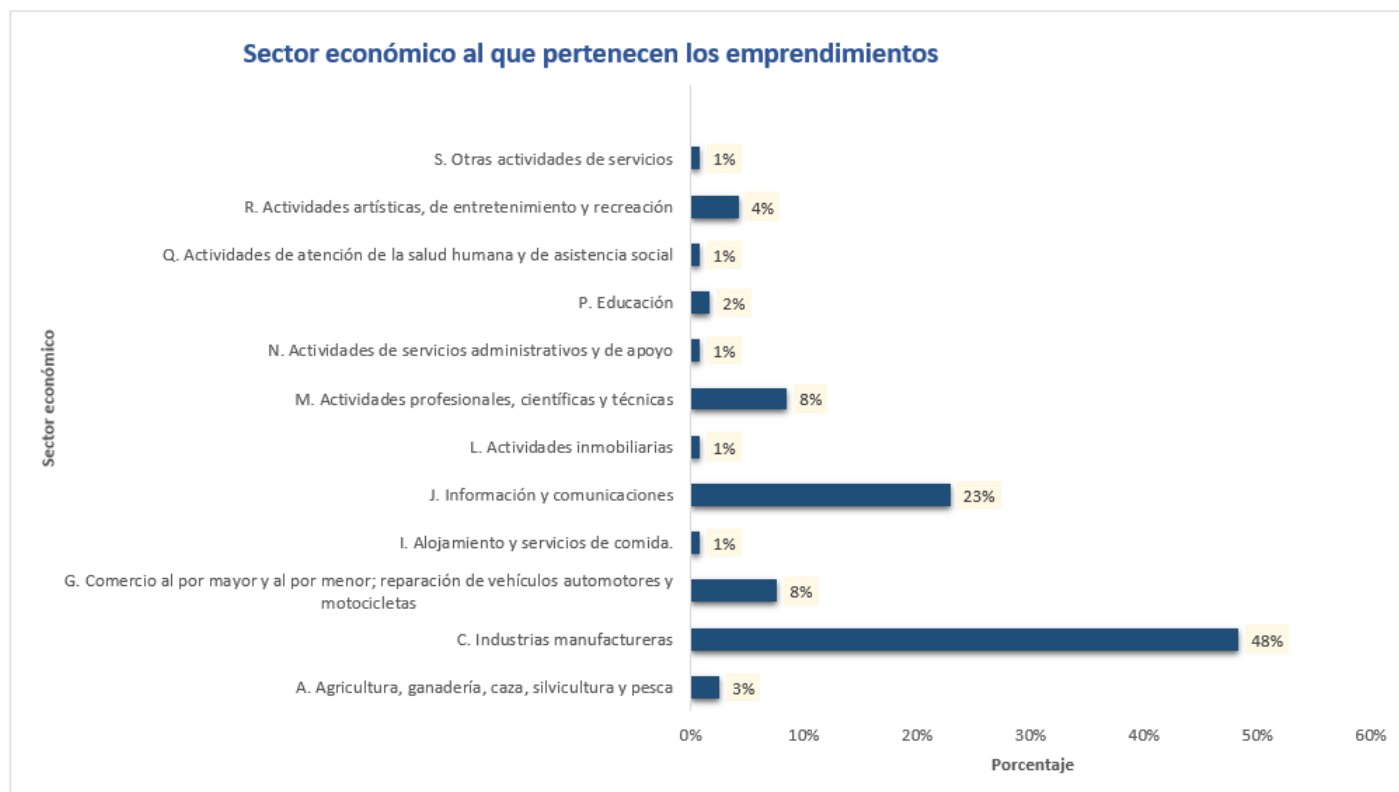
Figura 11. Emprendedores según semestre académico.



Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

A corte de noviembre de 2019, encontramos que el 16,41% de los estudiantes inscritos son de último semestre, considerando también que en este semestre algunos estudiantes de Ingeniería Industrial optan por realizar su tesis en la modalidad creación de empresas. Con un 11,72% son de noveno semestre, le siguen los que cursan séptimo y octavo semestre con un 10,94%

Figura 12. Sector económico al que pertenecen los emprendimientos.



Fuente: Elaboración propia, extraído de Base de datos Emprendedores inscritos CDE.

Según la clasificación de actividades económicas CIIU de la DIAN, se catalogan los emprendimientos de acuerdo al sector económico al que pertenece. La mayoría de las ideas de negocio inscritas en el CDE pertenecen al sector de industrias manufactureras con un 48%, le sigue información y comunicaciones con 23% y finalmente actividades profesionales, científicas y técnicas con un 8%.

## **9. Diagnóstico de la Organización.**

### **9.1 Proceso actual realizado en el Centro de Desarrollo Empresarial**

Los procesos que se llevan a cabo son principalmente realizados por el coordinador de la unidad, quien es el encargado de recibir a los estudiantes, escuchar las propuestas o iniciativas que quieren desarrollar, y finalmente, orientar el paso a seguir en la unidad. Por consiguiente, se hace la inscripción del emprendedor, la cual le permite percibir algunos datos como correo electrónico, teléfono de contacto, programa, breve descripción de la idea y los compromisos que el emprendedor realiza con la unidad, entre otros.

Generalmente y de acuerdo a la etapa en la que se encuentra el proyecto, idea, emprendimiento o empresa, se procede a dejar actividades que permiten filtrar el proceso y así conocer el grado de compromiso que se tenga y descubrir la etapa en la que se encuentra, por ejemplo, si se tiene o no establecido el modelo de negocio y a través de la herramienta lienzo Lean Canvas o Business Canvas, según sea caso, comience a establecerlo.

Cuando sea desarrollada la actividad por parte del emprendedor, este tiene la posibilidad de solicitar una cita de asesoría, ya sea por medio de un correo electrónico (enviando adjunto el archivo del lienzo resuelto o archivo con la actividad asignada) o llamada telefónica programando cita con el coordinador o docente asociado si es el caso que su emprendimiento o empresa requiera orientación en temas especializados como en el área financiera. Finalmente se procede a verificar disponibilidad ya sea del docente asociado o coordinador.

En la unidad, se asigna un practicante, el cual cada semestre rota de acuerdo al tiempo de duración de la práctica. Este es el apoyo que recibe el coordinador y es el encargado de ejecutar algunas funciones establecidas en el CDE. Anexo 2. Funciones del practicante.

El Centro de Desarrollo Empresarial, es actualmente catalogado como unidad externa del Fondo Emprender, en Bucaramanga solo existen cinco unidades externas vinculadas con el Fondo Emprender. La función principal es dirigir cada proceso del emprendedor con la finalidad de aplicar

a las convocatorias que desembolsan capital semilla. Todo el acompañamiento es recibido por parte del coordinador y docente asociado, quien preparan el emprendedor para presentar su proyecto o emprendimiento de acuerdo a los lineamientos exigidos por el SENA – Fondo Emprender, al igual que el asesoramiento en la presentación Pitch.

Se identifica la siguiente ruta de emprendimiento establecida en el Centro de Desarrollo Empresarial:



Figura 13. Ruta de acompañamiento actual CDE.

Fuente: Ruta de acompañamiento - Centro de Desarrollo Empresarial.

La ruta de acompañamiento del CDE, presenta actividades que son clave en el proceso de emprendimiento y que todo emprendedor debe realizar. Esta ruta consta de 10 pasos generales que a medida de su desarrollo va completando los aspectos que hacen parte del proceso.

- |   |   |
|---|---|
| 1. Identificando el modelo de negocio             | 6. Conocimiento del marco legal               |
| 2. Obteniendo información investigando el mercado | 7. Registro de marca                          |
| 3. Se pone a trabajar la creatividad              | 8. Aplicación de herramientas administrativas |

4. Se trabaja la herramienta Benchmarking
5. Análisis financiero
9. Búsqueda de recursos
10. Preparación para presentación de Pitch.

En el plan de trabajo del año 2019, el Coordinador tiene programado para cada mes, un taller y una conferencia que aportan positivamente en el proceso que llevan los emprendedores inscritos en la unidad. Algunos temas realizados son: modelo de negocio, creatividad naranja, Networking, competencias emprendedoras, habilidades blandas, entre otros.

Los estudiantes que trabajan tesis de grado, tienen la opción de apoyarse con el CDE, algunos lo hacen desde el inicio del proceso, otros al final cuando solicitan un informe emitido por el coordinador sobre el trabajo.

El Centro de Desarrollo Empresarial pertenece a la red de emprendimiento de Santander, cada mes se reúnen y debaten temas sobre emprendimiento de la región, unen esfuerzos y buscan oportunidades de mejora desde las instituciones.

Todo emprendedor inscrito al Centro de Desarrollo Empresarial., debe pertenecer a la comunidad UPB, es decir, puede ser estudiante adscrito a un programa académico, administrativo, docente o egresado UPB. De lo contrario será direccionado a otra unidad externa.

La figura 19 detalla el proceso actual realizado en el CDE con los estudiantes que quieren emprender y buscan orientación. Estos son los pasos a seguir con cada emprendedor desde el momento de su inscripción, el recorrido por que realiza a través de actividades, asesorías y participación en talleres, hasta la preparación para aplicar a convocatorias con un plan de negocio estructurado y una presentación Pitch. Cabe resaltar que no todos los inscritos al CDE realizan este proceso, ya que muchos solo realizan la inscripción sin seguir el procedimiento y otros llegan con proyectos avanzados para aplicar a convocatorias.

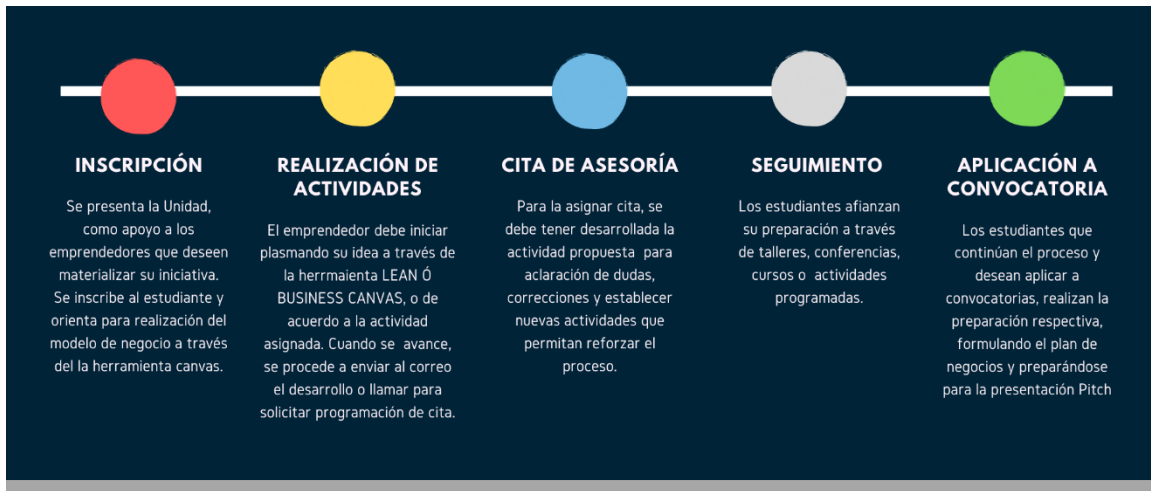


Figura 14. Proceso realizado actualmente en el CDE.

Fuente: Elaboración propia.

A través de actividades, como test del emprendedor, desarrollo del lienzo Canvas, investigación del producto, de mercado, desarrollo de prototipo, avance en el trabajo, se establece el compromiso de quienes cumplan con las actividades propuestas, de esta forma se puede identificar los que realmente están interesados en continuar el proceso en el Centro de Desarrollo Empresarial y aquellos que no.

Cada año, el coordinador presenta un informe del progreso y actividades realizadas cada final de semestre, al igual que informe de multicampus según requerimientos de sede Medellín.



La unidad de emprendimiento estaba desempeñando una labor más enfocada a Consultorio Empresarial. Ahora según la reorganización que realiza y la nueva visión para el Centro de Desarrollo Empresarial, la metodología utilizada es diferente a la que se estaba implementando, ya

que la nueva dirección va articulada a las prácticas del CDE Medellín, el cual funciona con 3 líneas estratégicas, que son Incubación de Empresas, Formación y Proyectos.

Según la realidad de la unidad, actualmente solo se implementa la línea de formación que incluye los talleres, conferencias, cursos y una parte de la línea de Incubación, que incluye consultoría personalizada en temas especializados.

CDE Medellín propone en la Línea estratégica Incubación de Empresas brindar acompañamiento durante el proceso de estructuración, consolidación y fortalecimiento y consta de cinco ítems, inspirar, preparar, incubar, articular y fortalecer.



Figura 15. Línea estratégica Incubación de Empresas, CDE-Medellín.

Fuente: CDE – Medellín

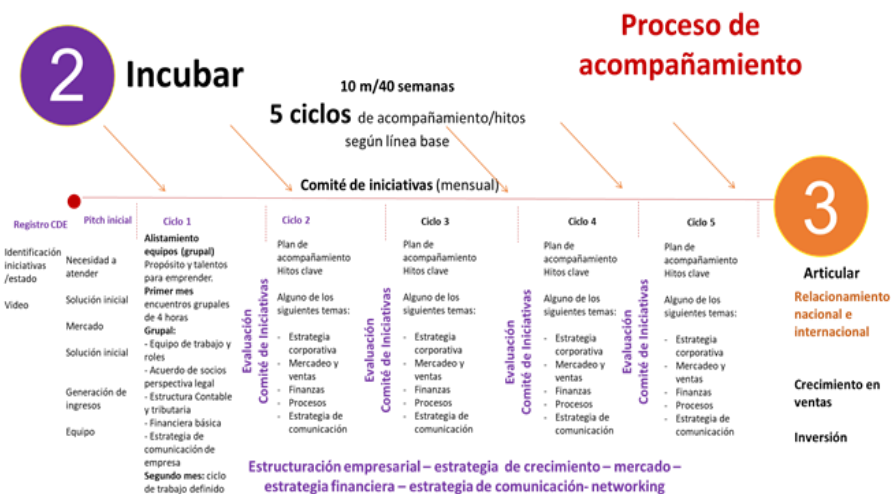
### El proceso de incubación realizado en CDE Medellín.

Para participar del programa de incubación con el CDE, se pide los siguientes requisitos

- Contar con un modelo de negocio que sea ejecutable en el corto plazo o que ya se esté ejecutando.
- Contar con un producto o servicio que esté a punto para ser llevado al mercado o que ya se esté comercializando.

- Un equipo de trabajo de al menos dos emprendedores para combinar labores en el acompañamiento.
- Si la iniciativa se encuentra formalizada como persona jurídica, no debe tener más de un año de constituida.

Figura 16. Proceso de incubación, CDE-Medellín



Fuente: Lineamientos incubación - CDE Medellín

**Entrada al proceso:** los proyectos y empresas que entran al proceso lo hacen a través de una convocatoria y éstos deben cumplir con requisitos como; modelo de negocio atractivo para el mercado, producto o servicio que esté a punto o cerca de mercado para ser comercializado, equipo de trabajo con un primer esquema de roles definidos.

**Tiempo de ejecución anual:** la incubación se ejecuta en 10 meses de trabajo dividido en cinco (5) ciclos de acompañamiento.

**Número de iniciativas:** de acuerdo con la capacidad del centro, se pueden acompañar entre 5 y 10 iniciativas por período.

**Programación de la etapa:** El esquema de incubación se plantea de forma continua, es decir, que independiente del tiempo de vacaciones, estos equipos emprendedores podrán continuar con su acompañamiento sin ver afectado su proceso.

**Salida del proceso:** los equipos emprendedores y sus iniciativas terminan el proceso con los siguientes componentes: Estructuración empresarial y modelo de negocio, estrategia de



crecimiento, estrategia de mercado, estrategia financiera, acceso a Networking o a esquemas de relacionamiento dentro del ecosistema, desarrollo previo de talento humano.

Los equipos emprendedores que culminan su proceso pueden acceder a nuevos servicios y oportunidades desde del CDE, así como la retribución que desde el centro se haya fijado para ellos como contraprestación de los servicios recibidos.

### **Conclusión a los procesos realizados en el Centro de desarrollo Empresarial.**

Las actividades desarrolladas por el Centro de Desarrollo Empresarial aportan un valioso aprendizaje en la formación como empresario, impulsan la realización de las ideas de negocio y desarrolla actividades que permiten fortalecer su periodo de incubación.

El Centro de Desarrollo Empresarial tiene participación en la Red de Emprendimiento de Santander, lo que permite unificar esfuerzos y estar a la vanguardia, retroalimentando procesos y proponiendo nuevas metodologías.

Referente a las funciones asignadas al practicante, hay algunas que no cumplen la trazabilidad o procedimientos de acuerdo a la realidad evidenciada y lineamientos institucionales. Así mismo, no se utilizan algunos formatos codificados por la institución.

La ruta de acompañamiento encontrada actualmente es un referente para todo emprendedor ya que permite conocer los temas que todo emprendedor debe gestionar para impulsar su iniciativa, sin embargo, no detalla el proceso o pasos a seguir de acuerdo a la etapa en la que se encuentra su idea, emprendimiento o empresa.

## 9.2 Entrevistas no estructuradas a estudiantes

Aprovechando la visita realizada por algunos estudiantes al CDE, se indagó sobre la percepción que tienen respecto al trabajo y servicios que ofrece la Unidad. Los estudiantes manifestaron sus diferentes opiniones o puntos de vista, según sus experiencias o percepciones en su primer acercamiento. Este tipo de entrevistas no estructuradas se realizaron a 10 estudiantes.

Algunos estudiantes comentaban que ignoraban la existencia de un departamento dedicado al emprendimiento y que se enteraron de casualidad en medio de charlas sostenidas con compañeros y profesores.

También se pudo observar que, la mayoría conoce sobre el CDE casi al final de su carrera o cuando se inscriben a los cursos de Emprendimiento. Al confrontar esta realidad con las personas inscritas en el CDE a corte de noviembre de 2019, encontramos que el 16,41% de los estudiantes inscritos son de último semestre, considerando también que en este semestre algunos estudiantes de Ingeniería Industrial optan por realizar su tesis en la modalidad creación de empresas. Con un 11,72% son de noveno semestre, le siguen los que cursan séptimo y octavo semestre con un 10,94%. Ver figura 9.

Los estudiantes que optan como proyecto de grado el emprendimiento, acuden al CDE, para solicitar un informe sobre el proyecto que han estado realizando y que hace parte de un requerimiento a su trabajo. Algunos desde el inicio de su tesis solicitan este acompañamiento por parte de la Unidad, otros simplemente solo para solicitar el informe. Sus directores de práctica, son quienes les recomiendan acercarse al CDE para llevar a cabo el proceso.

Los estudiantes también han expresado lo que para ellos significa el emprendimiento. Para algunos es trabajar en un ingreso alterno, para otros requiere estar en constante creación, es también un estilo de vida, es enfrentarse a los miedos que se tienen, es un reto que muchos no se arriesgan a experimentar. Muy pocos manifiestan que su plan de vida cuando obtuvieran el grado Universitario es trabajar en su propia empresa, por lo general, el pensamiento de la mayoría es ser competitivos para emplearse en buenas organizaciones. Algunos egresados también cuentan que ahora su pensamiento ha cambiado, les ha costado conseguir trabajo o se aburren de lo que están haciendo y deciden emprender. Durante la carrera cursaron la materia de Emprendimiento, pero no le dieron

la importancia, ya que siempre se pensó en emplearse. Consideran que esa falta de interés en este tema, lo relacionan con la motivación, con conocer el impacto o alcance que puede tener en su futuro. A pesar de asistir a cursos de emprendimiento, no tuvieron la mayor injerencia, que les permitiera salir animados a optar por el emprendimiento como opción de vida.

