

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-USTA y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-USTA, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Planteamiento de acciones de mejora al proceso de planificación estratégica del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial fortaleciéndolo como líder de una línea estratégica de Proyección Social.

Marly Dayana Sierra Mendez

Informe de mejoramiento empresarial para optar por el título de Ingeniera Industrial

Tutores:

Oscar Hugo Varela Villalba

Decano facultad de Ingeniería Industrial

Eduwin Andrés Flórez Orejuela

Coordinador del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ingenierías y Arquitectura

Facultad de Ingeniería Industrial

2019

En honor a todas aquellas personas que hicieron posible este logro. A Dios quien permitió cruzar mi camino con mis docentes, compañeros y amigos a lo largo de esta carrera, gracias por los trasnochos, aprendizajes compartidos y los días vividos. Especialmente a ti Madre que has sido el motor y la roca que siempre me fortalece y apoya en cada etapa de mi vida, a mi padre y hermana gracias por confiar y alentar mis sueños, a ti Caro, mi amiga y colega gracias por siempre estar ahí.

Contenido

Introducción.....	10
1. Justificación.....	12
2. Objetivos	13
2.1 Objetivo General	13
2.2 Objetivos específicos	13
3. Marco Referencial.....	14
3.1 Marco Teórico.....	14
3.1.1 Gestión estratégica organizacional.....	14
3.1.2 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI).....	15
3.1.3 Diagnóstico del Ecosistema Emprendedor.....	17
3.1.4 Análisis DOFA.....	19
3.1.5 Cuadro de Mando Integral CMI.....	20
3.2 Marco Conceptual	21
3.2.1 Marco Legal	23
4. Otras Actividades Realizadas.....	25
4.1 Mentirías y asesorías.....	25
4.2 Fortalecimiento empresarial	26
4.2 Desarrollo comunitario	26
5. Diagnóstico y determinación de aspectos operativos críticos.....	27
5.1 Caracterización general de la empresa.....	28

5.1.1 Misión	28
5.1.2 Visión	28
5.1.3 Objetivo del CEDE	28
5.1.4 Servicios ofrecidos	30
5.2 Identificación de la necesidad del diagnostico.....	31
5.3 Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	31
5.3.1 Capacidad directiva.....	33
5.3.2 Capacidad Competitiva	35
5.3.3 Capacidad financiera.....	37
5.3.4 Capacidad Tecnológica	38
5.3.5 Capacidad del Talento Humano	39
5.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	41
5.4.1 Factores Económicos	41
5.4.2 Factores sociales.....	43
5.4.3 Factores políticos	44
5.4.4 Factores tecnológicos	45
5.5 Análisis del diagnóstico estratégico	46
6. Análisis DOFA.....	47
7. Plan de Mejoramiento	49
7.1 Actualización de la imagen corporativa de la organización en base a las motivaciones de los clientes.	49
7.2 Reformulación del portafolio de servicios en base a las tendencias de la economía local	50
7.3 Cuadro de mando integral	52

7.3.1 Indicadores	52
7.3.1.1 Mentalidad y Cultura emprendedora	53
7.3.1.2 Mentoría -Asesoría.....	54
7.3.1.3 Unidad Externa Fondo Emprender.....	54
7.3.1.4 Fortalecimiento Empresarial	55
7.3.1.5 Desarrollo Comunitario.....	55
8. Conclusiones	58
9. Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60

Lista de tablas

Tabla 1 Perfil de capacidad interna PCI: Como hacerlo	16
Tabla 2. Elementos del ecosistema emprendedor	17
Tabla 3. Consideración de resultados PROM	32
Tabla 4. Consideración de resultados POND.....	33
Tabla 5. Diagnostico interno PCI. Capacidad Directiva	34
Tabla 6. Diagnostico interno PCI. Capacidad Competitiva	35
Tabla 7. Diagnostico interno PCI. Capacidad Financiera	37
Tabla 8. Diagnostico interno PCI. Capacidad tecnológica.....	38
Tabla 9. Diagnostico interno PCI. Capacidad del talento humano	40
Tabla 10. Diagnostico externo POAM. Factores económicos.	42
Tabla 11. Diagnostico externo POAM. Factores sociales.....	43
Tabla 12. Diagnostico externo POAM. Factores políticos	44
Tabla 13. Diagnostico externo POAM. Factores Tecnológicos.....	46
Tabla 14. Análisis DOFA CEDE	48
Tabla 15. Indicador de cumplimiento del cronograma de actividades.....	53
Tabla 16. Indicador del nivel de participación en las actividades.....	53
Tabla 17. Indicador del cumplimiento de mentorías u asesorías	54
Tabla 18. Indicador de la cantidad de planes de negocio postulados.....	54
Tabla 19. Cantidad de planes de negocio postulados.....	55
Tabla 20. Indicador de participación de la comunidad	55

Lista de Figuras

Figura 1. Descripción del proceso de Gestión estratégica en la organización proactiva.	14
Figura 2. Categorías del PCI, evaluación de las debilidades y fortalezas de la compañía respecto a las cinco categorías.	15
Figura 3. EL DOFA, herramienta de análisis para establecer los factores claves de la organización.	20
Figura 4. Fases del proceso de creación de un cuadro de mando integral	21
Figura 5 Etapas previas al Diagnóstico	27
Figura 6. Brochure explicativo de los servicios prestados por el CEDE	30
Figura 7. Resultado de la Capacidad directiva PCI del CEDE.	35
Figura 8. Resultado de la Capacidad competitiva PCI del CEDE.	36
Figura 9. Resultado de la Capacidad financiera PCI del CEDE.	38
Figura 10. Resultado de la Capacidad tecnológica PCI del CEDE.....	39
Figura 11. Resultado de la Capacidad tecnológica PCI del CEDE.....	40
Figura 12. Resultado del Factor Económico del CEDE.....	42
Figura 13. Resultado del Factor Social del CEDE.....	44
Figura 14.Resultado del Factor político del CEDE.....	45
Figura 15. Resultado del Factor tecnológico del CEDE.	46
Figura 16. Brochure explicativo del CEDE actualizado	51
Figura 18. Formato de inscripción mentorías y asesorías CEDE.....	56
Figura 19. Formato de inscripción CEDE-Fondo Emprender	57

Apéndices

Apéndice A Certificado UNIPAZ.....	62
Apéndice B Certificado Red Iberoamericana de Innovación.....	63
Apéndice C Certificado Universidad Santo Tomás Bucaramanga	64
Apéndice D Certificado UARIV	65

Introducción

Con el presente trabajo se buscó a partir de la práctica empresarial realizada durante 6 meses en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE), continuar con la formulación de estrategias que permitan el fortalecimiento de este como líder de una línea estratégica de Proyección Social de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga; esto surge debido a la necesidad de estandarizar y mejorar continuamente los servicios prestados y así poder establecer y alcanzar metas de desempeño que posibiliten seguir contribuyendo a la generación de tejido productivo de la región.

Las etapas llevadas a cabo para alcanzar el objetivo propuesto de plantear acciones de mejora al proceso de planeación del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, inician diagnosticando el estado actual del CEDE, esto se logró con la aplicación de un análisis interno por medio de la elaboración y aplicación de un cuestionario de Perfil de Capacidad Interna (PCI) y un análisis externo a través de un Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).

La segunda etapa consta de la identificación de las debilidades y fortalezas arrojadas en el PCI, de las cuales el 60% representan fortalezas, en el caso de las oportunidades y amenazas del POAM en gran medida estas fueron consideradas oportunidades. Las variables obtenidas tras el diagnóstico son de gran importancia, ya que estas son la base para generar las pertinentes acciones correctivas. Una vez han sido establecidas las variables de mayor impacto se da paso a la tercera etapa, en donde a través del análisis DOFA se establecieron las estrategias FO-FA-DO-DA con las cuales se generó el plan de mejoramiento.

Finalmente, para la última etapa se escogieron las estrategias DO; actualizar la imagen corporativa de la organización en base a las motivaciones de los clientes, reformular el portafolio

de servicios en base a las tendencias de la economía local y establecer sistemas de control que midan el desempeño de los procesos llevados a cabo y que cuenten con un respaldo tecnológico, para esto se usó un Cuadro de Mando Integral.

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, es un instrumento estratégico del quehacer de la Proyección Social Universitaria y la Extensión Universitaria expresado en una de sus seis (6) líneas estratégicas, entre estas está el Emprendimiento que es liderado por la facultad de Ingeniería Industrial, que tiene el fin de fortalecer el perfil integral y promover a los estudiantes de pregrado y postgrado para que desarrollen acciones interdisciplinarias que brinden alternativas a la solución de problemas, motivándolos a la innovación y creación de empresas. [1]

1. Justificación

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo empresarial ha venido formulando estrategias que permitieran su reconocimiento interinstitucional como también en entidades promotoras del emprendimiento [2] pero este no solo ha cumplido este objetivo, sino que ha venido ejecutando actividades que han permitido su crecimiento como se evidencia en las siguientes cifras: para el año 2017 no se realizaron asesorías empresariales, se hicieron 6 eventos de emprendimiento con 212 asistentes, se apoyaron 2 ideas de negocios, mientras que para el 2018 se hicieron 64 asesorías empresariales, se apoyaron 21 ideas de negocios y se ejecutaron 12 eventos de emprendimiento con más de 500 asistentes [3], por tal motivo se justifica continuar con su fortalecimiento a través de acciones de mejoramiento que respondan a sus necesidades actuales y así dar cumplimiento al plan estratégico de la universidad.

