

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 de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, 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.”

Bibliotecas Bucaramanga
Universidad Santo Tomás

MÉTODO DE INTERVENCIÓN DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y
DESARROLLO EMPRESARIAL – CEDE DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
SECCIONAL BUCARAMANGA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
DE MICROEMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

DAIRYS YULIETH BARRIOS BONILLA
EDWIN SAYED VERA GAMBOA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2014

MÉTODO DE INTERVENCIÓN DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y
DESARROLLO EMPRESARIAL –CEDE DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
SECCIONAL BUCARAMANGA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL
DE MICROEMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

DAIRYS YULIETH BARRIOS BONILLA
EDWIN SAYED VERA GAMBOA

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

Director:
Edwin Andrés Flórez Orejuela

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2014

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, Julio 28 del 2014

DEDICATORIA

Le dedico este proyecto a Dios, por haberme llenado de fortaleza en los momentos en que tuve problemas y por estar conmigo siempre cuidándome en todo momento y en todo lugar. Gracias Dios por permitirme crecer como persona y darme la oportunidad de cumplir una de mis metas que es ser profesional.

A mi Mamá Idalmis Bonilla por apoyarme, cuidarme y permitirme haber llegado hasta donde estoy, sin su ayuda y su fortaleza nada de esto hubiera sido posible, a pesar de tantos tropiezos y tantas caídas que hemos sufrido juntas en el camino para formarme como profesional, pero gracias a Dios y a ti mami he podido aprender de mis errores, a levantarme con la cabeza en alto y a seguir adelante.

A mi hermana María Paula y mi abuela, por acompañarme durante este proceso y no dejarme sola cuando más lo he necesitado.

A Andrés Rodríguez, una persona muy especial en mi vida y cuyos consejos me han ayudado a superar muchos obstáculos, me ha impulsado y apoyado en todos mis proyectos y sobre todo ha sido una de mis fortalezas durante los últimos años de mi vida.

A mi amigo y mi compañero de proyecto Edwin Vera, por el excelente trabajo que hemos realizado para cumplir el sueño de ser Ingeniero Industriales.

DAIRYS YULIETH BARRIOS BONILLA

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a Dios quien me guio por el camino del bien, por darme fuerzas en los momentos más difíciles para seguir luchando por mis metas, por enseñarme a encarar los infortunios sin perder nunca la dignidad y nunca rendirme.

De igual forma dedico este proyecto a mis padres porque dieron todo en la vida para que pudiera alcanzar esta gran meta, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino terminaba, por sus consejos, amor, ayuda económica. Gracias porque inculcarme buenos valores, principios, mi carácter, mi perseverancia y mi esfuerzo para conseguir lo que anhelo.

A mi abuelita por su sabiduría que influyó en mi madurez para cumplir todas mis metas.

A mis hermanos Jorge y Paola por estar siempre pendiente de mí, brindarme su apoyo y sus consejos.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional.

A mi amiga Dairys, gracias al equipo que formamos logramos llegar al final de esta gran meta.

EDWIN SAYED VERA GAMBOA

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por protegernos, por darnos fuerzas para superar obstáculos a lo largo del proyecto, por darnos la oportunidad de culminar esta etapa de formación profesional.

A nuestros padres, por sus sabios consejos, por brindarnos incondicionalmente todo su apoyo a lo largo de la carrera.

Al Director del proyecto, Ingeniero Edwin Flórez, gracias por su asesoramiento, conocimientos y tiempo para guiarnos en la elaboración del proyecto.

Al Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE de la Universidad Santo Tomás y a los Docentes que hacen parte de él, por su sabiduría, ayuda, conocimientos que nos brindaron para la elaboración del proyecto, gracias por darnos la oportunidad de realizar nuestras prácticas empresariales.

A la Cámara de Comercio, Alcaldía de Zapatoca y el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial – IMEBU, por brindarnos información valiosa para la elaboración de nuestro proyecto.

RESUMEN

El proyecto presenta el diseño de un Método de intervención de los miembros del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, para el fortalecimiento de las microempresas en el Departamento de Santander.

El método fue aplicado a cuatro microempresas de Bucaramanga y una de Zapatoca, a las cuales se les realizó seguimiento completo de acuerdo con las fases planteadas para su efectividad: mentalidad y cultura, alistamiento de capacidades, diseño de estrategia, implementación, verificación y retroalimentación.

De forma adicional, los autores anexan un software que facilitará y agilizará el proceso de intervención, permitiendo a futuros practicantes acceder al historial de los casos en proceso y/o culminados, material de intervención, entre otros.

Palabras claves: Método, Intervención, Microempresas, Centro de Emprendimiento.

ABSTRACT

The current work presents the design of a method of intervention of members of the Center for Entrepreneurship and Business Development - CEDE of Santo Tomás University of Bucaramanga, to strengthen micro-enterprises in the Department of Santander.

The method was applied to four micro in Bucaramanga and one in Zapatoca, to which they did complete follow-up according to the phases referred to their effectiveness: mentality and culture, readiness skills, strategy design, implementation, testing and feedback.

Additionally, the authors attached software that will facilitate and expedite the process of intervention, allowing future practitioners access the history of cases in process and / or culminating, intervention materials, among others.

Key Words: Method, Intervention, Micro enterprises, Centro de Emprendimiento.

TABLA DE CONTENIDO

1. MÉTODO DE INTERVENCIÓN DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL – CEDE DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL BUCARAMANGA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE MICROEMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER	15
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1.1 INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL	16
1.1.2 Cámara de Comercio de Bucaramanga	16
1.1.3 CAFICON	17
1.1.4 Ruta de Ingresos y Empresarismo	17
1.1.5 Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE	17
1.1.6 Análisis Instituciones Multilaterales	18
1.1.7 Pregunta de Investigación	18
1.2 JUSTIFICACIÓN	18
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo General	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
2. MARCO REFERENCIAL	20
2.1 MARCO CONCEPTUAL	20
2.1.1 Glosario	20
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 Modelo de Varela	22
2.2.2 Teoría de Albert Shapero	22
2.2.3 Teoría de Timmons	24
2.2.4 Teoría de Ronstadt	24
2.2.5 Teoría de Gibb	26
2.3 MARCO HISTÓRICO	27
2.4 MARCO LEGAL	28
2.5 ESTADO DEL ARTE	30
2.5.1 “Programa +Ideas +Empresas”	31
2.5.2 Servicio nacional de aprendizaje SENA	33
2.5.3 Cámara de comercio de Medellín	34
2.5.4 ACONSUR	35
2.5.5 Asociación De Industrias De La República Dominicana – AIRD	35
2.5.6 Secretaría de desarrollo social de la alcaldía de Medellín	35
2.5.7 Institución Universitaria de Envigado – IUE	36
2.5.8 Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga – IMEBU	37
3. DISEÑO METODOLÓGICO	41
3.1 PASO 1: INVESTIGACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MICROEMPRESAS EN SANTANDER	41
3.2 PASO 2: BÚSQUEDA DE MODELOS DE INTERVENCIÓN DE ENTIDADES	41

3.3 PASO 3: MODELO DE INTERVENCIÓN CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL - CEDE	42
3.4 PASO 4: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN	42
4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA	43
4.1 INVESTIGACIÓN SOBRE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN SANTANDER	43
4.2 BÚSQUEDA DE MODELOS DE INTERVENCIÓN DE ENTIDADES	52
4.2.1 <i>Programa + ideas + empresas</i>	52
4.2.2 <i>Servicio nacional de aprendizaje SENA</i>	56
4.2.3 <i>Cámara de comercio de Medellín</i>	57
4.2.4 <i>Asociación De Industrias De La República Dominicana – AIRD</i>	58
4.2.5 <i>Secretaría de desarrollo social de la alcaldía de Medellín</i>	59
4.2.6 <i>Institución Universitaria de Envigado – IUE</i>	60
4.2.7 <i>Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga – IMEBU</i>	61
4.2.8 <i>Comparación Modelo MinCIT 2014 y Modelos actuales</i>	64
4.3 MODELO DE INTERVENCIÓN CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL - CEDE	66
4.4 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN	71
4.4.1 <i>Indicadores</i>	87
4.5 RETROALIMENTACIÓN	95
5. SOFTWARE MÉTODO DE INTERVENCIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DE MICROEMPRESAS	95
6. CONCLUSIONES	96
7. RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Cancelación de empresas – Toma: 04 de marzo de 2014	15
Figura 2. Modelo de Varela	22
Figura 3. Modelo de Albert Shapero	23
Figura 4. Teoría de Timmons	25
Figura 5. Modelo de Ronstadt	25
Figura 6. Teoría de Gibb - Componentes Básicos	26
Figura 7. Modelo creación de empresas de +ideas +empresas	32
Figura 8. Modelo para el fortalecimiento empresarial +ideas +empresas	33
Figura 9. Modelo de fortalecimiento empresarial de IUE	37
Figura 10. Modelo Unidad de procesos empresariales sostenibles	38
Figura 11. Método de Intervención del programa Estrategia de Gestión del Emprendimiento – EGE	39
Figura 12. Metodología del plan de seguimiento	41
Figura 13. Empresas activas en Santander	43
Figura 14. Empresas activas en Santander por Sectores económicos	44
Figura 15. Cancelación de Empresas –Medición mes de Mayo.	45
Figura 16. Tamaño empresarial sector Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	46
Figura 17. Cancelación de Empresas del sector Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca	46
Figura 18. Tamaño empresarial sector Construcción.	47
Figura 19. Cancelación de Empresas en el Sector Construcción.	47
Figura 20. Tamaño empresarial sector Industrias Manufactureras	48
Figura 21. Cancelación de Empresas del sector Industrias Manufactureras.	48
Figura 22. Tamaño empresarial sector Transporte y Almacenamiento	49
Figura 23. Cancelación de Empresas del sector Transporte y Almacenamiento.	50
Figura 24. Empresas Constituidas - Filtro Supervivencia	52
Figura 25. Focalización por Institución	64
Figura 26. Proceso emprendedor	65
Figura 27. Método de Intervención CEDE	70
Figura 28. Tiempo (horas) fases del método de intervención	71
Figura 29. Tiempo total (horas) de intervenciones por empresa.	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Requisitos para créditos cooperativas FONCRÉDITO	63
Tabla 2. Asesorías - Capacitaciones	69
Tabla 3. Preguntas abiertas diagnóstico inicial	72
Tabla 4. Contenido de las capacitaciones	75
Tabla 5. Capacitaciones	76
Tabla 6. Administración de las capacitaciones	77
Tabla 7. Microempresa - Capacitaciones	82
Tabla 8. Significado de las siglas –Capacitaciones	83
Tabla 9. Contenido de las Capacitaciones Microempresas	84
Tabla 10. Capacitadores - Capacitaciones Microempresas	85
Tabla 11. Administración de las Capacitaciones Microempresas	86
Tabla 12. Indicadores	88
Tabla 13. Variables y datos para los indicadores	89
Tabla 14. Formulas y Calificaciones que se emplean para las evaluaciones	92
Tabla 16. Resultados indicador cumplimiento de acciones propuestas en la identificación y priorización de necesidades	93
Tabla 15. Indicadores	94

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Contenido de las Capacitaciones	75
Gráfica 3. Capacitadores	76
Gráfica 4. Administración de las capacitaciones	77
Gráfica 5. Sectores Económicos	79
Gráfica 6. Tiempo de Funcionamiento de la Empresa	79
Gráfica 7. Número de Empleados	80
Gráfica 8. Áreas de la empresa en las que tiene dificultades	81
Gráfica 9. Asesorías - Capacitaciones realizadas a las empresas	83
Gráfica 10. Contenido de las capacitaciones Microempresas	85
Gráfica 11. Capacitadores -Capacitaciones Microempresas	86
Gráfica 12. Administración de las Capacitaciones Microempresas	87

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Primer diagnóstico empresarial sin modificaciones	105
Anexo B. Diagnóstico empresarial final.	107
Anexo C. Primera ficha técnica sin modificaciones.	109
Anexo D. Ficha técnica final.	111
Anexo E. Formato de seguimiento a microempresas.	112
Anexo F. Formato de identificación y priorización de necesidades de la empresa.	113
Anexo G. Formato plan de fortalecimiento.	114
Anexo H. Formato de evaluación de capacitaciones.	115
Anexo I. Formato de verificación de fortalecimiento empresarial.	116
Anexo J. Análisis validación Diagnostico empresarial	117
Anexo K. Análisis validación Formato Evaluación de Capacitaciones	122
Anexo L. Evidencia fotográfica – Visitas a microempresas.	123
Anexo M. Evidencia fotográfica visitas al municipio de Zapatoca.	135
Anexo N. Vistas Modelo de Intervención	139

1. MÉTODO DE INTERVENCIÓN DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL – CEDE DE LA UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL BUCARAMANGA PARA EL FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE MICROEMPRESAS EN EL DEPARTAMENTO DE SANTANDER

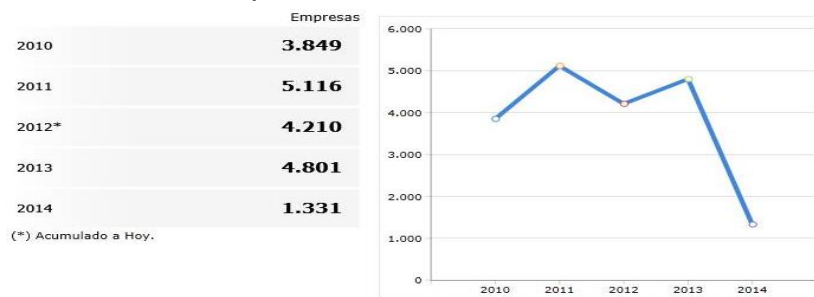
1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Según el programa + ideas + empresas de Bucaramanga, en Santander se están creando en promedio más de 9.500 empresas por año, de las cuales tan sólo cerca del 36,9% alcanzan a sobrevivir hasta 6 años. Para el caso específico de las empresas creadas en el año 2005, se encontró que de las 9.671 empresas constituidas, únicamente 3.568 empresas se encontraban funcionando el año 2011, esto quiere decir que al cabo de 6 años, el 63,1% de las empresas que se crearon en el 2005 dejaron de existir¹.

En los últimos 3 años, Bucaramanga y su área metropolitana se ha convertido en una ciudad creadora de microempresas, productoras de bienes y servicios, tal como lo afirma el estudio realizado en el año 2014 por Compite360², donde se estipula que Bucaramanga cuenta con 60.995 microempresas.

Hasta el día 8 de marzo del 2014, el portal de información económica y financiera Compite360, dio a conocer el reporte de las cancelaciones de empresas en la ciudad de Bucaramanga, dicha información se evidencia en la Figura 1, “Cancelación de empresas”.

Figura 1. Cancelación de empresas – Toma: 04 de marzo de 2014



FUENTE: ADN Sectorial, Compite360³

Se evidencia que en el primer trimestre del año 2014, han cancelado 1.331 empresas en el Área Metropolitana de Bucaramanga, lo cual indica que estas no

¹ Cámara de Comercio de Bucaramanga. “Programa +ideas +empresas” [online]. [Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL:

http://www.camaradirecta.com/xmod_descargas/images/descargas588.pdf

² Compite360. “ADN Sectorial”[online][Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: <http://www.compitem360.com/adnsectorial/>

³ Ibid.

están siendo sostenibles en el tiempo. Si el número de empresas canceladas sigue en aumento durante los próximos meses, al final del año la cifra será alarmante, lo cual indica que las entidades encargadas de apoyo y fortalecimiento empresarial no están cubriendo todas las necesidades de esta población o posiblemente no cuentan con un modelo de intervención estructurado y bien definido para ser de ayuda a los microempresarios.

Debido al alto porcentaje de cancelación de empresas, entidades como el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial (IMEBU), Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), Fundación Tecnológica FITEC y el Departamento para la Prosperidad Social (DPS), han contribuido a la creación y fortalecimiento empresarial de las microempresas mediante planes de acción.

A continuación se presenta la descripción de las entidades anteriormente mencionadas:

1.1.1 Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial

El IMEBU⁴, es un establecimiento público de orden municipal con personería jurídica, fue creado mediante el acuerdo N° 030 del 19 de diciembre de 2002, el cual busca crear las condiciones necesarias para que Bucaramanga sea una ciudad de talento exportable. IMEBU, ofrece a los microempresarios el programa de Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles – UPES, que brinda asesoría profesional y empresarial, siguiendo un plan de acción que inicia con el diagnóstico para identificar las necesidades de la empresa, luego formular un plan de mejoramiento y por último direccionar las asesorías y acompañamiento de las unidades productivas para dar inicio al plan de mejora y poder verificar que su ejecución arroje los resultados esperados.

1.1.2 Cámara de Comercio de Bucaramanga

La CCB⁵ apoya la creación y fortalecimiento de microempresas por medio de los programas “+ideas +empresas” y Rutas Micro para la formalidad, que tienen como objetivo que el empresario pueda formalizar y legalizar su negocio y así mismo brindar conocimientos en diversas áreas como costos, tributarias y venta.

⁴ IMEBU. “Antecedentes del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial”[online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Programa +ideas +empresas. Bucaramanga julio del 2012. P.2 [Online] [Citado el 10 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=2&Id_Division=1&Id_Secciones=15&Id_Subseccion=2&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=15&secciones=15-28-27-32-34-22-23-35-12-24-25-26-36-29&sesion=view

El programa “+ideas +empresas” tiene como propósito velar por la sostenibilidad de las nuevas empresas por medio de la orientación y fortalecimiento empresarial.

1.1.3 CAFICON

Esta entidad es el resultado de la unión temporal de la Tecnológica FITEC, CAJASAN y CON PAZ. Proyecto integral de generación de ingresos a través del fortalecimiento de 350 unidades productivas y creación de 15 nuevas unidades de negocio de familias desplazadas y vulnerables por la violencia de los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta, Lebrija y Rio Negro del Departamento de Santander. Allí los estudiantes pasantes junto con docentes de emprendimiento realizan visitas de verificación y seguimiento de las unidades productivas⁶.

La finalidad de esta entidad es ofrecer apoyo y asesoramiento a los emprendedores en cuanto a la formulación de proyectos a nivel local y regional.

1.1.4 Ruta de Ingresos y Empresarismo

La RIE, “es una iniciativa del Departamento para la Prosperidad Social –DPS, que busca incrementar las capacidades sociales, productivas, administrativas y empresariales de las familias pobres, vulnerables y en situación de desplazamiento, con el fin de lograr un auto sostenimiento y cultura productiva, mediante procesos de formación, acompañamiento, seguimiento, financiación y asistencia técnica que requiera las unidades productivas individuales o asociativas”⁷.

1.1.5 Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE

“La Universidad Santo Tomas crea el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE como respuesta a la iniciativa del gobierno nacional para fortalecer el emprendimiento en Colombia. Este se crea en base a cuatro líneas estratégicas”⁸:

- Sensibilización del emprendimiento
- Asesorías en la constitución planes de negocio
- Desarrollo empresarial

⁶ FITEC, Tecnología. “Proyección Social”[online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: http://www.fitec.com.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=217

⁷DEPARTAMENTO DE PROSPERIDAD SOCIAL. “Ruta de Ingresos y Empresarismo” [online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 08 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=AgWwewXzdMw%3D&tabid=1603>

⁸CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL. Plan de desarrollo CEDE. [Bucaramanga, Colombia] [Citado el 10 de marzo del 2014] Disponible en: Oficina 301, Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, Universidad Santo Tomás, Edificio B.

- Conformación de Emprendimiento en los macro sectores

1.1.6 Análisis Instituciones Multilaterales

“Según la oficina regional para América Latina y el Caribe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los indicadores de informalidad en Latino América son preocupantes.” Por tal motivo se implementa un programa de formalización laboral en los países con altos índices de informalidad, de tal manera que se puedan aplicar estrategias y políticas para la formalización de empresa.

A nivel nacional, específicamente en el departamento de Santander, un estudio realizado por el Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD⁹, manifiesta que en los últimos años el 61% de los empresarios son informales, y se requieren compromiso político y apoyo económico por parte del estado para llevar a cabo programas de sensibilización que sirvan para el fortalecimiento empresarial. Estos programas deben estar dirigidos por entidades educativas tanto públicas como privadas las cuales manejan procesos de investigación y que en sus proyectos han tenido acercamiento directo con población vulnerable. Además, se deben dar a conocer las ventajas de formalizar la empresa apoyándolos por medio de capacitaciones y asesorías dependiendo de las necesidades detectadas de cada microempresa.

1.1.7 Pregunta de Investigación

Acorde con la información antes mencionada en el planteamiento del problema surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué aspectos se deben analizar en las microempresas del Departamento de Santander que permitan el fortalecimiento empresarial a partir del método de intervención del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Debido al alto porcentaje de cancelación de empresas y empresarios informales, el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE de la Universidad Santo Tomás ha tomado la iniciativa de crear un método de intervención para el fortalecimiento de las microempresas en Santander, basándose en la necesidad de crear una herramienta que sirva como apoyo a todas las personas que tengan una idea de negocio y no cuenten con los recursos necesarios para hacer la correcta formulación del plan.

⁹BERMÚDEZ, Yoana Patricia, et al. Caracterización de la informalidad laboral y empresarial en el área metropolitana de Bucaramanga en cinco sectores económicos [Documentos del estudio].1 CD, Documento PDF resumen informalidad AMB; Libro PDF PNUD_IMEBU_USTA. Bucaramanga.2013.

Como ya se mencionó, una de las líneas estratégicas de acción del CEDE es el Desarrollo Empresarial, con este método se espera ofrecer asesoría a los propietarios de microempresas que se dirijan al CEDE solicitando acompañamiento en temas específicos que serán detectados después de la aplicación del diagnóstico empresarial.

Otro motivo para crear un método de intervención propio del CEDE radica en que los modelos y métodos propuestos por otras entidades son muy específicos no contemplan toda la población que necesita de esta herramienta para formular su idea de negocio, o en otros casos para fortalecerla.