También cuentan que, la falta de tiempo es un factor que no les permite avanzar en este tema, así quieran y estén motivados con un proyecto o idea de negocio, sus ocupaciones y compromisos en las materias de su carrera, les hacen posponer por largos periodos, a veces años, sus ideas de negocio, al punto de no ver avances significativos, ni materializados sus proyectos.

También, perciben que al CDE les faltan actividades que motiven, según manifiestan “la ven muy pobre”.

### 9.3. DOFA.

Para completar el diagnóstico del Centro de Desarrollo Empresarial, se utilizó la herramienta DOFA, la cual nos permite ahondar en aspectos internos y externos del CDE.

Tabla 4. DOFA

Factores Internos del CDE	Factor Externo del CDE
<p><b>Debilidades</b></p> <p>1. Se presenta rotación de practicantes, no se lleva secuencia e instrucción adecuada de los archivos que maneja la CDE.</p> <p>3. Dificultad en la trazabilidad de la información por la fragmentación y disponibilidad en la gestión de seguimiento con los emprendedores.</p> <p>4. Débil imagen y posicionamiento en redes sociales e institución UPB. Red social externa a la institución.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>1. El estudiante no aprovecha los beneficios que puede traer el Centro de Desarrollo Empresarial en su vida profesional, por desconocimiento de la existencia de la misma y busquen asesorías en otras instituciones o unidades externas.</p> <p>2. Instituciones en el área Metropolitana de Bucaramanga con Unidades de Emprendimiento Fortalecidas, activas y funcionando de forma creativa y atractiva.</p>

<p>5. Escaso personal para el manejo de todo el Centro de Desarrollo Empresarial y limitados recursos económicos.</p> <p>6. Falta de reconocimiento institucional de la unidad para impulsar más el emprendimiento.</p>	<p>3. Por falta de posicionamiento e imagen débil de la unidad, cause desinterés por parte de estudiantes y demás comunidad para participar en talleres y conferencias que se programen.</p> <p>4. El gobierno imponga políticas, normas, leyes, impuestos que dificulten funcionamiento de la UPB CDE y también la actividad de crear empresa en el país.</p> <p>5. Restricción en convocatorias y fuentes de financiación que incentiven los emprendimientos.</p> <p>6. Cambios en la economía del país, aumento de la inflación, por ende, insuficiencia en recursos y capital para destinar en el CDE.</p> <p>7. Escasez o costos elevados de asesores externos. (Profesional requerido para los talleres, conferencias, actividades a realizar).</p> <p>8. Cambios en las expectativas y estilos de vida de los estudiantes con el tema de Emprendimiento.</p> <p>9. La UPB limite las actividades programadas del CDE por nuevas políticas.</p> <p>10. La Universidad no tenga presupuesto para invertir e impulsar la UDE.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>1. Disposición por parte de algunos docentes de la institución con competencias en temas como modelo de negocio, estructura financiera, habilidades Blandas, mercadeo entre otras.</p> <p>2. Infraestructura adecuada para la programación de talleres, conferencias y actividades.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1. Aprobación como modalidad de grado la práctica Empresarial.</p> <p>2. La comunidad UPB conozca la UDE a través de las redes sociales y demás actividades que incentiven el espíritu Emprendedor.</p>

<p>3. El CDE pertenece a la Red Regional de Emprendimiento. Cuenta con contactos de diferentes instituciones y empresas que buscan mejoras en las metodologías usadas en emprendimiento.</p> <p>4. Varios proyectos han sido orientados para aplicar a Fondo Emprender.</p>	<p>3. Inversión por parte de la UPB en la UDE para impulsar y mejorar las instalaciones de esta dependencia.</p> <p>4. Debido al desempleo en aumento, acreciente el interés por emprender empresa.</p> <p>5. Existen instituciones que están incentivando emprendimientos con el aporte de capital semilla, asesoramiento, préstamos con periodos de gracia, entre otros.</p> <p>6. Posibles convenios internacionales.</p>
---	--

Con base en lo anterior se concluye que el Centro de Desarrollo Empresarial durante su trayectoria se ha comprometido por impulsar y motivar la cultura empresarial en la comunidad UPB. En este proceso ha trabajado apoyando la materialización de los proyectos, sin embargo, se ha encontrado dificultad en la gestión de seguimiento, no todos los emprendedores continúan con su proceso solo unos pocos logran avanzar e incluso beneficiarse en una convocatoria. Un ejemplo de esto son los datos destacados en el año 2019 presentados en la figura 10, de 128 emprendedores inscritos en el transcurso del año 2019, tan solo 18 han demostrado interés por estructurar su modelo de negocio y recibir orientación y asesoría por el CDE. De estos 18 emprendedores, cinco presentaron y aprobaron Pitch en el Fondo Emprender y se encuentran trabajando en la formulación del plan de negocio. De estos cinco, solo 1 proyecto tiene completo su plan de negocio y está preparado para formalizar en una convocatoria.

De estos 18 emprendedores mencionados no se conoce con certeza la totalidad de su emprendimiento, ni el estado actual (excluyendo a los cinco que están en Fondo Emprender), ni el avance que han tenido, ni las metas a las que se quieren llegar. Lo que nos sugiere que estos procedimientos llegan hasta cierto punto y no reúnen todo lo que debería un proceso emprendedor,

por tanto la trazabilidad no está implícita y más aún cuando se presenta rotación de personal el coordinador cada uno o dos años y practicantes cada semestre.

De igual modo los procedimientos o formatos identificados en los archivos digitales y que están codificados, han perdido la continuidad. Por tal razón dificulta la gestión de seguimiento dada a los emprendedores y al mismo tiempo que cuantificar el desempeño del CDE.

No todos los emprendedores inscritos llegan con el mismo ahínco hacia el emprendimiento, no todos son emprendedores por oportunidad y hay una mayor dificultad en el compromiso por las ocupaciones académicas que tienen.

El CDE cuenta con una infraestructura adecuada para las asesorías y trabajos en el Coworking, las exposiciones de proyectos y el trabajo de talleres con grupos pequeños en la sala de juntas. No obstante, a comparación con otros espacios en el área de emprendimiento, requiere modernización, que permita estimular la creatividad en el proceso con los emprendedores.

El CDE cuenta con el apoyo de asesores (docentes) idóneos en la orientación requerida, sin embargo, no es el personal suficiente para completar los requerimientos que en ocasiones exige tener.

## 10. Agentes externos que promueven el emprendimiento.

El desarrollo de esta investigación se basó en los agentes externos al Centro de Desarrollo Empresarial que promueven el emprendimiento. Para la realización, se tuvo en cuenta unos criterios que permitieron realizar la búsqueda con el objetivo de tener una mayor comprensión en el panorama que hay tanto a nivel regional, como nacional e internacional sobre el emprendimiento.

Algunos parámetros que se tuvieron en cuenta:

- Instituciones educativas como universidades, colegios, programas, fuentes de financiación, etc. que ofrezcan actividades, talleres, programas de formación, créditos que impulsen el emprendimiento en la región. También se busca referencia en la Red de Emprendimiento de Santander.<sup>1</sup>
- Instituciones que han sobresalido de alguna forma a nivel nacional. También se busca referencia en DTI Sapiens<sup>2</sup>.
- Instituciones que han sobresalido de alguna manera. También se busca referencia en The Global Consortium of Entrepreneurship Centers (GCEC)<sup>3</sup>.

Los hallazgos encontrados fueron de varias instituciones pertenecientes a la Red de Emprendimiento de Santander. En Bucaramanga se destacan la UIS, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomás, Tecnológica Fitec como unidades externas a Fondo Emprender. Se destacan La Universidad Autónoma de Bucaramanga, quien ocupa el 3er puesto en el Ranking DTI Sapiens y está trabajando fuertemente en el Centro Unab Creative, ofreciendo a emprendedores programas de capacitación desde la generación de ideas hasta capacitaciones

---

<sup>1</sup> Red de Emprendimiento de Santander: integrada por instituciones académicas, entidades públicas y privadas que busca generar impacto en la región por medio del fortalecimiento de las condiciones necesarias para crear y crecer empresas.

<sup>2</sup> DTI Sapiens: Clasificación de Universidades según indicadores de Desarrollo Tecnológico e innovación.

<sup>3</sup> The Global Consortium of Entrepreneurship Centers (GCEC): Es una organización académica que aborda los temas de importancia para los centros de emprendimiento universitarios de Estados Unidos y el mundo. Más de 225 centros de emprendimiento universitarios están vinculados. Se comparten las mejores prácticas, desarrollar programas e iniciativas, y colaboran mutuamente para avanzar, fortalecer y celebrar el papel de las universidades en la enseñanza de los emprendedores del mañana.

especializadas a gerentes de empresas ya establecidas. En la mayoría de las Universidades tienen en sus contenidos talleres, capacitaciones, charlas con empresarios y espacios de Coworking y Networking. Uno de los programas que tiene el IMEBU referente a emprendimiento es Progresá, creado para apoyar los emprendimientos del norte de Bucaramanga pero hoy en día está abierto a todo público y su lugar de trabajo es en el Coworking de Neomundo, en donde no solo tienen salones para eventos, juntas, sino que dan servicios gratuitos a los emprendedores en el diseño de la imagen, fotografía etc. Entre las fuentes de financiación se halló a Bancolombia, Fundesan, Fondo de Garantías, entre otras, que están comprometidos para ofrecer créditos a los emprendedores. La Cámara de Comercio de Bucaramanga, cuenta con varios programas que de acuerdo a ciertas características de los emprendedores o empresarios, se puede participar. Se hallaron otras organizaciones con programas de convocatorias, conferencias, concursos, ferias que también impulsan el emprendimiento.

A nivel nacional se indagaron cinco Universidades destacadas, entre esas la Universidad ICESI, que promueve el emprendimiento a través del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE) con el apoyo de Rodrigo Varela <sup>4</sup>, máximo expositor del emprendimiento en Colombia y quien es Director del CDEE. También la Universidad ICESI, conforman el Grupo GEM Colombia que apoyan investigaciones en éste ámbito. La Universidad EAN, está catalogada como una de las mejores Incubadoras universitarias a nivel mundial según el premiación recibida del World Incubation Summit 2018 (WIS). Otras Universidades referenciadas son la Universidad Simón Bolívar, la cual sobresale por dar el máximo reconocimiento que se entrega anualmente a las empresas y empresarios en el territorio nacional, adicional a esto en el año 2019 ocupó el 1er lugar del Ranking DTI Sapiens. La Universidad Autónoma de Caribe, también referenciada, busca fortalecer el Ecosistema del

---

<sup>4</sup> Rodrigo Varela: Ha publicado más de 190 artículos científicos y de divulgación en revistas nacionales e internacionales, ha escrito 13 libros de texto, y múltiples informes de Consultoría y de investigación sobre los temas de: Innovación Empresarial, Evaluación de Proyectos, Creación de Empresas, Gerencia de Proyectos, Ingeniería Económica, Educación Empresarial, Gestión de PyME y varias cartillas sobre temas educativos. Ha realizado varios viajes de estudios, a nivel mundial, orientados a conocer los procesos educativos sobre Desarrollo del Espíritu Empresarial. Fundador y Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial- CDEE de la Universidad ICESI.



Emprendimiento y la Innovación a nivel nacional, adicional ocupa el quinto puesto entre las primeras empresas seleccionadas en el Ranking DTI Sapiens.

A nivel Internacional se referenciaron cuatro instituciones de las cuales tres han tenido reconocimientos por el The Global Consortium of Entrepreneurship Centers (GCEC) y hace parte de las Universidades certificadas en calidad. El MIT, Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, tiene un Centro de emprendimiento que apoya de forma muy completa cada proceso de los emprendedores, incluso realiza eventos de talla mundial. Cabe destacar que cuenta con un programa de pasantías de verano remunerado abierto a todos los estudiantes del MIT y brinda la oportunidad de adquirir una experiencia laboral en una startup fundada por ex alumnos de MIT.

Anexo 3. Tabla 5. Agentes externos que promueven el emprendimiento.

Esta tabla detalla todas instituciones referenciadas junto con sus programas, talleres, actividades y demás formas con las que promueven el emprendimiento.

La tabla 4 nos presenta algunos agentes externos que incentivan la cultura emprendedora y proponen ciertas etapas a fin de conocer el estado de cada emprendedor y el proceso a aplicar.

Tabla 5. Etapas propuestas por agentes externos.

Etapas del proceso emprendedor				
Etapas Propuestas	Etapas o elementos planteados por autores en el proceso emprendedor			
	Red de Emprendimiento de Santander	GEM Global Entrepreneurship Monitor	Apps co	CDEE Start-Up Café - ICESI
	<p><b>Descubrimiento:</b> Fase de sensibilización, generación de ideas, identificación de oportunidades y / o necesidades y formulación del modelo de negocio. Los emprendedores están desarrollando inicialmente prototipos de productos o servicios, pero aún no pueden estar seguros respecto a que este responde a una necesidad importante que tienen los consumidores. Están desarrollando una versión inicial de producto o servicio para ofrecer, pero aún no se está seguro respecto a que se responde a una necesidad importante que tienen los consumidores. No se han generado ventas, No se ha definido un plan o modelo de negocio. Se financia a través de *Recursos propios. *Familia, amigos, y otros aportadores *Incentivos del Gobierno</p>	<p><b>Emprendedor potencial</b> aquel que está en la primer etapa del proceso emprendedor. Se caracteriza por afirmar que tiene planes de iniciar una actividad emprendedora.</p>	<p><b>Necesidad:</b> Identificar un problema real.</p>	<p><b>Ideación y validación:</b> Definir concepto, definir modelo, definir oportunidad, analizar mercado.</p>
	<p><b>Puesta en Marcha:</b> Se inicia la operación del negocio y proceso de constitución, se obtiene retroalimentación de clientes. Falta ajustar el producto y/o servicios a las necesidades de los clientes potenciales, para lograr ventas. En proceso de supervivencia, no se ha alcanzado un punto de equilibrio es decir no hay ganancias, ingresos y egresos son iguales. Entre 0 y 2 años operando. Ventas Entre 0 y 60 millones al año. Financiación a través de *Familia, amigos, y otros aportadores *Instituciones microfinancieras *Capital semilla *Aceleradoras *Incentivos del Gobierno</p>	<p><b>Emprendedor naciente, o nacimiento de empresa,</b> es aquel que se encuentra en la segunda etapa del proceso emprendedor. Se caracteriza por afirmar que ya ha iniciado un negocio pero no tiene empleados ni como pagar el salario, este tipo de emprendedor se encuentra en un periodo mayor a 3 meses.</p>	<p><b>Segmentación:</b> Identificar el público de ese problema y sus características.</p>	<p><b>Start Up:</b> Definir plan de empresa, desarrollar prototipo, formalizar la empresa, invertir en operarios, operar la empresa.</p>
	<p><b>Crecimiento Inicial:</b> El negocio está creciendo, se obtienen utilidades, se recibe reconocimiento. Has logrado desarrollar un producto o servicio que tiene demanda en el mercado, se trabaja para mejorar los procesos de desarrollo de clientes y la producción y/o prestación del servicio. Ha logrado desarrollar un producto o servicio que tiene demanda en el mercado, se trabaja para mejorar los procesos de desarrollo de clientes y la producción y/o prestación del servicio. El negocio ya alcanzó su punto de equilibrio y se obtienen utilidades. Entre 2 y 3 años operando. Ventas entre 50 y 200 millones al año. Financiación a través *Incentivos del Gobierno *Ángeles Inversionistas *Fondos de capital emprendedor o capital de riesgo *Banca Comercial</p>	<p><b>Nuevo empresario,</b> se encuentra en la etapa que se le conoce como "etapa de despeque", se caracteriza por afirmar que ya inició un negocio y tiene la capacidad de pagar salarios durante más de 3 meses pero menos de 42 meses.</p>	<p><b>Propuesta:</b> Elementos que la hacen diferente de otras soluciones.</p>	<p><b>Crecimiento:</b> Operar empresa, invertir en activos, invertir en inventarios, expandir mercado, expandir infraestructura, desarrollar productos.</p>
	<p><b>Crecimiento Acelerado:</b> La empresa escala e inicia un proceso de expansión a otros mercados nacionales e internacionales. Los atributos del producto/ servicio están definidos y son reconocidos y valorados por los clientes. Se busca nuevos niveles de desempeño en sus procesos de obtención de clientes y producción o prestación del servicio. La empresa logra altos niveles de desempeño y rentabilidad. Entre 3 y 5 años operando. Ventas Mayor a 200 Millones al año. Financiación a través de *Ángeles Inversionistas *Fondos de capital privado *Fondos de deuda *Banca comercial</p>	<p><b>Empresario establecido,</b> se encuentra en la cuarta etapa del proceso emprendedor, también conocida como "de sostenibilidad y de crecimiento de la empresa". Se caracteriza por afirmar que tiene empresa y ha pagado salarios por más de 42 meses.</p>	<p><b>Solución:</b> Estructura el modelo de negocio.</p>	<p><b>Consolidación:</b> Operar empresa, mejorar la infraestructura, sustituir pasivos, auto financiar la empresa.</p>
	<p><b>Financiación:</b> La financiación que ofrecen las diferentes instituciones va a quedar transversal a las 4 fases mencionadas anteriormente. De esta sección hacen parte las Instituciones micro financieras, capital semilla, Ángeles Inversionistas, Aceleradoras, Incentivos del Gobierno, Fondos de capital emprendedor o capital de riesgo, Banca Comercial, Fondos de capital privado, Fondos de deuda.</p>		<p><b>Producto:</b> Con el Producto Mínimo Viable sal al mercado.</p>	

Fuente: (Red de Emprendimiento de Santander, 2019), (Global Entrepreneurship Monitor, 2017, p.8) (Apps.co, 2019), (ICESI, 2019).

Cada fase encontrada, contiene diferentes características que permiten definir lo que cada emprendedor necesita para seguir avanzando. Todas coinciden en su etapa final con la generación de ideas, motivación y esclarecimiento del problema y la solución a abordar. Al igual que la segunda y tercera, tiene en común que es el arranque inicial del negocio. Finalmente en las últimas etapas se enfocan al fortalecimiento, expansión y financiación.

Estas etapas propuestas por cada una de las organizaciones consultadas, son fuente de referencia para complementar el diseño de las etapas, procesos y lista de verificación que estructuran la guía de acompañamiento.

## 11. Guía de Acompañamiento a Emprendedores

La guía de acompañamiento consiste en proporcionar orientación en el proceso de incubación a emprendedores, permitiendo encontrar en ella las etapas y fases que identifica el proceso en el cual se encuentra el emprendedor, pudiendo catalogarlo para iniciar un proceso organizado de su emprendimiento, de modo que incluya en él, todos los aspectos relevantes para desarrollar la idea de negocio. Esta guía se basó de acuerdo a la experiencia vivida en el Centro de Desarrollo Empresarial y la literatura e investigación realizada del entorno.