Lo anterior es pertinente ya que permite afianzar el perfil del ingeniero industrial Tomasino ya que en el desarrollo de sus actividades como asesor de emprendimiento involucra planes de direccionamiento estratégico y formulación de proyectos que son vitales para su futuro desempeño como profesional. Esta práctica no solo se limitó a la ejecución de estas funciones, sino que, además, permitió que desde la experiencia adquirida este pueda estructurar sus ideas de forma adecuada en pro de la generación de planes de negocio que respondan a las necesidades latentes del mercado. Siendo esto un factor de gran importancia, ya que lograr el fortalecimiento del tejido empresarial de la región permitirá generar más empleos y así mismo mejorar la calidad de vida.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Plantear acciones de mejora al proceso de planificación estratégica del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial fortaleciéndolo como líder de una línea estratégica de Proyección Social.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la planeación estratégica del CEDE y su portafolio de servicios respecto a los elementos del ecosistema emprendedor.
- Determinar los aspectos operativos críticos en el desempeño de la prestación de servicios del CEDE generando estrategias que permitan mejorar la calidad del servicio.
- Ejecutar un análisis que evidencie las causas de las falencias en la planeación organizacional del CEDE.
- Diseñar un plan de mejoramiento basado en un Cuadro de Mando Integral que genere una estrategia de valor que permita el fortalecimiento del CEDE.

3. Marco Referencial

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Gestión estratégica organizacional

Ampliando las definiciones de la gestión estratégica organizacional Prieto [4]: la define como “Técnica gerencial cuyo proceso le facilita a la empresa ser proactiva en la formulación de sus escenarios futuros para poder visualizar los más probables hechos y resultados a obtener”.

La proactividad en las empresas resulta ser de vital importancia, ya que se trata de un acoplamiento entre la gestión y previsión de los futuros escenarios a los cuales esta se va a enfrentar y así pueda lograr los objetivos establecidos previamente.

Así mismo, describe a las organizaciones proactivas y su proceso de Gestión estratégica:



Figura 1. Descripción del proceso de Gestión estratégica en la organización proactiva. Tomado de “Gestión estratégica organizacional”, por Prieto JE, 2017

En el presente proyecto se hizo necesaria la realización de un diagnóstico que permita evaluar la situación presente de la organización, dicha etapa es llevada a cabo por medio de una herramienta de auditoría interna:

3.1.2 Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)

Serna [5]:establece que “Es una manera de hacer el diagnostico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa”

El PCI evalúa las debilidades y fortalezas de la compañía alrededor de cinco categorías y su grado en la escala alto (A), medio (M), bajo (B) y así ser valorado posteriormente con respecto a su impacto en la misma escala:

Capacidad	Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
		Debilidades			Fortalezas					
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
	1. DIRECTIVA									
	2. COMPETITIVA									
	3. FINANCIERA									
	4. TECNOLÓGICA									
	5. TALENTO HUMANO									

Figura 2. Categorías del PCI, evaluación de las debilidades y fortalezas de la compañía respecto a las cinco categorías.

Tomado de “Gerencia Estratégica”, por Serna, H, 2014

Los pasos para la elaboración del PCI se encuentran en el siguiente cuadro

Tabla 1 *Perfil de capacidad interna PCI: Como hacerlo*

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI. CÓMO HACERLO
a. Prepare información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis
b. Integre grupos estratégicos.
c. Identifique fortalezas y debilidades, con “tormenta de ideas”
d. Agrupe por capacidades: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidad directiva - Capacidad competitiva - Capacidad financiera - Capacidad técnica o tecnológica - Capacidad de talento humano
e. Califique y deles prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: alta-media-baja.
f. Pondere el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.
g. Interprete la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

Ya que en este proyecto no solo se pretende tener en cuenta el diagnostico empresarial sino su estado frente al ecosistema emprendedor se hace necesario incorporar los ámbitos que

comprende el diagnóstico de este ecosistema y que serán tenidos en cuenta para la elaboración del cuestionario, siendo así:

3.1.3 Diagnóstico del Ecosistema Emprendedor

FOMIN [6]: da a entender al “ecosistema emprendedor como una comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios, y formada por una base de organizaciones e individuos interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas”.

Como primera instancia para la realización del diagnóstico se hace necesario responder las siguientes preguntas respecto a los elementos del ecosistema emprendedor:

Tabla 2. *Elementos del ecosistema emprendedor*

Ámbito	Aspecto	Notas
<p>Servicios específicos para empresas nuevas</p>	<p>¿Existen proveedores calificados de servicios accesibles por parte de emprendedores en los siguientes ámbitos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legal • Contabilidad • Diseño gráfico e industrial • Agencias de medios • Manufactura • Tecnología • Certificación de desempeño o inocuidad 	
<p>Fuentes de financiación externas</p>	<p>¿Existe acceso a las siguientes fuentes de financiamiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crédito bancario de corto y largo plazo 	

Tabla 2. (Continuación)

	<ul style="list-style-type: none"> • Inversionistas Ángeles • Fondos de Capital • Crédito de proveedores • Pronto pago de clientes
Mentores/Redes informales	<p>¿Se realizan frecuentemente foros informales que faciliten acceder a terceros potencialmente significativos para el emprendimiento (socios, clientes, inversionistas, proveedores, etc.)?</p> <p>¿Es posible contactar y acceder a emprendedores experimentados?</p> <p>¿Es posible contactar y acceder a personas con experiencia práctica en diversas industrias nacionales?</p> <p>¿Es usual que empresas de tamaño grande hagan alianzas con star ups?</p>
Relación con Universidades / Institutos	<p>¿Existe acceso a investigadores de universidades / institutos?</p> <p>¿Existe acceso a laboratorios de universidades / institutos?</p> <p>¿El proceso de licenciar/utilizar legalmente, por parte de un star up, una tecnología desarrollada en una universidad / instituto es rápido?</p> <p>¿Existe acceso a alumnos de últimos años de universidad / tesistas que puedan desempeñarse en star ups?</p>
Cultura hacia el emprendimiento y Medios de Comunicación	<p>¿Existen medios de comunicación que publiquen periódicamente historias fallidas y exitosas de emprendedores locales?</p> <p>¿Los medios de comunicación están abiertos a apoyar emprendedores con noticias o publicidad de bajo costo y alto impacto?</p> <p>¿La cultura es abierta al networking? ¿O es necesaria siempre una introducción por parte de una persona / institución conocida?</p>

Tabla 2. (Continuación)

Gobierno y regulaciones	<p>¿Cómo está calificado el país en el índice Doing Business en los siguientes ámbitos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empezar un negocio • Permisos de funcionamiento • Emplear trabajadores • Registrar propiedades • Obtener crédito • Proteger inversionistas • Pagas impuestos
Calidad de vida	<p>¿El comportamiento actual de los siguientes factores en su país está afectando positiva o negativamente al entorno para crear empresas de alto potencial de crecimiento?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inflación • Crecimiento económico • Seguridad Ciudadana • Desigualdad socioeconómica • Índice de calidad de vida

Nota: Tomado de Guía de emprendimientos dinámicos FOMIN 2009

Posterior a la aplicación de la auditoría interna se hizo necesario usar un método complementario que permitiera analizar los puntos críticos y desempeño de la organización, para esto se usó el análisis DOFA.

3.1.4 Análisis DOFA

Herramienta de análisis que permite establecer factores claves en la organización, internamente (Debilidades y Fortalezas) y externamente (Oportunidades y Amenazas) y así moldear

aquellos de mayor impacto positiva o negativamente para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Pasos para la elaboración del análisis:

1. Agrupación de factores claves en la hoja de trabajo
2. Selección de factores clave de éxito de acuerdo con la ponderación de impacto.
3. Ponderación de Factores, aquellos de más alto impacto.
4. Realizar el análisis DOFA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

Figura 3. EL DOFA, herramienta de análisis para establecer los factores claves de la organización.

Tomado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014.

El proyecto concluye con el diseño de acciones de mejora cuyos resultados puedan ser medidos y con esto el desempeño del CEDE frente a su posición inicial.

3.1.5 Cuadro de Mando Integral CMI

Según Kaplan y Norton “es una herramienta basada en indicadores estructurados en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización” [7]:

- a. Perspectiva de resultados económico-financieros
- b. Perspectiva del cliente
- c. Perspectiva de los procesos internos
- d. Perspectiva de los empleados

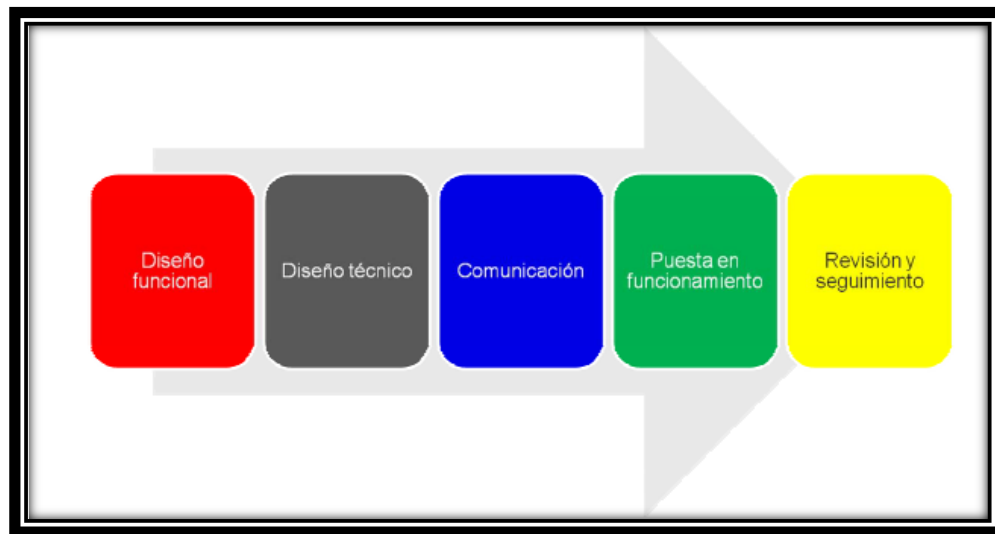


Figura 4. Fases del proceso de creación de un cuadro de mando integral
Tomado de “Cuadro de Mando Integral”, por J. Gan, T. Jaume, 2016

3.2 Marco Conceptual

En el artículo 1 de la ley 1014 del 26 de enero de 2006 “DE fomento a la cultura del emprendimiento” se definen [8]:

- Emprendedor: Es una persona que cuenta con habilidades de crear un bien o servicio innovador.