Para concluir, la razón de ser de este proyecto radica en el propósito de contribuir en la formación y fortalecimiento de las ideas de negocios o en empresas ya establecidas que necesiten ayuda en temas específicos, apoyando a todos los emprendedores que estén interesados en estructurar su idea y poder contribuir de forma significativa durante el proceso.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Aplicar un método de intervención para el fortalecimiento de las microempresas en Santander mediante el diseño de un plan de acción del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE adscrito a la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar los modelos de intervención propuestos por entidades mediante una revisión documental con el fin de identificar las falencias que existen en los modelos actuales.
- Diseñar un método de intervención para el fortalecimiento de las microempresas de acuerdo con las necesidades previamente detectadas en el diagnóstico empresarial.
- Validar los instrumentos del método de intervención diseñado con el propósito de identificar las falencias que se presenten durante su ejecución.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 Glosario

- AL-INVEST: “Es un programa de cooperación económica cuyo objetivo es apoyar la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de América Latina, en colaboración con sus socios europeos, con el fin de contribuir a la cohesión social de la región. Mediante la implementación de proyectos por organizaciones que promocionan el desarrollo del sector privado (cámaras de comercio, asociaciones de industria, agencias de promoción de exportaciones, etc.), el programa Al-Invest facilita el proceso de internacionalización de la PYMES procedentes de la UE y AL”¹⁰.
- Diagnóstico empresarial inicial: Es una herramienta que permite identificar y conocer el estado actual de una empresa en áreas como planeación estratégica, contable, comercial y de mercados por medio de una serie de preguntas. Además es un componente de la dirección y planeación estratégica que sirve a la toma de decisiones.
- Emprendedor: “Es el agente de cambio en la economía: sirviendo a nuevos mercados o creando nuevas maneras de realizar las cosas hacen que la economía avance y su verdadera esencia radica en la percepción y la explotación de oportunidades mediante nuevas combinaciones a través de un proceso de innovación”¹¹.
- Estrategia: “Es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización”¹².

¹⁰ AL-INVEST, Programa Regional de Cooperación. Desarrollo y Cooperación- EUROPEAID.[online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL:http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/al-invest/index_es.htm

¹¹OLMOS, Jorge. Tu potencial emprendedor. [online] [p.3] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://books.google.com.co/books?id=z1qD5rtpqooC&pg=PA3&dq=emprendimiento+schumpeter&hl=es&sa=X&ei=t092UqHLKpXasATNioLgAw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

¹² UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE BOGOTA. Qué es estrategia.[online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

- Mejora continua: “Es una herramienta de incremento de la productividad que favorece un crecimiento estable y consistente en todos los segmentos de un proceso, además que asegura la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora”¹³.
- Método: “Nombre que recibe cada plan trazado por medio de reglas y procedimientos, con un orden lógico de pasos para alcanzar correctamente un objetivo”¹⁴.
- Microempresa: “Es toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que su planta de personal no sea superior a los diez (10) trabajadores o que sus activos totales excluida la vivienda sean por valor inferior a quinientos salarios mínimos mensuales legales vigentes”¹⁵.
- Modelo de Intervención: Propios de las ciencias aplicadas. Son “modelos para”. Es decir, “es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado”¹⁶. “Su función consiste en proponer líneas de actuación práctica en relación con el fenómeno concreto”¹⁷.

2.2 MARCO TEÓRICO

A continuación se encuentra las ideas teóricas de diferentes personas que han aportado información y conocimientos por medio de investigaciones, publicaciones, entre otras para la creación de modelos de intervención a unidades productivas o empresarios.

¹³ REYES, Minerva. Propuesta de mejora para los procesos académicos y administrativos de la jefatura de carrera de la licenciatura en ciencias y técnicas estadísticas de la universidad veracruzana. [online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MINERVA-REYES-FELIX.pdf>

¹⁴ DEFINICIÓN.DE. Definición Método.[online] [citado el 25 de julio del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://definicion.de/metodologia/>

¹⁵ RAMOS, Oscar. Caracterización socioeconómica en el crecimiento y desarrollo de las Mipymes en la ciudad de San Juan de Pasto [online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://www.umariana.edu.co/grupos_investigacion/contar/art2.pdf

¹⁶ MINISTERIO DE SALUD. Qué es un plan de acción.[online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

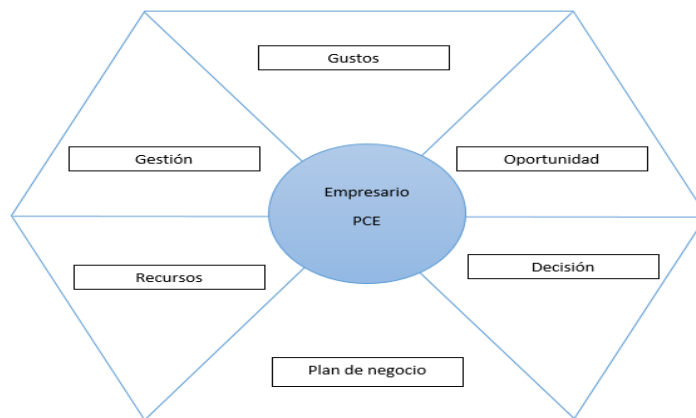
¹⁷ EDUSO.FILES. WORDPRESS. Modelos de Intervención en orientación.[online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://eduso.files.wordpress.com/2008/06/modelos-de-intervencion-en-o11familiar.pdf>

2.2.1 Modelo de Varela

En el año 1985, la Universidad ICESI (Colombia), creó el centro de desarrollo del espíritu empresarial –CDEE, el cual estableció un modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias, propuesto por Rodrigo Varela; el modelo se basa en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento y las competencias personales, relacionándose la primera con el conocimiento necesario para desarrollar la empresa y la segunda a las habilidades, comportamientos y actitudes que debe desarrollar las personas para convertirse en empresarios exitosos¹⁸.

Según Varela¹⁹, el modelo comprende seis etapas: la etapa motivacional (gusto), etapa situacional (oportunidad), etapa de decisión (decisión), etapa analítica (plan de negocio), etapa de recursos (recursos) y etapa operativa (gestión) (ver figura 2).

Figura 2. Modelo de Varela



Fuente. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. 3ra edición. p. 193

2.2.2 Teoría de Albert Shapero

Para la creación de un modelo de intervención, Albert Shapero planteó una de las mejores bases conceptuales, con el fin de aprender, entender y aplicar el desarrollo de los conocimientos de los empresarios que buscan la ayuda para el crecimiento socioeconómico de su empresa. Según Shapero: “El proceso de formación de

¹⁸ VARELA, Rodrigo. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. [online] Bogotá D.C, Colombia [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198/html

¹⁹VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 188p. ISBN: 978-958-699-101-8

empresas ocurren en todos los países. Pero cada proceso es el resultado final de una acción humana muy especial y del comienzo del otro. Pero aún dentro de esa diversidad existe patrones y características generales del proceso, que aunque multivariado y complejo también es reconocible y descriptible”²⁰

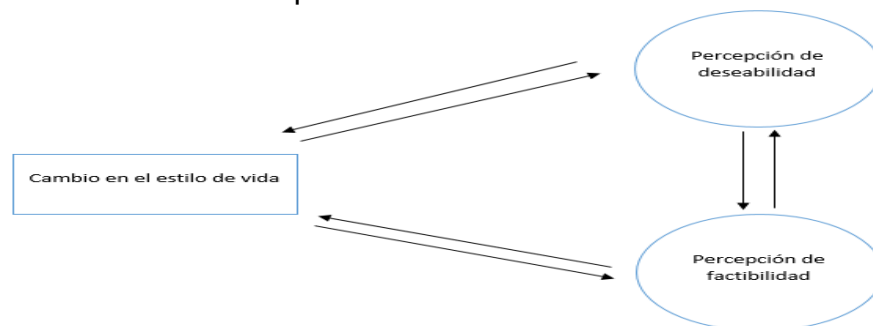
Este autor no solo se preocupa por el análisis del empresario sino también aborda una técnica denominada “Evento Empresarial”, que sigue los siguientes pasos:

- Toma de iniciativa
- Acumulación de recursos
- Administración
- Autonomía alternativa
- Toma de riesgos

Shapero indica: “que el proceso de formación de nuevas empresas y nuevos empresarios es el resultado de la intervención de factores situacionales, sociales, psicológicos, culturales y económicos, y que cada evento empresarial ocurre en un momento dado como resultado de un proceso dinámico, proveedor de fuerzas situacionales que impactan sobre los individuos, cuyos valores y percepciones están condicionados por sus experiencias y herencias culturales y sociales”²¹.

La Figura 3 denominada “Modelo de Albert Shapero” presenta la teoría de Shapero donde se representa las dos grandes percepciones que interactúan entre sí y producen la decisión de cambio de la trayectoria vital, dando paso al origen del proceso y creación empresarial.

Figura 3. Modelo de Albert Shapero



Fuente. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. 3ra edición. p. 171

²⁰VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 160p. ISBN: 978-958-699-101-8

²¹VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 169p. ISBN: 978-958-699-101-8

2.2.3 Teoría de Timmons

Desde finales de la década del 70, Jeffrey Timmons, “en sus actividades académicas de Babson College y en Harvard, ha venido produciendo una serie de ideas y conceptos sobre los diversos aspectos del proceso de creación de nuevas empresas”²².

A continuación se destacan dos conceptos de esta teoría:

- Según Timmons, “Los líderes empresariales inyectan: Imaginación, motivación, compromiso, pasión, tenacidad, integridad, trabajo en equipo y visión. Enfrentan dilemas y tienen que tomar decisiones, independientemente de que existan contradicciones y ambigüedades. El ser empresario es una posición de construir y permanentemente renovar la generación de riqueza en el largo plazo”²³.
- Según Timmons, “El espíritu empresarial es una forma de pensar, razonar y actuar que mantiene obsesión por la oportunidad, es integral en su enfoque y balanceada en su liderazgo”²⁴.

En la Figura 4 “Teoría de Timmons”, se presenta el modelo básico de Timmons que inicia con la detección de una oportunidad de creación de empresa o plan de negocio el cual provee el mecanismo de comunicación que permite operar en ese entorno dinámico las tres fuerzas (oportunidad, recursos y equipo). Este modelo posee 5 elementos esenciales que son:

- La oportunidad empresarial.
- Los recursos.
- El equipo empresarial.
- El empresario líder.
- Proceso dinámico.

2.2.4 Teoría de Ronstadt

Este autor en su variedad de artículos publicados y en su libro Entrepreneurship, recoge ideas y la estructura del concepto de perspectiva empresarial: “está constituida por la capacidad para evaluar varias áreas básicas en diferentes dimensiones con el propósito de relacionar esas evaluaciones con los objetivos de su carrera empresarial sobre el corto y largo plazo”²⁵.

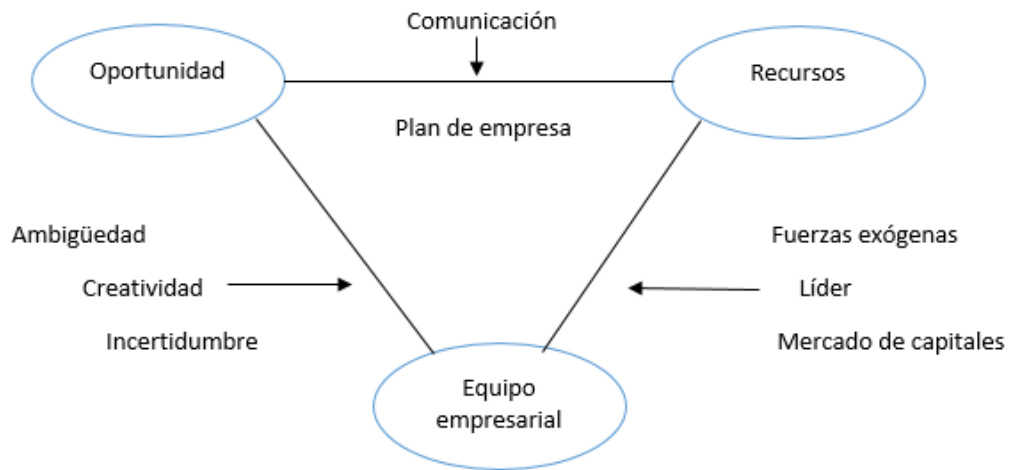
²²VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 182p. ISBN: 978-958-699-101-8

²³Ibíd., p. 182.

²⁴Ibíd., p. 183.

²⁵ VARELA. Op. Cit., p. 176

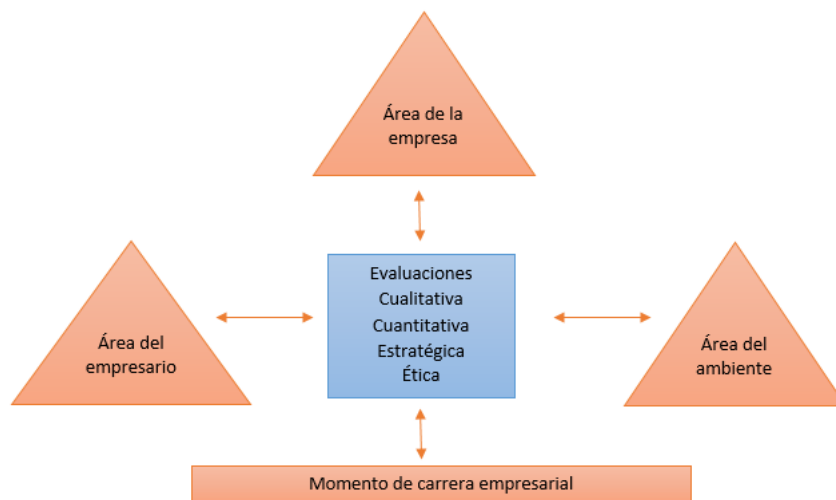
Figura 4. Teoría de Timmons



Fuente. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. 3ra edición. p. 185

En la Figura 5 “Teoría de Ronstadt”, se observa el modelo propuesto por Robert Ronstadt.

Figura 5. Modelo de Ronstadt

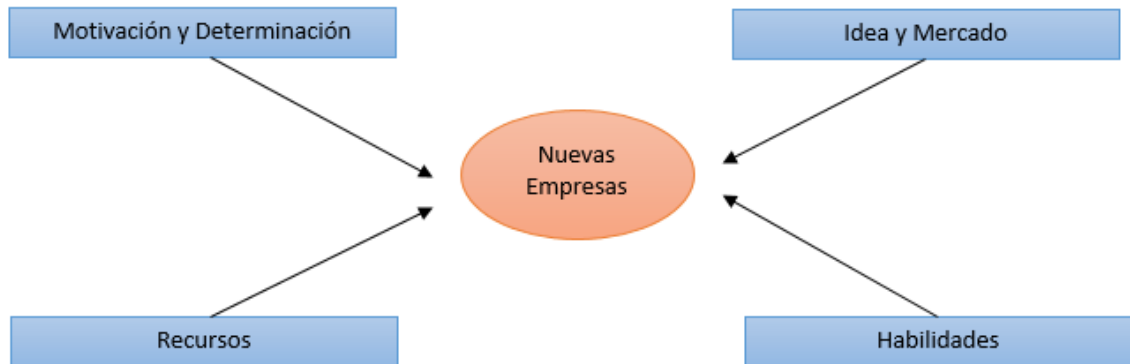


Fuente. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. 3ra edición .p. 180

2.2.5 Teoría de Gibb

Esta teoría planteada por Alan Gibb en la Universidad de Durham (Inglaterra), divide el concepto de educación empresarial para la creación de nuevas empresas en cuatro componentes como se muestra en la Figura 6 “Teoría de Gibb – Componentes Básicos”.

Figura 6. Teoría de Gibb - Componentes Básicos



Fuente. VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas. 3ra edición. p. 187

Gibb²⁶, define cada uno de los componentes de la siguiente forma:

- Motivación y Determinación: Se relaciona con todo el concepto de factores culturales y de entorno que apoyan o dificultan el proceso de inicio de una nueva empresa.
- Idea y Mercado: Refleja la existencia y la validez de una idea al cotejarla en el mercado con los clientes y la competencia.
- Recursos: Es la capacidad de integrar y asignar todos los recursos de todos los tipos, en el momento en que sean requeridos por la empresa.
- Habilidades: Se conecta con el concepto de conocimientos, valores, aptitudes, actitudes, competencias que tanto el empresario como el equipo empresarial debe tener para poder llevar al éxito su iniciativa.

De acuerdo con las teorías planteadas anteriormente y en base al desarrollo del proyecto, se tuvo especialmente la Teoría de Gibb, considerando que esta hace referencia a algunos de los elementos que servirán como apoyo durante el diseño del modelo de intervención para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo empresarial.

²⁶ VARELA. Op. Cit., p. 187

2.3 MARCO HISTÓRICO

Alrededor del mundo se han venido implementando modelos de intervención que sirven de apoyo a las Mipymes en las aéreas donde se detectan falencias.

En 1958 se creó en la Unión Europea el Banco Europeo de Inversiones – BEI, como “órgano financiero comunitario de la U.E.”, con el propósito de “contribuir al desarrollo equilibrado del territorio comunitario a través de la integración económica y la cohesión social”.²⁷

Para 1994 la Comisión Europea logró la constitución del EUROPEAN INVESTMENT FUND - FEI, como una asociación público-privada, con el objeto de proporcionar instrumentos de infraestructura y garantía de financiación para las Pyme a las instituciones financieras europeas²⁸. La financiación del FEI se logró gracias al Banco Europeo de Inversiones.

En el caso Colombiano, entre 1984 a 1988 el Consejo Nacional de Política Económica y Social – CONPES, formuló el primer plan de desarrollo de la microempresa “como un esfuerzo para coordinar las iniciativas públicas y privadas y ampliar la cobertura y calidad de los programas de apoyo al desarrollo de la microempresa y así sucesivamente se formularon planes hasta el periodo 1994-1998 para el apoyo y promoción de las microempresas”²⁹.

Entre las entidades que en la actualidad promueven el desarrollo empresarial en Santander se encuentran el IMEBU y la Cámara de Comercio de Bucaramanga como principales gestores de esta iniciativa.

El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU³⁰, fue creado mediante el Acuerdo No. 030 del 19 de diciembre de 2002, y se encuentra adscrito a la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Bucaramanga.

En las oficinas del Banco Santander (Bucaramanga), tuvo lugar el día 20 de enero de 1916 la instalación de La Cámara de Comercio de Bucaramanga³¹, desde

²⁷ MORA NIÑO, Leidy Lorena y GALINDO GÓMEZ, Itcia Stephania. Informe de práctica en el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga. Tesis de pregrado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial. División de ingenierías y Arquitectura. 2011, 31 p.

²⁸Ibíd., p. 31.

²⁹Ibíd., p. 32.

³⁰INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Acerca del IMEBU. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>

³¹CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Organización. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL:

entonces se ha comprometido en trabajar por el desarrollo socioeconómico de la región mediante el fortalecimiento de la competitividad empresarial, regional y la prestación eficiente de los servicios delegados por el estado.

De igual forma, la Universidad Santo Tomás Bucaramanga por medio del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE, desde el 2008 ha venido promoviendo las iniciativas de creación de empresas y formulación de planes de negocios según sus líneas estratégicas de gestión.

2.4 MARCO LEGAL

A continuación se presentara las Normatividades Legales para las PYMES en Colombia:

- CONPES 3621 [Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación]: Importancia estratégica de los proyectos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.

Este documento somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social la declaración de importancia estratégica de los proyectos de inversión: Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas -Famipyme (Mipymes y Población Desplazada), el Proyecto para el Mejoramiento de las Capacidades Institucionales Locales Públicas y Privadas de Apoyo a las Mipymes de Colombia, y el Proyecto de Asistencia Técnica al Comercio en Colombia; todos ejecutados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) en el marco de la política del Gobierno Nacional de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes)³².

- CONPES 3484 [Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia Departamento Nacional de Planeación]: Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.

Este documento presenta a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES, las estrategias de política para la transformación productiva y la mejora sostenible de la productividad y competitividad de las Microempresas y de las Pymes. Se busca que estas empresas se constituyan en

http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Division=1&Id_Secciones=9&Id_Subseccion=2&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=9&secciones=9-19-11-1-14-15-17&sesion=view

³² COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: DDE – DIFP. Conpes 3621. (09, Noviembre, 2009). Importancia estratégica de los proyectos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas .Bogotá D.C., 2009: El ministerio. 15p.

una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, y que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales³³.

- Plan de Desarrollo Departamental – Santander: Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo, Santander en serio, El gobierno de la gente, 2012 -2015.

Línea Estratégica Santander Competitivo y Global.

Programa Formación a la Cultura de Emprendimiento, Formalización Empresarial e Inserción Laboral

Objetivo: Promover la creación de empresas formales en sectores estratégicos de la economía a través de la formación socio-laboral que respondan a las dinámicas de las cadenas productivas regionales con mayores potencialidades económicas del Departamento de Santander.

Programa Desarrollo Empresarial y Acceso a Nuevos Mercados

Objetivo: Apoyar el desarrollo y fortalecimiento de las unidades productivas existentes a través de la articulación a las dinámicas de las cadenas productivas con mayores potencialidades económicas y acceso a nuevos mercados³⁴.

- Ley 905 de 2004, para la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

La ley 905 de Agosto 02 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana y se dictan otras disposiciones. La ley 905 de 2004, estimula la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento de la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes. Para todos los efectos se entiende por Micro a las pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana.

En Colombia, según la Ley para el fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, las PYMES se clasifican así:

³³ COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DIRECCIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Conpes 3484. (13, agosto, 2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. Bogotá D.C., 2007: El ministerio. 32p.

³⁴ COLOMBIA. Gobernación de Santander. Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015. (23, Abril, 2013). Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo, Santander en Serio, El gobierno de la Gente. Santander, 2012: La Gobernación. 284p.

La Microempresa con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores, o con activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La pequeña empresa con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

La mediana empresa con una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta ml (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes³⁵.

➤ Ley 590 del 2000.

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

La presente ley tiene por objeto: Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos³⁶.

(Modificada por la Ley 905 de 2004).

2.5 ESTADO DEL ARTE

Para realizar con éxito este proyecto, fue de vital importancia saber que en todo el mundo existen diversas instituciones y organizaciones ya sean públicas o privadas, que apoyan el emprendimiento. “Estas han creado entidades, fundaciones, fondos y más herramientas que sirven para el fortalecimiento y apoyo para la persona emprendedora que lucha por llegar al éxito, igualmente de una u otra manera ayuda a microempresas a buscar y lograr la oportunidad de crecimiento empresarial y generación de empleos y nuevas ideas de negocios”³⁷.

³⁵ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905. (02, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2004. No. 45.628. p. 1-11.

³⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por las cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial. Bogotá D.C, 2000. No 44078. P. 1-16

³⁷ APONTE GARCIA, María Carolina y ORTIZ BALLESTEROS, Genny Marcela. Informe de práctica Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial (IMEBU). Tesis de pregrado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial. División de Ingenierías y Arquitectura, 2012. 23p.

2.5.1 “Programa +Ideas +Empresas”

El “Programa +Ideas +Empresas” es una iniciativa de La Cámara de Comercio de Bucaramanga, el cual es una entidad que se ocupa de llevar a cabo el progreso socioeconómico de la región con ayuda del fortalecimiento de la competitividad empresarial. Actualmente esta entidad brinda diplomados, asesorías y capacitaciones a empresarios, por medio de programas como +ideas +empresas, el cual tiene como objetivo el fortalecimiento empresarial, emprendimiento, asesorías jurídicas, iniciativas empresariales de Santander, todo por medio de asesorías especializadas.