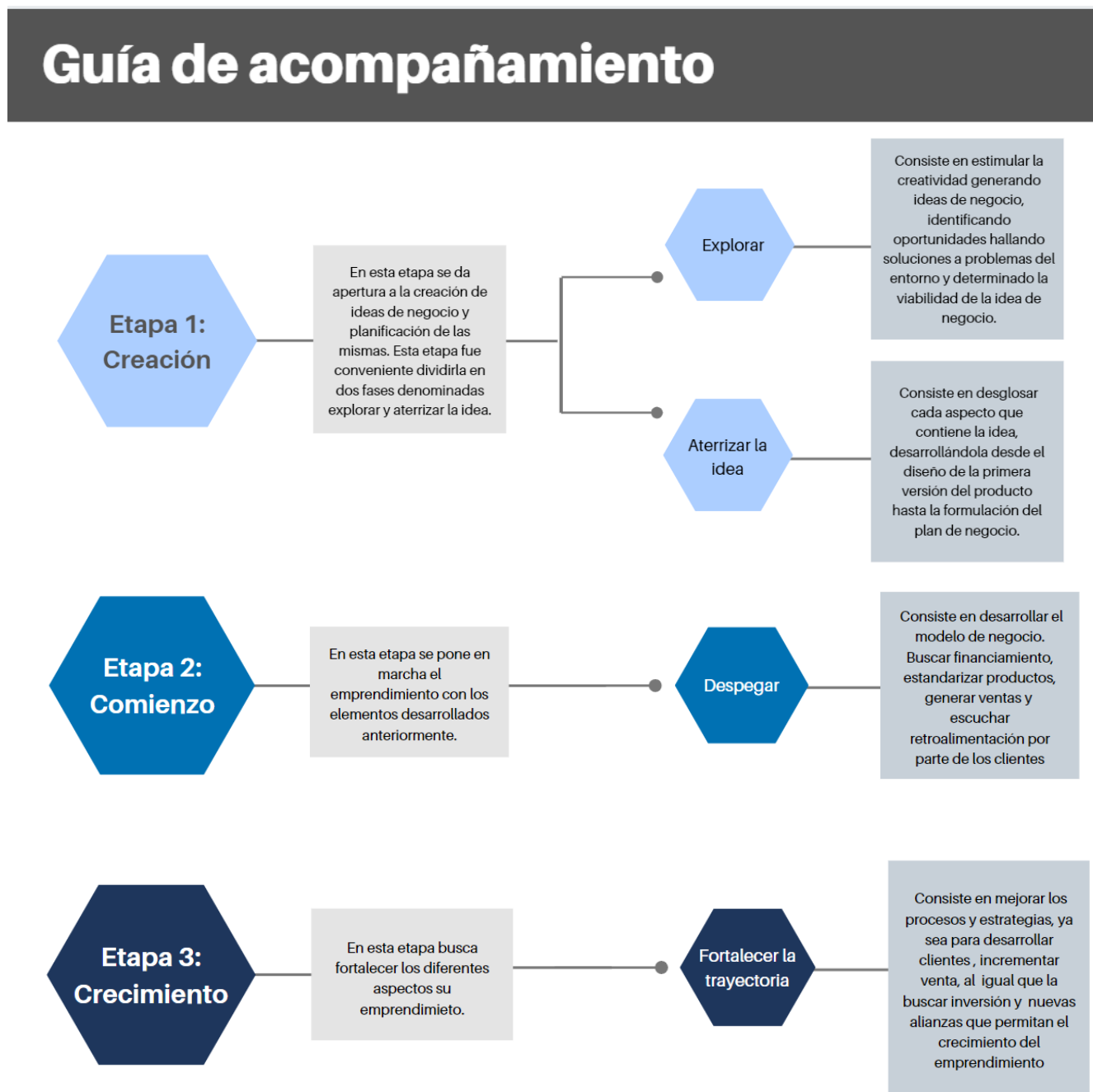
### Metodología

1. Se recomienda iniciar con un diagnóstico del emprendedor y del desarrollo de su idea o emprendimiento. Este diagnóstico se realiza a través de una entrevista no estructurada por parte del Coordinador del CDE o la persona encargada y por medio de la lista de verificación. Ver Anexo 4. Lista de verificación Etapa emprendedor.
2. Después de aplicada la lista de verificación y obtener los resultados, se procede a ubicar al emprendedor en la etapa que se encuentra, identificando en ella, los elementos que ya tiene y aquellos que le falta realizar para complementar la fase.
3. Se define con el emprendedor un plan de acción de acuerdo a la etapa o fase identificada y los pasos a seguir para iniciar el proceso en el Centro de Desarrollo Empresarial.

Nota: Las fases incluidas en las etapas llevan una secuencia organizada y lo recomendable es que se realice de esa forma, sin embargo, el emprendedor puede iniciar en cualquier orden, lo importante es que complete las actividades sugeridas en cada fase.

Anexo 5. Definiciones de conceptos y herramientas utilizadas en la guía de acompañamiento.

Figura 17. Guía de acompañamiento a emprendedores.



## Etapa 1: Creación.

El desarrollo de la Etapa I se divide en dos fases, la Fase Explorar y la Fase Aterrizar la idea, requiere de una investigación en el diseño y desarrollo del producto/servicio, así como investigación en el mercado para identificar oportunidades viables. Esta es una fase de sensibilización hacia el emprendimiento, generación de ideas y es la que permite identificar el verdadero emprendedor.

**Fase explorar:** se recomienda trabajar con el test emprendedor de David McClelland<sup>5</sup>. Así mismo el uso de mapas mentales en el proceso de ideación, brainstorming, proyección de la carrera como empresario y la iniciación en el desarrollo de habilidad Storytelling. En esta etapa es fundamental la investigación e identificación de oportunidades, se propone para ayudar en el proceso de evaluación y selección de la idea, la matriz de evaluación de ideas de empresas. Al igual se recomienda realizar el modelo Lean Canvas, con el propósito de definir el problema y solución que se quiere abordar y conocer los posibles clientes potenciales.

En esta etapa se recomienda la realización de talleres, entrenamientos o asesorías en diferentes temas que permitirá motivar la mentalidad empresarial, creatividad y adentrarse en el mundo empresarial, temas enfocados en: creatividad, ideación o generación de ideas, pensamiento lateral, iniciación en el Storytelling, desarrollo del Lienzo Lean Canvas, mentalidad emprendedora, miedos mitos de un emprendedor, saber identificar oportunidades de negocio, Introducción a la creación de empresas, desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas, charlas de experiencias con emprendedores/empresarios, recomendación de libros que apoyen esta fase, entre otros.

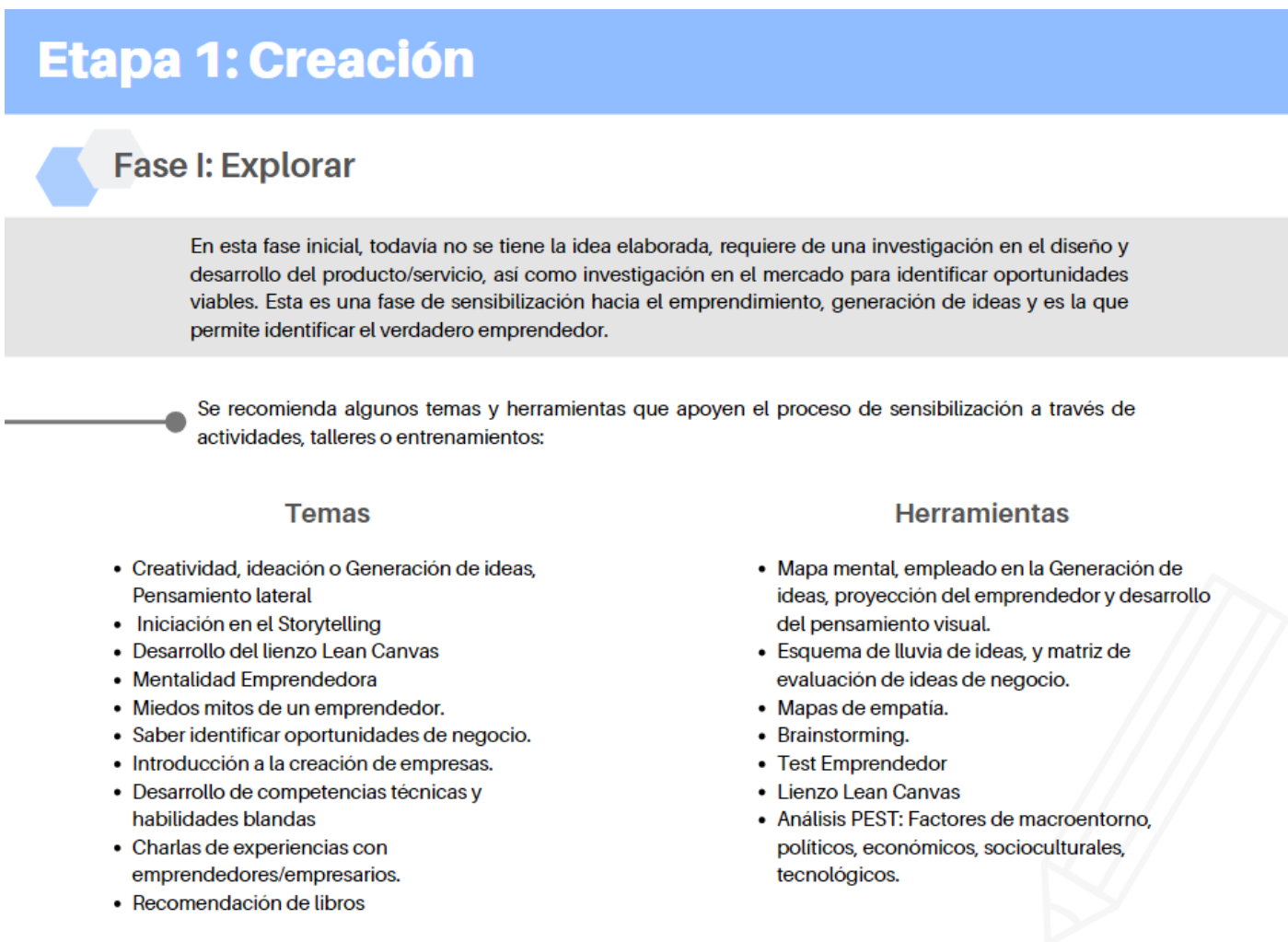
Se sugieren las siguientes herramientas para esta fase: Desarrollo de mapas mentales (generación de ideas y proyección del emprendedor), Esquema de lluvia de ideas, y Matriz de evaluación de ideas de empresa, mapas de empatía, Brainstorming, Test Emprendedor, Lienzo Lean Canvas, Análisis PEST: Factores del macroentorno, políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos.

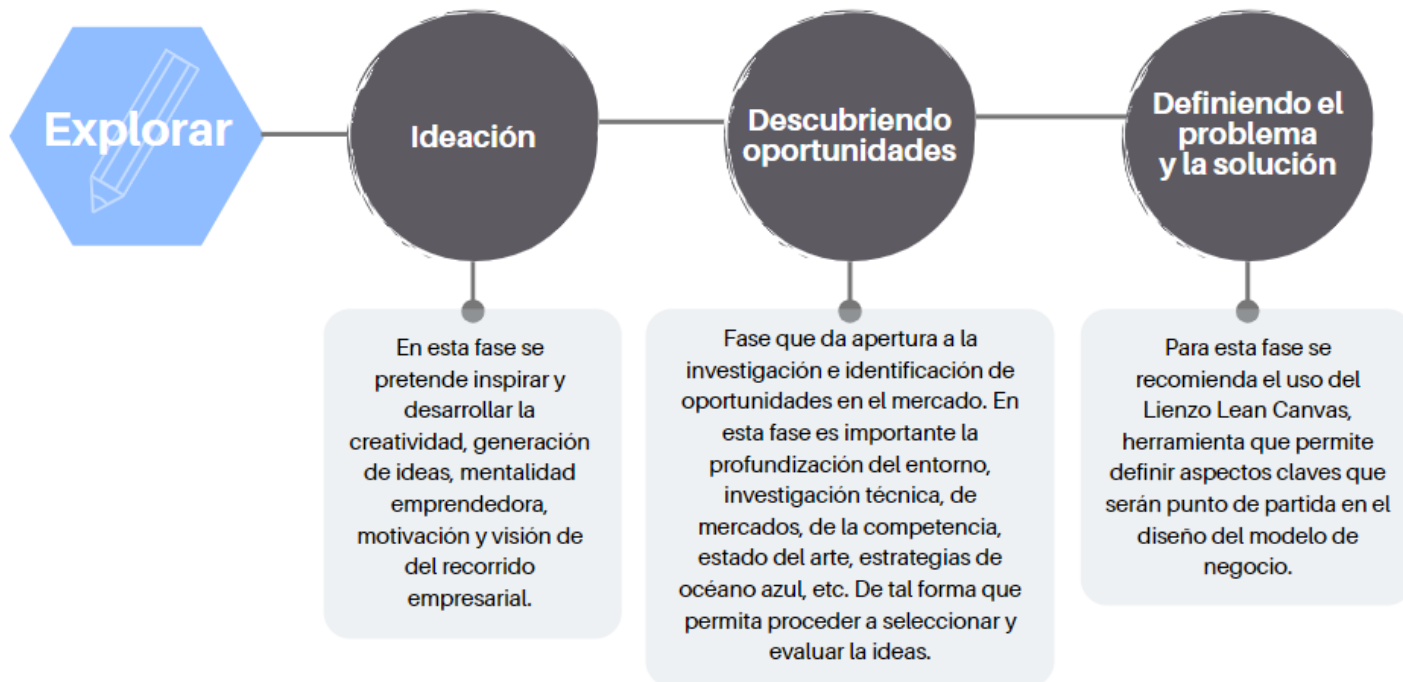
Anexo 6. Herramienta utilizada en la selección de idea.

---

<sup>5</sup> Apoyará el proceso de perfilar las actitudes e inclinaciones que tienen los participantes hacia el emprendimiento.

Figura 18. Etapa 1 Creación: Fase Explorar.





Fuente: Elaboración propia.



**Fase Aterrizar la idea:** El emprendedor tiene definida su idea de negocio y puede que haya avanzado o aterrizado su idea por medio de un proyecto o plan de negocio, ya sea por una materia vista en su carrera o de forma externa. Este emprendedor debe realizar, si todavía no lo ha hecho, un prototipo de producto/servicio o el producto mínimo viable. Esta es una etapa en la que el emprendedor puede llevarse un tiempo estimado mientras realiza las pruebas del producto y efectúa la primera venta (validación del mercado). Es importante la capacitación en diferentes temas y que en esta etapa se defina el modelo de negocio combinado con la estrategia del océano azul y se complete los demás aspectos como el desarrollo de la imagen corporativa, definición del cliente, proyección financiera, es decir, abarcar los componentes que contiene el plan de negocio.

Para esta fase se recomienda revisar la estructura del trabajo, con el problema y la solución definida. En ella se empieza a desarrollar la versión inicial del diseño del producto/servicio para después de ajustes pertinentes realizar validación de mercado, es decir, propiciar la primer venta con el producto mínimo viable, para lo anterior se puede apoyar con la herramienta Desing thinking.

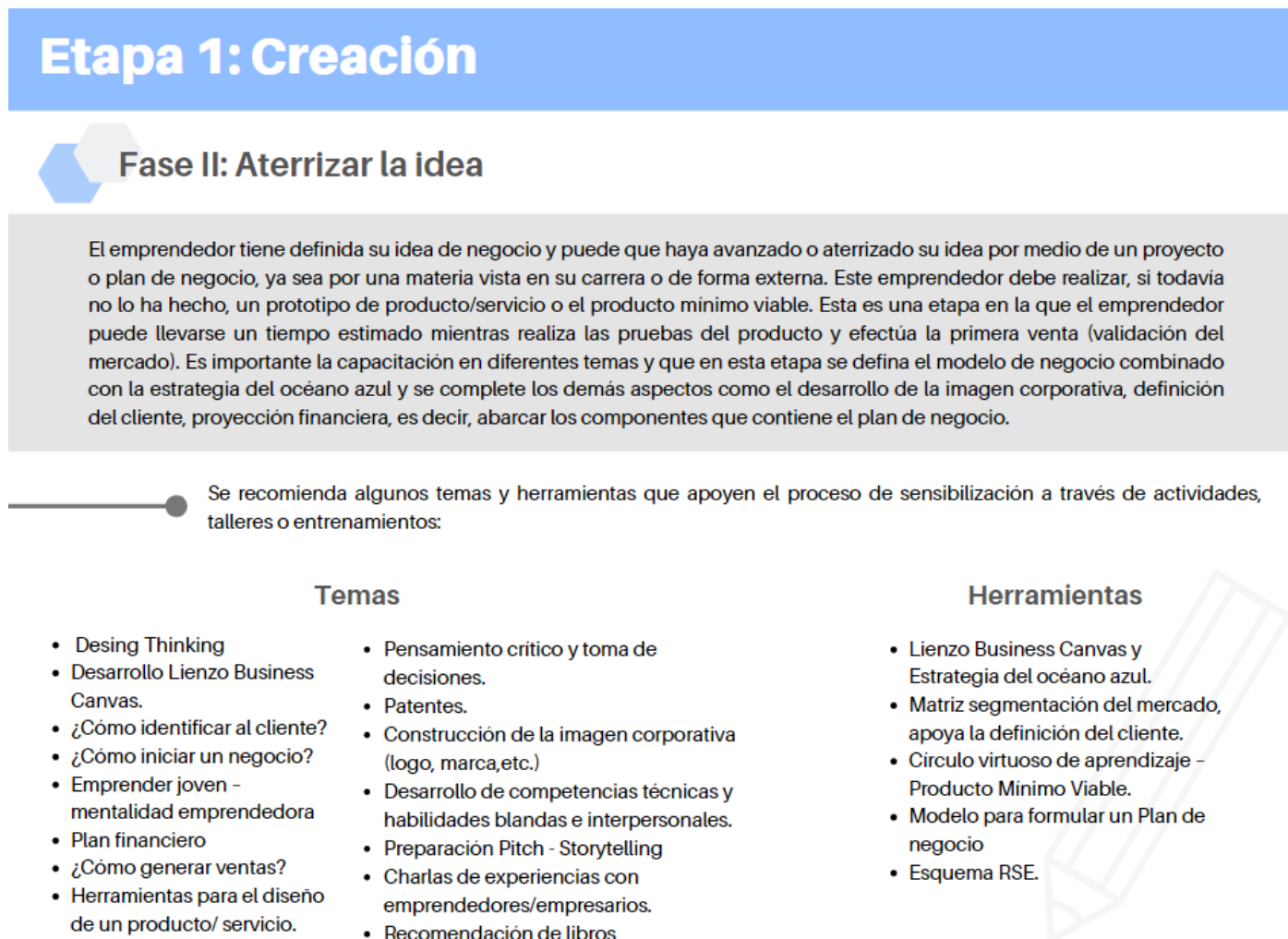
Es importante definir el perfil del cliente al que deseo llegar, ya sea utilizando mapas de empatía o matriz de segmento de mercado o incluso con la herramienta Business Canvas que permitirá desarrollar el modelo de negocio involucrando todos los componentes de una empresa. Para el uso de esta herramienta se recomienda complementarla con la estrategia del océano azul, de tal manera que el emprendedor tenga la visión de llevar su emprendimiento a mercados vírgenes y crear nuevas industrias.