- **Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.
- **Empresarialidad:** Despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.
- **Formación para el emprendimiento:** La formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.
- **Análisis interno:** se basa en establecer la situación actual de la organización de acuerdo con los parámetros establecidos por la misma.
- **Estrategias:** “Determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. ¹”
- **Planeación estratégica:** “Proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo.²”

¹ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Gestión Siglo XXI. Capítulo 1: Nueva Visión De La Organización. [Consultado: 11 de octubre de 2019]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-4.htm>

² GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy M. y PFEIFFER, J. Planeación Estratégica Aplicada. Santa fe de Bogotá: McGraw – Hill, 2001. p. 14.

- Organización: grupo compuesto por personas que buscan producir bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades latentes o futuras de su comunidad.

3.2.1 Marco Legal

La normatividad en Colombia referente al Emprendimiento por la cual se rige el fomento y la creación de empresa se menciona a continuación:

- LEY 344 de 1996, artículo 36 norma correspondiente a la creación de empresa y el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.

- LEY 550 de 1999: Establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas, lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

- LEY 590 de 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

- LEY 789 de 2003: Por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE. El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender FE como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, el cual será administrado por esa entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales en los términos allí dispuestos.

- LEY 905 de 2004: Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- LEY 1014 de 2006: Por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.
- DECRETO 4466 de 2006: por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.
- DECRETO 2175 de 2007: sobre la administración y gestión de carteras colectivas, en el cual se precisaron algunos aspectos relativos a los Fondos de Capital Privado (FCP).
- LEY 1286 de 2009: por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones
- LEY 1429 DE 2010: de “Formalización y primer empleo”. En esta ley se proponen unos incentivos tributarios y simplificación de trámites para creación de nuevas empresas y para que las que se encuentren en la informalidad se formalicen.
- LEY 1780 DE 2016: “Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil”. Tiene como objeto impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial para este grupo poblacional en Colombia.
- LEY 1834 DE 2017: Ley Naranja. Tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas. Estas serán entendidas como aquellas industrias que generan valor en razón de sus bienes y servicios, los cuales se fundamentan en la propiedad intelectual

4. Otras Actividades Realizadas

En el transcurso del primer semestre del año 2019 se desempeñaron las siguientes actividades como asesora de emprendimiento:

Creación del componente de mentalidad y cultura emprendedora, en donde se desarrollaron talleres como:

- Inserción a la vida laboral en colaboración con la oficina de egresados para las diferentes facultades de la universidad, con un total de 170 asistentes.

- Networking para emprendedores en Santander conto con 32 asistentes

- Tu plan de negocios del 1 al 8 realizado en la Universidad de la Paz al cual asistieron 64 personas. Apéndice A

- Taller de Gamificación análoga y la importancia de los juegos físicos en el marco de la 20ª Cátedra UNIREC: “Presente y futuro del emprendimiento universitario en el oriente colombiano” conto con la participación de 54 personas. Apéndice B

- Organización de la XVI catedra de emprendimiento con 195 asistentes en el marco del III Congreso de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga. Apéndice C

- Taller Modelos de negocios con 21 estudiantes de la facultad de cultura física.

4.1 Mentorías y asesorías

- Mentorías en Cultura Física con la cual se logró asesorar la creación de 7 modelos de negocio, con un total de 37 horas, con estos emprendedores se continua el proceso hasta llevarlo como opción de grado bajo la modalidad creación de empresa.

- Para el componente de asesorías asistieron 3 emprendedores externos, 5 estudiantes de pregrado, 1 docente y 1 egresado con total de 14 horas de atención. Con cada uno de los emprendedores se enfocó la atención en mejorar necesidades puntuales de sus negocios.

4.2 Fortalecimiento empresarial

- Por segundo año consecutivo la facultad realiza la ejecución del programa Más Ideas Más Empresas, con financiación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en donde se espera atender 50 empresas en el año 2019. El monto de este contrato es de \$51.500.00 millones de pesos. En este proceso de consultoría docentes de la facultad en conjunto con estudiantes, generaron resultados tangibles en áreas de mercadeo y ventas, estrategia corporativa, finanzas, producción y marketing digital de cada una de las empresas participantes

- Se realizó la postulación para la XIII fase de “Descubrimientos de Negocios Digitales” de Apps.co y la Fundación Tecnalía Colombia. Con la cual la universidad busca continuar consolidándose en este marco metodológico.

4.2 Desarrollo comunitario

- Comité técnico convenio No. 1388 de 2012 con la UARIV- UNIDAD PARA LA ATENCIÓN Y REPARACIÓN INTEGRAL A LAS VICTIMAS, en donde se diseñó y ejecutó el programa de emprendimiento “Mejora tu Negocio”, con el cual se generaron espacios en los que los estudiantes del semillero de Emprendimiento realizaron 4 talleres a partir de los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación académica que atendieran las necesidades de

fortalecimiento y creación de unidades productivas de la población víctima. En total asistieron 25 personas por cada taller realizado. Apéndice D

- Taller Hora del Planeta para niños del asentamiento ASOHELECHALES, este taller se realizó con estudiantes de la facultad de ingeniería industrial articulado a su vez con el Centro de pastoral universitario que atendió a 70 niños en situación de vulnerabilidad, con el cual se buscó enseñar diferentes herramientas que permitan el desarrollo de sus habilidades e iniciativas y así incidir positivamente en los medios de vida de las comunidades.

5. Diagnóstico y determinación de aspectos operativos críticos

Para poder determinar el desempeño y estado actual de la organización es necesario abordar dos etapas previas al análisis interno y externo, creando así las condiciones necesarias que permitan realizar de forma satisfactoria el diagnóstico, este está basado en el perfil de capacidades internas PCI y el perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM. [9]

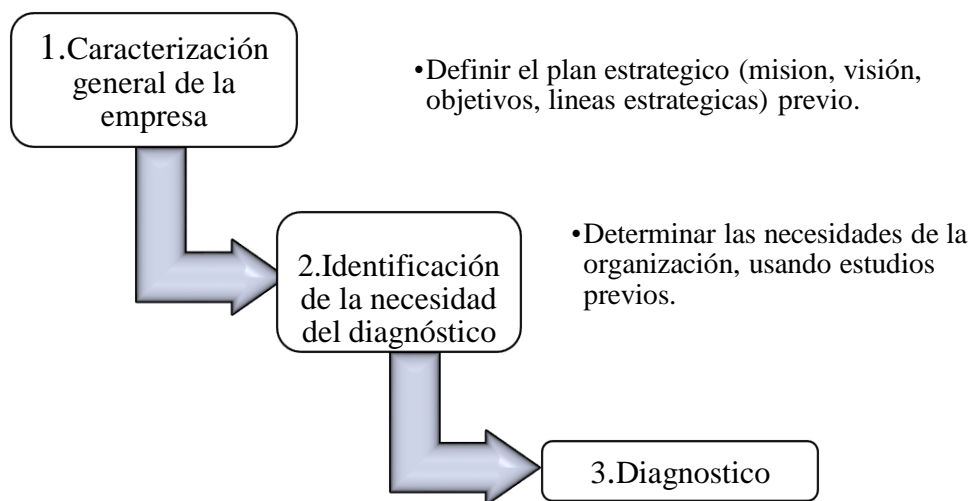


Figura 5. Etapas previas al Diagnóstico Elaboración del autor apartir de. Adaptado de "Procedimiento para el Diagnóstico del del Sistema de Organización General en empresas de perfeccionamiento Empresarial", por L. Gonzales, N. Reyes, M. Reyes, 2013.

5.1 Caracterización general de la empresa

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial fomenta la cultura emprendedora mediante mentorías, consultorías, investigaciones, desarrollo comunitario y convenios de apoyo para la creación y fortalecimiento de empresas, generando un impacto positivo en el desarrollo social y económico de la región [1]

5.1.1 Misión

Somos una línea estratégica de la universidad Santo Tomas, que fomenta habilidades emprendedoras por medio de actividades basadas en el proceso emprendedor, mentorías, consultorías investigaciones, desarrollo comunitario y convenios de apoyo en la creación y desarrollo de empresas que generen un impacto positivo en el desarrollo social y económico de la región.

5.1.2 Visión

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás en el 2027 será reconocido en la región como un referente estratégico en el fomento de actividades de mentalidad y cultura emprendedora, desarrollo comunitario, apoyo en creación y desarrollo empresarial por medio de asesorías, consultorías, convenios y proyectos de investigación.