Este programa “se desarrolla a través de la participación activa del emprendedor / empresario en una estrategia de orientación y fortalecimiento del proyecto empresarial que se denomina: Ruta para la Creación y Fortalecimiento de Empresas, desarrollada en torno a los dos (2) grandes componentes como su nombre lo indica: La creación y el Fortalecimiento Empresarial”³⁸.

El primer componente³⁹, se orienta en dar inicio a la creación de ideas innovadoras, de igual manera, en poner en marcha empresas con gran potencial de desarrollo, estabilidad y duración en el mercado, con el fin de obtener como énfasis llevar al emprendedor a iniciar su vida empresarial.

“En este componente se maneja un plan de acción en el cual el emprendedor o nuevo empresario y su idea de negocio aumentan su nivel de maduración, al tiempo que van recorriendo los 6 pasos que conforman este plan. Se inicia realizando una sensibilización, hasta lograr la implementación y puesta en marcha de su empresa”⁴⁰.

En la Figura 7 denominada “Modelo creación de empresas de +ideas +empresas”, se evidencia los pasos que se llevan a cabo para la realización del este plan de acción para este componente.

³⁸CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Programa +ideas +empresas. Bucaramanga julio del 2012. P.2 [Online] [Citado el 10 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=2&Id_Division=1&Id_Secciones=15&Id_Subseccion=2&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=15&secciones=15-28-27-32-34-22-23-35-12-24-25-26-36-29&sesion=view

³⁹CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, PROGRAMA +IDEAS +EMPRESAS. Op. cit., p.03

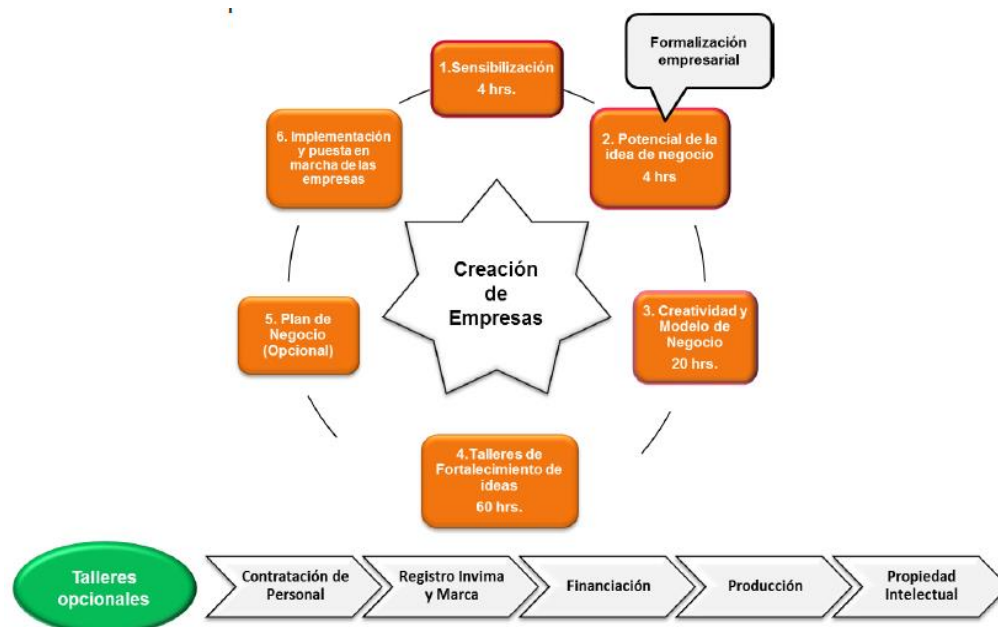
⁴⁰Ibíd., p. 03

El segundo componente, busca el fortalecimiento empresarial para microempresas de la región. “Este objetivo se logra con la ejecución de la metodología de Núcleos empresariales de AL INVEST fase IV, reconocida y probada a nivel mundial”⁴¹.

Al pertenecer a un núcleo empresarial⁴², se hace parte de un grupo de personas emprendedoras o empresarios del mismo sector incorporados a desafíos comunes. Estos núcleos no buscan crear consorcios, solo buscan la metodología para de una u otra manera conseguir que los empresarios puedan acceder a diferentes servicios a precios económicos.

Para poder participar en este componente se debe llevar a cabo los pasos de sensibilización y conformar el núcleo empresarial. Para este componente igualmente se debe llevar un plan de acción o un modelo de intervención para las microempresas que buscan ayuda, este modelo se presenta en la Figura 8 denominada “Modelo para el fortalecimiento empresarial +ideas +empresas”.

Figura 7. Modelo creación de empresas de +ideas +empresas



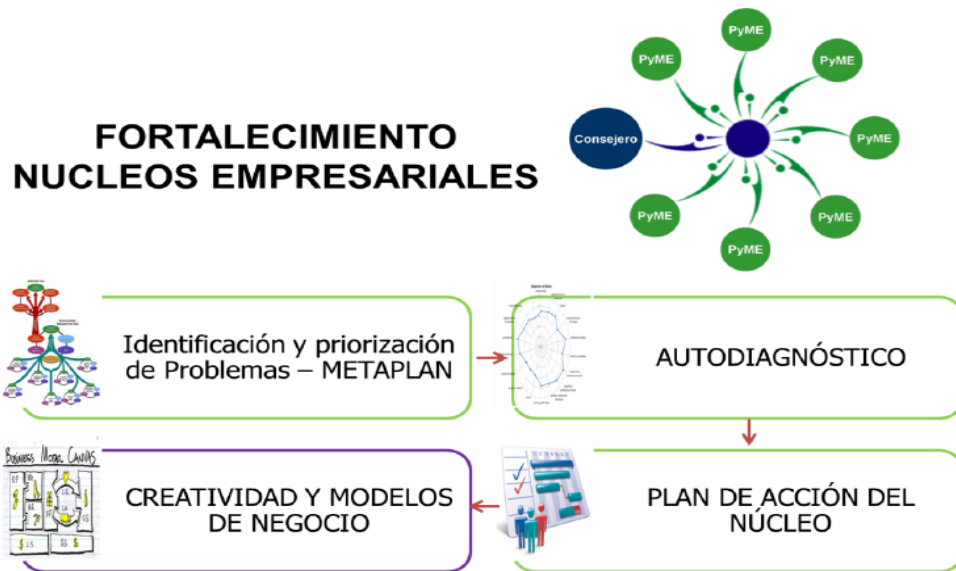
Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga, programa +ideas +empresas⁴³.

⁴¹CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, PROGRAMA +IDEAS +EMPRESAS. Op. cit., p. 6

⁴²Ibíd., p. 06

⁴³ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, PROGRAMA +IDEAS +EMPRESAS. Op. cit., p.03

Figura 8. Modelo para el fortalecimiento empresarial +ideas +empresas



Fuente. Cámara de Comercio de Bucaramanga, programa +ideas +empresas⁴⁴.

Para seguir hablando de la cámara de comercio, mencionamos que esta entidad cuenta con los centros de atención empresarial – CAE, estos centros tienen como objetivo servir como único intermediario entre los negociantes y las entidades privadas o públicas que tengan algún papel en el procedimiento de creación de empresas, mediante personas especialistas y por medio de la tecnología, preparados para dar capacitaciones, charlas, y toda orientación que necesite el empresario.

2.5.2 Servicio nacional de aprendizaje SENA

La institución pública Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA⁴⁵, cuenta con un programa para el fortalecimiento empresarial, el cual se basa en la asignación de gestores empresariales que brinda asesoría integral a los microempresarios, por medio del desarrollo de una metodología, que inicia con la sensibilización y presentación de dicho programa, para dar paso a la aplicación de un diagnóstico que permite conocer el estado actual de la empresa en áreas tales como: direccionamiento estratégico, organización y gestión humana, clientes y mercados, procesos internos, financiera y asociatividad.

⁴⁴ CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA, PROGRAMA +IDEAS +EMPRESAS. Op. cit., p.6

⁴⁵SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA. Fortalecimiento Mypes. Bucaramanga. [Online] [Citado el 12 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fortalecimiento-Mypes.aspx>

Después de aplicarse el diagnóstico se realiza un análisis de la empresa para formular de acuerdo a esto un plan de acción, dando prioridad a las áreas en las que se identificaron más debilidades, diseñando mejoras para poder fortalecer la empresa y generar empleo.

El paso a seguir es la implementación del plan de acción, donde se realiza un acompañamiento y seguimiento al empresario de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, con el objetivo de mejorar de manera significativa la empresa, para dar de esta manera por terminado el proceso.

2.5.3 Cámara de comercio de Medellín

La cámara de comercio de Medellín para Antioquia⁴⁶, con el proyecto Antioquia Compite, trabaja para el fortalecimiento empresarial, el cual se desarrolla de manera conjunta con la gobernación de Antioquia, con el objetivo de contribuir con el desarrollo empresarial de las subregiones del departamento, brindándole a los empresarios asesorías y acompañamiento con el fin de fortalecer las áreas más débiles que presenta la empresa.

El proyecto se lleva a cabo mediante el desarrollo de un plan de fortalecimiento empresarial, iniciando con la aplicación de un diagnóstico, el cual permite identificar las áreas que presentan más falencias. Cabe destacar que el plan de fortalecimiento empresarial tiene frentes de acción en áreas como mercadeo, finanzas, operaciones, administración, tecnologías de la información y la comunicación, formalización y planeación estratégica.

Con base en los resultados arrojados por el diagnóstico inicial se diseña un plan de mejoramiento en las áreas más débiles detectadas, según los frentes de acción, para mejorar de esta manera la competitividad de la empresa. Para llevar a cabo dicho plan los empresarios deben diligenciar un autodiagnóstico empresarial donde el empresario podrá realizar un análisis interno y conocer el estado actual de la empresa en las distintas áreas, el paso siguiente es el análisis de los resultados que se hacen por parte de la cámara de comercio de Medellín de Antioquia, la cual se encargará de contactar a la persona encargada de la empresa para definir una ruta de intervención empresarial y de esta manera dar inicio al proceso de fortalecimiento.

⁴⁶CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Servicio empresariales. Bucaramanga. [Online] [Citado el 12 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Plan-Padrino.aspx>

2.5.4 ACONSUR

Es el centro de servicios para las microempresas del sector textil (confecciones y tejidos), que brinda capacitación, asistencia técnica, promoción comercial y gestión empresarial. ACONSUR⁴⁷, fue creado en 1995 a iniciativa de la cooperación italiana y el ministerio de industria, turismo, integración y negociaciones comerciales internacionales del Perú (MITINCI), con el objetivo contribuir al desarrollo social y local, trabajando con mujeres de sectores populares en el fomento del liderazgo, así mismo realiza convenios con instituciones tanto públicas como privadas, con gobiernos locales y con distintos gremios empresariales.

2.5.5 Asociación De Industrias De La República Dominicana – AIRD

La AIRD⁴⁸, en convenio con el banco popular dominicano implementaron el programa de fortalecimiento institucional a PYME, el cual tiene tres ejes de acción para el año 2012; un programa para la elaboración de planes de negocio, un programa de capacitación a PYME y un programa de talleres para el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios.

El programa de capacitación a PYME se puede llevar a cabo de manera presencial o grupal y tiene por objetivo direccionar de manera adecuada la empresa, detectando oportunidades en el entorno, así mismo integrando las áreas funcionales, revisando herramientas de trabajo, experiencias profesionales y prácticas innovadoras que permitan agregar valor a la unidad productiva.

El programa de talleres para el fortalecimiento de las capacidades de los empresarios tiene como objetivo complementar la formación de empresarios que de manera previa han participado en los dos programas antes mencionados.

2.5.6 Secretaría de desarrollo social de la alcaldía de Medellín

La secretaría de desarrollo social de la alcaldía de Medellín⁴⁹, lleva a cabo un proyecto que tiene como objetivo impulsar la creación empresas, así como también

⁴⁷ACONSUR. Formalización de microempresas: ¿Requisito indispensable para su desarrollo y posicionamiento social y económico? Bucaramanga. [Online] [Citado el 12 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: http://ww.redmujeres.org/biblioteca%20digital/formalizacion_microempresas.pdf

⁴⁸ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DE LA REPUBLICA DOMINICANA. Programa de fortalecimiento empresarial a PYME. Bucaramanga. [Online] [Citado el 13 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/proyectos/fortalecimiento-pyme>

⁴⁹SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Secretaría de Desarrollo Social. Bucaramanga. [Online] [Citado el 13 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: https://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2011/DA/205001001/11-15-479643/DA_PROCESO_11-15-479643_205001001_2462094.pdf

el fortalecimiento empresarial de las unidades productivas de la comuna cinco – Castilla, para llevar a cabo el proceso de creación empresarial se realiza un diplomado de desarrollo empresarial, donde por módulos se llega al cumplimiento de sus objetivos.

El primer módulo es el social, el cual se basa en enseñar el trabajo en equipo, así como también la importancia del personal en la empresa, el segundo módulo es estructura organizacional, donde se enseña las características de la organización, cargos, funciones y demás aspectos de planeación estratégica, el siguiente módulo es el legal, donde se establece las características jurídicas del negocio, es decir, tramites de registros legales para la comercialización de productos y /o servicio, el siguiente módulo es producto o servicio, donde se trabaja los tiempos de producción, los recursos, los proveedores ,los parámetros técnicos para realizar actividad laboral, el valor agregado de la empresa, entre otras líneas de desarrollo, como el análisis de mercado, donde se define el nicho de mercado, la segmentación del mercado al cual va dirigido, se realiza benchmarking, es decir, un análisis a la competencia, otro de los módulos que se dictan en dicho diplomado es el módulo de marketing y el módulo financiero.

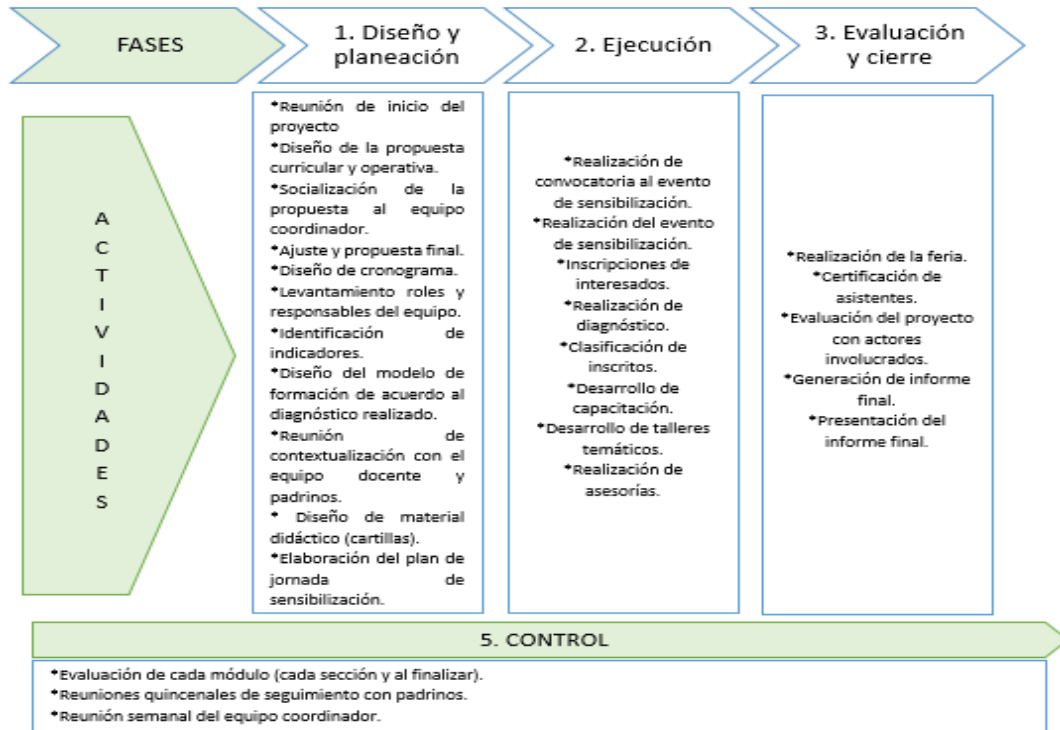
2.5.7 Institución Universitaria de Envigado – IUE

La institución universitaria de envigado –IUE⁵⁰, cuenta con la oficina de empresarismo la cual tiene un modelo de fortalecimiento empresarial a unidades económica diseñado por el ingeniero Juan Daniel Cifuentes Diez y su equipo de colaboradores, el objetivo es fortalecer a las unidades económicas de la región de envigado, para contribuir así al desarrollo de la región y a mejorar la competitividad y productividad.

El modelo se desarrolla en tres fases, en la primera se realiza el diseño y la planeación, en la segunda se lleva a cabo la ejecución del modelo y en la tercera fase se realiza la evaluación y cierre finalizando con el control y evaluación, cada fase tiene sus respectivas actividades, el modelo se puede observar en la Figura 9 denominada “Modelo de Fortalecimiento Empresarial de IUE”.

⁵⁰INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades económicas. Bucaramanga. [Online] [Citado el 13 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/modelo04-2011.pdf>

Figura 9. Modelo de fortalecimiento empresarial de IUE



Fuente: Institución Universitaria de Envigado, Programa de fortalecimiento empresarial a unidades económicas⁵¹.

2.5.8 Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga – IMEBU

“El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Bucaramanga IMEBU, fue creado mediante el acuerdo N° 030 del 19 de diciembre de 2002, y se encuentra adscrito a la secretaría de desarrollo social del Municipio de Bucaramanga”⁵². Esta entidad cuenta con 5 programas que ayudan a personas con ideas de negocio y microempresas con el fin de ayudarlas a tener un crecimiento laboral y un amplio conocimiento empresarial. Cada uno de estos programas posee una ruta, plan de acción o modelo de intervención, a continuación damos a conocer cada uno de ellos en su respectivo programa:

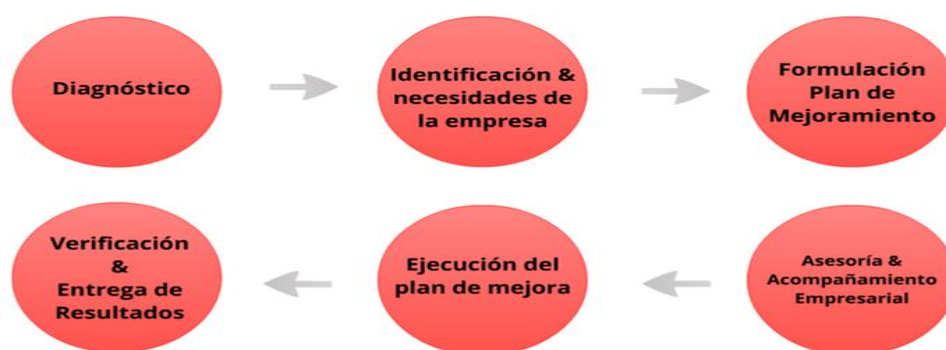
⁵¹ INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades económicas .Op. cit., p.3

⁵²INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Antecedentes. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 13 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>

2.5.8.1 Unidad de procesos empresariales sostenibles – UPES.

Este programa que hace parte del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, “brinda asesoría profesional y empresarial a los microempresarios de Bucaramanga, para lo cual cuenta con el servicio del consultorio empresarial, articulados con diferentes universidades de la ciudad”⁵³; cuenta con un modelo de intervención el cual empieza con un diagnóstico empresarial, seguido de poner en marcha un plan de mejora y termina con la verificación y entrega de resultados. Dicho modelo se presenta en la Figura 10 denominada “Método Unidad de procesos empresariales sostenibles.

Figura 10. Modelo Unidad de procesos empresariales sostenibles



Fuente. Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, programa UPES⁵⁴.

Para aclarar la fase de asesorías y acompañamiento empresarial, el programa ofrece los siguientes temas para capacitaciones:

- Organizacional Administrativa.
- Publicidad imagen corporativa.
- Área contable y financiera.
- Marketing planes de mercadeo.
- Área jurídica y legislación.
- Negocios internacionales.

2.5.8.2 Estrategia de gestión del emprendimiento – EGE.

“Es una estrategia para la generación empleo en Bucaramanga, diseñada por el Ministerio de la Protección Social y desarrollada desde el año 2007, por el Instituto

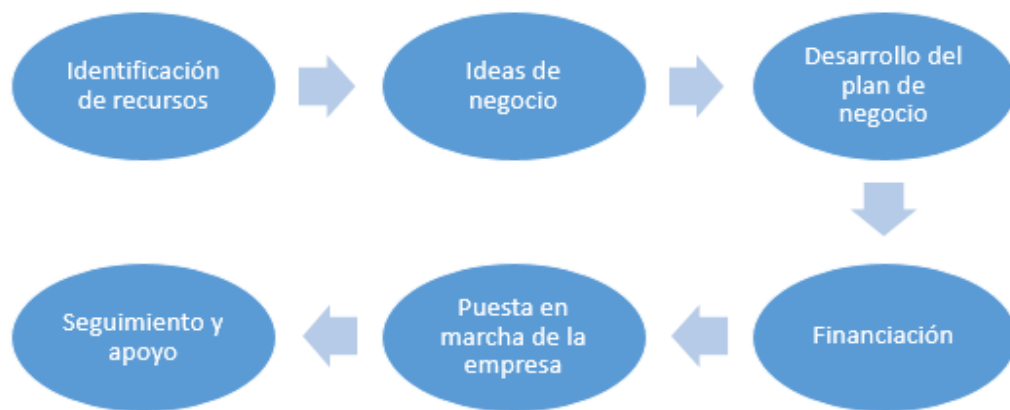
⁵³INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Unidad de procesos empresariales sostenibles. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 13 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/upes>

⁵⁴ Ibíd.,

Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU, con el apoyo del sector educativo, el sector productivo y otras entidades públicas”⁵⁵.

Este programa busca la creación y fortalecimiento de proyectos innovadores, atendiendo las iniciativas de generación de empleo por las personas afectadas por el desempleo, terrorismo, desplazados, entre otros. En la Figura 11 denominada “Método de Intervención del programa de Estrategia de Gestión del Emprendimiento – EGE”, se presenta la estructura propuesta del plan de negocio, además de la ruta o plan de acción que lleva a cabo este programa.

Figura 11. Método de Intervención del programa Estrategia de Gestión del Emprendimiento – EGE



Fuente. Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial, programa EGE⁵⁶.

2.5.8.3 Capital semilla.

Este programa fue parte de la propuesta del gobierno de nuestro alcalde Dr. Luis Francisco Bohórquez Pedraza y asumida por el IMEBU en su plan de desarrollo y en su plan de acción 2012 -2015.