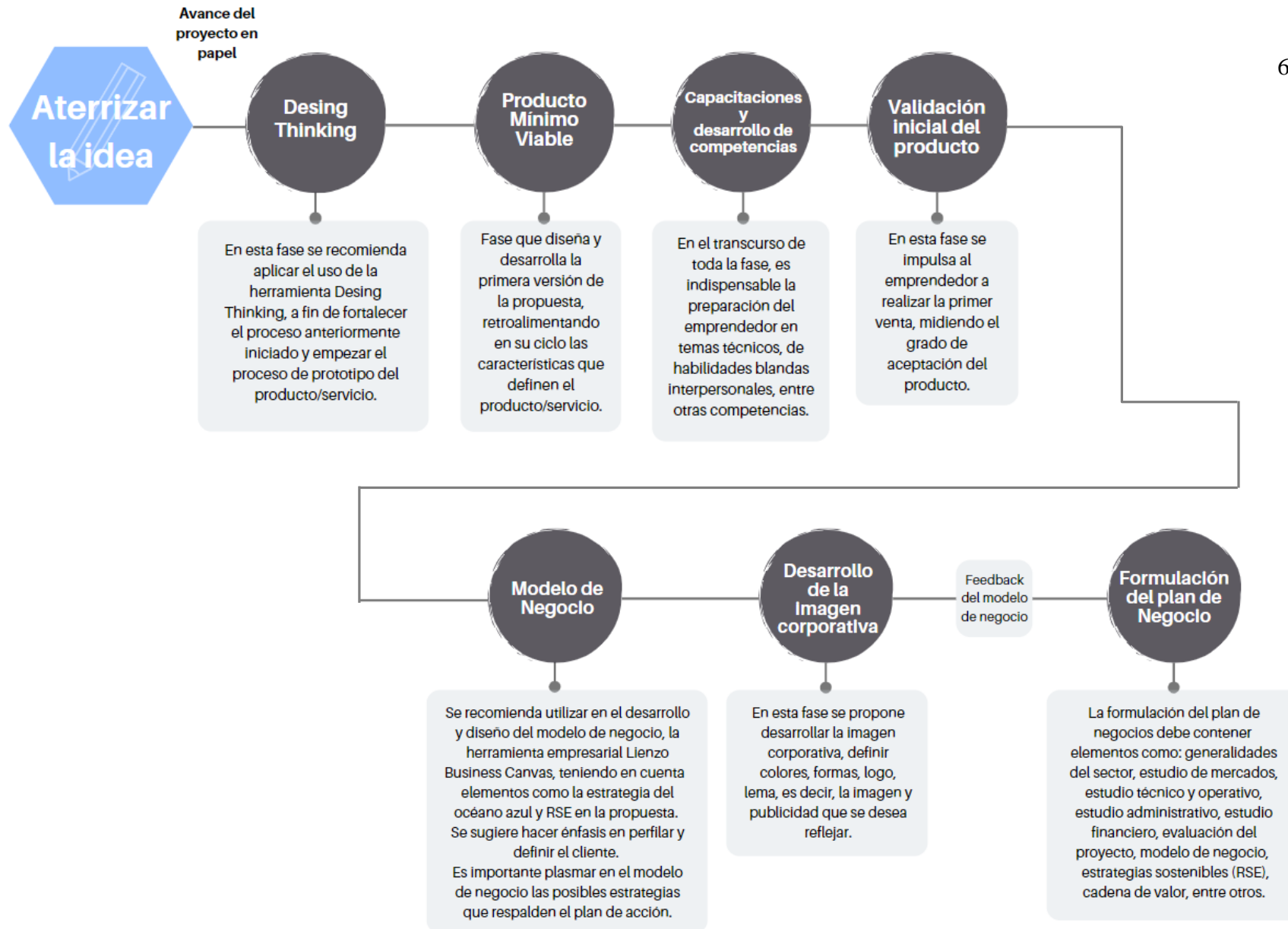
En esta etapa se recomienda trabajar los siguientes temas en los talleres, entrenamientos o mentorías personalizadas: Desing Thinking, desarrollo Lienzo Business Canvas, ¿Cómo identificar al cliente?, ¿Cómo iniciar un negocio?, Emprender joven – mentalidad emprendedora, Plan financiero, ¿Cómo generar ventas?, herramientas para el diseño de un producto/ servicio, pensamiento crítico y toma de decisiones, patentes, construcción de la imagen corporativa (logo, marca, etc.), desarrollo de competencias técnicas y habilidades blandas e interpersonales, preparación Pitch – Storytelling, charlas de experiencias con emprendedores/empresarios, recomendación de libros, entre otros.

Se sugieren las siguientes herramientas para esta fase: Lienzo Business Canvas y Estrategia del océano azul, Matriz segmentación del mercado, Círculo virtuoso de aprendizaje – Producto Mínimo Viable, Modelo para formular un Plan de negocio, Esquema de autodiagnóstico RSE.

Anexos 7. Matriz segmentación del mercado

Figura 19. Etapa 1 Creación: Fase Aterrizar la idea.





Fuente: Elaboración propia.

## Etapa 2: Comienzo

**Fase despegue:** El emprendedor que se encuentra en esta etapa, ya inició su validación en el mercado, ha estructurado en gran medida el plan de negocio y está listo a poner en marcha su emprendimiento, desarrollando estrategias financieras, comerciales, de marketing, logística del producto, establecimiento del equipo de trabajo y estandarización de procesos, productos y precios. Sin duda es una de las etapas en la que se busca inversión, en algunos casos no solo bastan los recursos propios para la operación inicial del negocio. Por tanto el emprendedor puede interesarse en aplicar a convocatorias y demás fuentes de financiación. Es opcional que iniciando, no se encuentre constituido legalmente, esto se puede hacer cuando sus ventas empiecen a despegar. Cabe resaltar en esta fase, la importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, con el objeto de promover emprendimientos con sentido responsable.

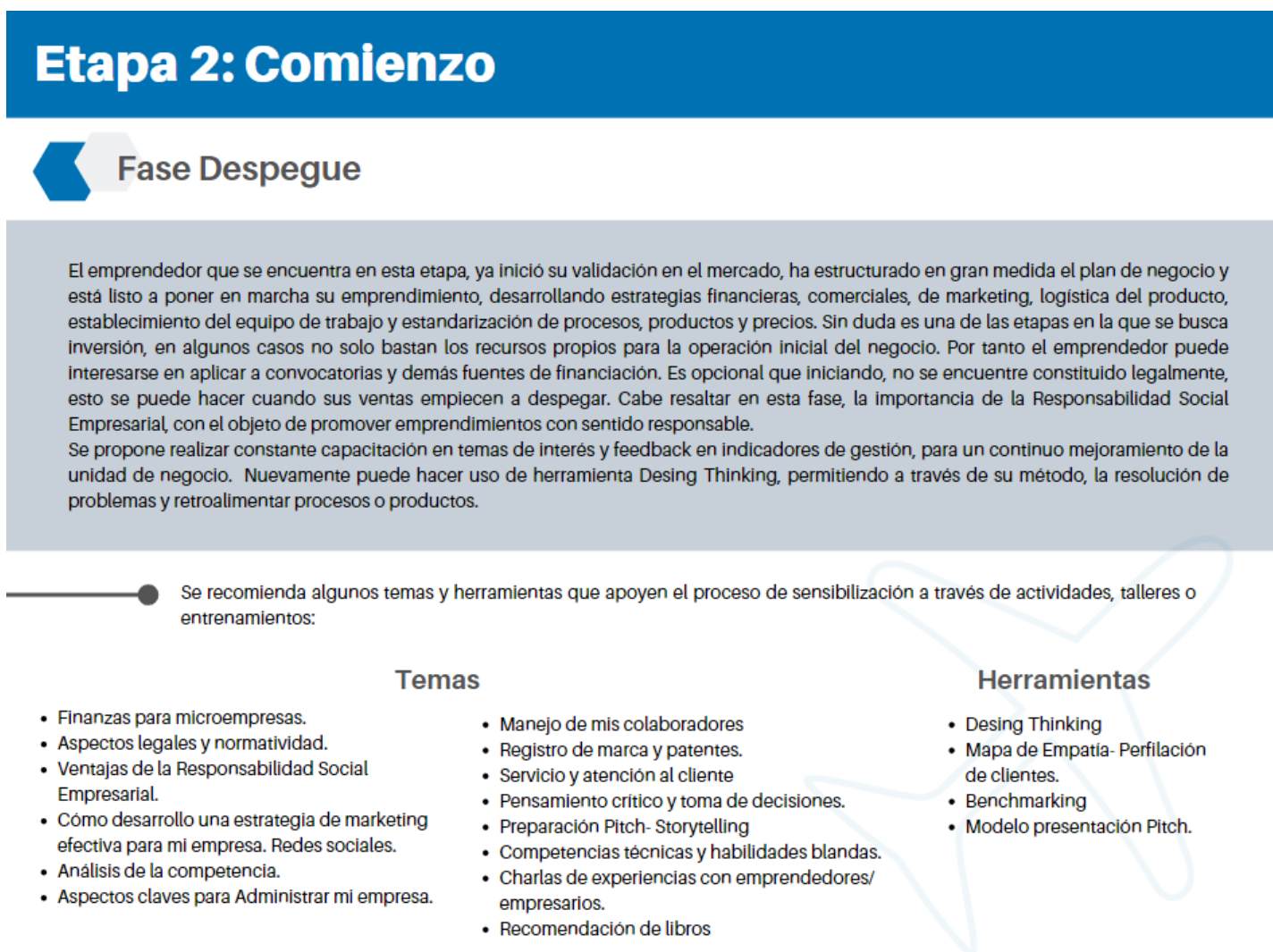
Se propone realizar constante capacitación en temas de interés y feedback en indicadores de gestión, para un continuo mejoramiento de la unidad de negocio. Nuevamente puede hacer uso de herramienta Design Thinking, permitiendo a través de su método, la resolución de problemas y retroalimentar procesos o productos.

En esta etapa se recomienda trabajar los siguientes temas en los talleres, entrenamientos o mentorías personalizadas:

Finanzas para microempresas, aspectos legales y normatividad, ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial, ¿Cómo desarrollo una estrategia de marketing efectiva para mi empresa? – redes sociales, análisis de la competencia, aspectos claves para administrar mi empresa, manejo de mis colaboradores, registro de marca y patentes, servicio y atención al cliente, pensamiento crítico y toma de decisiones, preparación Pitch- Storytelling, competencias técnicas y habilidades blandas, charlas de experiencias con emprendedores/empresarios, recomendación de libros, entre otros.

Se sugieren las siguientes herramientas para esta fase: Design Thinking, Mapa de Empatía-perfilación de clientes, Benchmarking, Modelo para presentación Pitch – Diapositivas.

Figura 20. Etapa 2 Comienzo: Fase Despegue.





Feedback del modelo de negocio

**Desarrollo del plan de acción, plan estratégico y modelo de negocio**

En esta fase se desarrollan las estrategias planteadas en el modelo de negocio. Es una etapa de inversión en recursos para poder llevar a cabo la operación del negocio. Es indispensable medir el desempeño de toda la operación.

**Validación y estandarización**

Se deben generar ventas. Es primordial estandarizar procesos, producto/servicio y precios.

**Búsqueda de capital**

El emprendedor busca en esta fase fuentes de financiación diferentes a las propias, ya sea en Convocatorias, ángeles inversionistas, crowdfunding o por medio de créditos u alianzas (networking).

**Constitución Legal Opcional**

Es opcional para el emprendedor constituirse legalmente, según su situación.

**Capacitaciones y desarrollo de competencias**

Durante toda la etapa, es importante la capacitación constante en temas de interés para el emprendimiento.

**Feedback**

En esta fase se propone el seguimiento y medición de resultados de toda la gestión, a fin de mejorar continuamente todos los procesos.

### Etapa 3: Crecimiento

**Fase Fortalecer la Trayectoria:** Esta etapa es crucial para los emprendedores, ya que permite definir varios aspectos de la empresa, como la ventaja competitiva sostenible, desarrollo de mejoras en los diferentes procesos de la empresa, retroalimentación de las estrategias. En este momento el emprendedor va escalando y todo debe enfocarse al mejoramiento continuo, el incremento de ventas, desarrollo de clientes y procesos con valor. Es importante no solo en esta etapa sino durante las fases anteriores, estar en constante capacitación y desarrollo de competencias que ayuden a enfrentar situaciones futuras del negocio. En esta fase se aconseja estar legalmente constituida, a menos que desee aplicar a una convocatoria con beneficios de capital semilla. Es esencial participar en diferentes eventos, ferias y actividades de Networking a fin de promover la visibilidad del negocio y planear posibles alianzas que permitan el crecimiento de la empresa.

En esta etapa se recomienda trabajar los siguientes temas en los talleres, entrenamientos o mentorías personalizadas: Ventaja competitiva, finanzas empresariales, aspectos legales y normatividad, RSE - Ética empresarial- Sostenibilidad, ventajas de la planeación estratégica en las empresa, estrategias de marketing digital (Inbound marketing), aspectos claves para administrar mi empresa, empleados felices = productividad, Economías de escala, Preparación Pitch – Storytelling, charlas de experiencias con emprendedores/empresarios, recomendación de libros, actividad de Networking, habilidades y técnicas de negociación y comunicación asertiva, afianzar competencias empresariales.

Se sugieren las siguientes herramientas para esta fase: Matriz BCG, DOFA, Benchmarking, Plantilla diagnóstico y análisis Marketing Digital, Herramienta Balance Scorecard (BSC): Diseño y desarrollo de indicadores de gestión, para medir los procesos de planeación estratégica.



Figura 21. Etapa 3 Crecimiento: Fase Fortalecer la trayectoria.

## Etapa 3: Crecimiento

### Fase Fortalecer la Trayectoria

Esta etapa es crucial para los emprendedores, ya que permite definir varios aspectos de la empresa, como la ventaja competitiva sostenible, desarrollo de mejoras en los diferentes procesos de la empresa, retroalimentación de las estrategias. En este momento el emprendedor va escalando y todo debe enfocarse al mejoramiento continuo, el incremento de ventas, desarrollo de clientes y procesos con valor. Es importante no solo en esta etapa sino durante las fases anteriores, estar en constante capacitación y desarrollo de competencias que ayuden a enfrentar situaciones futuras del negocio. En esta fase se aconseja estar legalmente constituida, a menos que desee aplicar a una convocatoria con beneficios de capital semilla. Es esencial participar en diferentes eventos, ferias y actividades de Networking a fin de promover la visibilidad del negocio y planear posibles alianzas que permitan el crecimiento de la empresa.

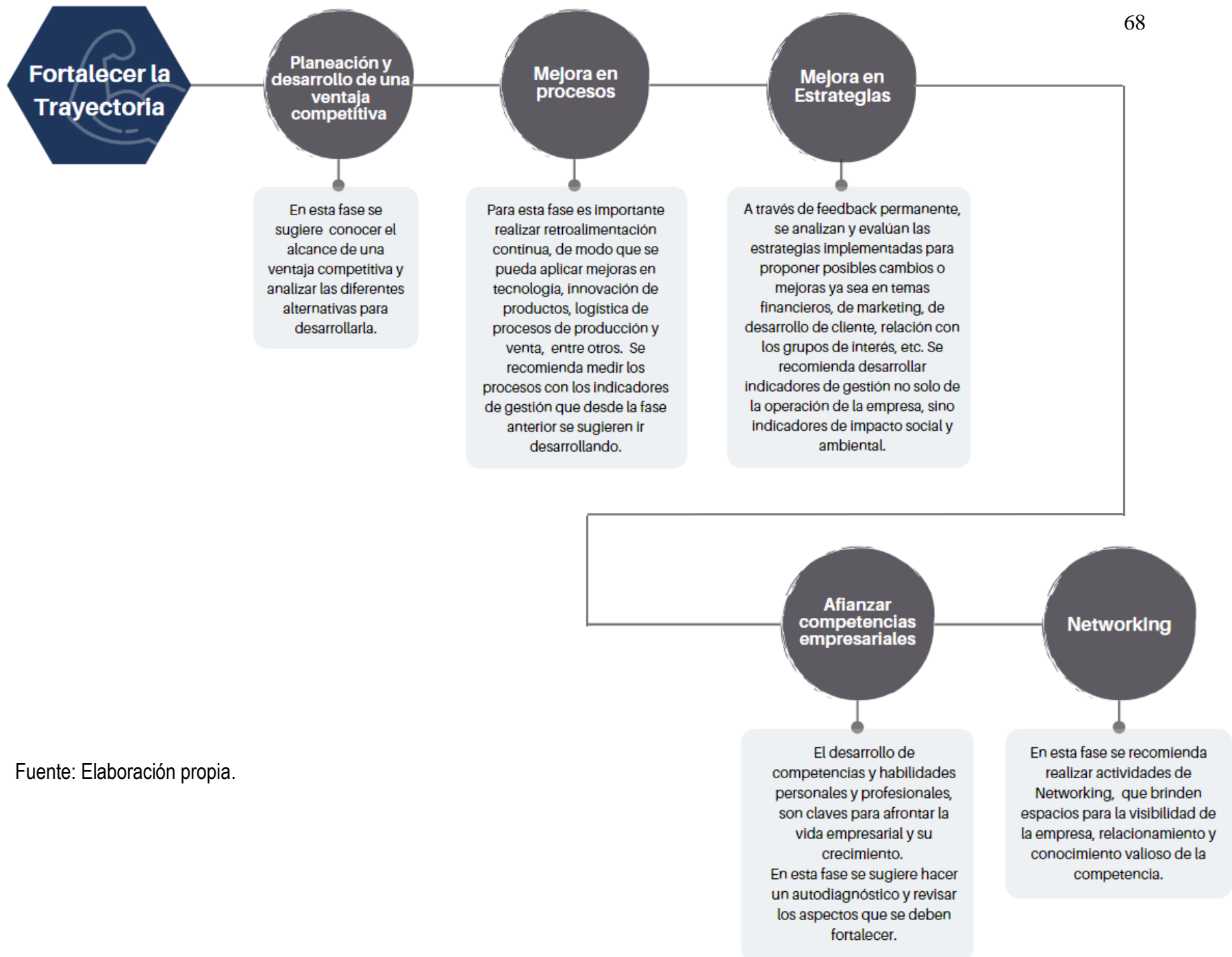
Se recomienda algunos temas y herramientas que apoyen el proceso de sensibilización a través de actividades, talleres o entrenamientos:

#### Temas

- Ventaja competitiva
- Finanzas empresariales
- Aspectos legales y normatividad
- RSE - Ética empresarial- Sostenibilidad
- Ventajas de la planeación estratégica en las empresa.
- Estrategias de marketing digital (Inbound marketing)
- Aspectos claves para Administrar mi empresa.
- Empleados felices = productividad
- Economías de escala
- Preparación Pitch - Storytelling
- Recomendación de libros
- Actividad de Networking.
- Habilidades y técnicas de negociación y comunicación asertiva.
- Afianzar competencias empresariales.

#### Herramientas

- Matriz BCG
- DOFA
- Benchmarking
- Plantilla diagnóstico y análisis Marketing Digital.
- Herramienta Balance Scorecard (BSC) : Diseño y desarrollo de indicadores de gestión para medir los procesos de planeación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

## 12. Conclusiones

La guía de acompañamiento representa una herramienta práctica en el momento de ser aplicada al proceso de cada emprendedor en la línea estratégica de Incubación del Centro de Desarrollo Empresarial. Esta guía consta de 3 etapas, creación, comienzo y crecimiento, y cada una con su fase respectiva. En la primer Etapa Creación, fue conveniente dividirla en dos fases las cuales se denominaron fase Explorar y fase Aterrizar la idea. La segunda Etapa Comienzo, contiene la fase despegue y la tercera etapa Crecimiento incluye la fase Fortalecer la trayectoria.