5.1.3 Objetivo del CEDE

Fomentar la mentalidad y cultura emprendedora en estudiantes de pregrado y postgrado de la universidad Santo Tomas para tener así un crecimiento empresarial en la población santandereana.

- Promover la cultura y el emprendimiento en los Integrantes de la Universidad Santo Tomás por medio de actividades de sensibilización.
- Promover la cultura y el emprendimiento en los integrantes de la Universidad Santo Tomás por medio de actividades de sensibilización.
- Formar emprendedores competentes en la Universidad mediante asesorías de creación de empresas.
- Brindar información a emprendedores sobre los medios de financiamiento de ideas de negocio.
- Promover emprendimiento a estudiantes por medio de cátedras presenciales, virtuales y ampliar publicidad para que los interesados tengan la oportunidad de conocer a fondo el emprendimiento de alto impacto.
- Crear una estructura estable para desarrollar cada uno de los procesos realizados por el CEDE.
- Utilizar TIC para dar a conocer el CEDE y ser recomendados por medio del voz a voz.
- Acompañamiento y orientación de pymes por medio de consultorías en sus procesos productivos y administrativos.
- Gestionar proyectos sociales apoyados con el área de Proyección Social que aporten al desarrollo económico y social de la región.
- Apoyar y fomentar proyectos de investigación enfocados en emprendimiento e innovación adscritos a la Universidad.
- Mantener relación con fondos de financiamiento para informar a los emprendedores las fechas de convocatorias vigentes.

- Consolidar vínculos y convenios con empresas del sector público y privado que apoyen el desarrollo de los procesos del CEDE por medio de la participación de estudiantes en el desarrollo de estos.
- Realizar actividades que permitan el desarrollo empresarial de los emprendedores adscritos al CEDE.

5.1.4 Servicios ofrecidos

- Creación, desarrollo y evaluación de actividades de mentalidad y cultura emprendedora.
- Capacitación en emprendimiento e innovación
- Mentoría a emprendedores en las áreas de mercadeo, finanzas, propiedad intelectual, big data.
- Asesoría para la generación de modelos de negocio sostenible. Vinculación de emprendedores con los diferentes fondos de financiamiento.
- Asesoría y establecimiento de alianzas estratégicas para la creación de empresas de base tecnológica SPIN-OFF.
- Consultorías en las áreas de procesos, marketing y propiedad intelectual.

Fortalecimiento a empresarios en temas de la gestión de la producción



Figura 6. Brochure explicativo de los servicios prestados por el CEDE

5.2 Identificación de la necesidad del diagnóstico

Tras la revisión documental y observación en busca de información de la empresa que determine su necesidad de diagnóstico y mejora, no se encontró que esta tenga establecidas metas de desempeño, indicadores de gestión, y se hace preciso una actualización que refleje los avances obtenidos hasta el momento y así mismo que se optimice su proceso de acompañamiento emprendedor.

Una vez establecida la necesidad del diagnóstico, este inicia con la elaboración del PCI, con el cual se logra realizar el análisis interno de la organización.

5.3 Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El PCI inicia con la elaboración de un cuestionario, en este se analizaron las siguientes capacidades de la organización en concordancia a las necesidades del ecosistema emprendedor, estas fueron:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad técnica o tecnológica
- Capacidad de talento humano

Ya que esta línea de Emprendimiento es pequeña se involucraron a todos los miembros en su posterior aplicación, siendo estos, el director y asesora del CEDE, evitando así sesgo en los resultados.

La valoración del PCI y el POAM se adaptó de [10] en donde se establecen los siguientes pasos necesarios para la comprensión y determinación de los valores críticos:

- Paso 1: Asignar una valoración de 1 (Bajo), 2 (Medio), 3 (Alto) a cada una de las variables dependiendo de si se considera una debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM) para la organización.
- Paso 2: En la casilla de ponderación (POND) se multiplica la calificación de cada debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM) por el valor asignado al impacto, para determinar qué variable tiene más relevancia para la organización.
- Paso 3: Sumar de manera vertical cada calificación dada a los factores para establecer un total.
- Paso 4: En la casilla promedio, se promedia la suma horizontal de los valores obtenidos en el paso 4 por el número de calificaciones dadas a la debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM)

Tabla 3. *Consideración de resultados PROM*

Rangos de Resultados	Consideración de debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM)
1 - 1.5	Baja
1.6 - 2.5	Media
2.6 - 3	Alta

Adaptada de “Aplicación de la metodología de la planeación estratégica en el taller de confecciones M&M” por S. Arias, J.S. Vergara, 2016.

Tabla 4. *Consideración de resultados POND*

Rangos de Resultados	Importancia de debilidad o fortaleza (PCI), amenaza u oportunidad (POAM)
7 - 9	Alta
4 - 6	Media
1 - 3	Baja

Adaptada de “Aplicación de la metodología de la planeación estratégica en el taller de confecciones M&M” por S. Arias, J.S. Vergara, 2016.

5.3.1 Capacidad directiva

Al ser el eje central de la organización, la capacidad directiva no solo establece los objetivos a lograr, sino que es la encargada de trazar metas, orientar la ejecución de estas y tomar las decisiones pertinentes en cualquiera de los escenarios que se presenten, siendo así esta está directamente relacionada con el rendimiento mismo de la organización.

Tabla 5. Diagnostico interno PCI. Capacidad Directiva

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Pond.
	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1 Sistemas de control					x		x			6
2 Imagen corporativa					x		x			6
3 Comunicación y control gerencial			x				x			3
4 Sistema de toma de decisiones	x							x		6
5 Evaluación de gestión				x			x			3
6 Uso de metodología de planeación					x		x			6
7 Habilidad para responder a condiciones cambiantes	x							x		6
8 Documentación de procesos			x					x		2
9 Programas de RS	x							x		6
Total Promedio	9	0	2	3	6	0	15	8	0	
		2.2			2.25			3.7		

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

La capacidad directiva de la organización representa una fortaleza, como se puede ver en el grafico 1, el 56% de las variables evaluadas constituyen fortaleza con una importancia media de 2.2 mientras que las debilidades representan el 44% de las variables con una importancia media de 2.25

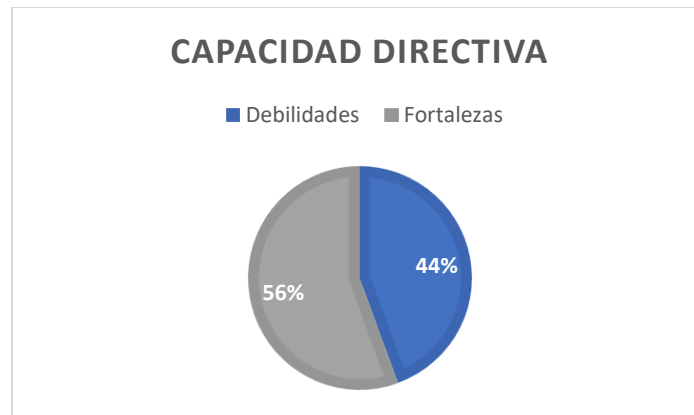


Figura 7. Resultado de la Capacidad directiva PCI del CEDE.

Fuente: Autor, 2019.

5.3.2 Capacidad Competitiva

El desarrollo de bienes y servicios característicos de cada organización suponen una ventaja o desventaja, es así como la capacidad competitiva hace referencia al comportamiento de las tácticas utilizadas para que la organización permanezca en el mercado y su facultad para adaptarse a este.

Tabla 6. *Diagnostico interno PCI. Capacidad Competitiva*

	Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Pond.
		Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1	Satisfacción del cliente			x				x			3
2	Participación en el medio			x					x		2
3	Acceso a emprendedores experimentados			x						x	1
4	Alianzas con empresas que apoyen emprendimientos		x					x			6

Tabla 6. (Continuación)

5	Portafolio de servicios			x			x			9
6	Infraestructura		x					x		2
7	Estandarización de procesos			x			x			9
8	Publicidad			x				x		6
9	Proceso de orientación y acompañamiento definido				x		x			6
Total		0	2	4	9	1	0	15	6	1
Promedio					2.5			2.4		

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

La capacidad competitiva de la organización representa por un margen muy pequeño una fortaleza, como se puede ver en el grafico 2, el 56% de las variables evaluadas constituyen fortaleza con una importancia baja de 1.2 mientras que las debilidades representan el 44% de las variables con una importancia media-alta de 2.5

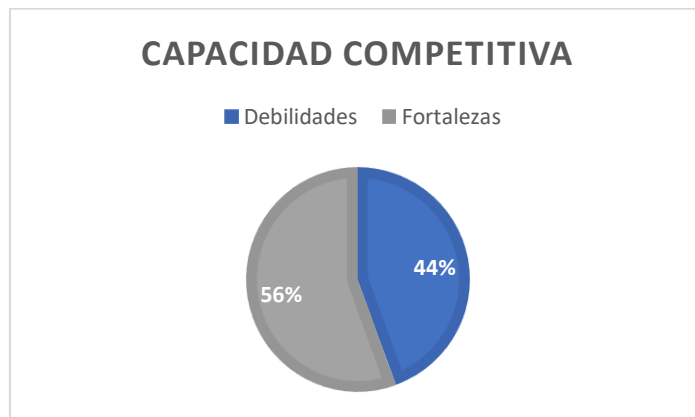


Figura 8. Resultado de la Capacidad competitiva PCI del CEDE.