Capital Semilla es un apalancamiento financiero no reembolsable, siempre y cuando se cumpla con los indicadores establecidos en el plan de negocio que soporta el proyecto, “tiene como objetivo apoyar a emprendedores innovadores en el

⁵⁵INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Estrategia de gestión del emprendimiento. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/ege>

⁵⁶ Ibíd.,

desarrollo de sus proyectos de negocios, mediante el financiamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus emprendimientos”⁵⁷.

2.5.8.4 Fondo de crédito social y productivo – FONCRÉDITO.

El objetivo de este programa es “propiciar el fortalecimiento empresarial para facilitar su liquidez, de tal manera que realicen su actividad productiva exitosamente, generando empleo y organizando sus negocios, para disminuir la tasa de desocupación y contribuir al progreso económico y social de la ciudad”⁵⁸

⁵⁷INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Capital semilla. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/capital-semilla>

⁵⁸INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Fondo de crédito social y productivo. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/foncredito>

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El proyecto se realizó por medio de una investigación aplicada de tipo descriptiva cuantitativa no experimental, ejecutada bajo cuatro pasos enfocados al alcance de los objetivos planteados como se puede observar en la Figura 12 denominada “Metodología del Plan de Seguimiento”.

Figura 12. Metodología del plan de seguimiento



Fuente: Autores del Proyecto.

Para llevar a cabo todos los pasos planteados en el método diseñado se tomará como muestra las microempresas que buscaron ayuda en el CEDE, al igual con las que microempresas asignadas a los autores del proyecto por FUNDESAN por medio del convenio verbal que se tiene entre IMEBU y el Centro de Emprendimiento.

También se atenderá a una unidad productiva del municipio de Zapatoca que se asignó a los autores del proyecto por medio del convenio que se tiene entre la Universidad y la Alcaldía de Zapatoca.

3.1 Paso 1: Investigación sobre la situación actual de microempresas en Santander

En esta etapa de la metodología planteada se pretende realizar una búsqueda sobre la situación actual de la creación de las microempresas de Bucaramanga. Esto con el fin de buscar solución a los problemas que se encuentren con el índice de cancelación de empresas, es decir por su inestabilidad en el mercado.

3.2 Paso 2: Búsqueda de modelos de intervención de entidades

En esta etapa se busca analizar cada uno de los modelos de intervención que poseen las entidades como: Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial - IMEBU, Cámara de comercio de Bucaramanga -CCB, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, Institución Universitaria de Envigado, entre otras, con el fin de analizar en que fallan estos modelos y como se pueden mejorar.

Con este estudio se da paso a la creación del método de intervención para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial –CEDE, de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

3.3 Paso 3: Modelo de Intervención Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE

En esta etapa de la metodología se busca diseñar el modelo de intervención para el CEDE, esto con ayuda previa de la información y análisis de las etapas anteriores.

3.4 Paso 4: Validación de los instrumentos del Modelo de Intervención

Una vez diseñado el método, se aplica a las unidades productivas que buscan ayuda y asesoramiento del CEDE.

Una vez se culmine la aplicación de las herramientas del método, se realiza un análisis de este para detectar falencias y poder plantear posibles mejoras.

4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

4.1 Investigación sobre la situación actual de las microempresas en Santander

Como se puede observar en la Figura 13 “Empresas Activas en Santander”, en el departamento se cuenta con 66.744 empresas activas entre grandes, medianas, pequeñas y micros. El proyecto se enfoca en las microempresas, por lo cual la cantidad que se encuentra activas hasta la fecha es de 62.913, es decir, un 94,26% del total de empresas activas en el Departamento de Santander. Estos indicadores son tomados en el intervalo de fecha de 01 de enero del 2013 hasta el 02 de junio del 2014.

Figura 13. Empresas activas en Santander



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera⁵⁹.

En la Figura 14 “Empresas Activas en Santander por Sectores Económicos”, se puede evidenciar la cantidad de empresas activas en el departamento de Santander distribuidas en el sector primario, secundario y terciario, los cuales se definen:

Sector Primario o Agropecuario: “Es el sector que obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación.” Lo comprende: “la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la caza y la pesca. No se incluyen dentro de este sector a la minería y a la extracción de petróleo, las cuales se consideran parte del sector industrial”⁶⁰.

⁵⁹ COMPITE360. Portal de Información Económica y Financiera. Empresas Activas en Santander. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 02 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.compite360.com/>

⁶⁰ BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO, BIBLIOTECA VIRTUAL. Sectores económicos. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 02 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.banrepultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

Sector Secundario o Industrial: “Comprende todas las actividades relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos. Se divide en dos sub-sectores: Industrial extractivo, es decir, extracción minera y de petróleo; e Industrial de transformación, es decir, envasado de legumbres y frutas, embotellado de refrescos, fabricación de abonos y fertilizantes, vehículos, cementos, aparatos electrodomésticos, etc.⁶¹”.

Sector Terciario o Servicio: “Incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Como ejemplos de ello tenemos el comercio, los restaurantes, los hoteles, el transporte, los servicios financieros, las comunicaciones, los servicios de educación, los servicios profesionales, el Gobierno, etc.”⁶².

Figura 14. Empresas activas en Santander por Sectores económicos



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera⁶³. Disponible en internet, URL: <http://www.compitem360.com/>

Analizando la anterior figura (Empresas Activas en Santander por Sectores Económicos), el sector terciario es el más representativo ya que se encuentra concentrado el mayor porcentaje de empresas Santandereanas con un 79,63% de la totalidad de empresas activas durante el intervalo de tiempo del 01 de enero del 2013 al 02 de junio del 2014, lo cual equivale a 53.147 empresas de servicios.

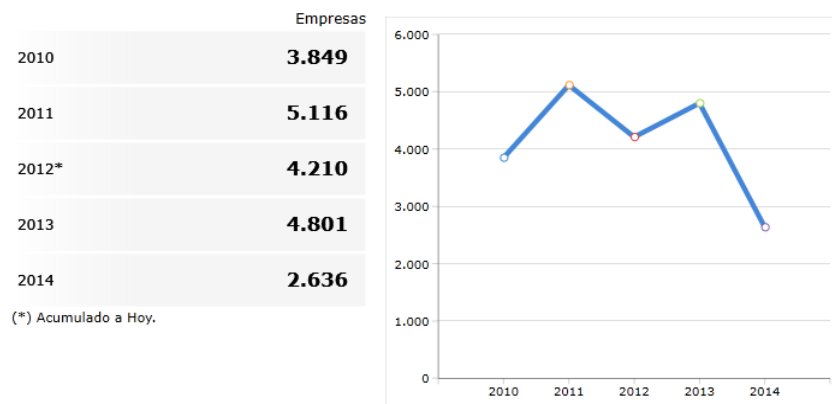
⁶¹ BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO, BIBLIOTECA VIRTUAL. Sectores económicos. Op. Cit.,

⁶² *Ibíd.*,

⁶³ COMPITE360. Portal de Información Económica y Financiera. Empresas Activas en Santander por Sectores Económicos. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 02 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.compitem360.com/>

Como ya se ha mencionado, la problemática en la actualidad es la cancelación de empresas antes o al cumplir los 6 años de su creación, es decir, no son sostenibles en el tiempo por diversos factores. Teniendo en cuenta la relación los datos registrados a principios del mes de marzo de 2014 en cuanto a la cancelación de empresas (Figura 1), y 2 meses después se ha presentado el incremento en las cancelaciones como se puede observar en la Figura 15 denominada “Cancelación de Empresas – Medición mes de Mayo”.

Figura 15. Cancelación de Empresas –Medición mes de Mayo.



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁶⁴.

De acuerdo a los datos suministrados en la figura anterior, el incremento de cancelación de empresa equivalente al 98% con referencia del estudio de hace 2 meses, es decir, en poco tiempo cancelaron 1.305 empresas.

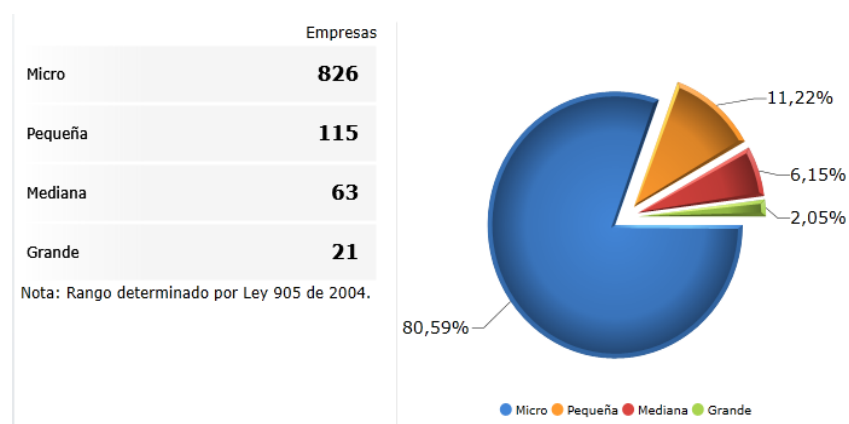
Seguidamente se analizan de forma general cada uno de los cuatro sectores:

- Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca

De las 66.774 empresas activas, 1.025 hacen parte del sector de agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, teniendo en cuenta empresas grandes, medianas, pequeñas y micros como se observa en la Figura 16 denominada “Tamaño Empresarial Sector Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca”.

⁶⁴ COMPITE360.Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 15 mayo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.compite360.com/adnsectorial/>

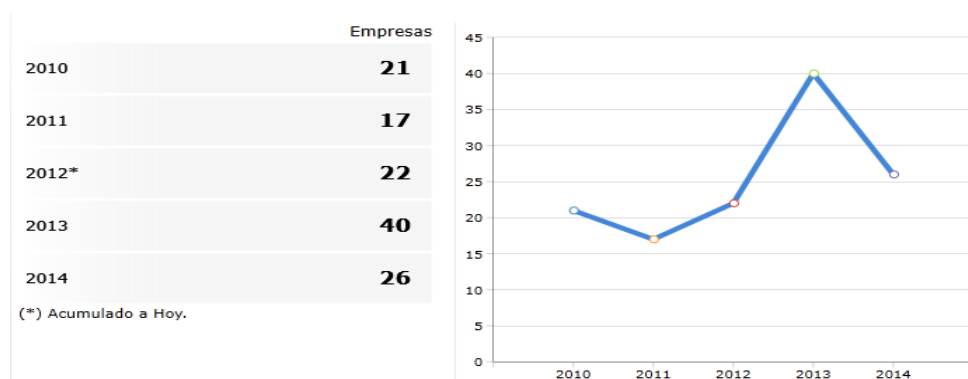
Figura 16. Tamaño empresarial sector Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁶⁵.

Por medio de esta Figura se analiza que de las 1.025 empresas que pertenecen a este sector, el 80,59% son microempresas, es decir, 826 empresas. En el transcurso del año en curso 26 empresas han cancelado, en tan solo los primeros 5 meses del año 2014 han cancelado el 65% de empresas en comparación al año anterior. Si esta cifra sigue creciendo al finalizar el año se estima que 56 empresas del sector hayan cancelado, cifras que muestra la Figura 17 denominada “Cancelación de Empresas del Sector Agricultura, ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca”.

Figura 17. Cancelación de Empresas del sector Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁶⁶.

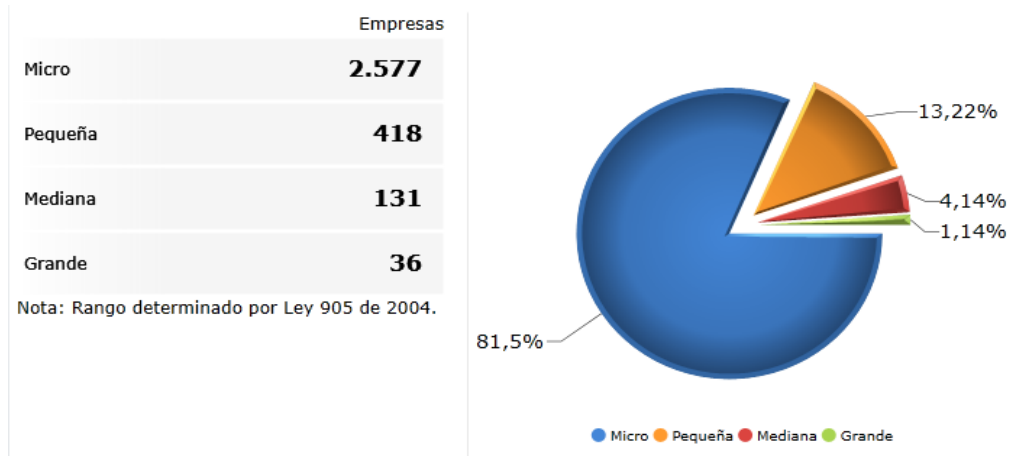
⁶⁵ COMPITE360.Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial, Op. Cit.,

⁶⁶ Ibíd.,

- Construcción

De las 66.774 empresas activas, 3.162 hacen parte del sector de construcción, teniendo en cuenta empresas grandes, medianas, pequeñas y micros como se observa en la Figura 18 “Tamaño Empresarial Sector Construcción”.

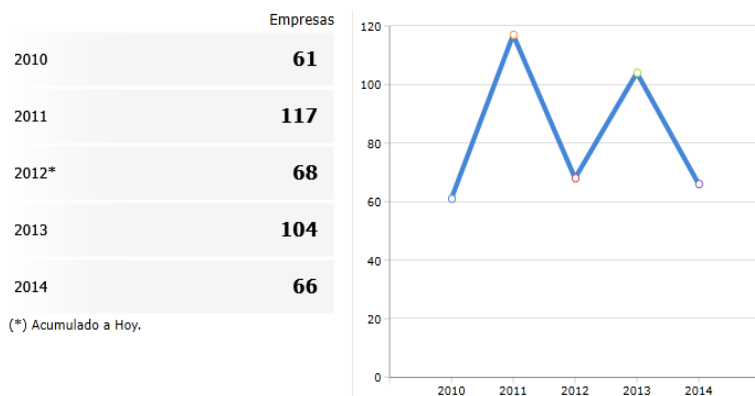
Figura 18. Tamaño empresarial sector Construcción.



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁶⁷.

En esta Figura se puede analizar que de las 3.162 empresas de este sector, el 81,5% son microempresas, es decir, 2.577 empresas. En el transcurso de 2014 han cancelado 66 empresas, el porcentaje de cancelación es del 64% en los primeros cinco meses del año, se estima que al culminar este año 120 empresas del sector hayan cancelado. Cifras que muestra la Figura 19 denominada “Cancelación de Empresas en el Sector Construcción”.

Figura 19. Cancelación de Empresas en el Sector Construcción.



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁶⁸.

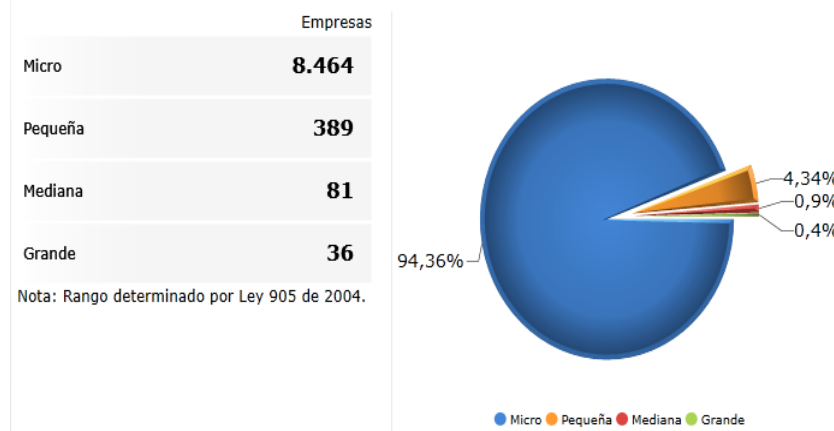
⁶⁷ COMPITE360. Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial, Op. Cit.,

⁶⁸ Ibíd.,

- Industrias Manufactureras

De las 66.774 empresas activas, 8.970 hacen parte del sector de construcción, teniendo en cuenta empresas grandes, medianas, pequeñas y micros como se observa en la Figura 20 denominada “Tamaño Empresarial Sector Industrias Manufactureras”.

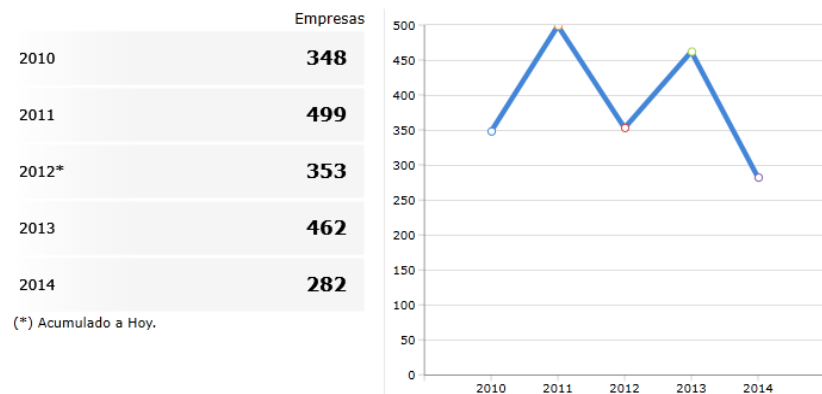
Figura 20. Tamaño empresarial sector Industrias Manufactureras



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁶⁹.

De las 8.970 empresas de este sector, el 94,36% son microempresas, es decir, 8.464 empresas, pero que en el transcurso de este año han sido canceladas, se puede estimar que para finales de 2014 hayan cancelado 930 empresas del sector, cifras que muestra la Figura 21 denominada “Cancelación de Empresas del Sector Industrias Manufactureras”.

Figura 21. Cancelación de Empresas del sector Industrias Manufactureras.



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁷⁰.

⁶⁹ COMPITE360.Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial, Op. Cit.,

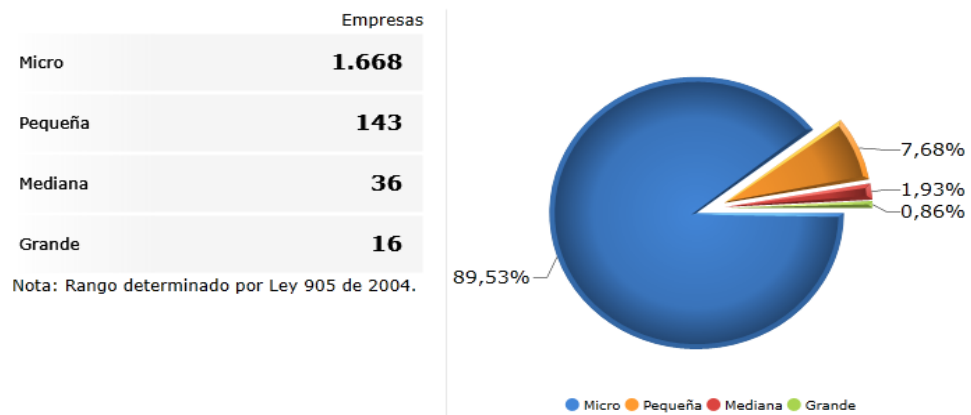
⁷⁰ Ibíd.,

Este sector es uno de los más destacados en el departamento puesto que a este pertenecen las empresas de calzado, confecciones, elaboración productos alimenticios, fabricación de maquinarias, en general productos textiles e industrias manufactureras.

- Transporte y Almacenamiento

De las 66.774 empresas activas, 1.863 hacen parte del sector de Transporte y Almacenamiento, teniendo en cuenta empresas grandes, medianas, pequeñas y micros como se observa en la Figura 22 denominada “Tamaño Empresarial Sector Transporte y Almacenamiento”.

Figura 22. Tamaño empresarial sector Transporte y Almacenamiento

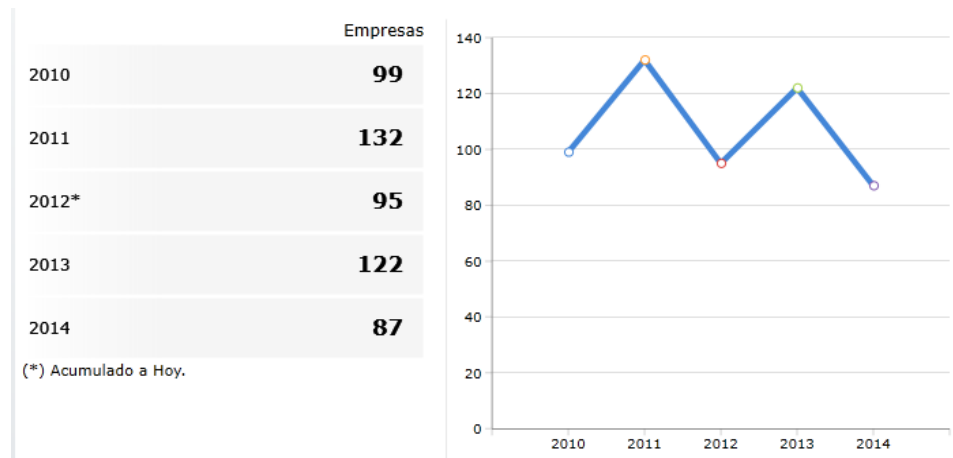


Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁷¹.

De las 1.863 empresas que pertenecen a este sector, el 89,53% son microempresas, es decir, 1.668 empresas. La cifra de cancelación en el transcurso de 2014 ha cancelado 87 empresas, en tan solo cinco meses han cancelado el 71% de las empresas en comparación al año anterior, es decir, que si sigue creciendo esta cifra al finalizar el año se puede estimar que 250 empresas del sector hayan cancelado. Cifras que muestra la Figura 23 denominada “Cancelación de Empresas del Sector Transporte y Almacenamiento”.

⁷¹ COMPITE360.Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial, Op. Cit.,

Figura 23. Cancelación de Empresas del sector Transporte y Almacenamiento.



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁷².

En el artículo del periódico Vanguardia Liberal Publicado el 14 de agosto de 2011 por la periodista Nohora Celedón, en él se presentó una serie de ideas por el Doctor Juan Beltrán Domínguez, en el cual dio a conocer los elementos claves del porcentaje de cancelación de empresas.

Según Beltrán⁷³, la razón por lo que las empresas cancelan rápido es porque nacen sin visión de futuro, además señala tres factores vitales a tener en cuenta en el emprendimiento:

1. Tener una planeación a largo plazo de la empresa, trazarse metas a varios años y planear cómo lograrlas.
2. La formalidad de la empresa, muchas compañías nacen sin registro ni demás requisitos legales, esto las priva de crecer y recibir asesoría y financiación de gremios y entidades financieras.
3. La mayoría carece de una estructura sostenible al interior de la compañía que les permita especializarse y crecer sostenidamente.

Para finalizar, menciona un último factor clave llamado “sostenibilidad empresarial” que es el ambiente de negocios, es decir, que la empresa tenga los escenarios adecuados para que se desarrolle constantemente, esto quiere decir que tenga una buena infraestructura, seguridad, servicios públicos y educación.