Considerando que cada fase tiene ciertas características y elementos que la diferencian una de otra, se proponen unos pasos a seguir, temas y herramientas ideales para hacer más completa y robusta cada fase, lo que facilita la comprensión del proceso emprendedor, así como la lista de verificación que proporciona un diagnóstico para ubicar inicialmente al emprendedor

Se puede concluir que según la realidad y contexto de cada emprendedor, es importante orientar su emprendimiento lo más aproximado posible, a fin de brindar herramientas puntuales que beneficien en tiempo y recursos todo lo referente a su emprendimiento. Así mismo, esta guía permite apoyar el proceso de trazabilidad en la gestión de seguimiento con los emprendedores a fin de ser referente para la planeación de actividades, talleres o entrenamientos planeados por el CDE.

El Centro de desarrollo Empresarial, está en un proceso de cambio y reorganización oportuno para mejorar en diferentes aspectos y proponer nuevas alternativas de metodologías que afiancen el impulso de la cultura emprendedora en la institución. Lo anterior se concluye a partir de llevar a cabo un diagnóstico y análisis de los procesos realizados.

La investigación realizada de los agentes externos al CDE que promueven el emprendimiento, arrojó el compromiso de las instituciones en el tema. Hoy por hoy es una tendencia mundial, en donde cada vez hay más oferta para su formación. A nivel región se encontraron algunos centros o instituciones con más trayectoria que otras, con metodologías distintas en sus actividades pero que su finalidad es la misma, promover el emprendimiento en la región para ser partícipes del progreso de la economía y empleabilidad del país. Lo anterior se concluye a partir de llevar a cabo una investigación tanto a nivel regional, como nacional e internacional.

### **13. Recomendaciones**

A manera de recomendación se propone implementar la guía de acompañamiento como prueba piloto, la metodología propuesta, con el objeto de apoyar el proceso de incubación realizado por el Centro de Desarrollo Empresarial, favoreciendo una mejor organización y trazabilidad en los procesos que finalmente son estos los que miden el desempeño de la dependencia.

## Bibliografía

- Academia.com. (2019). *Academia* . Obtenido de [https://www.academia.edu/30056318/Intrapreneurship\\_and\\_corporate\\_entrepreneurship.\\_Business\\_renewal\\_strategies\\_in\\_Colombia?auto=download](https://www.academia.edu/30056318/Intrapreneurship_and_corporate_entrepreneurship._Business_renewal_strategies_in_Colombia?auto=download)
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Apps.co. (2019). Obtenido de <https://apps.co/>
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*.
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/QueeslaResponsabilidadSocialEmpresarial.aspx>
- Corfo. (2014, p.24). *Emprendimiento en Chile: Hacia un Modelo de Segmentación*.
- Designthinking.es. (2019). Obtenido de <http://www.designthinking.es/inicio/>
- Emprendimiento, U. d. (2017). *Manual de Cargo*.
- Formichella, M. M. (2004, p.8). El concepto de emprendimiento y su relación con el empleo, la educación y el. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/281465619\\_El\\_concepto\\_de\\_emprendimiento\\_y\\_su\\_relacion\\_con\\_el\\_empleo\\_la\\_educacion\\_y\\_el\\_desarrollo\\_local](https://www.researchgate.net/publication/281465619_El_concepto_de_emprendimiento_y_su_relacion_con_el_empleo_la_educacion_y_el_desarrollo_local)
- García, S. (2017). *scielo*. Obtenido de *Educación emprendedora: Estado del arte*: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992017000200010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992017000200010)
- GBSB *Global Business School en España*. (2019). Obtenido de <https://www.global-business-school.org/>
- GEM. (2016).
- GEM. (2017). *El Global Entrepreneurship Monitor - Colombia*. Obtenido de <file:///D:/DATOS%20DE%20USUARIO/Downloads/9789587890563%20eGEM%20Colombia%202017.pdf>
- Gibb, A. (1988). *Stimulating new business development*. Geneve.
- (2017, p.8). *Global Entrepreneurship Monitor*.

- ICESI. (2019). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/unicesi/todas-las-noticias/1478-informe-gem-asi-se-crean-las-empresas-en-colombia>
- IDEA Center is the University of Notre Dame's collaborative innovation. (2019). Obtenido de <https://ideacenter.nd.edu/about/>
- Joseph Schumpeter. (1911). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph\\_Alois\\_Schumpeter](https://es.wikipedia.org/wiki/Joseph_Alois_Schumpeter)
- Kastika, E. (2009). *Anímese a emprender*. Buenos Aires: Innovar.
- Kirberg, A. S. (2014). *Emprendimiento Exitoso*. Ecoe Ediciones Ltda.
- Kirberg, A. S. (2014, p.58-67). *Emprendimiento exitoso*.
- Kushell, J. (2001). *Sólo para emprendedores*. Norma S.A.
- Mario Uribe, J. R. (2013, p.70-71). *Emprendimiento y Empesarismo*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship. (2019). Obtenido de <http://entrepreneurship.mit.edu/ecosystem/>
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: MacMillan.
- Osterwalder, A. (2011). *Generación de Modelo de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Plan de Desarrollo Institucional 2017 - 2025. (2019). *Universidad Pontificia Bolivariana - Plan de Desarrollo*. Obtenido de [file:///D:/DATOS%20DE%20USUARIO/Downloads/2017-2025\\_Plan\\_de\\_Developmento\\_Institucional,0%20\(1\).pdf](file:///D:/DATOS%20DE%20USUARIO/Downloads/2017-2025_Plan_de_Developmento_Institucional,0%20(1).pdf)
- Proyecto Educativo Institucional. (2019, p. 31). Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/documentos/doc-proyecto-institucional-lau-1464099580566.pdf>
- RAE. (s.f.). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/?id=Esffwg4>
- Red de Emprendimiento de Santander. (2019). Obtenido de <https://www.emprendedoresdesantander.com/>
- Roberto Espinosa. (2019). Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship Text, Cases an Note*. Lord Publishing.
- Sanchez Checa, F. (2013). *Las distintas fases del proceso emprendedor*.
- scientificamerican.com. (2019). Obtenido de <https://www.scientificamerican.com/article/what-is-the-memory-capacity/>

- Shapiro, A. (1984). *The entrepreneurial event*. CA Kent (ed) *The Environment for Entrepreneurship*. Lexington Book.
- Sydney School of Entrepreneurship. (2019). Obtenido de <https://sse.edu.au/learn/bootcamps>
- The Global Consortium of Entrepreneurship Centers (GCEC). (2019). Obtenido de <http://www.globalentrepreneurshipconsortium.org/gcec-awards/>
- Timmons, J. A. (1999). *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century*, Irwin. Boston: Mc Graw Hill.
- Universidad Autónoma del Caribe. (s.f.). Obtenido de <https://www.uac.edu.co/extension/unidad-de-desarrollo-social/centro-de-emprendimiento>
- Universidad EAFIT. (2019). Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/innovacion/emprendimiento/Paginas/emprendedores-eafit.aspx>
- Universidad EAN. (2019). Obtenido de <https://universidadean.edu.co/noticias/tenemos-una-de-las-mejores-incubadoras-de-negocios-del-mundo>
- Universidad ICESI. (2019). Obtenido de <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/cdee/>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2019). *Unviersidad Pontificia Bolivariana - Estructura académica*. Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/estructura-academica>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (2019). Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/identidad-principios-historia>
- Universidad Simón Bolívar . (2019). Obtenido de <https://www.unisimon.edu.co/cucuta/blog/tu-universidad-impulsa-el-emprendimiento-trae-tu-idea-de-negocio-y-nosotros-te-asesoramos/1286>
- Varela. (2011). *Educación empresarial basada en competencias empresariales*. Cali.
- Varela R, B. O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Bogotá D.C.
- Varela, R. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Obtenido de <file:///D:/DATOS%20DE%20USUARIO/Downloads/Modelo%20conceptual%20de%20empredimiento-%20Rodrigo%20Varela.pdf>
- Varela, R. (2006 p.10-11). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*.

Varela, R. B. (2004). *Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial*. Río de Janeiro.

Varlea, R. (2019, p. 25-29). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias.



**Anexo 1. Cronograma de actividades.**

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	28 jul '19							4 ago '19								
						M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X
1	✓	Desarrollo proyecto Proyecto de Grado	93 días	jue 25/07/19	lun 2/12/19																
2	✓	De acuerdo a los lineamientos, organizar el trabajo de grado.	4 días	mar 20/08/19	vie 23/08/19																
3	✓	Elaboración de la metodología del trabajo	5 días	lun 26/08/19	vie 30/08/19																
4	✓	Definición de las funciones del proyecto	2 días	mar 27/08/19	mié 28/08/19																
5	✓	Elaboración del Objetivo general y Objetivos específicos	4 días	sáb 31/08/19	mié 4/09/19																
6	✓	Elaboración de la Introducción	2 días	mié 4/09/19	jue 5/09/19																
7	✓	Aplicación normas APA	1 día	sáb 7/09/19	sáb 7/09/19																
8	✓	<b>Entrega del Anteproyecto</b>	1 día	mar 10/09/19	mar 10/09/19																
9	✓	Elaboración del planteamiento del problema	8 días	mié 21/08/19	vie 30/08/19																
10	✓	Realización de la presentación ejecutiva del proyecto y su alcance	1 día	mié 28/08/19	mié 28/08/19																
11	✓	Elaboración de la Justificación del trabajo	1 día	jue 29/08/19	jue 29/08/19																
12	✓	Elaboración del cronograma	2 días	sáb 31/08/19	dom 1/09/19																
13	✓	Investigación de los procesos actuales	21 días	lun 2/09/19	lun 30/09/19																

Proyecto: Cronograma funcion Fecha: jue 5/12/19	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas
	División		Tarea manual		Hito externo
	Hito		solo duración		Fecha limite
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual
	Tarea inactiva		solo el comienzo		
	Hito inactivo		solo fin		

Página 1

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	28 jul '19							4 ago '19								
						M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L	M	X
14	✓	Indagar sobre el nuevo direccionamiento del CDE, lineamientos, imagen, visión, metodologías	20 días	jue 5/09/19	mié 2/10/19																
15	✓	Indagar documentos institucionales	1 día	mié 11/09/19	mié 11/09/19																
16	✓	Realización de entrevistas no estructuradas	28 días	jue 25/07/19	lun 2/09/19																
17	✓	Realización de la DOFA	9 días	mar 13/08/19	vie 23/08/19																
18	✓	Organización de los resultados arrojados en el diagnóstico	8 días	dom 1/09/19	mar 10/09/19																
19	✓	<b>1era entrega del proyecto de grado</b>	1 día	jue 12/09/19	jue 12/09/19																
20	✓	Retroalimentación del trabajo con el Director de práctica	1 día	mié 18/09/19	mié 18/09/19																
21	✓	Desarrollo del marco conceptual	22 días	mié 25/09/19	jue 24/10/19																
22	✓	Lectura e investigación en libros, páginas web, artículos	22 días	mié 25/09/19	jue 24/10/19																
23	✓	Desarrollo de conceptos en excel	3 días	mié 23/10/19	vie 25/10/19																
24	✓	Realización de figuras	1 día	sáb 26/10/19	sáb 26/10/19																
25	✓	Investigación de los agentes externos al CDE que promueven el emprendimiento.	4 días	dom 20/10/19	mié 23/10/19																

Proyecto: Cronograma funcion Fecha: jue 5/12/19	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas
	División		Tarea manual		Hito externo
	Hito		solo duración		Fecha limite
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual
	Tarea inactiva		solo el comienzo		
	Hito inactivo		solo fin		

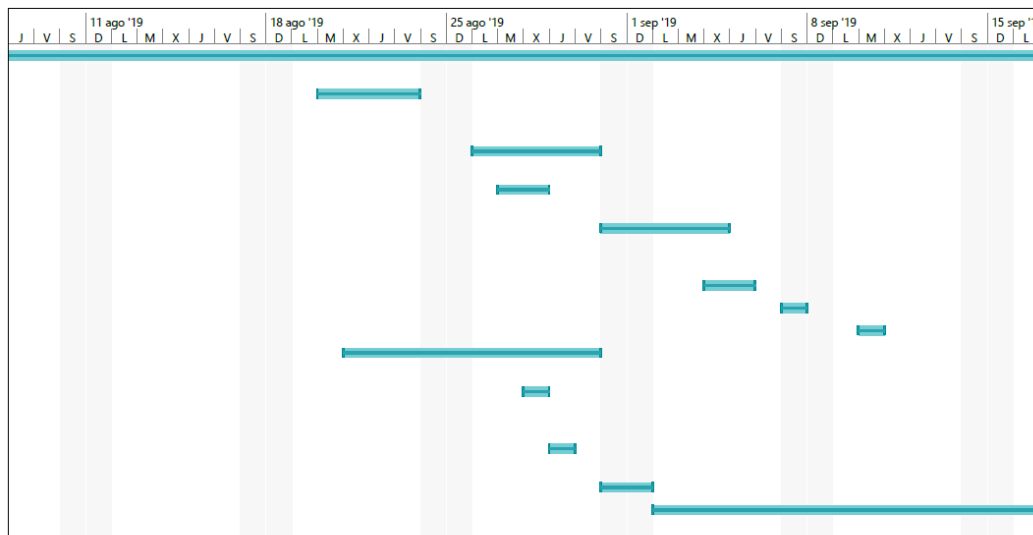
Página 2

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	28 jul '19							4 ago '19						
						M	X	J	V	S	D	L	M	X	J	V	S	D	L
26	✓	Realización de cuadros en excel de los resultados encontrados y análisis respectivo	4 días	sáb 26/10/19	mié 30/10/19														
27	✓	<b>2da entrega del proyecto de grado</b>	1 día	vie 1/11/19	vie 1/11/19														
28	✓	Retroalimentación del trabajo con el Director de práctica	1 día	vie 8/11/19	vie 8/11/19														
29	✓	Diseño en borrador de la guía de acompañamiento	17 días	vie 25/10/19	lun 18/11/19														
30	✓	Planteamiento de etapas y procesos	19 días	vie 25/10/19	mié 20/11/19														
31	✓	Ajuste a la guía de acompañamiento	2 días	vie 22/11/19	lun 25/11/19														
32	✓	Elaboración de la guía de verificación	1 día	sáb 23/11/19	sáb 23/11/19														
33	✓	Elaboración de gráficas estadísticas del CDE	1 día	dom 28/07/19	dom 28/07/19														
34	✓	Elaboración de las conclusiones y recomendaciones	1 día	vie 29/11/19	vie 29/11/19														
35	✓	Ajuste a la bibliografía	3 días	jue 28/11/19	sáb 30/11/19														
36	✓	Anexos	1 día	sáb 30/11/19	sáb 30/11/19														
37	✓	Realización del Resumen - Abstract	1 día	dom 1/12/19	dom 1/12/19														
38	✓	<b>3ra entrega del proyecto de grado</b>	1 día	lun 2/12/19	lun 2/12/19														

Proyecto: Cronograma funcione  
 Fecha: jue 5/12/19

Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas
División		Tarea manual		Hito externo
Hito		solo duración		Fecha limite
Resumen		Informe de resumen manual		Progreso
Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual
Tarea inactiva		solo el comienzo		
Hito inactivo		solo fin		

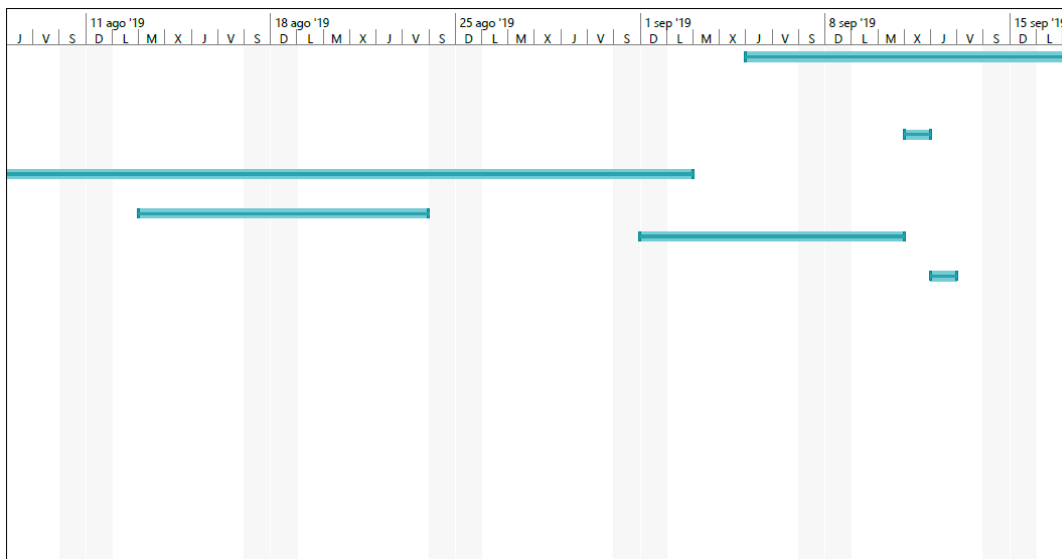
Página 3



Proyecto: Cronograma funcione  
 Fecha: jue 5/12/19

Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas
División		Tarea manual		Hito externo
Hito		solo duración		Fecha limite
Resumen		Informe de resumen manual		Progreso
Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual
Tarea inactiva		solo el comienzo		
Hito inactivo		solo fin		

Página 4



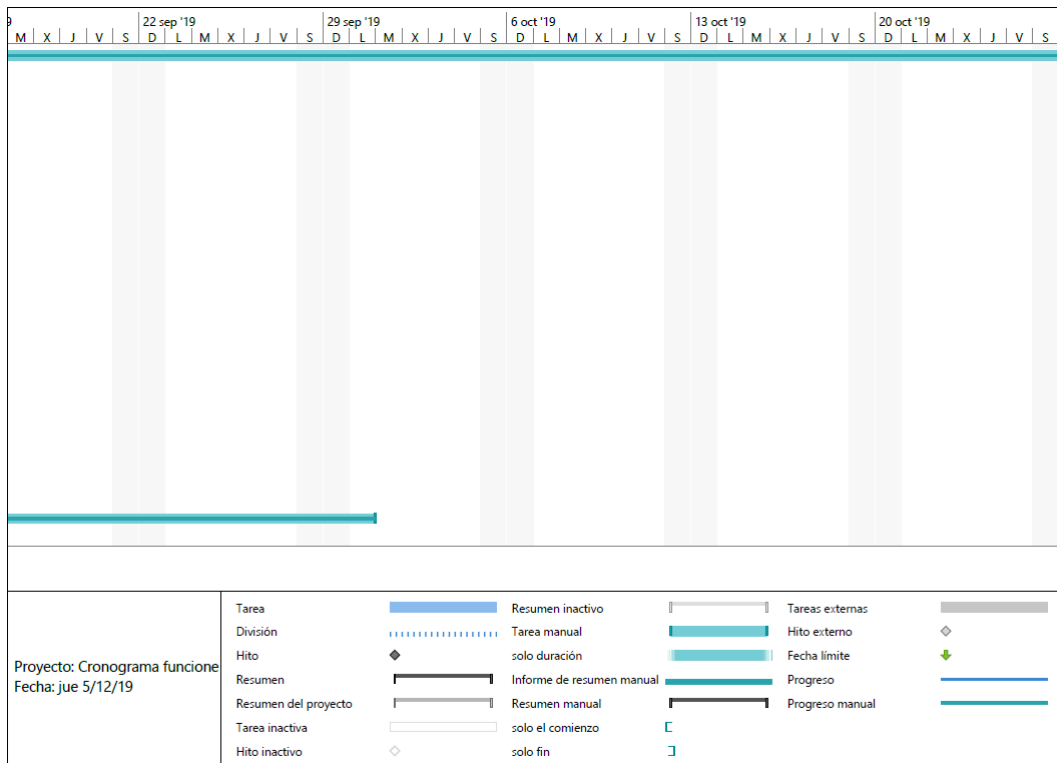
Proyecto: Cronograma funcione Fecha: jue 5/12/19	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Página 5