Fuente: Autor, 2019.

5.3.3 Capacidad financiera

Representa un factor determinante para la existencia de una organización, así en síntesis la capacidad financiera hace referencia a la rentabilidad de esta. El CEDE al ser una línea de proyección social no se mide exclusivamente por su capacidad financiera, ya que las atenciones dentro de la comunidad tomasina no son representadas por un factor financiero.

Tabla 7. *Diagnostico interno PCI. Capacidad Financiera*

Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Pond.
	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1 Acceso a capital cuando lo requiere				x			x			9
2 Indicadores financieros					x			x		4
3 Rentabilidad		x					x			4
Total	0	2	0	3	2	0	6	2	0	
Promedio		2			2.5			2.7		

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

La capacidad financiera de la organización representa una debilidad, como se puede ver en el grafico 3, el 67% de las variables evaluadas constituyen debilidad con una importancia media-alta de 2.5 mientras que las fortaleza representan el 33% de las variables con una importancia media de 2.

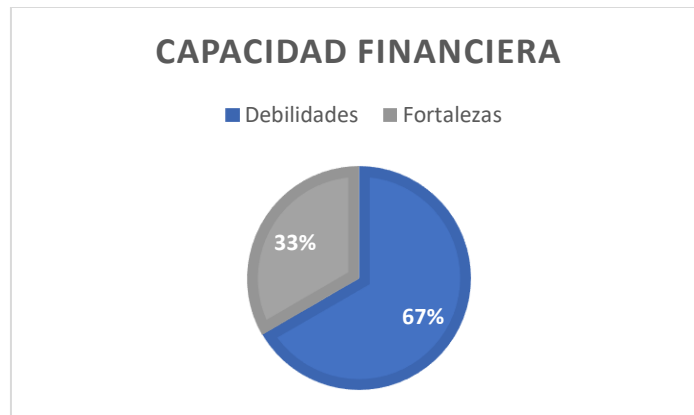


Figura 9. Resultado de la Capacidad financiera PCI del CEDE.

5.3.4 Capacidad Tecnológica

Actualmente se hace necesario incluir esta capacidad en el desarrollo de las capacidades de la organización, ya que su incursión en los diferentes ámbitos ha permitido la innovación y mejoramiento de los diferentes procesos, es así como en el CEDE esta capacidad facilitara el seguimiento de los procesos y divulgación de estos.

Tabla 8. Diagnostico interno PCI. Capacidad tecnológica

Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Pond.
	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1 Uso de TIC					x			x		4
2 Divulgación de noticias y publicidad			x					x		2
3 Valor agregado al servicio					x		x			6
4 Estrategias de I+D+I					x			x		4
Total	0	0	1	0	6	0	3	6	0	
Promedio		1			2			2.25		

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

La capacidad tecnológica de la organización representa una debilidad, como se puede ver en el grafico 4, el 75% de las variables evaluadas constituyen debilidad con una importancia media de 2 mientras que las fortaleza representan el 25% de las variables con una importancia baja de 1.

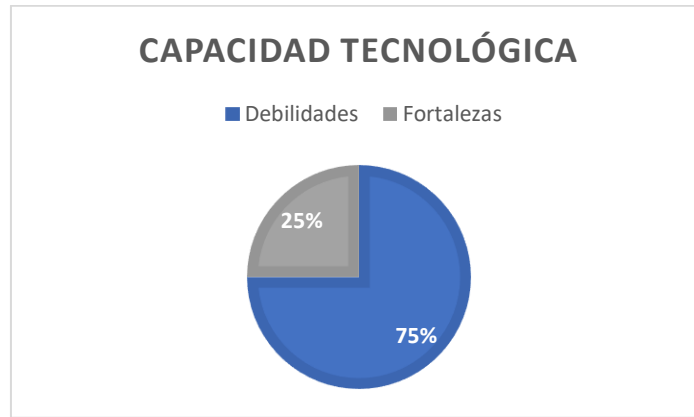


Figura 10. Resultado de la Capacidad tecnológica PCI del CEDE.

5.3.5 Capacidad del Talento Humano

La capacidad de talento humano es un elemento indispensable para cualquier organización, porque es esta la encargada de ejecutar los planes y por ende el éxito o fracaso de las organizaciones también depende de ellos. Es justamente esta capacidad de vital importancia para el CEDE, ya que sus procesos están basados en esta.

Tabla 9. Diagnostico interno PCI. Capacidad del talento humano

Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto			Pond.
	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1 Gestión del talento humano		x					x			6
2 Capacitación					x		x			6
3 Bienestar laboral	x							x		6
4 Clima organizacional			x					x		2
5 Experiencia		x					x			6
6 Seguridad y Salud ocupacional	x						x			9
7 Motivación			x					x		2
Total	6	4	2	0	2	0	12	6	0	
Promedio		2			2			2.57		

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

La capacidad de talento humano de la organización representa una fortaleza, como se puede ver en el grafico 5, el 86% de las variables evaluadas constituyen fortalezas con una importancia media de 2 mientras que las debilidades representan el 14% de las variables con una importancia media de 2.

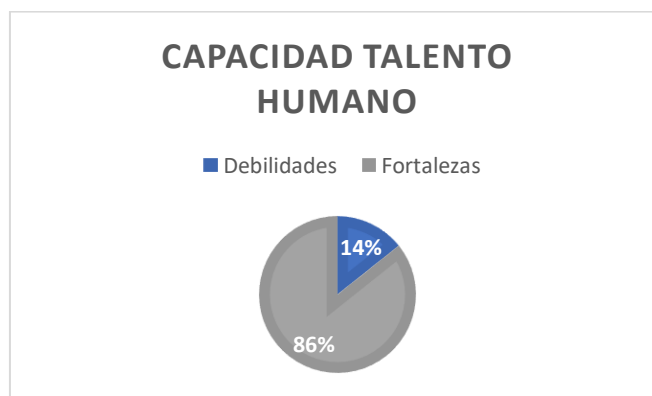


Figura 11. Resultado de la Capacidad tecnológica PCI del CEDE.

Fuente: Autor, 2019.

5.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

El POAM es una metodología de análisis externo, por medio de esta se pueden identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización, esta es de vital importancia ya que hace referencia a aquellos factores que la organización no puede controlar pero que una vez identificados se pueden formular estrategias con las cuales se puedan afrontar.

Los factores examinados en este POAM son [5]:

- Factores económicos: relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, bienes y servicios. A nivel nacional e internacional
- Factores políticos: los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobiernos, etc.
- Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (salud, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las maquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

El método de valoración de la matriz POAM es la misma usada para el PCI.

5.4.1 Factores Económicos

Los factores externos que se han tenido en cuenta son aquellos que interfieren en el desarrollo económico de los emprendimientos, siendo estos favorecedores o limitantes para el mismo.

Tabla 10. Diagnostico externo POAM. Factores económicos.

	Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Pond
		Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1	Economía actual de país				x			x			9
2	Tasa de desempleo				x			x			9
3	Tendencias en la economía local	x						x			9
4	Motivadores de los clientes	x						x			9
5	Fuentes de financiación			x				x			3
Total		6	0	1	6	0	0	15	0	0	
Promedio		2.33			3			3			

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

El factor económico de la organización representa una oportunidad, como se puede ver en el grafico 6, el 60% de las variables evaluadas constituyen oportunidades con una importancia media de 2.33 mientras que las amenazas representan el 40% de las variables con una importancia alta de 3.

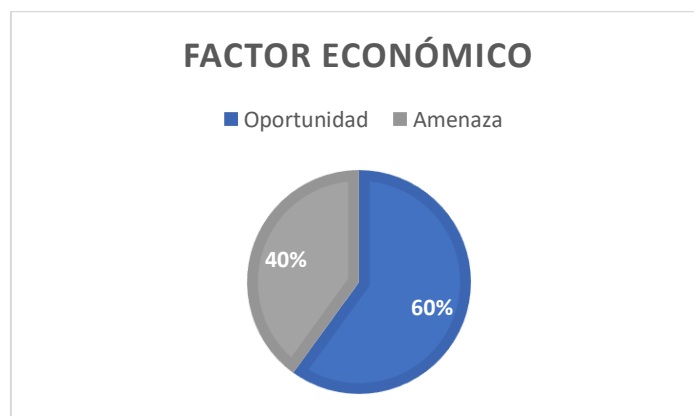


Figura 12. Resultado del Factor Económico del CEDE

5.4.2 Factores sociales

Analizar aquellas condiciones del entorno que intervienen en las conductas emprendedoras es de vital importancia, ya que estas caracterizan a la sociedad, sus motivaciones y por ende la percepción que tendrá las futuras actividades sobre esta.

Tabla 11. *Diagnostico externo POAM. Factores sociales*

	Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Pond.
		Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1	Cultura		x						x		4
2	Educación				x			x			9
3	Espíritu emprendedor		x					x			6
4	Publicidad			x					x		2
5	Patrones de compra del consumidor		x					x			6
6	Modelos a seguir				x				x		6
	Total	0	6	1	6	0	0	9	4	0	
	Promedio		1.75			3			2.16		

Adaptado de "Gerencia Estratégica" Serna, H, 2014

El factor social de la organización representa una oportunidad, como se puede ver en el grafico 7, el 67% de las variables evaluadas constituyen oportunidades con una importancia media de 2.33 mientras que las amenazas representan el 33% de las variables con una importancia alta de 3.