⁷² COMPITE360. Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial, Op. Cit.,

⁷³ VANGUARDIA LIBERAL. Vanguardia.com. En Santander se crean muchas empresas, pero de corto aliento. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 27 junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.vanguardia.com/economia/local/117189-en-santander-se-crean-muchas-empresas-pero-de-corto-aliento>

Los autores del proyecto el día 11 de junio de 2014, realizaron un conversatorio con el Doctor Horacio Cáceres Trstancho (Director del Observatorio de Competitividad Regional de la Cámara de Comercio, Bucaramanga, Santander, Opinión verbal, 2014), con el fin de conocer sus opiniones sobre el porcentaje de cancelación de empresas y las microempresas.

Durante todo el conversatorio se llegaron a las siguientes opiniones:

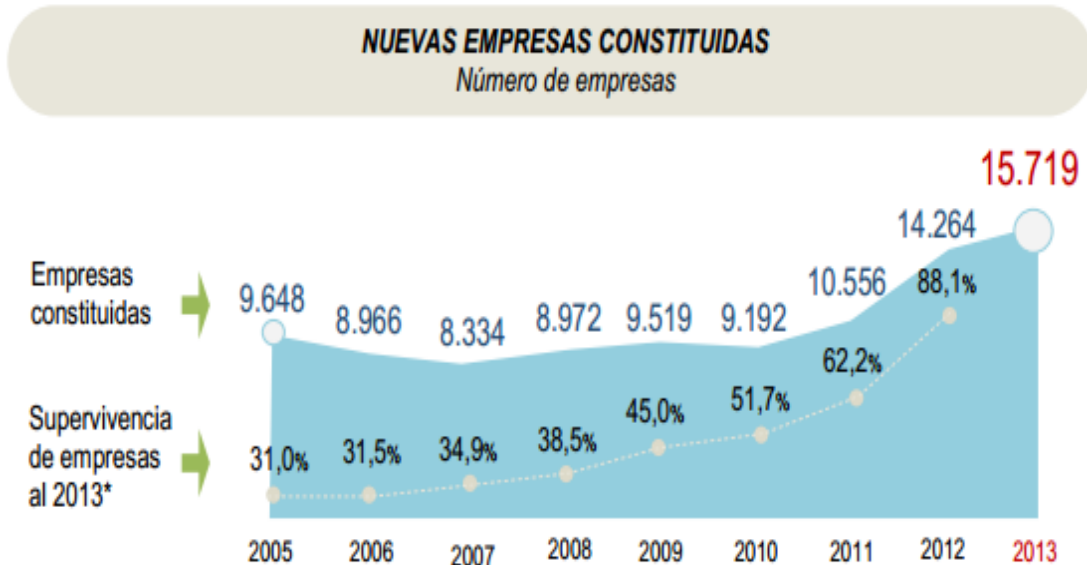
El Dr. Horacio Cáceres Trstancho señaló que las razones por la cual las empresas cancelan actualmente son por su mala planeación de metas a largo plazo, por la informalidad empresarial, por falta de interés de los empresarios a capacitarse, por falta de una buena estructura empresarial.

Además, mencionó que las razones son iguales a las de años atrás la única diferencia es que actualmente hay más entidades que lideran el proceso de capacitación como el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial con sus respectivos programas, pero destaca que la Cámara de Comercio incentiva la creación de empresas y lidera procesos de ayuda para estos nuevos empresarios con programas como Rutas Micro y +ideas +empresas.

Cáceres Trstancho, mencionó que las cifras actuales no son alarmantes pues así como se cancelan empresas también se crean y que al hacer la diferencia entre ellas el resultado es positivo lo cual indica que se están haciendo bien las cosas y se está trabajando para disminuir estos porcentajes. En la Figura 24 denominada “Empresas Constituidas – Filtro Supervivencia”, se presenta que no todos los porcentajes de cancelación indican que están mal, Trstancho indica que al observar la gráfica encontramos un indicador importante que es la supervivencia de empresas desde el 2005 hasta el 2013, este indicador hace referencia al porcentaje de empresas que renovaron su matrícula mercantil durante estos años. Por este indicador notamos que los porcentajes son buenos puesto que para el año 2013 el porcentaje de renovación de la matrícula fue del 88.1% de las empresas constituidas y tan solo el 11,9% no lo renovaron. Cabe resaltar que actualmente muchas empresas no aparecen activas ya que no han renovado su registro mercantil y por tal motivo en algunas estadísticas mostradas por compite360 aparecen reportadas como si hubiesen cancelado.

Para cerrar la conversación el Doctor Horacio Trstancho nos indica que se espera para este año tener resultados positivos, es decir, que no se cancelen más empresas con respecto al año anterior. Pues las entidades ya mencionadas trabajan duro con sus programas para el fortalecimiento empresarial.

Figura 24. Empresas Constituidas - Filtro Supervivencia



Fuente. Compite360, Portal de información económica y financiera, ADN Sectorial⁷⁴.

4.2 Búsqueda de modelos de intervención de entidades

4.2.1 Programa + ideas + empresas

Este programa surge como iniciativa de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con el apoyo del SENA Regional Santander, la Gobernación de Santander y la Red de Emprendimiento de Santander.

Objetivo: Velar por la sostenibilidad de las nuevas empresas generadas en el Departamento, a fin de convertir a Santander, en una región más competitiva y una mayor generadora de riqueza, en beneficio de las personas y la comunidad⁷⁵.

Dirigido a: Emprendedores y aquellos empresarios con experiencia y conocimiento de acuerdo con su idea de negocio y/o empresa.

Estrategia: Orientación y fortalecimiento empresarial por medio de la Ruta para la creación y Fortalecimiento de Empresas.

Metodología: Se desarrolla mediante dos componentes: componente 1. Creación de empresa y componente 2. Fortalecimiento empresarial.

⁷⁴ COMPITE360. Portal de Información Económica y Financiera. ADN Sectorial, Op. Cit.,

⁷⁵ +IDEAS +EMPRESAS. Op. Cit., p. 2.

Componente 1 - Creación de empresa: Se enfoca en promover la generación de ideas innovadoras y la puesta en marcha de empresas con alto potencial de crecimiento y permanencia en el mercado, teniendo como énfasis llevar al emprendedor a iniciar su vida empresarial de manera formal, con todos los beneficios que esto implica⁷⁶.

Es necesario cumplir con los requisitos mínimos que exige el programa, los cuales son:

- Ser mayor de edad.
- Tener una idea de negocio que sea factible y sea sostenible en el tiempo.
- Empresarios cuyo registro mercantil tenga fecha de inscripción a partir del año 2012.

Es de gran importancia resaltar que si el emprendedor tiene su empresa formalizada el tiempo de consolidación no debe superar los 12 meses para poder acceder a este componente.

El componente de Creación de empresa consta de 6 pasos (Figura 7) los cuales deben ser cumplidos en su totalidad para poder pasar al componente de Fortalecimiento empresarial. Los seis pasos que conforman esta etapa son los siguientes:

Es importante tener en cuenta que antes de iniciar se debe llenar un formato de inscripción donde se registran los datos generales del emprendedor e información básica de la idea de negocio.

1. Sensibilización: Se realizará una sesión de aproximadamente 4 horas previamente solicitada donde los temas a tratar son la importancia de ser emprendedor, conocer más acerca del programa +ideas +empresas, reconocer cuales son las capacidades del emprendedor y las oportunidades que se presentan para llevar a cabo su proyecto de vida.
2. Potencial de la idea de negocio: En este paso se lleva a cabo evaluación del potencial de la idea de negocio. Posterior a la sensibilización se lleva a cabo una cita de aproximadamente 4 horas entre el asesor que es quien evalúa que el potencial de la idea y el emprendedor. El objetivo es determinar si el proyecto tiene potencial y si es sostenible en el tiempo, para esto se tienen en cuenta el perfil del emprendedor, el perfil competitivo de la idea y las proyecciones financieras, además de las siguientes herramientas utilizadas durante el proceso:

⁷⁶ +IDEAS +EMPRESAS. Op. Cit., p. 3.

- Software SUAQUE, utilizada para realizar mediciones, por medio de este se diagnostica de manera sistemática las características del emprendedor, las habilidades gerenciales, y el proyecto desde el entorno competitivo.
- Herramienta en Excel, por medio de la cual se realiza el análisis financiero cuyo objetivo es determinar la viabilidad financiera de la idea de negocio.

Luego de que la propuesta de negocio sea aceptada en base a los estudios realizados previamente, se procede a la formalización de la empresa para poder continuar con el proceso de creación en el cual se debe hacer el registro mercantil que es solicitado ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga donde le darán a conocer el costo de la matrícula mercantil, los compromisos que adquiere y los beneficios de formalizarse.

3. Creatividad y modelo de negocio: Comprende la realización de talleres intensivos con una duración total de 20 horas, en las que un asesor enseña varias formas de atraer, capturar y retener a los posibles clientes de su empresa, además tratar temas como posicionamiento en el mercado y plantear los elementos diferenciadores del producto o servicio a ofrecer.
4. Talleres de fortalecimiento de ideas: Proceso formativo que se realiza en sesiones grupales cada una de aproximadamente 12 horas por tema y cuya duración total es de 60 horas aproximadamente, donde se tratan temas administrativos, financieros, comerciales, y estructuración de planes de negocios. Adicional se ofrecen talleres opcionales en Contratación de Personal, Registro Invima y Marca, Financiación, Producción y Propiedad intelectual
5. Plan de negocio: Este paso es opcional. Dentro de este se reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el emprendedor, intentará organizar una labor empresarial e implementará las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito⁷⁷.
6. Implementación y puesta en marcha de las empresas: Inicia el proceso de implementación de todos los objetivos y metas planteadas, además de los conocimientos adquiridos durante las etapas anteriores. El programa +ideas +empresas ofrece asesorías durante esta etapa ya que es crucial tomar decisiones acertadas, brindando apoyo a los emprendedores y resolviendo las dudas que se presenten durante su ejecución.

⁷⁷ +IDEAS +EMPRESAS. Op. Cit., p. 5.

Componente 2 - Fortalecimiento empresarial: Impulsa la asociatividad como mecanismo de fortalecimiento empresarial, generando espacios de discusión donde los empresarios reconozcan diferentes formas de hacer sus empresas más competitivas⁷⁸.

Las personas que pueden participar en esta competencia deben cumplir con las siguientes especificaciones:

- Empresarios de las micros y pequeñas empresas de los diferentes sectores económicos.
- Estar matriculados en la Cámara de Comercio.
- Empresas con mínimo 12 meses de antigüedad.

Anteriormente en la Figura 8 denominada “*Modelo para el fortalecimiento empresarial +ideas +empresas*” se mostró la representación gráfica de la ruta a seguir para el fortalecimiento empresarial. Este componente se desarrolla en cuatro pasos:

Al igual que el componente 1, este componente inicia con la inscripción y sensibilización del programa, el cual tiene las mismas condiciones y en el cual se desarrollan las mismas actividades que fueron mencionadas anteriormente.

1. Identificación y priorización de problema: Una vez inscrito en el programa el asesor contactará a los empresarios con el fin de concretar una reunión y conformar núcleos de acción con los empresarios del mismo sector (promedio de 15 empresarios) que estén interesados en comenzar el proceso de fortalecimiento empresarial. Durante la primera reunión se realiza una evaluación de las áreas funcionales de la empresa y poder identificar cuáles son los principales problemas que se están presentando en la empresa.
2. Autodiagnóstico: Posteriormente los problemas identificados se llevan a un gráfico que de manera cuantitativa permita establecer un plan de acción⁷⁹.
3. Plan de acción del núcleo: Teniendo en cuenta la información obtenida de los pasos anteriores se procede a la creación de un plan de acción que a seguir por los empresarios que participan del núcleo.
4. Creatividad y modelos de negocio: En esta etapa la experiencia en el negocio, la interacción con otros empresarios y la creatividad son esenciales para desarrollar estrategias y concretar cuál es el modelo de negocio que sigue, aplicando herramientas como el Modelo Canvas que permite identificar y priorizar las información de la empresa en todas sus áreas.

⁷⁸ +IDEAS +EMPRESAS. Op. Cit., p. 6.

⁷⁹ +IDEAS +EMPRESAS. Op. Cit., p. 7-8.

4.2.2 Servicio nacional de aprendizaje SENA

Objetivo: Apoyar a los empresarios para que aumenten sus niveles de desarrollo⁸⁰.

Dirigido a: Empresarios.

Estrategia: Apoyo de personal profesional especializado en los sectores económicos a los microempresarios que participen en el Programa Fortalecimiento a Mypes.

Metodología: Se desarrolla mediante cuatro etapas.

1. Sensibilización: Dar a conocer la información general del Programa Fortalecimiento a Mypes.
2. Diagnóstico: Herramienta utilizada para evaluar la situación actual de la empresa en todas sus áreas.
3. Formulación del plan de acción: Priorización de las necesidades detectadas en la etapa de diagnóstico para poder establecer acciones de mejora.
4. Plan de acción: Implementación y puesta en marcha del plan de acción; en esta etapa se brinda acompañamiento durante la ejecución del plan y se proponen mejoras.

El proceso de Fortalecimiento a Mypes se apoya en tres temas de asesorías:

- Asesoría financiera: Enfocada en el análisis de la situación financiera de la empresa para poder plantear un plan de acción referente a los datos y proyecciones financieras.
- Asesoría de mercados: Análisis del sector, del cliente, de la competencia, los grupos de interés que sirva para aumentar la participación en el mercado, estrategias para capturar y atraer clientes y generar un modelo de desarrollo empresarial sostenible.
- Asesoría pensamiento estratégico: El emprendedor debe ser capaz con ayuda del asesor de analizar y proponer el reto estratégico de su organización.

⁸⁰ SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA. Op. Cit.

4.2.3 Cámara de comercio de Medellín

Mediante el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial Antioquia Compite apoya a los microempresarios de la región ofreciéndole servicios para impulsar la competitividad y la modernización.

Objetivo: Impulsar la competitividad y modernización del tejido empresarial, a través del fortalecimiento de los vínculos productivos y comerciales de las unidades productivas y empresas en las nueve subregiones de Antioquia⁸¹.

Dirigido a: Mipymes de las nueve subregiones Antioquia (Bajo Cauca, Magdalena Medio, Nordeste, Norte, Occidente, Oriente, Suroeste, Urabá, Valle de Aburrá)
Estrategia: Servicios empresariales en competitividad y modernización.

Requisitos que debe cumplir para acceder al Proyecto de Fortalecimiento Empresarial Antioquia Compite y a los beneficios que este ofrece:

- Ser una micro o pequeña empresa
- Estar legalmente constituida
- Estar ubicada en las subregiones de Norte, Occidente, Suroeste, Bajo Cauca, Magdalena Medio o Nordeste.
- Pagar el costo de inscripción al programa.

Metodología: Se desarrolla mediante tres pasos:

1. Autodiagnóstico empresarial: Es una herramienta que sirve para detectar la situación actual de la empresa. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se procede al planteamiento de las acciones de mejora respecto a las necesidades detectadas.
2. Proceso de fortalecimiento de la empresa: Basados en los resultados de la etapa anterior se contacta al emprendedor para definir la ruta de intervención empresarial para el fortalecimiento de la empresa.
3. Asesoría, formación y participación en eventos para los empresarios.
 - Asesorías para impulsar la competitividad⁸²: Promoción Comercial y gestión financiera, Medición de la Productividad.
 - Asesorías para impulsar la modernización: Fortalecimiento de la cadena turística, Iniciación y Fortalecimiento a empresas de mujeres.

⁸¹ CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Servicio empresariales. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Buscador-de-proyectos/Fortalecimiento-empresarial-Antioquia-Compite.aspx>

⁸²CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Op. Cit.,

Eventos para los empresarios:

- Festivales de precios: Buscan reactivar el mercado local y regional, motivando el consumo de productos y servicios a través de descuentos, sorteos, entre otras actividades, que se realizan en los diferentes municipios⁸³.
- Feria regional: Es un evento que le permite a los empresarios y comerciantes, establecer contactos, concretar negocios, promocionar sus productos y conocer más sobre la actividad empresarial de la subregión, para implementar nuevas estrategias de negocio⁸⁴.
- Misión comercial: Es un viaje de negocios que realiza el empresario, con una agenda de citas preestablecidas, que le permite identificar nuevas oportunidades comerciales⁸⁵.

Adicional, se ofrece a los empresarios una plataforma especializada que le permite acceder a diferentes herramientas empresariales que brinda soluciones e información que son de utilidad para la empresa.

4.2.4 Asociación De Industrias De La República Dominicana – AIRD

Apoyo a los empresarios mediante el Programa de Fortalecimiento Institucional a PYME.

Objetivo: Apoyar a las empresas y sus empleados para que estén en capacidad de comprender mejor el entorno de sus negocios, detectar oportunidades, mejorar sus capacidades internas para ser más competitivas⁸⁶.

Metodología: El programa de fortalecimiento se lleva a cabo por medio de dos ejes:

1. Programa para la Elaboración de Planes de Negocio: Consiste en realizar sesiones de capacitaciones grupales e individuales, en el cual los empresarios puedan formular su plan de negocio y poder ejecutarlo en un tiempo determinado.

⁸³CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Servicio empresariales. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Fortalecimiento-empresarial/Gestion-comercial/Desarrollo-comercial-en-las-subregiones.aspx>

⁸⁴ Ibíd.,

⁸⁵ Ibíd.,

⁸⁶PORTALINDUSTRIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA. Programa de fortalecimiento empresarial a Pyme. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/proyectos/fortalecimiento-pyme>

2. Programa para el Fortalecimiento de las Capacidades de los Empresarios: Diseñado para complementar la formación de los empresarios en otros temas de interés donde se estarían impartiendo veinte (20) talleres⁸⁷.

4.2.5 Secretaría de desarrollo social de la alcaldía de Medellín

Objetivo: Realizar acompañamiento formativo y técnico para la creación y el fortalecimiento de unidades productivas asociativas, para contribuir a la sostenibilidad de las empresas⁸⁸.

Metodología: El proceso metodológico será dado bajo el esquema de coaching empresarial que se refiere al acompañamiento, la asesoría y la orientación permanente a los inicios empresariales y al fortalecimiento de las unidades productivas a través del aprender haciendo y la construcción de saberes y experiencias de la comunidad⁸⁹.

Son 3 las etapas que componen la intervención empresarial:

1. Ideas de negocio: Evaluar las ideas de negocio que resultan del proceso inicial de formación, Test Idea y test del perfil del emprendedor⁹⁰. Con base a los resultados obtenidos de la evaluación se procede a realizar un informe donde se estipulan los conceptos de viabilidad de cada una de las ideas y seleccionar las que continúan con el proceso de emprendimiento.
2. Creación empresarial: Una vez seleccionadas las ideas de negocio continúan a esta etapa donde se ofrece un “diplomado de desarrollo empresarial que pretende la Formación para el desarrollo de habilidades en la creación de emprendimientos y procesos asociativos”⁹¹.

Los emprendedores que inicien el Diplomado de Desarrollo Empresarial deben asistir a las 120 horas de formación académica y 40 horas de prácticas. Los módulos a tratar durante el desarrollo del diplomado son: Módulo social, Módulo de estructura organizacional, Módulo de producto o servicio, Módulo legal, Módulo contable y tributario, Módulo de estrategias y marketing, Análisis de riesgos y oportunidades, Módulo financiero, Análisis del mercado, Módulo de financiación y Plan de implementación.

⁸⁷ *Ibíd.*,

⁸⁸ ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Secretaría de desarrollo social. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: https://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2011/DA/205001001/11-15-479643/DA_PROCESO_11-15-479643_205001001_2462094.pdf

⁸⁹ *Ibíd.*, p.2.

⁹⁰ ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Op. Cit., p. 3.

⁹¹ *Ibíd.*, p. 4.

Luego de que el emprendedor aprueba todos los módulos del diplomado debe presentar un plan de negocio estructurado de acuerdo a la temática aprendida en los módulos mencionados anteriormente, teniendo en cuenta las condiciones y particularidades de cada unidad productiva.

3. Implementación y Fortalecimiento empresarial: Es fundamental presentar un plan estratégico el cual debe contener las actividades a desarrollar, objetivos de las actividades, el producto y el cronograma.

Las empresa que serán apoyadas para el fortalecimiento empresarial son las que han realizado el proceso de emprendimiento desde el inicio y que han cumplido con todos los requisitos hasta esta etapa y las empresas de carácter social que ya están constituidas pero que requieren de apoyo para su fortalecimiento y mejora.

4.2.6 Institución Universitaria de Envigado – IUE

La Institución Universitaria de Envigado apoya a los empresarios de la región mediante el Modelo de Fortalecimiento Empresarial a Unidades Económicas.

Objetivo: Fortalecer las unidades económicas de la región, tanto en el área urbana como rural, para contribuir a su mayor productividad y competitividad, a la reducción de la mortalidad empresarial y al incremento de la oferta de empleo⁹².

Estrategias/Metodología: Para lograr cumplir con el objetivo de este modelo es necesario tener en cuenta tres fases:

1. Diseño y planeación: Inicia con una reunión de inicio del proyecto y culmina con la elaboración del plan de la jornada de sensibilización.
2. Ejecución: Inicia con la convocatoria al evento de sensibilización y termina con la realización de asesorías.
3. Evaluación y cierre: Inicia con la realización de las ferias y finaliza con la presentación del informe final. Dentro de esta fase se lleva a cabo el control y evaluación que abarca la evaluación de cada módulo, el seguimiento de las reuniones y la reuniones realizadas del equipo coordinador.

Importante tener en cuenta que la descripción detallada de las actividades desarrolladas en cada fase se encuentran en la figura 8 de este documento.

⁹²Institución Universitaria de Envigado. Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades productivas. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/modelo04-2011.pdf>

4.2.7 Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga – IMEBU

Por medio de los programas EGE, UPES, CAPITAL SEMILLA Y FONCRÉDITO el IMEBU apoya a los emprendedores y empresarios de la ciudad de Bucaramanga.

4.2.7.1 Estrategia de Gestión del Emprendimiento - EGE

Objetivo: “Fomentar la Cultura del Emprendimiento, buscando de esta manera apoyar la creación y fortalecimiento de proyectos innovadores, y proyectos que aprovechen recursos productivos ociosos de Bucaramanga, atendiendo las iniciativas de generación de empleo planteadas por las personas afectadas o amenazadas por el desempleo y la comunidad en general”⁹³.

Metodología: “Con base en los conocimientos de los emprendedores de la ciudad, se apoya la creación de empresas en Bucaramanga, para el desarrollo de actividades productivas, con el objetivo de generar empleos”⁹⁴.