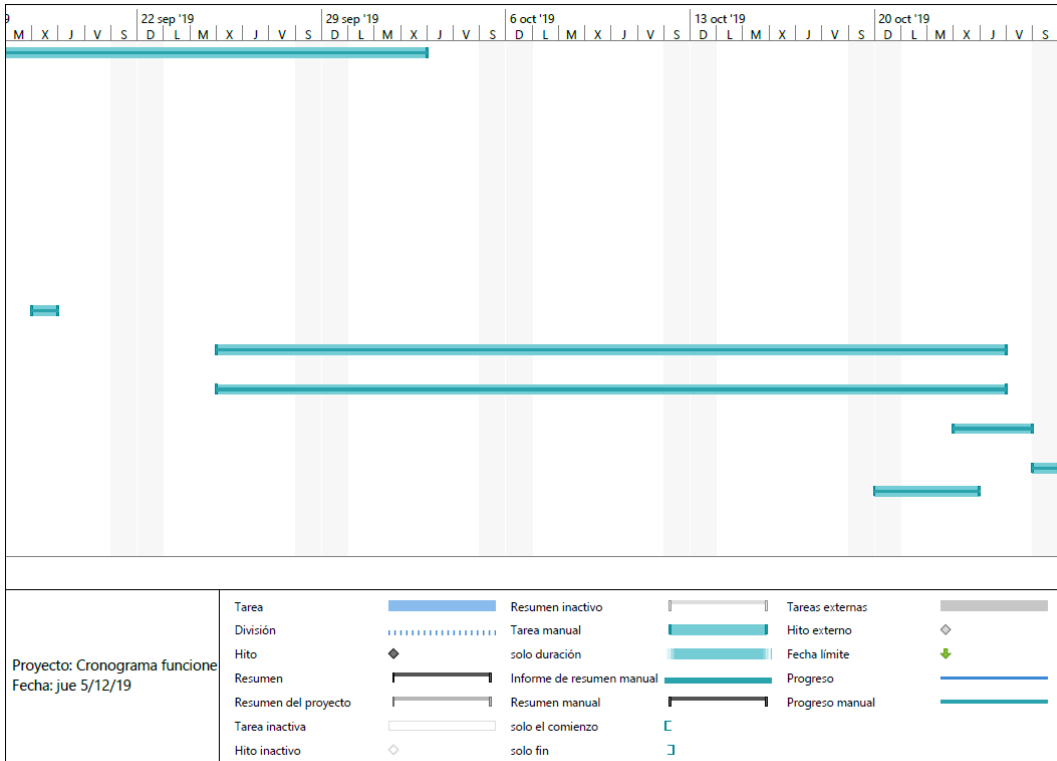


Proyecto: Cronograma funcione Fecha: jue 5/12/19	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

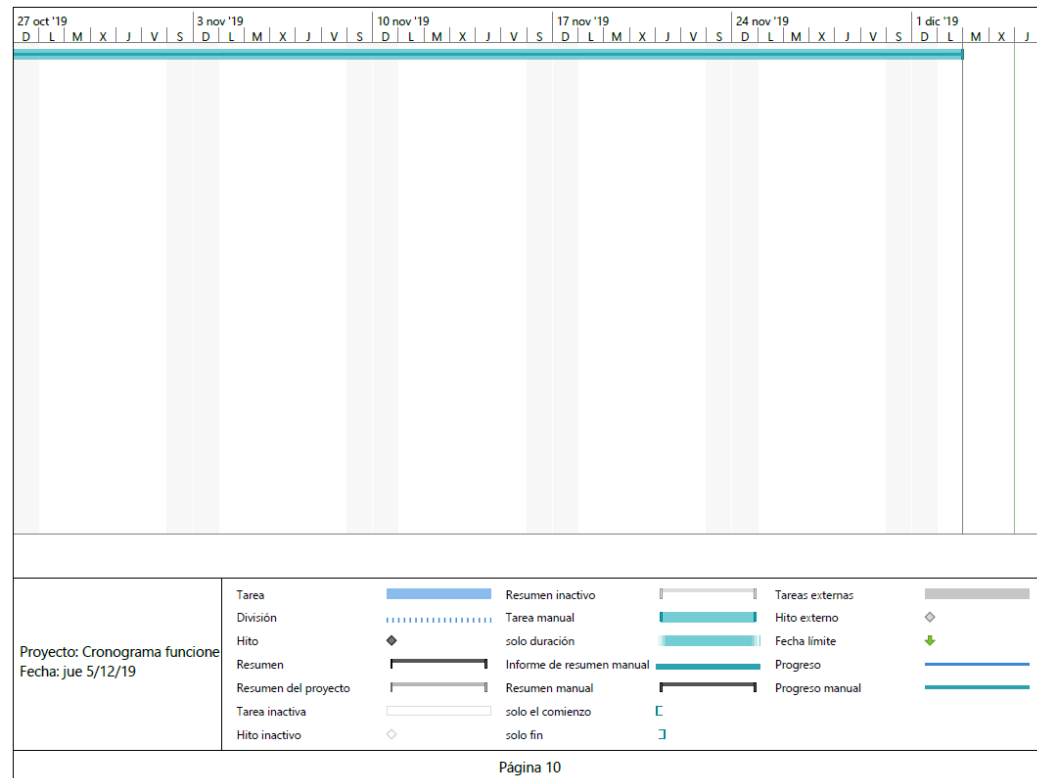
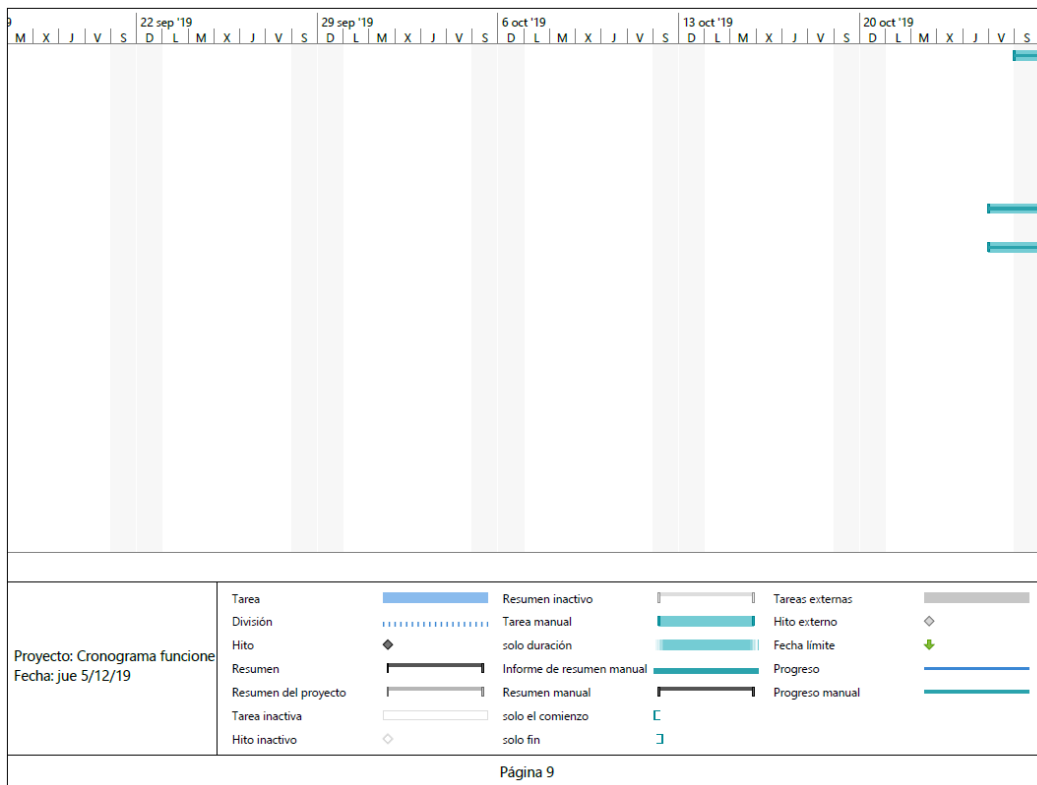
Página 6

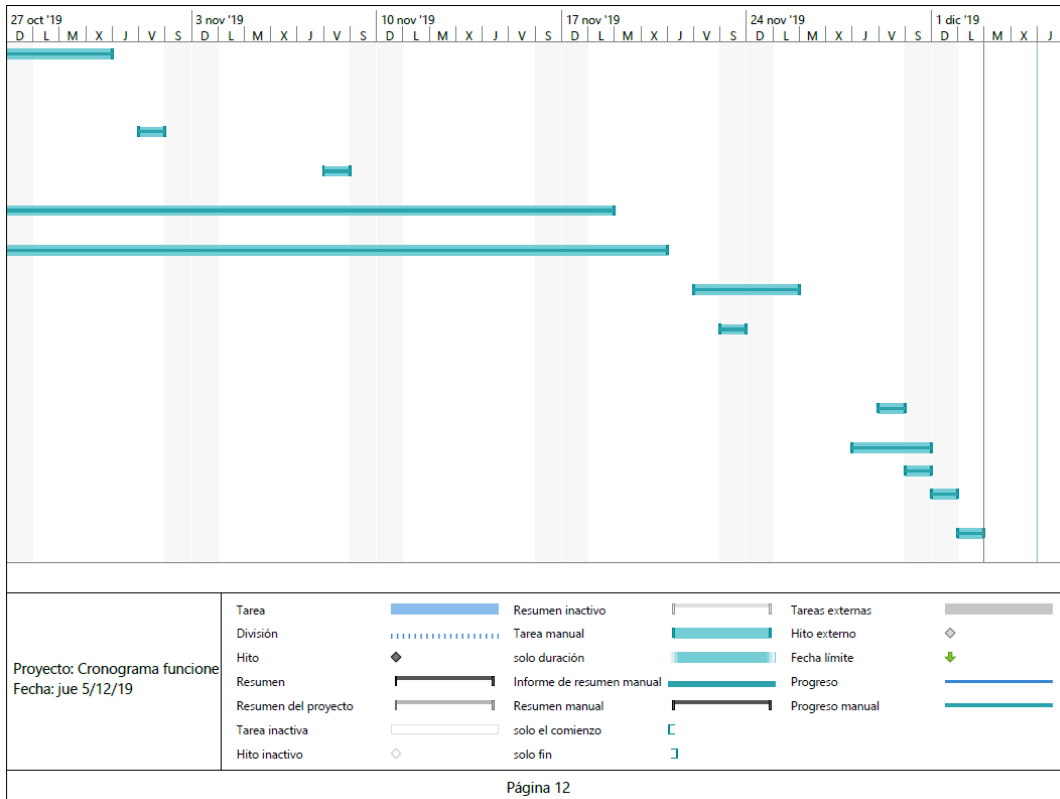
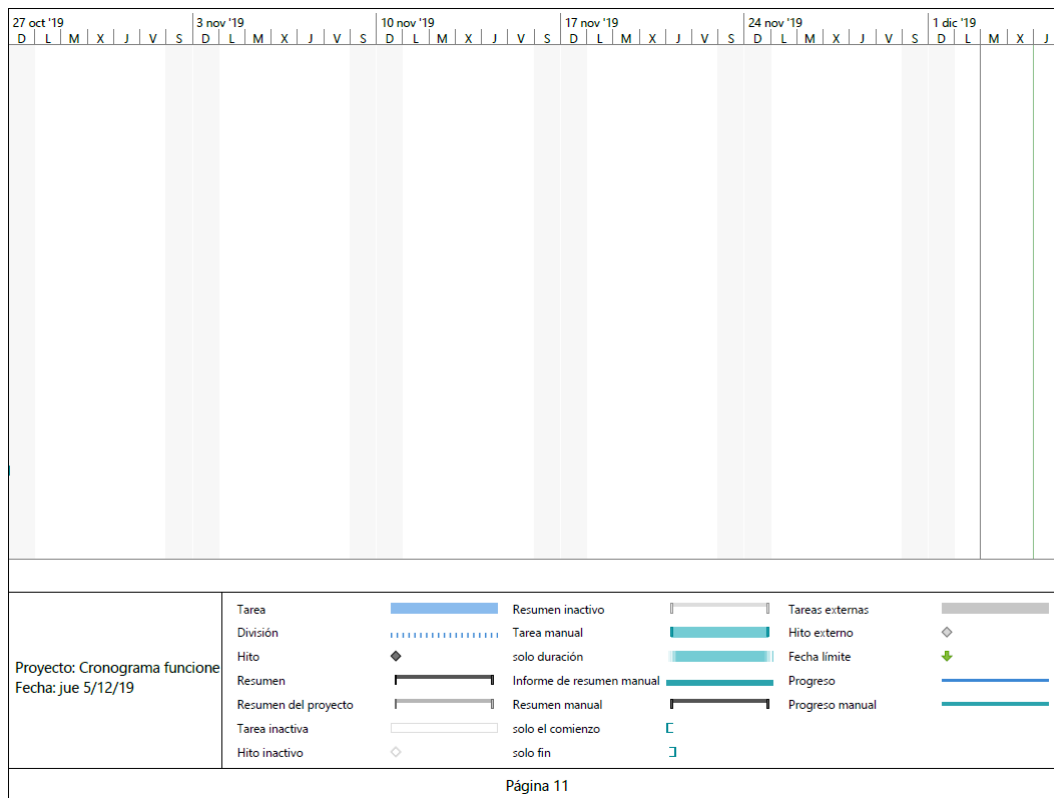


Página 7



Página 8





## **Anexos 2. Funciones del Practicante**

**-Inscripción de emprendedores en la base de datos:** Como primer paso para recibir las asesorías por parte de la Unidad de Emprendimiento se debe registrar al emprendedor en la base de datos

**-Envío Modelo Canvas y test de McCLELLAND:** Después de haber diligenciado la información en la Base de Datos se procede a enviarle dos archivos de Excel para continuar con el proceso en la Unidad de emprendimiento, el primero es el formato lienzo Canvas donde el emprendedor deberá plasmar su idea de negocio, y el segundo es el test de David McClelland donde se conocen las puntajes en cada una de las dimensiones del emprendedor.

**- Actualización de Documento Trazabilidad emprendedora:** Es un documento de Excel donde se llena el progreso y avances de cada uno de los emprendedores, así como la fecha de inscripción, los archivos que se les envían, los avances recibidos, los seguimientos, estipulados y la solución del test de McClelland.

Por cada emprendimiento registrado se debe crear una nueva hoja de cálculo para hacer el respectivo seguimiento.

**-Programación de cita por primera vez:** Para programar la primera asesoría por parte de la Unidad de Emprendimiento el emprendedor debe haber enviado vía correo electrónico previamente los dos archivos que fueron entregados en su inscripción (formato lienzo Canvas y el test de McClelland), de lo contrario no se agendará cita.

**- Programación de citas de seguimiento:** Las citas seguimiento se dan cuando los emprendedores han enviado los avances de sus respectivos proyectos, se agenda en el calendario y se envían los avances al coordinador de la Unidad o al asesor correspondiente para que ellos tengan bases de los avances y pueden hacer las correcciones pertinentes.

De no ser enviados los avances no se agendará cita de seguimiento.

**- Llamadas de seguimiento a emprendedores:** Cada semana como parte del seguimiento se realizan las llamadas a los emprendedores registrados en la base de datos, para tener conocimiento de sus avances y programar las citas de seguimientos.

En estas llamadas se indaga por el estado de los proyectos, saber si están trabajando en el emprendimiento, si esta aplazado o pospuesto y se les pregunta las razones de los avances o del

estancamiento de la idea de negocio.

Estas llamadas se realizan un día diferente de cada semana en horas de la tarde, por ejemplo, en la semana 1 se llamada el día lunes, en la semana 2 el día martes y así sucesivamente hasta el día viernes.

- **Archivar la correspondencia:** En esta carpeta se archivan de forma virtual y física los memorandos, actas, cartas y documentos enviados y recibidos por parte de la Unidad de Emprendimiento.

-**Uso del correo electrónico.** Mediante el correo institucional se envía y recibe la información de los emprendedores y entidades relacionadas con el emprendimiento, también de los diferentes departamentos de la Universidad.

La cuenta de Gmail es utilizada para los formularios de inscripción de los emprendedores a los talleres de la ruta de emprendimiento y encuestas de satisfacción, así como la inscripción previa a más eventos que realiza la Unidad de Emprendimiento.

-**Plataforma emprendedores Santander:** <https://www.emprendedoresdesantander.com/>

Usuario y contraseña para ingresar a la plataforma

- **Base de datos estadísticas 154:** Mediante este documento en Excel se podrán realizar las estadísticas, tablas o gráficos que necesite el coordinador de emprendimiento, por medio de tablas dinámicas, para facilidad del practicante.

- **Uso de redes sociales:** Por medio de esta red se hace la divulgación de convocatorias de financiación, eventos programados por la unidad, eventos externos y actividades relacionadas con el emprendimiento.

-**Orientación de la aplicación de herramientas:** Aclarar las inquietudes respectivas a los emprendedores respecto a los formatos manejados por la unidad de emprendimiento.

-**Informes de eventos:** Las realizaciones de los informes de la unidad están realizadas bajo la siguiente estructura y orden: Generalidades, Objetivo General, Objetivos Específicos, Metodología Asistencia, Conclusiones.

-**Monitoreo de convocatorias:** Se debe hacer seguimiento y actualización de las convocatorias en cuanto a fechas, formatos, términos y condiciones y demás requerimientos que la convocatoria solicite.



**-Ruta de emprendimiento:** Coordinación y apoyo logístico en la programación de las charlas de capacitación en el siguiente orden.

1. Modelo Canvas
2. Investigación De Mercados
3. Creatividad
4. Benchmarking
5. Análisis Financiero.
6. Marco Legal
7. Registro De Marca
8. Herramientas Administrativas.
9. Iniciar Negocios Con Pocos Recursos
10. Pitch Elevator

(Emprendimiento, 2017)

Anexo 3. Tabla 5. Agentes externos que promueven el emprendimiento.