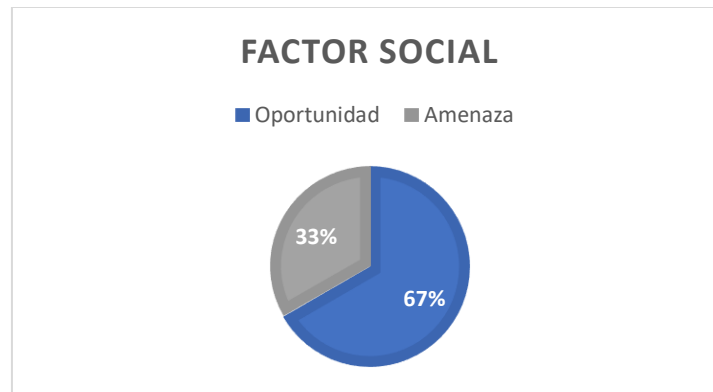


Figura 13. Resultado del Factor Social del CEDE

5.4.3 Factores políticos

Estos factores determinan y regulan el proceso de formación de emprendimientos y así mismo el de las futuras empresas, es por esta razón que se deben evaluar las medidas contempladas en el marco legal, normatividad y legislación del país y las consecuencias que estos acarrear.

Tabla 12. Diagnostico externo POAM. Factores políticos

	Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Pond.
		Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1	Marco legal para el emprendimiento		x					x			6
2	Normativas comerciales					x			x		4
3	Protección de la propiedad intelectual			x				x			3
4	Legislación laboral				x			x			9
5	Iniciativas	x							x		6
	Total	3	2	1	3	2	0	9	4	0	
	Promedio		1			2.5			2.6		

Adaptado de "Gerencia Estratégica" Serna, H, 2014

El factor político de la organización representa una oportunidad, como se puede ver en el grafico 8, el 60% de las variables evaluadas constituyen oportunidades con una importancia baja de 1 mientras que las amenazas representan el 40% de las variables con una importancia media de 2.5.

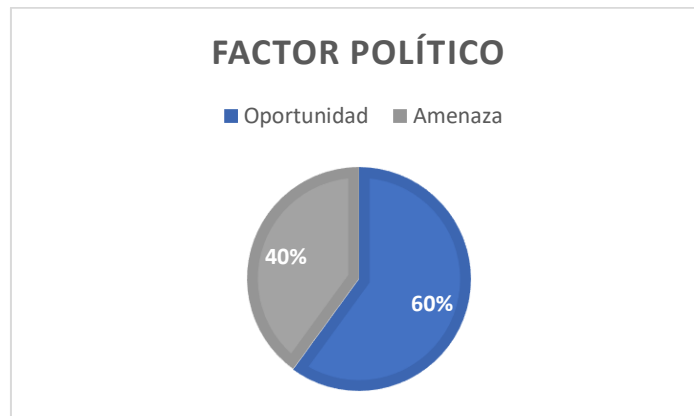


Figura 14. Resultado del Factor político del CEDE.

5.4.4 Factores tecnológicos

Actualmente el uso de herramientas digitales ha transformado la industria, incidiendo en los procesos de fabricación, la forma de consumo y la economía misma. Es así que este factor ha sido determinante para los nacientes emprendimientos.

Tabla 13. Diagnostico externo POAM. Factores Tecnológicos

Factores	Oportunidad			Amenaza			Impacto			Pon d.
	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	Alto 3	Medio 2	Bajo 1	
1 Facilidad de acceso a la tecnología	x						x			9
2 Impacto de la tecnología en la oferta de los productos	x							x		6
3 Difusión tecnológica	x						x			9
4 Impacto en la estructura de costos		x						x		4
5 Mecanismo/tecnología de compra	x						x			9
Total	12	2	0	0	0	0	9	4	0	
Promedio		2.8			0			2.6		

Adaptado de “Gerencia Estratégica” Serna, H, 2014

El factor tecnológico de la organización representa en su totalidad una oportunidad, como se puede ver en el grafico 9, el 100% de las variables evaluadas constituyen oportunidades con una importancia alta de 2.8.

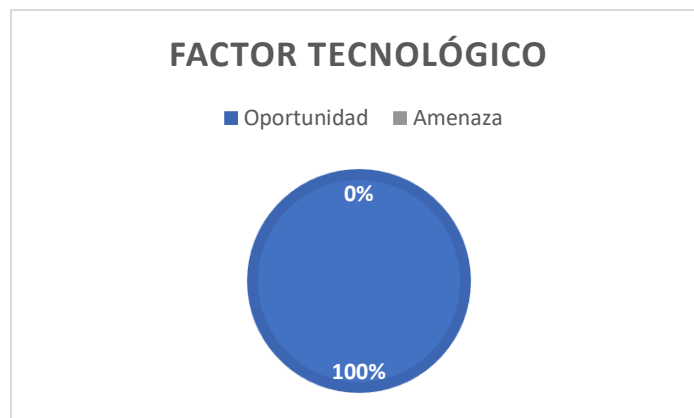


Figura 15. Resultado del Factor tecnológico del CEDE.

5.5 Análisis del diagnóstico estratégico

Después de haberse realizado los respectivos análisis se encontró que las fortalezas y oportunidades son más significativas que las debilidades y amenazas. Este hecho establece que la organización es apta para el mercado. Aunque los resultados son favorecedores, también arrojaron situaciones específicas que necesitan ser controladas y mejoradas.

Al ser estos resultados la base sobre la cual se planearán las estrategias que le permitan a la organización fortalecerse como líder de una línea estratégica de responsabilidad social, se considerarán aquellas variables que puedan poner en riesgo su desempeño, las que permitan potencializarlo y mitigar el impacto de aquellas que representen amenazas mediante acciones puntuales.

6. Análisis DOFA

El análisis DOFA siendo un método complementario al diagnóstico realizado previamente, permite contextualizar las variables de mayor impacto para la organización, siendo estas agrupadas de acuerdo con sus siglas Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza.

Este análisis permite formular las estrategias al confrontar cada una de las variables, en este caso se consideraron aquellas cuyo POND estuviese entre 6 y 9, ya que este indicaba el mayor impacto para la organización. De esta confrontación se presentan las estrategias FO-FA-DO-DA como se puede ver en la tabla 14.

Tabla 14. *Análisis DOFA CEDE*

Factores Externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia en la economía local • Motivadores de los clientes • Espíritu emprendedor • Patrones de compra del consumidor • Marco legal para el emprendimiento • Iniciativas • Facilidad de acceso a la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía actual del país • Tasa de desempleo • Educación • Legislación laboral
Factores Internos	Estrategias FO	Estrategias FA
	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer alianzas con empresas que apoyen el espíritu emprendedor. • Formulación de estrategias basadas en la experiencia que respondan a los patrones de compra del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de acción que responda a las situaciones cambiantes de la economía actual del país • Capacitar a los estudiantes desde las experiencias con los emprendedores para que puedan afrontar las implicaciones que conllevan el desempleo.
Fortalezas	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de toma de decisiones • Habilidad para responder a situaciones cambiantes • Alianzas con empresas que apoyen el emprendimiento • Motivación • Experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar la imagen corporativa de la organización en base a las motivaciones de los clientes. • Establecer sistemas de control que midan el desempeño de los procesos llevados a cabo y que cuenten con un respaldo tecnológico. • Reformular el portafolio de servicios en base a las tendencias de la economía local 	<ul style="list-style-type: none"> • Destinar un rubro para la capacitación de los asesores en materia de formulación estratégica.
Debilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de control • Imagen corporativa • Uso de metodología de planeación • Estandarización de procesos • Portafolio de servicios • Publicidad • Proceso de orientación y acompañamiento definido • Acceso a capital cuando lo requiere 		

7. Plan de Mejoramiento

Continuando con la formulación de estrategias que ya se han venido estableciendo en la organización, esta vez atendiendo específicamente a realizar acciones que respondan a las estrategias DO, se usó el cuadro de mando integral para presentar los indicadores que permitan medir el desempeño de la organización y así mismo el control de esta. Para la formulación de los respectivos indicadores se hizo necesario abarcar previamente la primera estrategia:

7.1 Actualización de la imagen corporativa de la organización en base a las motivaciones de los clientes.

Para cumplir con esta estrategia se generó una pieza grafica que abarco la nueva definición del CEDE, la reformularon sus servicios y así mismo se incluyó aliados y comunidad a la cual pretende satisfacer. Como se ve en la figura 7, esta fue instaura en la como la nueva pieza grafica de su página web.

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial es la unidad de apoyo y fomento del emprendimiento de la Universidad Santo Tomás, que tiene como objetivo promover la cultura emprendedora mediante el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en torno a la generación y validación de modelos de negocio sostenibles, innovación y creatividad con el fin de crear y apoyar emprendimientos desde la Comunidad Tomasina.