Para los emprendedores que quieran acceder al programa EGE deben considerar la Tabla 1 denominada “Requisitos para créditos cooperativas FONCREÉITO”, en la cual se muestran los requisitos que exigen las cooperativas que conforman el programa FONCRÉDITO⁹⁵.

Los pasos para acceder a este programa consta de seis pasos:

1. Identificación de recursos: Es necesario llenar un formulario que contiene los datos generales del emprendedor y de la idea de negocio, esta información pasa al comité donde debaten la viabilidad de cada proyecto.
2. Ideas de negocio: Los proyectos se presentan ante un comité conformado por el (la) director (a) del programa EGE, los (as) coordinadores (as) de los operadores financieros Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas (Corfas) y la Fundación para el Desarrollo de Santander (Fundesan) para analizar y estudiar la viabilidad de cada idea de negocio.
3. Desarrollo de plan de negocio: Una vez aprobada la idea de negocio inicia el proceso de formulación del plan que está a cargo de los operadores financieros Corfas y Fundesan.

⁹³ INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Op. Cit.,

⁹⁴ *Ibíd.*,

⁹⁵ INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Foncrédito. Bucaramanga. [Online] [Citado el 07 de junio de 2014] disponible en internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/foncredito>

4. Financiación: De acuerdo con los objetivos establecidos en el plan de negocio y basados en las proyecciones financieras definidas por los operadores financieros se determina el monto a financiar.
5. Puesta en marcha de la empresa: Luego de que el monto a financiar sea aprobado se realiza el desembolso del dinero al emprendedor el cual debe presentar los recibos y facturas de la compra de todos los insumos que requiera el proceso de fabricación o prestación del servicio.
6. Seguimiento y apoyo: Por medio de vistas a las empresas se realiza el apoyo y seguimiento, el cual se encarga a profesionales de diferentes áreas y cuyo principal objetivo es detectar las fallas que se estén presentado y las necesidades en cada área, para luego establecer reuniones de asesorías y capacitaciones a los emprendedores.

4.2.7.2 Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles – UPES.

Objetivo: Brindar asesoría profesional y empresarial a los microempresarios de Bucaramanga.

Dirigido a: Microempresarios de Bucaramanga.

Metodología: Se desarrolla en seis etapas:

1. Diagnóstico: Se aplica un formato de diagnóstico con preguntas específicas en todas las áreas de la empresa.
2. Identificación de las necesidades de la empresa: Con base al diagnóstico aplicado en la etapa anterior se realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos para identificar en qué áreas la empresa está teniendo falencias y cuáles son las necesidades específicas de cada una.
3. Formulación plan de mejoramiento: Se trata de definir acciones que mejoren y/o den solución a las necesidades previamente detectadas, en este plan se determinan qué asesorías y capacitaciones son necesarias aplicar en cada empresa.
4. Asesoría y acompañamiento empresarial: El profesional en el área se encargará de hacer el acompañamiento directo con el emprendedor y realizar las asesorías en los temas en los que se detectaron las falencias. Entre los temas básicos de asesorías se encuentran marketing y planes de mercadeo, área jurídica y legislación, negocios internacionales, área contable y financiera, entre otros.
5. Ejecución del plan de mejora: El personal encargado del acompañamiento, capacitaciones y asesorías, se encarga de ejecutar el plan de mejora, es

decir, dar solución a los indicadores que se plantearon para mejorar las falencias encontradas en la empresa.

6. Verificación y entrega de resultados: En esta etapa se verifica y evalúa los resultados obtenidos en todas las fases del modelo, se verifica el cumplimiento de los indicadores planteados según la empresa.

La Figura 10 denominada “Modelo Unidad de procesos empresariales sostenibles” muestra la secuencia del proceso de la Unidad de Procesos Empresariales Sostenibles.

Tabla 1. Requisitos para créditos cooperativas FONCRÉDITO

FUNDESAN	CORFAS
<u>CRÉDITOS DE 500.000 A 4.000.000</u> <u>Tasa interés a 1.5%</u>	<u>Créditos desde 500.000 a 14.000.000</u> <u>Tasa interés a 1.5%</u>
SOLICITANTE Fotocopia de la cédula ampliada al 150% Cámara de comercio o 2 referencias comerciales por escrito Recibo de servicio público (donde vive) Cotización de la inversión	Plazo para cancelar los créditos de 6 meses hasta 24 meses No estar en data crédito Debe tener negocio que tenga como mínimo de estar funcionando 1 año El negocio debe de estar ubicado en el área metropolitana de Bucaramanga
CODEUDOR CON ESTABILIDAD LABORAL Fotocopia de la cédula ampliada al 150% Recibo del servicio público (donde vive) Carta laboral 2 ultimas colillas de pago	SOLICITANTE Fotocopia de la cédula ampliada al 150% Fotocopia del servicio de la luz del negocio Si tiene finca raíz certificado de libertad y tradición libre de patrimonio y embargo
<u>CRÉDITOS DE 5.000.000 A 7.000.000</u>	CODEUDOR LABORAL
SOLICITANTE Fotocopia de la cédula ampliada al 150% Cámara de comercio o 2 referencias comerciales por escrito Recibo de servicio público (donde vive) Cotización de la inversión	Fotocopia de la cédula ampliada al 150 % Certificado laboral Últimos dos desprendibles o colillas de pago
CODEUDOR CON FINCA RAÍZ Fotocopia de la cédula ampliada al 150% Recibo del servicio público (donde vive) Certificado de tradición y libertad	
<u>CRÉDITOS DE 7.000.000 A 10.000.000</u>	CODEUDOR FINCA RAÍZ
SOLICITANTE Igual que los otros créditos. 2 codeudores finca raíz	Fotocopia de la cédula ampliada Certificado de tradición y libertad libre de patrimonio familiar y de embargo
<u>CRÉDITOS DE 10.000.000 A 14.000.000</u> Empresa legalmente constituida (cámara de comercio, Rut, pagar industria y comercio)	NOTA No se aceptan pensionados

Fuente: Autores del proyecto

4.2.7.3 Capital Semilla

Este programa está dirigido a emprendedores que tengan ideas de negocio innovadoras. El proceso de creación y puesta en marcha de la empresa es igual al del Programa EGE descrito anteriormente y cuya diferencia es que el dinero que se solicite será condonado si cumple con todos los objetivos planteados en el plan de negocio.

4.2.8 Comparación Modelo MinCIT 2014 y Modelos actuales

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia en su estudio de emprendimiento 2014 propone una nueva metodología para la creación y fortalecimiento de las microempresas. Dentro de este estudio se hizo alusión a los resultados obtenidos en el año 2013 y para el año 2014 las premisas para el emprendimiento, los focos de emprendimiento, diseño de política pública, alineación conceptual de modelo de intervención, el enfoque diferencial para este año en emprendimiento y la metodología a implementar en la cual analizaron los diferentes ecosistemas del emprendimiento actual. Teniendo en cuenta el ecosistema nacional innovación y la focalización por institución realizamos la siguiente comparación (figura 24) entre los lineamientos propuestos por el MinCIT y los modelos de intervención actuales en Santander:

Figura 25. Focalización por Institución



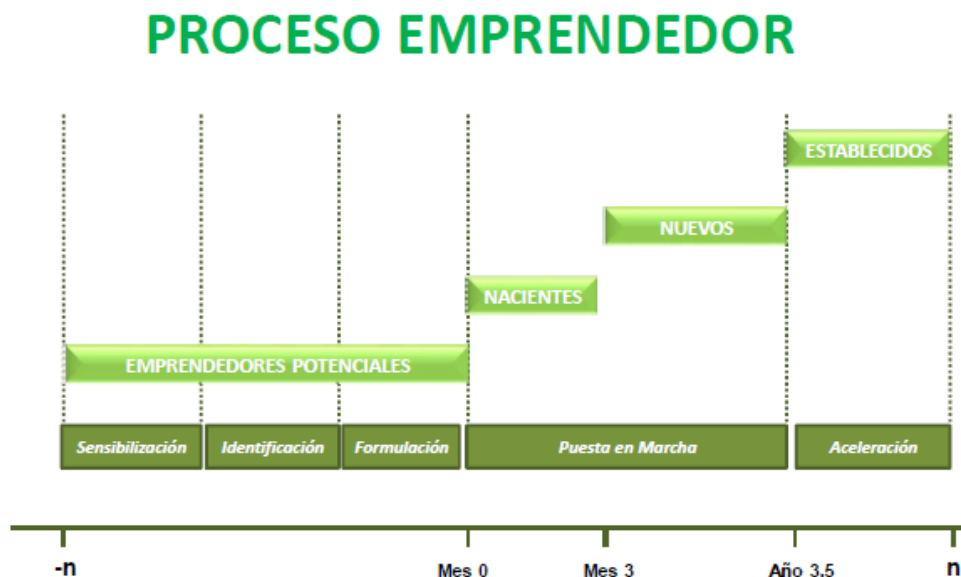
Fuente: Autores del Proyecto.

En la Figura 25 denominada “Focalización por Institución”, se hace la comparación de los diferentes programas y entidades que ofrecen a los microempresarios atención para la creación y fortalecimiento de empresas. De acuerdo con el MinCIT y su línea de modelo de intervención que inicia con la sensibilización y finaliza con el escalamiento el cual hace referencia al crecimiento e internacionalización de las empresas, en esta fase se evidencian vacíos en los modelos analizados, es decir, las entidades y programas no ofrecen a los empresarios acompañamiento para el crecimiento, expansión e internacionalización, en su mayoría solo basan su modelo desde la sensibilización hasta la implementación y puesta en marcha.

Además, esta comparación permitió determinar que además de los vacíos en la oferta en la fase de escalonamiento propuesto por el MinCIT también existen vacíos de sensibilización en 3 de los modelos de intervención analizados.

Adicional a esto es necesario tener en cuenta que las empresas que integran la etapa de escalamiento o aceleración son las que se encuentran ya establecidas y cuya antigüedad es de 3,5 años en adelante tal y como se muestra en la Figura 26 denominada “Proceso Emprendedor”.

Figura 26. Proceso emprendedor



Fuente: Ministerio de comercio, industria y comercio, MINCIT⁹⁶.

El programa +ideas +empresa, el Sena, la Institución Universitaria de Envigado y el IMEBU con sus dos programas EGE y UPES basan su modelo en emprendedores

⁹⁶ MINCIT, Ministerio de comercio, industria y comercio. Emprendimiento 2014. [Diapositivas]. Bogotá D.C, 2014. 96 diapositivas, color.

potenciales a los cuales apoyan hasta la formulación y posteriormente se convierten en emprendedores nacientes y nuevos que es en la etapa en la cual formalizan su empresa e inicia la puesta en marcha de la misma.

4.3 Modelo de Intervención Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE

En esta etapa de la metodología del proyecto, se diseña el Método de intervención para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE, teniendo en cuenta toda la investigación previamente realizada: la investigación de la situación actual en las microempresas en Bucaramanga y los modelos, programas y planes de fortalecimiento que tienen las entidades como la Cámara de Comercio, el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial - IMEBU, Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA , entre otros. En base a los datos y análisis realizados hasta esta etapa de la metodología se procede a diseñar el Método de Intervención el cual cuenta con una serie de herramienta que serán utilizadas para poder desarrollar cada fase del modelo.

En la Figura 27 denominada “Método de Intervención del CEDE” se presenta las fases del método diseñado por los autores del proyecto para el fortalecimiento de microempresas en el Departamento de Santander.

Como se puede observar en la Figura 26, el Método de intervención del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE se basa en 6 fases que son: Mentalidad y Cultura, Alistamiento de las capacidades, Diseño de la estrategia, Implementación, Verificación y Retroalimentación. A continuación se explica cada una de las fases con sus respectivas herramientas:

1. Mentalidad y cultura: Hace referencia a la sensibilización, es decir, dar a conocer a los emprendedores y empresarios los temas a desarrollar y cómo se van a lograr las metas propuestas, con el fin de generar motivación, conciencia, todo esto por medio de videos de motivación y emprendimiento, encuentros emprendedores, empresarios y asesores con el fin convencer y concientizar a las personas que la mejor opción es ser emprendedor, innovar, crear y ser capaz de pensar diferente. De igual manera, se hace referencia a la mentalidad competitiva, cultura de innovación y emprendimiento como opción de vida.
2. Alistamiento de Capacidades: Esta fase hace referencia a la identificación y priorización de las necesidades de la empresa.

Esta fase contiene tres herramientas esenciales para determinar aspectos básicos de la empresa y son:

Diagnóstico Empresarial: Por medio de esta herramienta se recopilan los datos generales tanto de la empresa y de todas sus áreas y del emprendedor para conocer, analizar y valorar la situación actual de cada una, es decir, al implementar el diagnóstico empresarial permitirá determinar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales de las empresas.

Ficha Técnica: Esta herramienta permitirá organizar toda la información obtenida en el diagnóstico de cada empresa y en la cual se va a realizar el análisis de los resultados de aplicar la herramienta con el propósito de poder identificar las necesidades y falencias detectadas.

La ficha técnica está compuesta por varios elementos los cuales son: Los datos generales de la empresa y del empresario con su respectiva foto, una síntesis del diagnóstico empresarial y el registro de seguimiento de las asesorías (fecha, duración, actividad, compromiso, firma).

Con ayuda de los resultados obtenidos de la implementación del diagnóstico y la síntesis de este propuesto en la ficha técnica se procederá a priorizar las necesidades de la empresa por medio de la herramienta de Identificación y priorización de las necesidades, es importante saber que para poder hacer la priorización de las necesidades se debe tener en cuenta el desarrollo de capacidades y habilidades productivas a partir de la identificación de las oportunidades de negocios.

Esta fase se toma como punto de control donde se plantean indicadores relacionados a los temas tratados en el diagnóstico empresarial, los cuales permitirán darle seguimiento a las empresas y cuyos resultados serán comparados con los resultados de los indicadores planteados en la fase de verificación.

Es importante tener en cuenta que la persona encargada (asesor), durante el desarrollo de esta etapa y de la implementación de las herramientas tenga en cuenta información de la empresa necesaria para medir los indicadores planteados en la fase 5 que corresponde a la Verificación y poder hacer la comparación de resultados antes y después de hacer la intervención con el fin de determinar si las metas planteadas para cada indicador fueron cumplidas. La información a tener en cuenta es la siguiente:

- Estado de resultados
- Capacidad de producción
- Ventas (periodos anteriores, totales, actuales, ventas esperadas o planeadas)
- Prestaciones sociales
- Horas trabajadas por empleado

- Clientes (total clientes antiguos, nuevos)
- Punto de equilibrio

3. Diseño de la estrategia: Presenta el plan de fortalecimiento el cual se basa en la conceptualización y diseño de estrategias para el mejoramiento de la productividad, competitividad, innovación y modelo de negocio. La información para crear el plan de fortalecimiento se registrará en un formato en donde se describe de forma clara cada una de las estrategias propuestas que permitan saber los pasos a seguir para la solución a falencias y necesidades presentes las empresas.
4. Implementación: En esta fase del método de intervención se pone en marcha el plan de fortalecimiento de la fase número tres, es decir, se ejecuta, evalúa y se hace seguimiento a las estrategias propuestas en el plan. En este periodo se realizan las asesorías según las necesidades de la empresa.

El método de intervención por medio del diagnóstico empresarial y según investigaciones realizadas se encontró que las microempresas necesitan asesorías en áreas de finanzas, marketing, planeación estratégica, administración, buenas prácticas de manufactura, entre otras. Por tal motivo nuestro método de intervención ofrece las siguientes Asesoría – capacitaciones cuyos temas se contemplan en la Tabla 2 denominada “Asesorías - Capacitaciones”.

5. Verificación: En esta fase del método de intervención se realiza la verificación de las estrategias propuestas en el plan de fortalecimiento el cual fue planteado para dar posibles soluciones a las falencias y necesidades encontradas, con el fin de visualizar mejoras en el procedimiento; para determinar si las estrategias planteadas dieron solución a estas se llevará a cabo un análisis de los resultados obtenidos por cada empresa al finalizar el proceso de fortalecimiento, es decir, hasta la fase de implementación, para esto es necesario plantear indicadores que permitan hacer la respectiva comparación entre los resultados obtenidos durante todo el proceso, teniendo en cuenta la información adicional recopilada en la fase dos del método de intervención. Además, se tiene como apoyo la herramienta de verificación la cual es un formato donde se deben registrar las estrategias propuestas y el cumplimiento o no de estas, además comentar las observaciones que se encontraron durante el proceso.
6. Retroalimentación: En esta última fase del método de intervención se llevará a cabo la entrega de resultados de todos los procedimientos que se realizaron para dar solución a las necesidades y falencias de la microempresa. Con esta fase se busca analizar los resultados obtenidos por la implementación del plan de fortalecimiento y de todo el método de

intervención con el fin de informarle al empresario cuales fueron los avances reales que se obtuvieron y si se dieron cumplimiento a las metas planteadas.

Tabla 2. Asesorías - Capacitaciones

CAPACITACIONES – ASESORÍAS	
<p>REDES SOCIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear correo electrónico • Crear Facebook 	<p>SERVICIO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio al cliente • Tips • Frases mágicas del servicio al cliente • Perfiles de consumidores • Estrategias para vender más
<p>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo o ajuste de la misión y visión de la empresa • Aplicar la metodología de matriz DOFA a las empresas 	<p>MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de mercado - mercadeo • Definición mercado objetivo - potencial. • Definición 4p's y su aplicación.
<p>PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definiciones. • Just in Time. • Métodos y Tiempos 	<p>SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que es la Seguridad e Higiene Industrial <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos de trabajo • Agentes • Clasificación de agentes <ul style="list-style-type: none"> • Agentes físicos • Agentes químicos • Agentes Biológicos • Agentes Psicosociales • Definición Accidente de trabajo • Tipos accidentes de trabajo
BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA – BPM	
<ul style="list-style-type: none"> • Definición y aplicación de BPM • Campo de aplicación de las BPM <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios de las BPM • Estrategias de enfoque de las BPM <ul style="list-style-type: none"> • Contaminación de productos • Requisitos del personal para el ingreso a la planta de producción 	
COSTOS – FINANCIERA	
<ul style="list-style-type: none"> • Transferir el concepto de costos. • Transferir los objetivos de los costos en la administración de una empresa. • Identificar los costos fijos (mensuales) de la empresa y posibilidades de optimización. • Identificar los costos variables (unitarios) del producto y posibilidades de optimización. <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y ajustar el precio de venta del producto con respecto al mercado. <ul style="list-style-type: none"> • Calcular el punto de equilibrio. • Calcular el margen de contribución. 	

Fuente: Autores del Proyecto.

Figura 27. Método de Intervención CEDE



Fuente: Autores del proyecto

A continuación se presenta una estimación del total de horas que se debe tener en cuenta para cada fase y sus respectivas herramientas:

Figura 28. Tiempo (horas) fases del método de intervención

FASES	HERRAMIENTAS POR FASE	TIEMPO POR HERRAMIENTA	TIEMPO TOTAL POR FASE
Mentalidad y Cultura	Sensibilización	2 Horas	2 Horas
Alistamiento de capacidades	Diagnostico Empresarial	1 Hora	4 Horas
	Ficha Técnica	1 Hora	
	Identificación de las necesidades de la empresa	2 Horas	
Diseño de estrategia	Plan de fortalecimiento	3 Horas	3 Horas
Implementación	Ejecución plan de mejoramiento	10 Horas (varía según la cantidad de necesidades de la microempresa)	12 Horas
	Asesorías - Capacitaciones	2 Horas (por asesoría)	
Verificación	Verificación cumplimiento de las estrategias propuestas en las fases anteriores	5 Horas	5 Horas
Retroalimentación	Entrega de resultados	1 Hora	1 Hora
TOTAL DE TIEMPO POR INTERVENCIÓN:			27 Horas

Fuente: Autores del proyecto

4.4 Validación de los instrumento del Modelo de Intervención

En esta etapa del método de intervención se validaron cada una de las herramientas que son necesarias implementar en cada fase del método, a continuación se explicara cada una de las validaciones para cada una de las herramientas:

➤ Diagnostico Empresarial:

Esta herramienta se encuentra dividida en siete etapas las cuales son (ver Anexo A):

1. Identificación de la empresa.
2. Información General.
3. Información Administrativa.
4. Producción
5. Mercados.
6. Contabilidad.
7. Matriz DOFA

El primer diseño del diagnóstico empresarial se implementó a las unidades productivas del mercado campesino del municipio de Zapatoca, en las cuales se encontraron las siguientes falencias:

- Las preguntas estaban en mal estado, es decir, no estaban bien redactadas y formuladas, lo cual ocasionó confusión para algunos de los emprendedores al momento de responderlas. Además, el tiempo para aplicar el diagnostico

aumentaba a causa de la confusión generada por las preguntas ocasionando cansancio y molestia a los emprendedores.

- En el diagnóstico empresarial inicial se plantearon tres preguntas abiertas como se muestra en la Tabla 3 denominada “Preguntas abiertas diagnóstico inicial”.

Tabla 3. Preguntas abiertas diagnóstico inicial

PREGUNTAS ABIERTAS		ESTADO
1	Descripción del producto o servicio	Permanece
2	Materia prima que utiliza	Eliminada
3	¿Quiénes son sus Proveedores?	Modificada

Fuente: Autores del Proyecto.

La pregunta dos fue eliminada ya que no aportaba información relevante para el diagnóstico empresarial.

La pregunta tres fue modificada ya que el propósito de esta no era conocer quiénes eran sus proveedores sino saber si los microempresarios tenían identificados a sus proveedores, quedando de la siguiente forma:

✓ ¿Tiene identificado quienes son sus proveedores?

- El nombre de algunas de las etapas del diagnóstico no eran pertinentes, por lo cual se realizaron cambios respectivos a los nombres para abarcar cada uno de los temas.
- La etapa número siete del diagnóstico empresarial (Matriz DOFA), se elimina teniendo en cuenta que con los pasos anteriores se pueden extraer la información necesaria para que el responsable pueda crear la matriz DOFA de cada una de las unidades productivas.

Además esta fue eliminada ya que algunos de los emprendedores no conocen la estructura de la matriz DOFA, por esto se crea en nuestro método de intervención la capacitación de planeación estratégica para dar los conocimientos necesarios a los emprendedores de cómo hacer el análisis DOFA para cada una de sus unidades productivas.

Por estas razones se realizaron modificaciones al diagnóstico empresarial el cual se encuentra en el Anexo B.