Agentes externos que promueven el emprendimiento		
Ciudad	Institución	Información referente a emprendimiento
<b>Regional</b>		
Bucaramanga	UPB	Centro de Desarrollo Empresarial. Cuenta con 3 líneas estratégicas, Incubación, formación y proyectos.
Bucaramanga	Universidad Industrial de Santander	UIS Emprende programa que cuenta con 3 ejes de acción: 1. Formación: presenta convocatorias y programas como el sillón, cuenta tu historia, Eureka, Expo Eureka, artemprende. 2. Fortalecimiento: Misión Emprende 5 emprendedores son acompañados a través del programa mas ideas, más empresa de la cámara de comercio y UIS emprende. 3. Formación : a través del programa curso emprende, Iso emprendedores pueden desarrollar su etapa de ideación, presentando metodologías que permitan generar la validación del modelo de negocio a través de un producto mínimo viable.
Bucaramanga	UDES	Cuenta con los siguientes programas: -Centro de Emprendimiento, innovación y creatividad. -Convocatoria semilleros de emprendimiento. -Unidad de emprendimiento. -Talleres de emprendimiento. -Noche del emprendimiento. -Evento internacional de emprendimiento.
Bucaramanga	Universidad Autónoma de Bucaramanga	Cuenta con los siguientes programas: UNAB CREATIVE -Aprende y emprende. -Ideación -Noche de experiencias -Tardes de Coworking -Red de emprendimiento -Autogestión
Bucaramanga	Fitec	La unidad de emprendimiento FITECEMPRENDEDORA, ofrece sus servicios a la comunidad Fitesista a través de 5 escenarios: -Actitud Empresarial -Formación Empresarial -Proyecto Empresarial -Afianzamiento Empresarial
Bucaramanga	Universidad Santo Tomás	Cuenta con los siguientes programas: * Fortalecimiento en tecnologías en gestión de producción. * Programa Fondo emprender.
Bucaramanga	UNIMINUTO	Esta institución cuenta con el siguiente programa: * BlueResearch *CofeeResearch & Entrepreneurship *Taller de Creatividad e innovación *Coworking Research
Bucaramanga	Universidad Cooperativa de Colombia UCC	Cuenta con los siguientes programas: * Unidad de Emprendimiento
Bucaramanga	Instituto Damazo Zapata	Cuenta con los siguientes programas: *Expotécnicos *Rueda de negocios y Networking *Talleres de prototipado
Bucaramanga	UNICIENCIA	Cuenta con los siguientes programas: * Uniemprender
Bucaramanga	UDI	Cuenta con el siguiente programa: * Apps.co - Descubrimiento de negocios

Bucaramanga	<b>SENA</b>	Cuenta con los siguientes programas: *Programa de Emprendimiento *Fondo Emprender *Fortalecimiento Empresarial *Otras Fuentes de Financiación *Programa SENA Emprende Rural - SER *Tecnoparque Nodo Bucaramanga.
Bucaramanga	<b>ANDI - Más Pais</b>	Cuenta con el siguiente programa: * Andi del Futuro
Bucaramanga	<b>IMEBU</b>	Cuenta con los siguientes programas: *Banca Ciudadana. *Centro de Desarrollo Empresarial PROGRESA. *CoWorking *Empresa Madre *Formación para el trabajo *Internacionalización
Bucaramanga	<b>Cámara de Comercio de Bucaramanga</b>	Algunos de sus programas: Red de emprendimiento Mujeres ECCO Más Ideas, Más Empresas Coworking Labs Emprende Pais Santander Empréndelo Industrias Creativas y Culturales
Bucaramanga	<b>Grupo Bancolombia</b>	Cuenta con los siguientes programas: *Linea de crédito Emprendimiento de Alto Impacto
Bucaramanga	<b>apps.co</b>	Cuenta con programas en: Capacitaciones gratuitas Convocatorias de emprendimiento digital
Bucaramanga	<b>Suricata labs</b>	Cuenta con el siguiente programa: *Programa de ideación y validación en el Mercado *Programa de estrategia y comercialización digital *Aldea INNpula Colombia *Espacio Suricata
Bucaramanga	<b>Corporación enlace</b>	Cuenta con los siguientes programas: * Condor. * Aldea Innpula Colombia * Copérmico
Bucaramanga	<b>Progresa</b>	La Cámara de Comercio de Bucaramanga en alianza con el Imebu y la Alcaldía de Bucaramanga lanzan el Centro de Desarrollo Empresarial y Empleabilidad. Inició en la zona norte de Bucaramanga, hoy en día se ha ampliado su operación en el área metropolitana de Bucaramanga. Las rutas que ofrece son 3, Emprendimiento apoyo a ideas creativas, crecimiento empresarial, empleabilidad fortalecimiento de perfiles profesionales.
Bucaramanga	<b>Somos Vodoo</b>	Fuckup Nights Movimiento global que busca hablar del aprendizaje que deja el éxito de un fracaso en la vida profesional.
Bucaramanga	<b>Cajasan</b>	Cuenta con los siguientes programas: *Programa de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Cajasan
Bucaramanga	<b>Nodo Santander - Fundación RedCOLSI</b>	Cuenta con los siguientes programas: *XV EDESI Nodo Santander *Diplomado de Investigación Formativa * Talleres de información Formativo
Bucaramanga	<b>Santander Competitivo- Comisión regional de Competitividad</b>	Cuenta con el siguiente programa: * Comisión regional de competitividad.
Bucaramanga	<b>fundesan</b>	Cuenta con el siguiente programa: * Crédito de Emprendimiento y capacitaciones.
Bucaramanga	<b>FGS Fondo de Garantías S.A.</b>	Cuenta con los siguientes programas: * FGS Consultorias Empresariales. * FGS Liderazgo Empresarial * FGS Asesoría Institucional

Nacional		
Cali	ICESI	<p>El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de Icesi tiene diferentes departamentos para atender a los diversos públicos a los cuales beneficia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* apps.co icesi: lidera a través del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial-CDEE la fase de "Descubrimiento de Negocios TIC".</li> <li>* StarUp café: involucra para empresarios nacientes, el desarrollo de sus productos, en paralelo con el desarrollo de mercados, de clientes y de fuentes de financiación. Se trabaja siguiendo un modelo que incluye las etapas de validación, prototipado, arranque y crecimiento.</li> </ul> <p>cuenta con dos dependencias: El Centro Alaya y Propyme, las cuales se especializan, según la etapa en la que se encuentra la idea y/o empresa. El Centro Alaya, se orienta más en procesos de creación de empresas y fortalecimiento de microempresas. Propyme se especializa en acompañar a los empresarios que tienen una pequeña o mediana empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Grupo de Investigación en el Centro de Desarrollo Empresarial: orientado a producir conocimiento sobre todas las variables, elementos y componentes asociadas al proceso empresarial y a la educación empresarial.</li> </ul>
Bogotá	EAN	<p>Instituto para el Emprendimiento Sostenible tiene cuatro grandes líneas de acción para cada uno de sus objetivos: formación, investigación, proyección social y extensión. Todos los estudiantes de la Universidad Ean reciben formación transversal en el Instituto de Emprendimiento Sostenible, cursos relacionados con el proceso de creación y consolidación de empresas y modelos de negocio sostenibles.</p>
Barranquilla	Universidad Autónoma del Caribe	<p>El centro de Emprendimiento entrega a la comunidad los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Escuela formación de Emprendedores</li> <li>* Concurso idea tu empresa</li> <li>* Programa reto empresarial</li> <li>* Participación en misiones internacionales en emprendimiento e innovación</li> <li>* Conferencias con empresarios destacados.</li> <li>* Participación en convocatorias de emprendimiento e innovación.</li> <li>* Asesorías, acompañamiento especializado, mentorías y coaching.</li> </ul>
Bogotá	EAFIT	<p>Escuela de Administración: formación emprendimiento Innovación EAFIT, cuenta con programa de acompañamiento a emprendedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Start Up</li> <li>* Concurso de iniciativas Empresariales.</li> <li>* Asesoría especializada y mentorías a emprendedores</li> <li>* Ciclo de talleres</li> <li>* Ruta de negocios EAFIT.</li> </ul> <p>Su finalidad construir equipos de trabajo con modelos de negocios validados y articulados con el ecosistema.</p> <p>Dirección de Innovación EAFIT, cuenta con programa de creación de nuevos negocio del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Licencias</li> <li>* Spin Off</li> <li>* Producción / comercialización directa.</li> </ul>
Barranquilla	Universidad Simón Bolívar de Barranquilla.	<p>Promueve el emprendimiento en :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Unidad de Investigación Macondo LAB</li> <li>* Centro de Consultoría y servicios : Brinda alternativas de solución a la medida de las necesidades de las empresas y organizaciones, promoviendo el desarrollo del sector empresarial de la región Caribe colombiana.</li> <li>* El Premio al Mérito Empresarial – Universidad Simón Bolívar es el máximo reconocimiento que se entrega anualmente a las empresas y empresarios en el territorio nacional, dirigido a quienes con su trayectoria empresarial han demostrado ser modelos a seguir para los jóvenes emprendedores de hoy.</li> </ul>

Fuente: (Universidad EAN, 2019), (Universidad EAFIT, 2019), (Universidad ICESI, 2019),

(Universidad Simón Bolívar , 2019), (Universidad Autónoma del Caribe, s.f.)

Internacional		
Cambridge, USA	<b>Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship</b>	<p>La rampa de emprendimiento del Centro de confianza: crea un camino continuo para que los estudiantes comiencen desde los cursos de menor nivel, fácil de manejar para después avanzar a cursos y programas más exigentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* MIT delta v: es el acelerador de emprendimiento estudiantil de MIT</li> <li>* Los líderes de práctica sectorial (SPL): ayudan a abordar los desafíos únicos que las diferentes industrias presentan a los empresarios.</li> <li>* MIT es conocido mundialmente por su innovación y emprendimiento. t = 0: es un evento y una exposición que reúne a clubes de estudiantes, nuevas empresas y organizaciones del MIT para mostrar la innovación y el espíritu empresarial en diferentes sectores.</li> <li>* El fusible MIT: es un programa intensivo de tres semanas abierto a cualquier estudiante de MIT interesado en sumergirse en la experiencia de inicio.</li> <li>* StartMIT: se lleva a cabo para estudiantes interesados en el espíritu empresarial en general y que buscan inspiración. El programa también incluye talleres que se centran en el proceso empresarial, como la mentalidad, la ideación y la formación de equipos.</li> <li>* The Entrepreneurship Internship: es un programa de pasantías de verano remunerado abierto a todos los estudiantes universitarios en el MIT y proporciona una experiencia laboral inmersiva en una startup fundada por ex alumnos de MIT.</li> <li>* El MIT reconoce y premia la excelencia estudiantil en emprendimiento a través de varios premios supervisados por el Centro Martin Trust.</li> <li>* MEMSI es un mini acelerador completamente inmersivo de dos semanas de duración para los aspirantes a innovar en sistemas de hardware de universidades de Hong Kong y el MIT que tiene lugar dos veces al año en enero y junio.</li> </ul>
Barcelona	<b>GBSB Global Business School en España</b>	<p>Tiene un programa de preincubadora, INCUBADORA y acelerador que tiene como objetivo ayudar y respaldar empresas nuevas y existentes introducidas en el mercado por los empresarios. El programa G-Accelerator tendrá un alcance local e internacional (virtual).</p> <p>GBSB Global promueve 3 concursos cada año académico para seleccionar una serie de proyectos que serán apoyados por GBSB Global ofreciéndoles un paquete gratuito de horas de tutoría, instalaciones de infraestructura y el apoyo ocasional para financiar el acceso al mercado.</p>
EEUU	<b>Universidad de Notre Dame</b>	<p>El Centro IDEA es el centro de innovación colaborativa de la Universidad de Notre Dame dedicado a expandir el impacto tecnológico y social de las innovaciones de la Universidad.</p> <p>El Centro proporciona el espacio, los servicios y la experiencia necesarios para el desarrollo de ideas, comercialización, formación empresarial, creación de prototipos, educación empresarial y esfuerzos empresariales para estudiantes. Algunos de sus programas son: * Motor de comercialización *Emprendimiento Estudiantil y * Innovation Park que es el hogar de más de 60 empresas de nueva creación y un lugar donde empresarios e inventores, estudiantes e inversores y expertos en la materia de la Universidad y la región vienen a compartir ideas e ideas a través de reuniones, eventos y capacitaciones.</p>
Australia	<b>Sydney School of Entrepreneurship (SSE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Las actividades de aprendizaje se transmiten en vivo a todo el mundo, dando acceso a la educación e inspiración empresarial de vanguardia.</li> <li>* pasantía virtual: brinda problemas de la vida real y lo apoya a medida que encuentra soluciones innovadoras que podrían marcar una verdadera diferencia.</li> <li>* Cursos cortos de pensamiento de diseño y habilidades empresariales.</li> <li>* bootcamps: brindan a los empresarios emergentes la oportunidad de explorar los ecosistemas de innovación líderes del mundo y aprender de los mejores</li> </ul>

Fuente: (Sydney School of Entrepreneurship, 2019), (IDEA Center is the University of Notre Dame's collaborative innovation, 2019), (GBSB Global Business School en España, 2019), (The Global Consortium of Entrepreneurship Centers (GCEC), 2019), (Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, 2019).

#### **Anexo 4. Lista de verificación Etapa emprendedor.**

La siguiente lista, enumera los elementos que son claves para identificar el grado de desarrollo de la idea de negocio. Considerando que hace parte del diagnóstico, se debe responder cada enunciado con sí o no, según corresponda y así identificar en qué fase se encuentra el emprendedor.

<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Lista de Verificación Etapa Emprendedor.</b>
		1. Desea emprender un negocio y tiene la idea clara.
		2. Tiene una idea de negocio y sabe que es viable.
		3. Ha realizado investigación de mercado.
		4. Tiene una idea y ya realizó investigación del producto, para hacer un prototipo.
		5. Identifica claramente un problema en el entorno y tiene la solución.
		6. ¿Ha emprendido algún negocio anteriormente?
		7. Tiene el proyecto en el papel, lo ha trabajado antes ya sea en una materia de la universidad o externo a ella.
		8. Tiene definido el problema y la solución que propone
		9. Cuenta con un producto listo para vender en el mercado
		10. Está trabajando en el diseño del prototipo del producto / servicio, todavía no lo ha terminado
		11. Cuenta con un equipo de trabajo
		12. Tiene estructurado el plan de negocio, con objetivos, estrategias, perfil del cliente, proyección financiera, equipo de trabajo, logística en la producción o el servicio.
		13. Ha realizado ventas del producto/servicio.

	14. Tiene definido el modelo de Negocio.
	15. Cuenta con una imagen corporativa
	16. Tiene un plan de acción para su negocio
	17. Ha realizado un plan estratégico
	18. Ha realizado validación del mercado
	19. Su producto está en el proceso de estandarización
	20. Tiene un producto final aceptado por el mercado
	21. Tiene definido el precio del producto, margen de contribución y costos
	22. Se encuentra en la búsqueda de capital semilla para su emprendimiento
	23. Usa recursos propios para financiar su actividad
	24. Se encuentra constituido legalmente
	25. Ha definido unos indicadores para medir la gestión operativa de la empresa.
	26. Tiene una ventaja competitiva
	27. Busca mejorar en procesos tecnológicos y de innovación
	28. Conoce quienes son sus stakeholders
	29. Mantiene una buena relación con todos los que involucra su cadena de valor
	30. Se encuentra en redes sociales
	31. Cuenta con página web.
	32. Realiza estrategias de marketing
	33. Realiza estrategias financieras
	34. Tiene la necesidad de mejorar los procesos administrativos, comerciales, operativos, etc.
	35. Tiene la necesidad de mejorar las estrategias.
	36. Ha participado en actividades de Networking.
	37. Le interesa desarrollar competencias técnicas
	38. Ha participado en capacitaciones que afiancen sus competencias técnicas
	39. Trabaja sus habilidades blandas
	40. Ha participado en capacitaciones que afiancen sus habilidades blandas.

## **Interpretación de los resultados de la lista de verificación**

Los enunciados van ordenados de acuerdo al proceso que indica la guía, de modo que si la mayoría responde de forma negativa, se entiende que ahí debe empezar su proceso emprendedor.

Del 1 al 6 hacen parte de la Etapa 1 Creación y de la fase Explorar.

Del 7 al 18 hacen parte de la Etapa 1 Creación y están relacionados con la fase Aterrizar la idea.

Del 19 al 25 hacen parte de la Etapa 2 Comienzo y están relacionados con la fase Despegue.

Del 26 al 40 hacen parte de la Etapa 3 Crecimiento y están relacionados con la fase Fortalecer la trayectoria. Cabe resaltar que las cuatro últimas preguntas abarcan todas las etapas.

## **Anexo 5. Definiciones de conceptos y herramientas utilizadas en la guía de acompañamiento.**

### **¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa?**

El RSE, es la preocupación de una organización por el bienestar de una sociedad. No hay duda que algunos problemas que se presentan en el mundo, han sido consecuencia de muchas empresas, como por ejemplo, la contaminación y niveles de pobreza debido a los bajos salarios. La teoría más reciente sobre responsabilidad social es conocida como sustentabilidad, lo que hace referencia a las empresas que son socialmente responsables y logran superar a sus competidores en desempeño y productividad, al darle importancia y enfoque a los problemas sociales y verlos como oportunidad de obtener beneficios y al mismo tiempo ser instrumentos útiles de ayuda en los diferentes escenarios. Estas empresas inteligentes pueden progresar y aumentar el valor para sus accionistas, al mismo tiempo que enfrentan problemas globales que beneficiaran la sociedad y prolongaran el futuro en calidad de las personas. Otro enfoque de la Responsabilidad social es conocido como la teoría de los grupos de interés, definidos como aquellos grupos interesados o afectados en los diferentes aspectos con la operación de la empresa o también llamados los stakeholders, concretamente llamados propietarios, colaboradores, clientes, comunidad,



proveedores, gobierno, medio ambiente, medios de comunicación, competidores. Los cuales de alguna manera, determinan la cadena de valor de la empresa.

Una teoría sugiere que la RSE presenta componentes tanto económico como legal, ético y filantrópico, es decir, que a medida que busque utilidades económicas (responsabilidad económica), cumpla con la ley (responsabilidad legal), haga el bien y en justicia (responsabilidad ética) y contribuya en una sociedad (responsabilidad filantrópica), lo que demuestra la relación que tienen entre sí.

La responsabilidad social empresarial debe ser crucial en todo tipo de empresa, no solo se debe enfocar en el logro de resultados y beneficios, sino ir enfocado a generar estos beneficios con un sentido de contribución, sostenibilidad o propósito a favor de todos. Esta visión al ser compartida desde un comienzo con los negocios nacies o emprendimientos, permitirá que las decisiones tomadas en una organización sean en pro de la construcción de una mejor sociedad que garantice un buen futuro a las nuevas generaciones.

Existe una metodología que ayuda a desarrollar el proceso de Responsabilidad Social Empresarial, a través de los siguientes pasos:

1. Diagnóstico: a fin de permitir identificar las necesidades y falencias de la empresa con respecto a la Responsabilidad social.
2. Autoevaluación de la Responsabilidad social Empresarial: análisis y evaluación en 5 aspectos, condiciones de ambiente de trabajo y empleo, apoyo a la comunidad, ética, marketing responsable y protección del medio ambiente.
3. Definir plan de acción para cada stakeholder: determinar los objetivos que se desarrollaran con cada uno y el seguimiento a través de indicadores que evalúen el progreso.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2019)

### **Producto mínimo viable**

Hace referencia a la versión mínima requerida de un producto para que se pueda vender. Quienes definen si está apto o no para comprar son los mismos compradores, quienes expresan que tan aceptable puede ser para ellos el producto. Este concepto ha

evolucionado y hoy en día se habla como cualquier experimento, el propósito de este es controlar la elaboración del prototipo, de modo que permita hacer feedback, es decir, en este proceso de ejecución, hay un aprendizaje el cual se mide, modifica y continúa retroalimentando, de modo que se mantendrá en un constante “Círculo virtuoso de aprendizaje, mejora y refinamiento de un producto”. (Corpeño, 2010), como se citó en (Kirberg A. S., 2014).