7.2 Reformulación del portafolio de servicios en base a las tendencias de la economía local

Esto se logró gracias a la aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, primero se hizo de la identificación de los principales servicios ofrecidos por la organización y que abarcaban cada uno de estos, los siguientes servicios fueron los establecidos:

- **Mentalidad y cultura emprendedora:** Comprende la generación, creación y desarrollo de actividades y espacios de mentalidad y cultura emprendedora.
- **Mentoría y Asesoría:** Es la orientación para generar modelos de negocio, potencializando habilidades y desarrollando las capacidades de los emprendedores hasta lograr la etapa final de lanzamiento del producto o servicio. En la siguiente etapa se consideran acciones y herramientas que permitan el mejoramiento y crecimiento del negocio actual.
- **Unidad externa del Fondo Emprender:** Acompañamiento a los emprendedores interesados en postularse al fondo como fuente de financiación de capital semilla, con el fin de fortalecer sus modelos de negocio. Esto comprende las siguientes etapas:
 1. Formulación del plan de negocio y unidades de emprendimiento
 2. Registro y presentación del plan de negocio en la plataforma del Fondo Emprender
 3. Puesta en marcha del plan de negocio (en caso de ser seleccionado para la asignación de recursos financieros)
- **Fortalecimiento Empresarial:** Mediante la articulación de alianzas estratégicas con los diferentes sectores se busca enfocar acciones metodológicas basadas especialmente en tecnologías de gestión de la producción aplicadas a las necesidades específicas de cada una de las empresas para que así estas obtengan resultados de calidad.

- **Desarrollo Comunitario:** Abarca la intervención en comunidades vulnerables en donde se busca enseñar diferentes herramientas que permitan el desarrollo de habilidades e iniciativas mediante la aplicación de talleres y actividades encaminadas a promover el cuidado del medio ambiente y el empoderamiento para así incidir positivamente en la vida de las comunidades.

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCHARAMANGA
FUNDADA EN 1950

ACREDITACIÓN
NACIONAL EN CALIDAD
DEL TERCER SECTOR

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL CEDE

Es la unidad de apoyo y fomento del emprendimiento de la Universidad Santo Tomás, que tiene como objetivo promover la cultura emprendedora, mediante el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en torno a la generación y validación de modelos de negocio sostenibles, innovación y creatividad, con el fin de apoyar emprendimientos desde la comunidad Tomasina.

SERVICIOS

- **Mentalidad y cultura emprendedora**
Comprende la generación, creación y desarrollo de actividades y espacios de mentalidad y cultura emprendedora.
- **Mentoría - Asesoría**
Es la orientación para generar modelos de negocio, potencializando habilidades y desarrollando las capacidades de los emprendedores hasta lograr la etapa final de lanzamiento del producto o servicio. En la siguiente etapa se consideran acciones y herramientas que permitan el mejoramiento y crecimiento del negocio actual.
- **Unidad Externa Fondo Emprender**
Acompañamiento a los emprendedores interesados en postularse al fondo como fuente de financiación de capital semilla, con el fin de fortalecer sus modelos de negocio. Esto comprende las siguientes etapas:
 - Formulación del plan de negocio y unidades de emprendimiento
 - Registro y presentación del plan de negocio en la plataforma del Fondo Emprender
 - Puesta en marcha del plan de negocio (en caso de ser seleccionado para la asignación de recursos financieros)

Facultad de Ingeniería Industrial

Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Fortalecimiento Empresarial
Mediante la articulación de alianzas estratégicas con los diferentes sectores se busca enfocar acciones metodológicas, basadas especialmente en tecnologías de gestión de la producción, aplicadas a las necesidades específicas de cada una de las empresas para que así estas obtengan resultados de calidad.

Desarrollo Comunitario
Abarca la intervención en comunidades vulnerables, en donde se busca enseñar diferentes herramientas que permitan el desarrollo de habilidades e iniciativas mediante la aplicación de talleres y actividades encaminadas a promover el cuidado del medio ambiente y el empoderamiento, para así incidir positivamente en la vida de las comunidades.

ALIADOS

Aapps.co, Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas, CÁMARA DE COMERCIO BUCHARAMANGA, FONDO emprendre, RED DE EMPRENDIMIENTO DE SANTANDER

APOYAMOS A

Estudiantes, Egresados, Docentes, Administrativos

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL CEDE

Eduwín Andrés Flórez Orejuela
Director
Campus Bucaramanga
Bloque B - 3° piso
emprendimiento@ustabuca.edu.co
PBX: (+57 7) 698 58 58
exts.: 6538 - 6539

Más información

www.ustabuca.edu.co

Facebook: Universidad Santo Tomás Bucaramanga (USTABUCA), Instagram: @ustabuca, YouTube: Universidad Santo Tomás Bucaramanga, LinkedIn: Universidad Santo Tomás Bucaramanga

Figura 16 Brochure explicativo del CEDE actualizado

7.3 Cuadro de mando integral

Una vez se determinó los servicios que se iban a medir, es necesario la fijación de objetivos estratégicos para cada uno de estos. Estos servicios fueron adaptados a las perspectivas tradicionales establecidas por Norton y Kaplan, atendiendo así a las necesidades específicas de la organización [11].

Perspectivas tradicionales:

- Económica o financiera: ¿Qué objetivos estratégicos se deben alcanzar para maximizar el valor a los accionistas?
- De clientes: ¿Qué necesidades del cliente se deben satisfacer para alcanzar los objetivos?
- De procesos: ¿En qué procesos se debe ser excelentes para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas?
- De recursos: ¿Con qué infraestructura se debe contar para alcanzar los objetivos?

7.3.1 Indicadores

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial establece la necesidad e incluir determinados indicadores que permitan el control y así mismo mejoramiento continuo en el desarrollo de sus servicios.

Para tal fin se plantearon los siguientes indicadores respondiendo a cada uno de los siguientes servicios:

7.3.1.1 Mentalidad y Cultura emprendedora

Tabla 15. *Indicador de cumplimiento del cronograma de actividades*

NOMBRE	
Cumplimiento del cronograma de actividades	
Tipo de indicador	Indicador de gestión
Objetivo estratégico	Desarrollar 10 de actividades de mentalidad y cultura por semestre
Formulación	$\frac{\text{Número de actividades de mentalidad y cultura ejecutadas en el semestre } n}{\text{Número de actividades programadas}}$
Origen De Datos	CEDE
Unidad De Medida	Porcentaje
Periodicidad	Semestral

Tabla 16. *Indicador del nivel de participación en las actividades*

NOMBRE	
Nivel de participación en las actividades	
Tipo de indicador	Indicador de gestión
Formulación	$\frac{\text{Número total de asistentes a las actividades}}{\text{Número total de asistentes a las actividades en el semestre anterior}}$
Origen De Datos	CEDE
Unidad De Medida	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Indicador de resultado	Cantidad de asistentes que solicitan asesoría después de un evento de mentalidad y cultura

7.3.1.2 Mentoría -Asesoría

Tabla 17. Indicador del cumplimiento de mentorías u asesorías

NOMBRE	Cumplimiento de mentorías u asesorías
Tipo de indicador	Indicador de gestión
Formulación	$\frac{\text{Número de mentorías u asesorías realizadas en el semestre}}{\text{Número total de mentorías u asesorías realizadas en el semestre}}$
Origen De Datos	CEDE
Unidad De Medida	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Indicador de resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad modelos de negocio que llegan a la etapa final • Negocios mejorados

Mejoramiento del negocio comprende:

- Mejor percepción del emprendedor
- Cambio de estructura de ventas, registro de costos, imagen corporativa

Evidenciar el antes y después de la asesoría.

7.3.1.3 Unidad Externa Fondo Emprender

Tabla 18. Indicador de la cantidad de planes de negocio postulados

NOMBRE	Cantidad de planes de negocio postulados
Tipo de indicador	Indicador de gestión
Formulación	$\frac{\text{Número de planes de negocio postulados al fondo emprendre}}{\text{Número de planes de negocio postulados en el semestre anterior}}$
Origen De Datos	CEDE
Unidad De Medida	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Indicador de resultado	Cantidad de planes de negocio que ganan convocatoria.

7.3.1.4 Fortalecimiento Empresarial

Tabla 19. *Cantidad de planes de negocio postulados*

NOMBRE	Cantidad de Contratos u Alianzas realizadas
Tipo de indicador	Indicador de gestión
Formulación	$\frac{\text{Número Total de contratos firmados o alianza hechas}}{\text{Número de contratos firmados o alianzas hechas en el periodo anterior}}$
Origen De Datos	CEDE
Unidad De Medida	Porcentaje
Periodicidad	Semestral
Indicador de resultado	Cantidad de empresas u unidades fortalecidas

7.3.1.5 Desarrollo Comunitario

Tabla 20. *Indicador de participación de la comunidad*

NOMBRE	Participación en la comunidad
Tipo de indicador	Indicador de gestión
Formulación	$\frac{\text{Número Total de intervenciones hechas}}{\text{Número de intervenciones hechas en el semestre anterior}}$
Origen De Datos	CEDE
Unidad De Medida	Porcentaje
Periodicidad	Semestral

Finalmente, para poder medir las atenciones realizadas en cada uno de los servicios ya establecidos se hizo necesario modificar las actas de atención a los usuarios, esto con el fin de que se pudiese discriminar la atención en cada uno los usuarios.