➤ **Ficha Técnica:**

Esta herramienta se encuentra dividida en cuatro etapas las cuales son (ver Anexo C):

1. Datos generales.
2. Diagnóstico Inicial.
3. Plan de fortalecimiento empresarial.
4. Formato de seguimiento.

Al aplicar la ficha técnica se encontraron varias contradicciones en las etapas de: diagnóstico inicial, plan de fortalecimiento empresarial y formato de seguimiento. A continuación se explica cada una de estas falencias:

Diagnóstico inicial: El problema que se encontró fue que el nombre de esta fase da a entender a la persona que se implementará otro diagnóstico empresarial, por tal motivo se modifica el nombre a Síntesis del diagnóstico inicial puesto que en esta etapa se toman los datos más importantes del diagnóstico que se aplica en la primera herramienta de esta fase del método de intervención.

Plan de fortalecimiento Empresarial: Este elemento se elimina por completo pues hay un formato específico para plantear el plan de fortalecimiento empresarial en la fase 3 del método de intervención.

Formato de seguimiento: Permite llevar el control de las asesorías que se le hace a la empresa, pero solo se encontró que el problema es el nombre de esta etapa pues indica ser un formato aparte pero está relacionado con la ficha técnica, por este motivo se cambia al nombre de Seguimiento Empresarial.

Las modificaciones realizadas se contemplan en el Anexo D.

➤ **Formato de identificación y priorización de necesidades de la empresa:**

Este formato hace parte de la fase 2 del método de intervención que corresponde al Alistamiento de capacidades, en el cual se debe registrar de acuerdo a la perspectiva del asesor el orden de priorización de las necesidades, la necesidad de capacitación y que clase de necesidad se presenta, ya sea de información, conocimiento o habilidades.

El formato de identificación y priorización de necesidades no fue necesario realizarle modificaciones ni cambios ya que durante su implementación se logró concretar la información necesaria y relevante para continuar con la siguiente fase del método. Para ver este formato revisar Anexo F.

➤ Formato Plan de fortalecimiento:

El diseño de estrategia correspondiente a la fase 3 del método requiere del formato de Plan de fortalecimiento (ver Anexo G) que al igual que el formato de identificación y priorización de necesidades no fue necesario realizarle modificaciones. En este formato se determinaron las acciones a implementar, luego la explicación del desarrollo de esta actividad, los recursos necesarios y el periodo de ejecución de las acciones.

Este formato es diligenciado por el asesor, quien es el encargado de hacer los análisis de las etapas anteriores para poder determinar las acciones correctas y necesarias a implementar en cada empresa.

➤ Capacitaciones – Asesorías:

Para la validación de las capacitaciones se cuenta con el formato de evaluación de capacitaciones del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE el cual se observa en el Anexo H.

El formato de evaluación de capacitaciones se basa en tres etapas las cuales son: Contenido de las capacitaciones, Capacitadores y Administración de las capacitaciones; este se validó con la capacitación del día 23 de marzo del 2014 la cual expusimos las convocatorias de Fondo Emprender y Oportunidades.

La Capacitación se trató de sensibilizar a 11 empresarios que pertenecían a tres unidades productivas (producción de café, Construcción y Porcicultura) con el fin de dar a conocer las oportunidades que tienen en estas entidades aprovechando los recursos económicos que el estado les brinda, creando un plan de negocio por medio del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga.

En el análisis se encontraran las letras D, R, A, B y E, las cuales se definen así:

D: Deficiente.

B: Bueno.

R: Regular.

E: Excelente.

A: Aceptable

Número de emprendedores:	11	3 unidades productivas
---------------------------------	-----------	-------------------------------

Importante tener en cuenta que el numero indica la cantidad de emprendedores que calificaron ese factor por alguna de las cinco calificaciones que se podían seleccionar.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las Etapas del formato:

Tabla 4. Contenido de las capacitaciones

CONTENIDO DE LAS CAPACITACIONES					
	D	R	A	B	E
Las actividades dentro de la capacitación fueron:	0	0	1	7	3
El material entregado fue:	0	0	0	6	5
El ambiente de trabajo fue:	0	0	1	5	5
La duración total de las capacitaciones fue:	0	0	4	4	3
La estructura del curso fue:	0	0	0	8	3
Total respuestas etapa Contenido de las capacitaciones	0	0	6	30	19
	D	R	A	B	E
CONTENIDO DE LAS CAPACITACIONES	0	0	6	30	19

Fuente: Autores del Proyecto

Gráfica 1. Contenido de las Capacitaciones



Fuente: Autores del proyecto

Como se evidencia en la gráfica anterior, la cual hace referencia al contenido de las capacitaciones, nos muestra que el 54% de las personas encuestadas opinan que el contenido de la capacitación fue bueno, seguido de un 35% de personas que opinan que Excelente y un 11% mencionan que fue Aceptable.

Tabla 5. Capacitaciones

CAPACITADORES					
	D	R	A	B	E
El (la) capacitador(a) fue de gran ayuda y soporte:	0	0	1	1	9
Las preguntas fueron resueltas a tiempo y con éxito:	0	0	0	3	8
Conocimiento de los temas:	0	0	1	3	7
La relación del (la) capacitador(a) con el participante fue:	0	0	0	5	6
Capacidad de comunicación:	0	0	0	5	6
Total respuestas etapa Capacitadores	0	0	2	17	36
	D	R	A	B	E
CAPACITADORES	0	0	2	17	36

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 2. Capacitadores



Fuente: Autores del proyecto

Como se evidencia en la figura anterior, la cual hace referencia a los capacitadores, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El (la) capacitador(a) fue de gran ayuda y soporte.
- Las preguntas fueron resueltas a tiempo y con éxito.
- Conocimiento de los temas.
- La relación del (la) capacitador(a) con el participante fue.
- Capacidad de comunicación.

La gráfica nos muestra que el 65% de las personas encuestadas opinan que los aspectos claves de los capacitadores fueron Excelente, seguido de un 31% de personas que opinan que fue Bueno y un 4% mencionan que fue Aceptable.

Tabla 6. Administración de las capacitaciones

ADMINISTRACIÓN DE LAS CAPACITACIONES					
	D	R	A	B	E
Horario de las capacitaciones:	0	0	3	6	2
Atención del personal de apoyo:	0	0	0	6	5
Logística y preparación:	0	1	1	6	3
Ayudas Audiovisuales:	0	2	0	6	2
Instalaciones:	0	0	0	10	1
Total respuestas etapa Administración de las Capacitaciones:	0	3	4	34	13
	D	R	A	B	E
ADMINISTRACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	0	3	4	34	13

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 3. Administración de las capacitaciones



Fuente: Autores del proyecto

Como se evidencia en la gráfica anterior, hace referencia a la administración de las capacitaciones, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Horario de las capacitaciones.
- Atención del personal de apoyo.
- Logística y preparación.
- Ayudas Audiovisuales.
- Instalaciones.

La gráfica nos muestra que el 63% de las personas encuestadas opinan que los aspectos claves de las capacitaciones fueron Buenos, seguido de un 24% de personas que opinan que fue Excelente, un 7% mencionan que fue Aceptable y un 6% opinan que fue regular.

➤ Formato de verificación de fortalecimiento empresarial:

Corresponde a la fase cinco del método de intervención y para el cual el formato establecido (ver Anexo I) no fue necesario realizarle modificaciones ni cambios ya que durante la implementación y verificación del mismo no se encontraron falencias y se logró recopilar toda la información necesaria para hacer el análisis y entrega de resultados de todo el proceso a cada emprendedor y empresario. En este formato se resumen todos los datos de la fase anterior y se le agrega si se dio o no cumplimiento a las acciones propuestas.

Luego de haber validado cada uno de los anteriores formatos se realiza nuevamente la validación de los nuevos formatos, es decir, los formatos que se modificaron, para este se aplica el método de intervención a cinco empresas de las cuales una es de Zapatoca y cuatro de Bucaramanga las cuales son:

- Café Especial Castillo Real.
- F.J.D Calzado.
- Calzado Helga Women Concept.
- Calzado Anaconda.
- Sammy Papelería y Variedades.

En estas visitas y encuentros con el empresario se dejaron evidencias fotográficas las cuales se pueden observar en el Anexo I.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al aplicar nuevamente la herramienta que se modificó del método de intervención del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE (diagnóstico empresarial) a las empresas mencionadas:

En la Gráfica 5 denominada “Sectores Económicos” se presenta la división de los sectores económicos de las empresas mencionadas anteriormente. Esta grafica nos muestra claramente que del 100% de las empresas a las que se les aplico el diagnostico empresarial el 80% pertenecen al sector industrial y el restante, es decir, el 20% pertenecen al sector de servicio.

Un factor muy importante que se analizó en estas empresas fue el tiempo de funcionamiento de ellas, en la Gráfica 6 denominada “”, se muestra el porcentaje global de este factor.

Como se puede observar es evidente que del 100% de la empresas tan solo el 20% están en el rango de 3 meses a 3,5 años esto quiere decir que los empresarios de las empresas mencionadas son nuevos emprendedores o nacientes y el 80% están en el rango de más de 3,5 años son empresas establecidas, este análisis se lleva a

cabo con ayuda de la Figura 26 (proceso emprendedor), fuente del Ministerio de comercio, industria y turismo.

Gráfica 4. Sectores Económicos



Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 5. Tiempo de Funcionamiento de la Empresa



Fuente: Autores del proyecto

De igual forma se analizó el número de empleados que tiene cada empresa para diferenciar su clasificación según la ley 905 del 204. En la Gráfica 7 denominada “Número de Empleados”, se muestra los porcentajes obtenidos y la clasificación de las empresas del caso de estudio.

Gráfica 6. Número de Empleados



Fuente: Autores del proyecto

Al analizar la anterior grafica se llega a la conclusión que del 100% de las empresas en estudio el 60% tienen menos de 10 empleados y el restante, es decir, el 40% tienen entre 11 y 50 empleados. Según la ley 905 del 2004 mencionada en el marco legal, son microempresas las empresas que no supera los 10 empleados y son pequeñas empresas las que tienen entre 11 y 50 trabajadores. Si analizamos este método de intervención va dirigido a microempresas, este porcentaje del 40% nos indica que son empresas pequeñas pero en realidad en este caso no lo son pues estas son empresas de calzado y son personal que solo trabaja por tareas, es decir, son empleados informales, solo trabajan por temporadas o por días.

Es por estos factores que se analizan estas empresas para identificar sus necesidades y/o falencias, en la Gráfica 8 denominada “Áreas de la empresa en las que tiene dificultades”, en la que se muestran las áreas con falencias en la microempresa.

En esta grafica se muestra las áreas en donde las empresas tienen más dificultades es en mercadeo y publicidad con un 29% esto se da porque las empresas no saben cómo hacer publicidad a sus producto, no tienen estrategias de ventas. Le sigue el área de finanzas con un 22%, creemos que esta es el área con más dificultad pues las microempresas no llevan contabilidad, no llevan control costos y gastos de la empresa, no poseen ninguna herramienta o formatos para llevar este control y lo más alarmante es que las empresas no diferencian gastos familiares con gastos empresariales así como lo muestra la gráfica 8. Otras áreas según la gráfica anterior con más falencias son servicio al cliente y otros (Planeación estratégica y Buenas Prácticas de Manufactura) éstas con un 21% cada área, esto se da porque las empresas no tienen definido metas a largo plazo, no tienen definida su misión,

visión y por lo general las empresas no capacitan a sus empleados en servicio al cliente. Finalmente, con un 7% las empresas tienen dificultades en el área de administración, debido a falta de capacitación a sus empleados.

Gráfica 7. Áreas de la empresa en las que tiene dificultades



Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 9. ¿Diferencia gastos familiares de los gastos de la empresa?



Fuente: Autores del proyecto

En la Gráfica 9 denominada “¿Diferencia gastos familiares de los gastos de la empresa?”, se analiza que del 100% de las empresas de estudio el 60% no diferencia los gastos familiares de los gastos de la empresa y tan solo el 40% Si

diferencia estos gastos. Esto se debe a que las empresas no llevan un control de ellos, y por cualquier cosa que los empresarios necesiten comprar y/o pagar sacan el dinero del mismo lado. Sin llevar un control de caja. Igualmente, no poseen ningún formato o herramienta para llevar dicho control.

Con estos análisis se pudo comprobar que la herramienta diagnóstico empresarial en buen estado y es eficaz con las modificaciones realizadas. Las preguntas del diagnóstico son muy completas, están bien formuladas y se entienden. Como se eliminaron las preguntas abiertas y se remplazaron por preguntas de selección se logró una mejor tabulación y fueron más efectivas pues nos arrojaban más información que las preguntas abiertas, como lo mencione anteriormente, las preguntas abiertas no fueron útiles porque los empresarios no daban mucha información porque no entendían la pregunta o no proporcionaban la información.

En conclusión, las modificaciones realizadas eran las pertinentes para la creación de una buena herramienta para el método de intervención.

Para ver la tabulación y más resultados ver Anexo J.

A continuación, se mostrara la validación de las asesorías - capacitaciones según las necesidades que se presentaron en la Gráfica 8 anteriormente mostrada, con este análisis se puede determinar si los temas tratados en las capacitaciones cumplen con la expectativas de los empresarios y si son las indicadas para cubrir y solucionar las necesidades del área de la empresa. En la tabla 5 se encuentran clasificadas las capacitaciones que requiere cada una de las empresas en estudio, esto gracias a la información que se pudo obtener en el diagnóstico empresarial.

Tabla 7. Microempresa - Capacitaciones

EMPRESAS	CAPACITACIONES							
	RS	SC	PE	M	P	SI	BPM	CF
Café Especial Castillo Real							1	1
F.J.D Calzado		1		1				1
Calzado Helga Women Concept			1	1				1
Calzado Anaconda			1			1		
Sammy Papelería y Variedades		1	1	1				
Total	0	2	3	3	0	1	1	3

Fuente: Autores del proyecto

En la Tabla 8 se explica el significado de las siglas de las capacitaciones.

Tabla 8. Significado de las siglas –Capacitaciones

CAPACITACIONES	
RS	Redes Sociales
SC	Servicio al Cliente
PE	Planeación Estratégica
M	Marketing
P	Producción
SI	Seguridad Industrial
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
CF	Costos - Financiera

Fuente: Autores del proyecto

Con la información que nos brindó la Tabla 7 denominada “Microempresa – Capacitaciones”, se realizó un análisis de las capacitaciones que se realizaron el cual se puede observar en la Gráfica 8 llamada “Asesorías - Capacitaciones realizadas a las empresas”.

Gráfica 8. Asesorías - Capacitaciones realizadas a las empresas



Fuente: Autores del proyecto

En la gráfica anterior se pudo observar que se realizaron 6 capacitaciones, cabe resaltar que no a todas las empresas se le realizaron el total de capacitaciones porque cada una de ellas tenía necesidades y falencias diferentes en las áreas de la microempresa.

La gráfica nos muestra que:

- Del 100% de las empresas al 15% de ellas se les realizó la capacitación de Servicio al Cliente.

- Al 23% de las empresas se les realizó la capacitación de Planeación Estratégica.
- A otros 23% de las empresas se les realizó la capacitación de Mercadeo y Publicidad (Marketing).
- Al 8% de las empresas se les realizó la capacitación de Seguridad Industrial.
- A otros 8% de las empresas se les realizó la capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Finalmente, el 23% de las empresas se les realizó la capacitación de Costos - Finanzas.

Después de cada capacitación el emprendedor la evalúa diferentes factores por medio de un formato (Anexo H).

El formato de evaluación de capacitaciones se basa en tres etapas las cuales son: Contenido de las capacitaciones, Capacitadores y Administración de las capacitaciones; En el análisis se encontraran las letras D, R, A, B y E, las cuales se definen así:

D: Deficiente.
R: Regular.
A: Aceptable

B: Bueno.
E: Excelente.

En la tabla 9 se muestra los resultados obtenidos con la aplicación del formato:

Tabla 9. Contenido de las Capacitaciones Microempresas

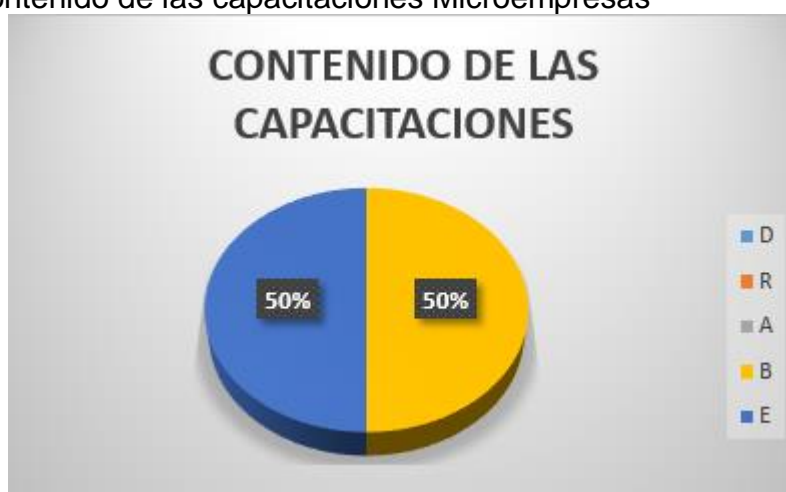
CONTENIDO DE LAS CAPACITACIONES					
	D	R	A	B	E
Los temas tratados cumplieron sus expectativas:	0	0	0	4	6
Las actividades dentro de la capacitación fueron:	0	0	0	5	5
El material entregado fue:	0	0	0	6	4
El ambiente de trabajo fue:	0	0	0	5	5
La duración total de las capacitaciones fue:	0	0	0	6	4
La estructura del curso fue:	0	0	0	4	6
Total respuestas etapa Contenido de las capacitaciones	0	0	0	30	30
	D	R	A	B	E
CONTENIDO DE LAS CAPACITACIONES	0	0	0	30	30

Fuente: Autores del proyecto

En la Gráfica 10 denominada “Contenido de las Capacitaciones Microempresas” se presenta un análisis de importancia de los factores de la primera etapa del formato de evaluación. En esta se puede observar que el 50% de los empresarios

capacitados califican el contenido de la capacitación como Bueno y el otro 50% lo califican como Excelente. Este análisis quiere decir que las capacitaciones están bien formuladas, los temas son los indicados, las actividades que se realizan dentro de ella son buenos, el ambiente de trabajo es agradable, el tiempo de la capacitación y la estructura de ella fue muy buena.

Gráfica 9. Contenido de las capacitaciones Microempresas



Fuente: Autores del proyecto

Luego de este resultado, se analiza la segunda fase del formato (Capacitadores), en la tabla 10 se observa los resultados obtenidos, es decir, la calificación de los empresarios.

De acuerdo a estos resultados se realiza la Gráfica 11 denominada “Capacitadores -Capacitaciones Microempresas”, con el fin de observar el porcentaje y la calificación que se nos da los empresarios como capacitadores.

Tabla 10. Capacitadores - Capacitaciones Microempresas

CAPACITADORES					
	D	R	A	B	E
El (la) capacitador(a) fue de gran ayuda y soporte:	0	0	0	0	10
Las preguntas fueron resueltas a tiempo y con éxito:	0	0	0	3	7
Conocimiento de los temas:	0	0	0	2	8
La relación del (la) capacitador(a) con el participante fue:	0	0	0	4	6
Capacidad de comunicación:	0	0	0	5	5
Total respuestas etapa Capacitadores	0	0	0	14	36
	D	R	A	B	E
CAPACITADORES	0	0	0	14	36

Fuente: Autores del proyecto

Gráfica 10. Capacitadores -Capacitaciones Microempresas



Fuente: Autores del proyecto.

En la gráfica anterior se puede observar que del 100% de los empresarios capacitados, el 72% de ellos califica a los capacitadores como excelente, esto quiere decir que los capacitadores son de gran ayuda, responde a las preguntas del empresario, conoce muy bien el tema de la capacitación. El porcentaje restante, es decir el 28% de los empresarios califican a los capacitadores como bueno.

En la Tabla 11 se presenta los resultados obtenidos por la calificación de los empresarios en la tercera fase del formato (Administración de las capacitaciones).

Tabla 11. Administración de las Capacitaciones Microempresas

ADMINISTRACIÓN DE LAS CAPACITACIONES					
	D	R	A	B	E
Horario de las capacitaciones:	0	0	1	9	0
Atención del personal de apoyo:	0	0	0	7	3
Logística y preparación:	0	0	0	7	3
Ayudas Audiovisuales:	0	0	2	7	1
Instalaciones:	0	0	1	7	2
Total respuestas etapa Administración de las Capacitaciones:	0	0	4	37	9
	D	R	A	B	E
ADMINISTRACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	0	0	4	37	9

Fuente: Autores del proyecto

En la Gráfica 12 denominada "Administración de las Capacitaciones Microempresas" se presenta el análisis de la última fase del formato de evaluación de capacitaciones.

Gráfica 11. Administración de las Capacitaciones Microempresas



Fuente: Autores del proyecto

La gráfica anterior permite analizar que del 100% del empresario que calificaron, el 18% califican los factores de esta fase como excelente, el 74% nos da a conocer que la administración de las capacitaciones es buena y el 8% lo califican como aceptable. Las falencias que se encontraron fueron que al momento de dar la capacitación en trabajo de campo, es decir, en un lugar donde no se cuenta con los elementos necesarios como: Computador, Video Beam, Sonido, entre otros., también en estas capacitaciones no se contaba con la infraestructura y elemento de comodidad para el empresario y para el capacitador. Mientras que cuando se realizaba la capacitación en un salón o auditorio de la Universidad se contaba con todos estos factores. Por eso, para mejorar estos resultados (índices), se crea un folder en el cual se encuentran todas las capacitaciones impresas, formatos, y herramientas necesarias para hacer las capacitaciones de campo en buenas condiciones.

4.4.1 Indicadores

Para dar seguimiento a todo el proceso de fortalecimiento en la Tabla 12 denominada "Indicadores", a los cuales se le dieron solución y su respectivo análisis.

Tabla 12. Indicadores

INDICADORES PARA EL MÉTODO DE INTERVENCIÓN PARA EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL – CEDE						
Nombre	Objetivo	Fórmula/Indicadores	Unidad de medida	Meta	Tendencia esperada del indicador	Periodicidad de la Medición del Indicador
Microempresarios que realizan el proceso de fortalecimiento empresarial completo	Medir la cantidad de microempresarios atendidos y a los cuales se les hizo el seguimiento completo de fortalecimiento, en relación al total de microempresarios que se acercan al CEDE en busca de apoyo para el fortalecimiento empresarial	$(\text{N}^\circ \text{ de microempresarios que terminan el proceso de fortalecimiento} / \text{Total microempresarios}) * 100$	Porcentaje	75%	Creciente	Semestral
Efectividad de las capacitaciones	Medir la efectividad de las capacitaciones mediante la aplicación de una encuesta, la que constituirá una herramienta de retroalimentación para ir mejorando en forma continua la gestión de capacitación	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones programadas}) * 100$	Porcentaje	80%	Creciente	Semestral
Horas – hombre trabajadas	Medir la eficiencia de horas – hombres trabajadas en relación con las capacitaciones y asesorías realizadas a los microempresarios.	Total horas – hombres trabajadas en las intervenciones realizadas / Número total asesores	Horas - Asesor	[0 - 5]	Estático	Trimestral
Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos	Valorar la aplicación de los conocimientos adquiridos por parte de los microempresarios.	$(\text{N}^\circ \text{ de microempresarios que aplicaron algún contenido nuevo aprendido} / \text{N}^\circ \text{ de microempresarios capacitados y/o asesorados}) * 100$	Porcentaje	75%	Creciente	Trimestral

Fuente: Autores del proyecto

4.4.1.1 Resultados y análisis de los indicadores

Es importante recordar que el método de intervención fue aplicado a cinco microempresas, mencionadas al inicio de este capítulo. Además, los datos son obtenidos de los formatos Identificación y Priorización de Necesidades y el formato de Verificación y Cumplimiento del Plan de Fortalecimiento correspondientes a las fases dos y cinco del método.