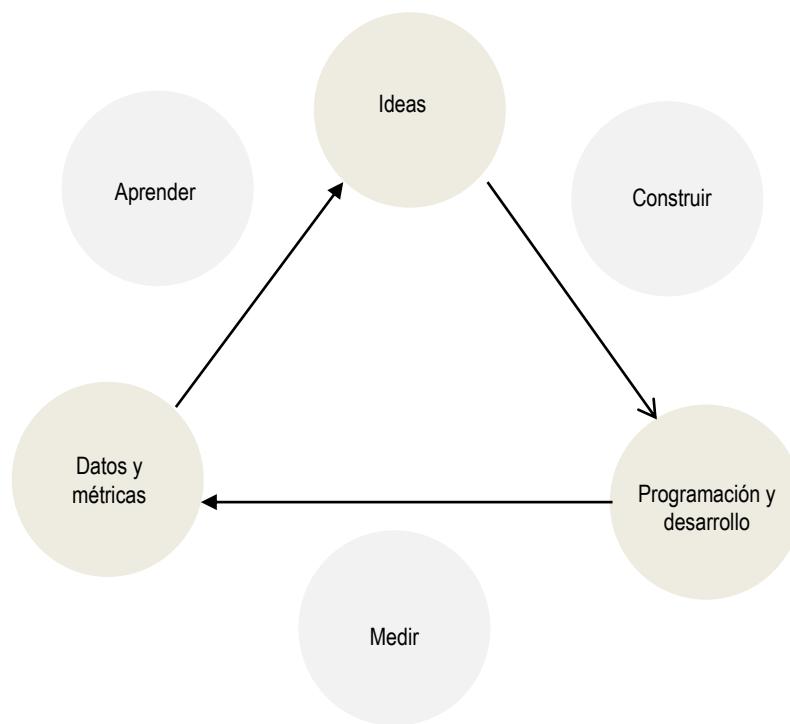


Figura A5.1. Círculo virtuoso. Producto Mínimo Viable.

Fuente: Elaboración propia (Kirberg A. S., 2014)

## **Herramientas y métodos que fortalecen el proceso emprendedor.**

Las siguientes son algunas herramientas utilizadas y que son de apoyo en un proceso de aprendizaje en el emprendimiento.

### **Test emprendedor - David McClelland**

El test propuesto por el Psicólogo especialista en motivación humana y emprendimiento David McClelland, consiste en un cuestionario de preguntas que arrojarán información sobre los diez elementos o competencias esenciales que se destacan en el comportamiento de un emprendedor para que tenga éxito en su desempeño productivo. Anexo cuestionario.

### **Modelo de Negocio Business Canvas**

Business Model Canvas o en español lienzo de modelo de negocio, es una herramienta de gestión estratégica que permite visualizar todos los elementos que se deben trabajar y que son esenciales en una empresa. Este modelo propuesto por Alexander Osterwalder en el año 2009, divide en 9 recuadros los componentes de la empresa : Segmento de mercado, relación con los clientes, canales de distribución, propuesta de valor, actividades clave, recursos clave, socios clave para mi negocio, estructura de costos y fuentes de ingreso. Con este diseño de representación gráfica, la empresa tiene la facilidad de describir la empresa a plenitud y aplicar nuevas estrategias.

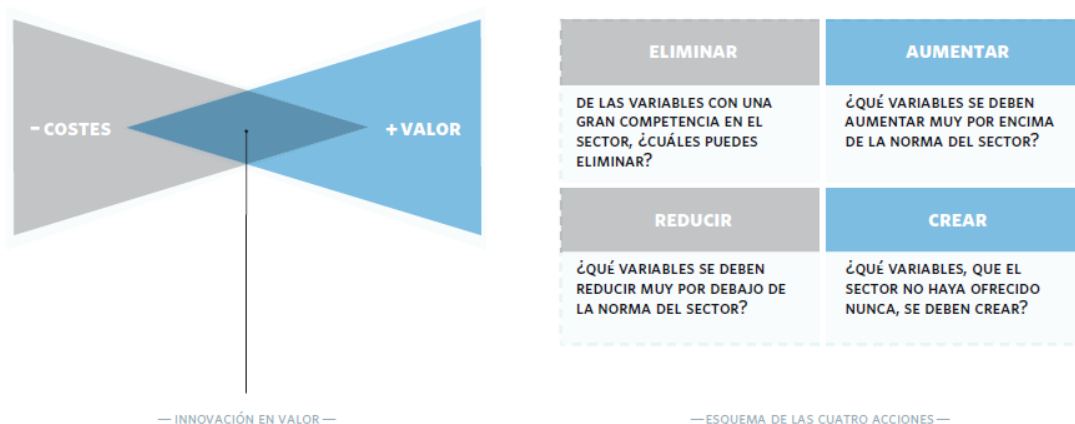
Este lienzo es adaptable a todo tipo de negocios, en cualquier fase en la que se encuentre, ya sea que se use como revisión y evaluación periódica o para propiciar una iniciativa de innovación. Este tipo de retroalimentación abre la posibilidad de detectar a tiempo algunas falencias que podrían ser fatales para la continuidad del negocio. (Osterwalder, 2011)

## Estrategia del Océano azul

La estrategia del océano azul es un método eficaz para evaluar los modelos de negocio y las propuestas de valor que presentan, al mismo tiempo que analizar nuevos segmentos de mercado, creando la oportunidad de atender mercados que hasta ahora han sido desatendidos y evitar así la competencia. Este término fue expresado por Kim y Maubourgne en su libro *La estrategia del océano azul*, el cual vendió millones de ejemplares en el mundo. Crear este tipo de industrias completamente nuevas, en mercados nuevos y desatendidos se le conoce como “innovación en valor”. Con lo anterior, declina el factor de diferenciación tradicional, ya que en vez de competir en sectores existentes, modifica lo ya establecido superando así tener competencia.

Kim y Maubourgne proponen la siguiente herramienta analítica, llamada “esquema de las cuatro acciones”. La cual plantea preguntas que desafían la estrategia de un modelo de negocio y sector establecido, como lo demuestra la siguiente figura:

Figura A5.2. Esquema de las cuatro acciones.



Fuente: (Osterwalder, 2011)

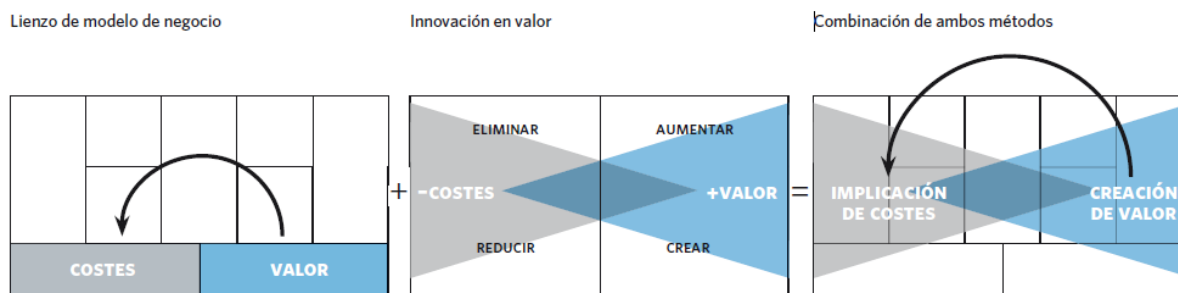
El objetivo es incrementar el valor que perciben los clientes por medio de ventas y servicios totalmente nuevos al mismo tiempo que eliminan algunos componentes o servicios que son menos valorados, pero que generan un costo, de esta forma se reduce significativamente los costes.

Además de la innovación en valor, Kim y Maubourgne proponen explorar los que no son clientes para llegar a mercados vírgenes, y así crear océanos azules.

### Combinación entre El lienzo de Modelo de Negocio y la estrategia del océano azul.

La combinación de estos dos métodos, estrategia de océano azul y lienzo de modelo de negocio permite analizar el grado de innovación que esté presentando la empresa, encajando ambos métodos como lo demuestra la figura. (Osterwalder, 2011)

Figura A5.3. Combinación de métodos.



El modelo de negocio se divide en dos partes, la derecha entrega valor a clientes y la izquierda crea este valor. Lo que representa que al lado derecho genera valor y el izquierdo los costes de este valor. Los elementos situados en la derecha tiene repercusión con los elementos del lado izquierdo, por ejemplo, si se adiciona elementos en el módulo de canales, tienen implicaciones en los recursos

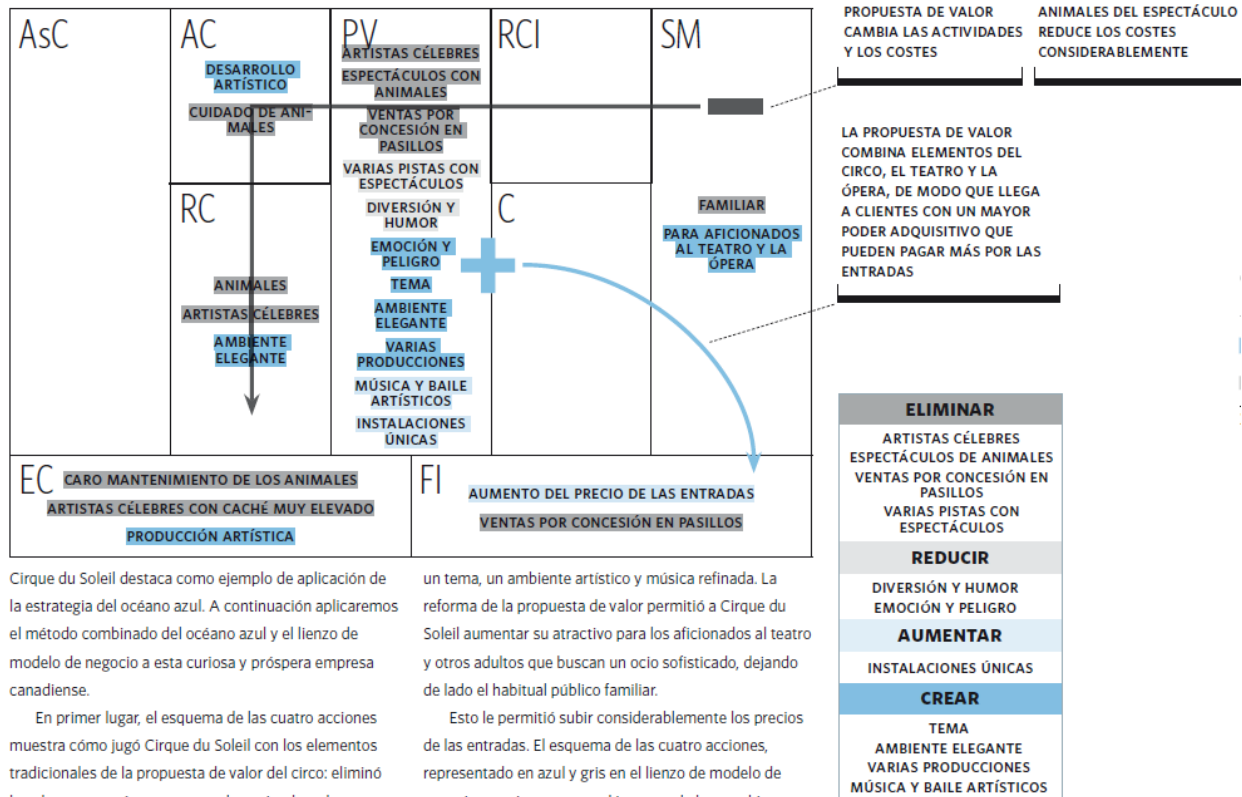
La estrategia del océano azul consiste en identificar los elementos de la propuesta de valor que se deben crear, aumentar, eliminar o reducir, (esquema de las cuatro acciones) a fin de aumentar el valor y reducir los costos simultáneamente, por ejemplo, la reducción de costos gracias a la eliminación de componentes del servicio que no son valiosos.

La combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio. Permite plantear las incógnitas del esquema las cuatro acciones en relación con los componentes del modelo de negocio (módulos) identificando como los costos afectan lo que vaya a cambiar en el valor.

Fuente: (Osterwalder, 2011)

El siguiente es un ejemplo del uso del método anteriormente mencionado:

**CIRQUE DU SOLEIL**



Cirque du Soleil destaca como ejemplo de aplicación de la estrategia del océano azul. A continuación aplicaremos el método combinado del océano azul y el lienzo de modelo de negocio a esta curiosa y próspera empresa canadiense.

En primer lugar, el esquema de las cuatro acciones muestra cómo jugó Cirque du Soleil con los elementos tradicionales de la propuesta de valor del circo: eliminó los elementos más caros, como los animales y los artistas célebres, y añadió otros elementos, como

un tema, un ambiente artístico y música refinada. La reforma de la propuesta de valor permitió a Cirque du Soleil aumentar su atractivo para los aficionados al teatro y otros adultos que buscan un ocio sofisticado, dejando de lado el habitual público familiar.

Esto le permitió subir considerablemente los precios de las entradas. El esquema de las cuatro acciones, representado en azul y gris en el lienzo de modelo de negocio anterior, muestra el impacto de los cambios en la propuesta de valor.

Figura A5.4. Ejemplo del método en el Cirque du Soleil.

Fuente: (Osterwalder, 2011)

## **Mapa mental o Mind map**

Es un esquema de aprendizaje adaptable a todos los campos, que nos permiten conectar ideas y asociar conceptos a un tema en particular. A partir de una idea principal o central se extraen las demás ideas que de alguna manera se encuentran interrelacionadas, entre más cercana este la idea a la palabra principal, mayor importancia tendrá. En los años 70, el término de mapa mental se popularizó gracias a Tony Buzan quien escribió libros relacionados con el cerebro, habilidades para mejorar la memoria y creatividad, así como la velocidad en la lectura. La capacidad de nuestro cerebro en el aprendizaje es extraordinaria, Según Paul Reber, profesor de psicología de la Universidad de Northwestern, el cerebro humano consta de aproximadamente 1000 neuronas y cada una de ellas realiza alrededor de 1000 conexiones con otras neuronas lo que equivale aproximadamente a un billón de conexiones, cada neurona al combinarse ayuda con el almacenamiento de muchos recuerdos, lo que permite aumentar exponencialmente la capacidad de almacenamiento de nuestro cerebro algo cercano a 1 millón de Gigabytes. (scientificamerican.com, 2019) Lo que nos demuestra que el uso de herramientas que faciliten el aprendizaje, la creatividad y la memoria, serán útiles para mejorar los procesos y ser objetivos con la toma de decisiones en las ideas de negocio, proyectos o emprendimientos que se desarrollen.

## **Desing Thinking**

Desing thinking o pensamiento de diseño o muchos lo definen como “la forma en la que piensan los diseñadores”, en uno de los métodos utilizados para generar ideas creativas e innovadoras, su metodología se centra en dar solución a las necesidades encontradas en el entorno. Esta disciplina que busca no solo identificar necesidades, sino proponer estrategias viables de negocio, nace teóricamente en la Universidad de Stanford, California (EEUU), y en los años 70 se aplicó por primera vez en la consultoría de una empresa.

Este proceso consta de cinco etapas, las cuales pueden ser desarrolladas de forma consecutiva o simplemente de acuerdo a la fase en la que se encuentre. Se caracteriza por la cantidad de

información o contenido que genera para después filtrar y seleccionar lo más idóneo. Las etapas son las siguientes:

**Empatiza:** Inicia con una profunda exploración en las necesidades de quienes estamos desarrollando una solución conforme a las realidades.

**Define:** en esta etapa se debe filtrar la información o contenido recopilado en la etapa de empatía, seleccionando la información relevante que nos lleve a nuevas perspectivas, de esta forma se podrá identificar los problemas con más claridad y proponer soluciones que garanticen un resultado innovador.

**Idea:** esta etapa de generación de ideas, permite expandir el pensamiento, ser objetivos y creativos, para generar ideas atípicas que en muchas ocasiones son las que desencadenan soluciones visionarias.

**Prototipa:** en esta etapa se visualiza, se hace palpable las posibles ideas que eran catalogadas como soluciones, colocando al descubierto las mejoras que deben hacerse antes del resultado final.

**Testea:** esta etapa también llamada de evaluación, tiene como objetivo identificar mejoras importantes en el prototipo, transformando la idea paso a paso hasta la solución esperada.

(Designthinking.es, 2019)

## **Benchmarking**

Es una herramienta que permite determinar que tan bien se desempeña una empresa con respecto a su competencia, es decir, es un proceso que permite investigar, comparar, aprender de las prácticas y logros de otras organizaciones en áreas de interés, aplicando estos factores que inciden en el éxito en los procesos de mejora y aprendizaje organizacional.

Según la historia, el Benchmarking nace a finales de los años 60 pero solo hasta los años 80 se convirtió en una herramienta de gestión empresarial, cuando la compañía Xerox le interesó comparar su desempeño con los demás competidores. (Roberto Espinosa, 2019)

Para el Benchmarking se sugieren las siguientes etapas por parte de Roberto Espinosa, experto en marketing y digital business:



Figura A5.5. Etapas recomendadas para hacer Benchmarking.



La primera etapa consiste en planificar la investigación, teniendo claro lo que debo medir, a quién y cómo hacerlo, para que todo lo que se haga sea relacionado con el área a mejorar.

Recopilar datos es la forma esencial para el éxito o fracaso del proceso. Se pueden tener datos de fuentes como primarias y secundarias.

Una vez obtenida toda la información se trabaja determinando los elementos que hacen la diferencia entre una empresa y otra, con el propósito identificar oportunidades y obtener mejoras

Después del análisis anterior y haber evaluado los aspectos o puntos clave de las empresas seleccionadas, se establecen estrategias que permitan implementar y adaptar a nuestra empresa estas mejoras adicionándole un mayor valor que sea percibido por los clientes.

Se recomienda realizar un informe con los datos del proceso que ayude a darle trazabilidad e implementar la mejora continua.

Fuente: Elaboración propia. (Roberto Espinosa, 2019)

### Anexo 6. Herramientas utilizadas en la selección de ideas.

No.	IDEA DE EMPRESA	SUSTENTACIÓN

Calificar cada idea según la característica escrita, en una escala de 1 a 10 dependiendo de su fortaleza o debilidad para el emprendedor siendo 10 el más fuerte y 1 el más débil. Este ejercicio puede ser subjetivo pero puede darle mayor objetividad si es realizada en grupo. La idea más viable, es la que obtenga el mayor puntaje en su suma.

IDEA/FACTOR	IDEA 1	IDEA 2	IDEA 3	IDEA 4	IDEA 5	IDEA 6
Gusto personal						
Inversión inicial						
Potencial de crecimiento						
Posibilidad de clientes						
Tiempo personal requerido						
Apoyo familiar						
Necesidad Tecnológica						
Utilidades que puede dar						
Barreras de entrada						
Competencia						
Proveedores						
Experiencia en el sector						
Posibilidad de valor agregado						
Posibilidad de financiación						
Total del puntaje						

Fuente: (Mario Uribe, 2013, p.70-71)

**Anexos 7. Matriz segmentación del mercado**

Esta matriz es utilizada para la segmentación de mercado, se pueden adicionar tantas columnas se deseen según los criterios que se quieran evaluar.

Grupos	Tamaño de los Grupos	Cómo llegarles	Ingresos disponibles

Fuente: (Kushell, 2001)