Centro de Emprendimiento
y Desarrollo Empresarial

FORMULARIO INSCRIPCIÓN CENTRO DE EMPENDIMIENTO

FECHA: _____

INFORMACIÓN PERSONAL			
NOMBRES:		APELLIDOS:	
DOCUMENTO:	DEPARTAMENTO:	CUIDAD:	CORREO ELECTRÓNICO:
GENERO:	FECHA DE NACIMIENTO:	DEPARTAMENTO DE NACIMIENTO:	CUIDAD DE NACIMIENTO:
TELÉFONO:		CELULAR:	

COMUNIDAD		
ESTUDIANTE PREGRADO <input type="checkbox"/>	PROGRAMA REALIZADO:	SEMESTRE ACTUAL:
ESTUDIANTE POSTGRADO <input type="checkbox"/>	PROGRAMA REALIZADO:	SEMESTRE ACTUAL:
EGRESADO <input type="checkbox"/>	PROGRAMA RELIZADO:	
FECHA DE INICIO:	FECHA DE FINALIZACIÓN:	FECHA DE GRADUACION:
DOCENTE (FACULTAD):	DIRECTIVO (DEPENDENCIA):	COMUNIDAD EXTERNA:

IDEA DE NEGOCIO
NOMBRE DEL PROYECTO:
DESCRIPCIÓN:

Su solicitud de mentoría u asesoría proviene de:

Evento de Mentalidad y Cultura Referido por personal de la comunidad USTA Otro _____

Figura 17. Formato de inscripción mentorías y asesorías CEDE



Centro de Emprendimiento
y Desarrollo Empresarial

FORMULARIO INSCRIPCIÓN CENTRO DE EMPRENDIMIENTO-FONDO EMPRENDER
FECHA: _____

INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRES:		APELLIDOS:	
DOCUMENTO:	DEPARTAMENTO:	CIUDAD:	CORREO ELECTRÓNICO:
GENERO:	FECHA DE NACIMIENTO:	DEPARTAMENTO DE NACIMIENTO:	CIUDAD DE NACIMIENTO:
TELÉFONO:		CELULAR:	

COMUNIDAD

ESTUDIANTE PREGRADO <input type="checkbox"/>	PROGRAMA REALIZADO:	SEMESTRE ACTUAL:
ESTUDIANTE POSTGRADO <input type="checkbox"/>	PROGRAMA REALIZADO:	SEMESTRE ACTUAL:
EGRESADO <input type="checkbox"/>	PROGRAMA REALIZADO:	
FECHA DE INICIO:	FECHA DE FINALIZACIÓN:	FECHA DE GRADUACIÓN:
DOCENTE (FACULTAD):	DIRECTIVO (DEPENDENCIA):	COMUNIDAD EXTERNA:

CONOCIMIENTO BENEFICIARIOS

Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos colombianos mayores de edad, que no tenga constituida persona jurídica legalmente y que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio y que acrediten al momento del aval del plan de negocio, alguna de las siguientes condiciones:

- Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres de su formación profesional o el 80% de los créditos académicos de un programa de educación de pregrado reconocido por el Estado.
- Estudiante que haya concluido materias, dentro de los últimos veinticuatro (24) meses, de un programa de educación superior de pregrado, reconocido por el Estado.

Para el caso de la presentación de planes de negocios realizados de manera asociativa, es decir, por grupos de emprendedores, además de cumplir con los requisitos aquí señalados, el grupo u asociación deberá estar conformado por un porcentaje igual o superior al cincuenta y uno por ciento (51%) por aprendices (SENA).

IDEA DE NEGOCIO

NOMBRE DEL PROYECTO:
DESCRIPCIÓN:

Yo _____ identificado con cedula de ciudadanía número _____ de _____ he leído y comprendo la Información que aquí se me presenta para participar en el programa del Fondo Emprender.

Firma: _____

Figura 18. Formato de inscripción CEDE-Fondo Emprender

8. Conclusiones

- Aunque la organización ya contaba con estrategias que respondieran a sus necesidades iniciales, estas ya no eran suficientes debido al crecimiento y desarrollo que ha presentado el CEDE en los últimos años, es por esto por lo que la propuesta planteada en este proyecto servirá para mejorar sus procesos y así controlarlos.
- El PCI arrojó como resultado que la organización cuenta con un mayor número de fortalezas que debilidades, entre las fortalezas con mayor impacto se encuentra su experiencia, sistema de toma de decisiones y alianzas con empresas que apoyan el emprendimiento, entre otras. Del mismo modo las debilidades fueron: sistemas de control, evaluación de la gestión y portafolio de servicios. Con lo cual se ve que la organización tiene la posibilidad de mejorar ciertos aspectos que pueden ser moldeados por las fortalezas que presenta.
- Los resultados del POAM dejaron claro que la organización está capacitada para para desempeñarse en el medio, puesto que represento en su mayoría oportunidades y dentro de sus amenazas se encontró: Economía actual del país, tasa de desempleo, educación entre otras.
- El análisis DOFA arrojó las estrategias que serían usadas posteriormente en el plan de mejoramiento. Para esto se definió que la estrategia a abordar sería la DO ya que fue esta la que durante el desempeño incidió negativamente del cargo como asesora de emprendimiento.
- Se definieron acciones puntuales enfocadas a la medición y control del desempeño de la organización, estas están enfocados a responder a las necesidades actuales de la misma

9. Recomendaciones

- Realizar la planeación de las actividades propuestas al inicio de cada semestre, usando un cronograma que refleje el estado actual de cada una de ellas.
- Establecer un método de evaluación que refleje la satisfacción de los usuarios para así mejorar continuamente los servicios prestados.
- Hacer uso de una de las principales oportunidades que ofrece el medio, la tecnología, para la divulgación del flujo de las convocatorias vigentes a los fondos de emprendimiento.
- Estandarizar el proceso de asesoría y mentoría, identificando en este fases como identificación y orientación, preincubación, incubación y formalización de los emprendimientos.

Bibliografía

- [1] U. S. Tomas, «Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial,» [En línea]. Available: <http://www.ustabuca.edu.co/gpresenzia/vista/tpl/ustabmanga/ingenieria-industrial.html>. [Último acceso: 30 09 2019].
- [2] W. Camacho, «Plan estrategico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga,» Bucaramanga, 2016.
- [3] Facultad de Ingenieria Industrial, «Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial,» Bucaramanga, 2019.
- [4] J. Prieto, Gestión estrategica organizacional, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2017.
- [5] H. Serna, Gerencia Estretegica: teoría, metodología, mapas estratégicos, indices de gestión, alineamientos, ejecución estratégica, Bogotá: Panamericana Editores, 2014.
- [6] FOMIN, «Guia de Emprendimientos Dinamicos,» 2009.
- [7] T. J. F. Gan, «Cuadro de mando integral,» 2006. [En línea]. Available: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=3228588..> [Último acceso: 10 Octubre 2019].
- [8] E. C. d. Colombia, «LEY 1014 DE 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento,» Bogotá D.C, 2006.
- [9] N. R. M. P. L. Gonzalez, «Procedimiento para el Diagnóstico del Sistema de Organización General en Empresas en Perfeccionamiento Empresarial,» *INGENIARE, Uniersiad libre de Barranquilla*, nº 14, pp. 87-94, 2013.

- [10] J. S. V. S. Arias, *Aplicación de la metodología de la planeación estratégica en el taller de confecciones M&M*, Bogotá D.C: Universidad Distrital Francisco José de Caldas, 2016.
- [11] cajAstur, «Cuadro de mando integral,» 2010.

Apéndice A Certificado UNIPAZ



Apéndice B Certificado Red Iberoamericana de Innovación



Apéndice C Certificado Universidad Santo Tomás Bucaramanga



La Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga

CERTIFICA QUE

Marly Dayana Sierra Méndez

CC. 1.098.737.907

Participó como miembro del comité logístico en el

III CONGRESO INTERNACIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
“Productividad, Seguridad y Salud en el Trabajo”

Organizado por la Facultad de Ingeniería Industrial y realizado en la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.
 los días 8, 9 y 10 de mayo de 2019

Fr. Érico Juan MACCHI DÉSPEDDES, O. P.
 Rector

Oscar Hugo VARELA VILLALBA
 Decano Facultad de Ingeniería Industrial

La autenticidad de este documento puede ser verificada en el registro electrónico de la Universidad Santo Tomás que se encuentra en el sitio web:
http://informaciones.usta.edu.co/valida_certificados.php ingresando el número de documento y el siguiente código:

4monxaEBWr

Apéndice D Certificado UARIV



Bucaramanga, 21 de junio de 2019

Señores
CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
 Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga

Asunto: Certificación Consultoría

Cordial saludo,

Por medio de la presente la **UNIDAD PARA LAS VÍCTIMAS** (entidad sin ánimo de lucro) con NIT No 900490473-6, certifica la calidad de la consultoría realizada por el semillero de emprendimiento y desarrollo empresarial de la USTA, cuyo objeto fue el "FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE LAS VÍCTIMAS".

La Consultoría fortaleció a aproximadamente 20 unidades productivas (se da un aproximado pues la asistencia de los beneficiarios no fue constante), desarrollando un total de 5 talleres, uno mensual, durante el periodo comprendido entre el 15 de enero de 2019 y el 21 de mayo de 2019, con un valor teórico de \$600.000, valor estimado por los consultores. El grupo de ingenieros que participó en la consultoría se lista a continuación:

1. EDUWIN FLOREZ OREJUELA – Consultor en área empresarial.
2. DAYANA SIERRA MENDEZ – Practicante Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.
3. Semillero de Emprendimiento.

La mencionada consultoría se desarrolló en el marco del Convenio de cooperación No. 1388 de 2012 suscrito entre la Universidad Santo Tomas y la Unidad para las Víctimas cumpliendo con la calidad y las expectativas propuestas.

Cordialmente,

KATHERINE BICKEL SANABRIA
 Enlace de Coop. Internacional y Alianzas público – privadas
 Dirección Territorial Santander
 Cel (+57) 315 266 2108
 Unidad Para las Víctimas

www.unidadvictimas.gov.co

Síguenos en:



Línea de atención nacional:

01 6000 91 11 19 Bogotá: 426 11 11

Secc administrativa:

Carrera 85D No. 46A-85 Complejo Logístico San Cayetano – Bogotá, D.C.