Variabes y datos a tener en cuenta para obtener resultados a partir de los indicadores:

Tabla 13. Variabes y datos para los indicadores

Variabes	Datos
Microempresarios capacitados	5
Total microempresarios	5
Capacitaciones y/o asesorías planificadas	15
Capacitaciones realizadas	14
Empresarios que aplicaron algún contenido nuevo aprendido durante el proceso	5
Empresas que terminaron el proceso de fortalecimiento	5
Total de evaluaciones de las capacitaciones realizadas por microempresarios	10
Número de asesores – capacitadores	2
Total de Capacitaciones	8
Total de horas – hombre trabajadas en las intervenciones	143

Fuente: Autores del proyecto

Para aclarar, el total de capacitaciones son las que el método de intervención tiene propuestas; mientras que el total de capacitaciones planificadas son diferentes capacitaciones para cada microempresa según sus falencias.

1. % Microempresarios que realizan el proceso de fortalecimiento empresarial completo

Este indicador fue planteado con el fin de medir el porcentaje de microempresarios atendidos que terminan el proceso de fortalecimiento empresarial y que cumplen con las seis fases del método.

Por medio de este indicador se puede saber si está siendo efectivo el método, si se le está dando cumplimiento y continuidad a todas las fases propuestas.

La meta propuesta para este indicador es que del 100% al menos el 80% de los microempresarios terminen todo el proceso de fortalecimiento empresarial. La verificación se hará cada seis meses para dar tiempo a que todas las fases sean cumplidas a cabalidad y de forma adecuada. La fórmula que representa este indicador es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de microempresarios que terminan el proceso de fortalecimiento}}{\text{Total microempresarios}} \right) * 100$$

De acuerdo con los datos registrados en la tabla 11 se obtiene el siguiente resultado:

$$\left(\frac{5}{5} \right) * 100 = 100 \%$$

Esto quiere decir que de las cinco microempresas atendidas las cinco terminaron el proceso de fortalecimiento empresarial.

2. % Efectividad de las capacitaciones

Este indicador fue planteado con el fin de medir el porcentaje de medir la efectividad que tienen las capacitaciones, es decir, si las capacitaciones son las indicadas y toman iniciativa para el mejoramiento de las falencias que se encontraron en la empresa. Como se puede observar en la tabla 12, el objetivo de este indicador es medir la eficacia de la capacitación mediante la aplicación de la herramienta de la fase cuatro del método (encuesta), la que ayudara a construir una herramienta de retroalimentación para ir mejorando continuamente la fase de capacitaciones.

La meta propuesta es que del 100% al menos el 80% de las capacitaciones sean de gran ayuda a los microempresarios y sean eficientes para poner en práctica en las empresas, con el fin de disminuir las falencias que se encontraron con la aplicación del diagnóstico empresarial. La fórmula / indicador que representa este indicador es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Cacitaciones realizadas}}{\text{capacitaciones programadas}} \right) * 100$$

De acuerdo con los datos registrados en la tabla 11 se obtiene el siguiente resultado:

$$\frac{14}{15} = 0,933 = 93.3\%$$

Esto quiere decir que del 100% de las capacitaciones programadas el 93.3% se llevaron a cabo.

3. Horas – hombre trabajadas

Este indicador fue planteado con el fin de medir la eficacia de las horas – hombres trabajadas en relación con las capacitaciones y asesorías realizadas a los microempresarios.

La meta propuesta para este indicador es estar en entre el rango de puntos (0 - 5).

La verificación se realizará cada tres meses para dar tiempo a que se realicen capacitaciones y asesorías en las microempresas. La fórmula que representa este indicador es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Total horas – hombres trabajadas en las intervenciones realizadas}}{\text{Número total asesores}} \right)$$

Figura 29. Tiempo total (horas) de intervenciones por empresa.

FASES	HERRAMIENTAS POR FASE	TIEMPO POR HERRAMIENTA	TIEMPO TOTAL POR FASE	MICROEMPRESAS				
				1	2	3	4	5
Mentalidad y Cultura	Sensibilización	2 Horas	2 Horas	1	1	2	2	2
Alistamiento de capacidades	Diagnostico Empresarial	1 Hora	4 Horas	1	1	1	1	1
	Ficha Técnica	1 Hora		1	1	1	1	1
	Identificación de las necesidades de la empresa	2 Horas		2	2	2	1	2
Diseño de estrategia	Plan de fortalecimiento	3 Horas	3 Horas	3	3	3	3	3
Implementación	Ejecución plan de mejoramiento	10 Horas (varia según la cantidad de necesidades de la microempresa)	12 Horas	9	7	9	11	9
	Asesorías - Capacitaciones	2 Horas (por asesoría)		6	4	6	8	6
Verificación	Verificación cumplimiento de las estrategias propuestas en las fases anteriores	5 Horas	5 Horas	4	3	5	5	4
Retroalimentación	Entrega de resultados	1 Hora	1 Hora	1	1	1	1	1
TOTAL DE TIEMPO POR INTERVENCIÓN:			27 Horas	28	23	30	33	29
				143				

MICROEMPRESAS	1	F.J.D CALZADO
	2	CALZADO ANACONDA
	3	PAPELERÍA Y VARIEDADES DONDE SAMY
	4	CAFÉ ESPECIAL CASTILLO REAL
	5	CALZADO HELGA WOMEN CONCEPT

Fuente: Autores del proyecto

Para dejar claro este indicador se presenta la tabla 14 denominada “Formulas y Calificaciones que se emplean para las evaluaciones”, en la cual se muestra las formulas y rangos que generalmente se emplean para la evaluación de indicadores:

De acuerdo con los datos registrados en la figura 29 y en la tabla 14 se obtiene el siguiente resultado:

$$\left(\frac{143}{2} \right) = 71.5$$

Esto quiere decir que la eficacia de las horas – hombres trabajados en relación con las capacitaciones y asesorías realizadas a los microempresarios se encuentra en un puntaje 3, lo que nos indica que son eficientes.

Tabla 14. Formulas y Calificaciones que se emplean para las evaluaciones

EFICACIA		EFICIENCIA		EFFECTIVIDAD
RA / RE		$\frac{(RA / CA * TA)}{(RE / CE * TE)}$		$\frac{\text{Puntaje eficiencia} + \text{Puntaje eficacia}}{2}$
				Máximo puntaje
RANGOS	PUNTOS	RANGOS	PUNTOS	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0 – 20	0	Muy eficiente > 1	5	
21 – 40	1	Eficiente = 1	3	
41 – 60	2			
61 – 80	3	Ineficiente < 1	1	
81 – 90	4			
>91	5			

Donde R = Resultado, E = Esperado, C = Costo, A = Alcanzado, T = Tiempo

Fuente: DOCUMENTOS PLANNING⁹⁷. Indicadores De Efectividad y Eficacia. [Documento PDF]. Medellín, Colombia, 2014. 4 hojas, color.

4. % Aplicabilidad de los conocimientos adquiridos

El fin de este indicador es evaluar si los microempresarios atendidos aplicaron los conocimientos adquiridos durante el proceso en su empresa.

Son importantes los resultados que arroje este indicador ya que por medio de este se tiene un control de todo el proceso en cuanto a las capacitaciones y la validez e impacto que esta tiene en las empresas.

La meta propuesta es que del 100% al menos el 75% de los microempresarios apliquen todos o algunos de los conocimientos adquiridos y cuya verificación se hará cada tres meses para dar tiempo a que los empresarios en realidad apliquen lo que aprendieron. La fórmula que representa este indicador es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{N}^\circ \text{ de microempresarios que aplicaron algún contenido nuevo aprendido}}{\text{N}^\circ \text{ de microempresarios capacitados y/o asesorados}} \right) * 100$$

De acuerdo con los datos registrados en la tabla 14 se obtiene el siguiente resultado:

$$\left(\frac{5}{5} \right) * 100 = 100\%$$

Esto quiere decir que todos los microempresarios a los cuales se les aplicaron las fases del método emplearon lo aprendido durante las asesorías y/o capacitaciones en sus empresas.

⁹⁷ DOCUMENTOS PLANNING. Indicadores De Efectividad y Eficacia. [Documento PDF]. Medellín, Colombia, 2014. 4 hojas, color.

En la Tabla 15 se presenta el siguiente indicador al cual se le da solución:

Indicador: Cumplimiento de acciones propuestas en la Identificación y priorización de necesidades.

Este indicador fue planteado con el fin de medir el porcentaje de acciones propuestas y cuantas de estas fueron llevadas a cabo, para tener control detallado del cumplimiento de lo que se plantea en la segunda fase del método.

La meta propuesta para este indicador para cada una de las microempresas es que del 100% al menos el 80% de las acciones planteadas sean cumplidas. La verificación se hará cada tres meses para dar tiempo a que todas las fases sean cumplidas a cabalidad y de forma adecuada. Los resultados obtenidos de cada microempresa se observan en la tabla 16 titulada “Resultados indicador cumplimiento de acciones propuestas en la identificación y priorización de necesidades”.

Tabla 15. Resultados indicador cumplimiento de acciones propuestas en la identificación y priorización de necesidades

MICROEMPRESAS	CAPACITACIONES REALIZADAS	CAPACITACIONES PLANTEADAS	FORMULA INDICADOR	RESULTADO INDICADOR POR MICROEMPRESA
1 F.J.D CALZADO	3	3	((N° capacitaciones realizadas)/(N° de capacitaciones y/o asesorías planificadas))*100	100%
2 CALZADO ANACONDA	2	2		100%
3 PAPELERÍA Y VARIEDADES DONDE SAMMY	3	3		100%
4 CAFÉ ESPECIAL CASTILLO REAL	4	4		100%
5 CALZADO HELGA WOMEN CONCEPT	2	3		67%
TOTAL CAP. REALIZADAS Y CAP. PLANTEADAS	14	15		93.3%

Fuente: Autores del proyecto.

Como se puede observar en la tabla anterior, las empresas F.J.D Calzado, Calzado Anaconda, Papelería y Variedades Donde Sammy y Café Especial Castillo Real cumplieron en su totalidad las capacitaciones planteadas según sus necesidades, es decir, se cumplió satisfactoriamente la meta del indicador, pero la microempresa Calzado Helga Women Concept no cumplió con todas sus capacitaciones, tan solo un 63% de ellas se cumplieron y como consecuencia no se alcanzó la meta planteada.

Tabla 16. Indicadores

INDICADORES GENERALES MODELO DE INTERVENCIÓN PARA EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL -CEDE							
Área	Nombre	Objetivo	Fórmula/Indicadores	Unidad de medida	Meta	Tendencia esperada del indicador	Periodicidad de la Medición del Indicador
Producción	Capacidad Instalada	Medir el rendimiento de la microempresa en cuanto a su capacidad de producción.	$(\text{Capacidad de producción esperada} / \text{Capacidad instalada}) * 100$	Porcentaje	50%	Creciente	Trimestral
	Productividad de la mano de obra	Medir la contribución de la mano de obra a la capacidad de producción.	Unidades Producidas / Horas hombre trabajadas	Horas hombres trabajadas	[0 - 2,5]	Estático	Mensual
Financiero	Margen de Contribución	Calcular los niveles de rentabilidad de la microempresa.	$(\text{Ventas del producto} / \text{Costo del producto}) * 100$	Porcentajes	20%	Creciente	Mensual
	Incremento en las ventas	Medir la rentabilidad en términos de ventas generadas.	$(\text{Punto de equilibrio} (\$) / \text{Ventas totales}) * 100$	Porcentaje	15%	Creciente	Semestral
Mercadeo	Penetración de mercado	Medir la eficiencia de las herramientas publicitarias para penetrar en el mercado.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes nuevos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	Porcentaje	60%	Creciente	Trimestral
	Comparativo de ventas	Medir los canales de publicidad con el fin de conocer su efectividad en las ventas.	$(\text{Ventas periodo anterior} / \text{Ventas periodo actual}) * 100$	Porcentaje	20%	Creciente	Anual
	Efectividad en las ventas	Medir el grado de cumplimiento del plan de ventas en relación a los productos vendidos.	$(\text{Volumen vendido} / \text{Volumen planificado de ventas}) * 100$	Porcentaje	60%	Creciente	Semestral
Administración	Grado de satisfacción del empleado (Clima Laboral)	Medir la satisfacción del empleado (clima laboral).	$(\text{N}^\circ \text{ de empleados encuestados satisfechos} / \text{No. De empleados encuestados}) * 100$	Porcentaje	50%	Creciente	Semestral
Implementación del método	Cumplimiento de acciones propuestas en la Identificación y priorización de necesidades	Medir el cumplimiento de las acciones planteadas en el formato de Identificación y Priorización de Necesidades.	$(\text{N}^\circ \text{ capacitaciones realizadas} / \text{N}^\circ \text{ de capacitaciones y/o asesorías planificadas}) * 100$	Porcentaje	80%	Creciente	Trimestral

Fuente: Autores del proyecto.

4.5 Retroalimentación

Corresponde a la última fase del método de Intervención para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE, en esta fase del método se hace la entrega y socialización de los resultados obtenidos después de la implementación de todas las fases en cada empresa. Para hacer la entrega de los resultados se acuerda una reunión entre los asesores que hicieron el seguimiento a la empresa y el emprendedor y/o empresario, en el cual se hará un resumen general de los resultados obtenidos, el cumplimiento de las metas propuestas durante el desarrollo de cada fase y las observaciones y sugerencias que sean respectivas de acuerdo a la empresa.

5. Software Método de Intervención para el fortalecimiento de Microempresas

Un factor de gran importancia que siempre es tenido en cuenta en toda organización es el proceso de toma de decisiones basados en la adecuada administración de la información, pero hoy en día las empresas se diferencian en el nivel de aprovechamiento que la tecnología ofrece, gran parte de esta tecnología en las organizaciones están relacionadas en la manipulación de información (datos) precisa, clara y confiable.

Luego de realizar las validaciones de las herramientas de cada una de las fases del metodología de intervención, y de comprobar su aplicación en la microempresas objeto de estudio, una en el municipio de Zapotoca y otras cuatro de Bucaramanga y su Área Metropolitana, dando cumplimiento a los objetivos general y específicos de la tesis, se determinó por parte de los autores del proyecto diseñar y elaborar una herramienta digital (software), que permita a futuros practicantes del CEDE adelantar de forma ágil y práctica las actividades que involucra la metodología del proyecto.

Este software facilitará el proceso de implementación de la metodología, además, obtener el histórico de las intervenciones en proceso y terminadas.

Al finalizar el proceso con cada microempresa el software llevara la información a una base de datos con el fin de que si en algún futuro esta microempresa vuelva a necesitar de la ayuda del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, el asesor busque en la base de datos y pueda obtener toda la información necesaria de la empresa. (Ver anexo N).

6. CONCLUSIONES

- Las entidades evaluadas en cuanto a los modelos y programas de creación de empresa y fortalecimiento empresarial presentan un vacío en la última etapa que plantea el MinCIT que corresponde a la fase de escalonamiento, es decir, ninguno de los programas y entidades entre ellos el IMEBÚ, Programa +ideas +empresas y el Sena en Bucaramanga, ofrecen apoyo en temas relacionados con el crecimiento, expansión e internacionalización de las empresas que son atendidas.
- De igual forma se presentan vacíos en la fase de Sensibilización en tres de las entidades evaluadas lo cual indica que no les están informando a los empresarios las generalidades del programa o del modelo que ofrecen, la temática a trabajar, los compromisos que adquiere al acceder a estos, los tiempos que manejan para llevar a cabo las fases o etapa, entre otros.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico empresarial realizado a las microempresas de Bucaramanga y Zapatoca, se pudo apreciar que aún los microempresarios laboran de manera informal por aspectos como: el bajo nivel educativo, la falta de capital y por falta de apoyo de entidades con programas de fortalecimiento empresarial que lideren procesos de intervención por medio de asesorías y capacitaciones. Debido a lo anterior las microempresas no son sostenibles en el tiempo y por lo tanto los empresarios deciden cancelarla, teniendo en cuenta que la antigüedad promedio de supervivencia es de seis años de creación.
- Teniendo en cuenta los datos recopilados mediante la aplicación del diagnóstico empresarial, se evidencia que los microempresarios cuentan con la experiencia necesaria para efectuar la actividad económica, sin embargo, es necesario que se capaciten en las diferentes áreas en las que presenten falencias y así mejorar sus procesos.
- El Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial – IMEBU, el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y demás entidades que ofrecen programas de creación y fortalecimiento empresarial tienen establecidos requisitos para que los empresarios y emprendedores puedan acceder a sus programas, los cuales están fuera del alcance de la mayoría de las personas que realmente necesitan del apoyo, como por ejemplo, el IMEBU plantea como uno de los requisitos que el emprendedor cuente con un codeudor con estabilidad laboral, esto es un factor determinante para las personas que quieran crear empresa y no cuenten con el dinero elijan este programa como apoyo, disminuyendo así la probabilidad de que los emprendedores de estratos más bajos puedan acceder a los beneficios que ofrece esta entidad.
- En la fase de Verificación se plantearon indicadores para medir la efectividad del método y otros para medir la eficiencia de las intervenciones, de los cuales solo los

primeros fueron implementados ya que el alcance de este proyecto contempla el diseño del método y la validación de las herramientas.

- De acuerdo con los resultados que arrojaron los indicadores generales del método se lograron cumplir las metas planteadas para estos, lo cual es importante ya que representa evidencia de que el proceso de fortalecimiento empresarial que fue aplicado a las 5 microempresas se llevó a cabo en su totalidad y se logró que tuviera secuencia y lógica de acuerdo con lo planteado en la tercera etapa del diseño metodológico, que corresponde al Diseño del Método de Intervención del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE, de la Universidad Santo Tomás.
- Con este proyecto el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE contará con un Método de Intervención para el fortalecimiento empresarial apoyado de una serie de herramientas que facilitarán su implementación, para esto se proponen dos alternativas para llevar el registro y control de las intervenciones, ya sea por medios físicos (folder con formatos impresos) o digital (software).

7. RECOMENDACIONES

- Establecer convenios entre las facultades de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga y el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial – CEDE para contar con estudiantes de últimos semestres que apoyen el proceso de fortalecimiento empresarial en diferentes áreas, Ingeniería Mecatrónica y Telecomunicaciones para apoyar proyectos con componentes de innovación y tecnología y Negocios Internacionales para mitigar el vacío en la fase de escalonamiento propuesto por el MinCIT.
- Se recomienda plantear un nuevo proyecto donde se realice la implementación, seguimiento y validación del método completo, aplicado a una muestra significativa de microempresas en Santander.
- Debido a que el tema de emprendimiento ha ido avanzando, se recomienda que el método de intervención del Centro de Emprendimiento sea actualizado de acuerdo con los nuevos lineamientos que proponen las entidades públicas y/o privadas. De ser preciso, se sugiere agregar o suprimir fases y herramientas para que el proceso de implementación en las microempresas sea eficiente y se obtengan los resultados esperados.
- Los indicadores planteados para las intervenciones deben ser implementados en la continuidad del proyecto con el fin de determinar su eficiencia o si es necesario modificarlos, replantearlos o agregar más indicadores dependiendo de los resultados que se obtuvieron luego de realizar las intervenciones.
- Todas las intervenciones que se realicen en el CEDE en lo posible deben ser realizadas en el software que se deja como herramienta adicional para facilitar el proceso de intervención ya que por este medio se puede acceder al historial de las microempresas atendidas y todos los datos e información registrada.

BIBLIOGRAFÍA

ACONSUR. Formalización de microempresas: ¿Requisito indispensable para su desarrollo y posicionamiento social y económico? Bucaramanga. [Online] [Citado el 12 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://ww.redmujeres.org/biblioteca%20digital/formalizacion_microempresas.pdf

AL-INVEST, Programa Regional de Cooperación. Desarrollo y Cooperación-EUROPEAID. [Online] [Citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://ec.europa.eu/europeaid/where/latin-america/regional-cooperation/al-invest/index_es.htm

ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Secretaría de desarrollo social. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio del 2014] Disponible en Internet, URL: https://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2011/DA/205001001/11-15-479643/DA_PROCESO_11-15-479643_205001001_2462094.pdf

APONTE GARCIA, María Carolina y ORTIZ BALLESTEROS, Genny Marcela. Informe de práctica Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial (IMEBU). Tesis de pregrado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial. División de Ingenierías y Arquitectura, 2012. 23p.

ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DE LA REPUBLICA DOMINICANA. Programa de fortalecimiento empresarial a PYME. Bucaramanga. [Online] [Citado el 13 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrollo-empresarial/proyectos/fortalecimiento-pyme>

BERMÚDEZ, Yoana Patricia, et al. Caracterización de la informalidad laboral y empresarial en el área metropolitana de Bucaramanga en cinco sectores económicos [Documentos del estudio].1 CD, Documento PDF resumen informalidad AMB; Libro PDF PNUD_IMEBU_USTA. Bucaramanga.2013.

BIBLIOTECA LUIS ÁNGEL ARANGO, BIBLIOTECA VIRTUAL. Sectores económicos. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 02 de junio del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo53.htm>

Cámara de Comercio de Bucaramanga. “Programa +ideas +empresas” [online]. [Bucaramanga, Colombia] [Citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://www.camaradirecta.com/xmod_descargas/images/descargas588.pdf

CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Programa +ideas +empresas. Bucaramanga julio del 2012. P.2 [Online] [Citado el 10 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL:

http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=2&Id_Division=1&Id_Secciones=15&Id_Subseccion=2&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=15&secciones=15-28-27-32-34-22-23-35-12-24-25-26-36-29&sesion=view

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Organización. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Division=1&Id_Secciones=9&Id_Subseccion=2&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=9&secciones=9-19-11-1-14-15-17&sesion=view

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Servicio empresariales. Bucaramanga. [Online] [Citado el 12 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Plan-Padrino.aspx>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Servicio empresariales. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Cluster-y-Competitividad/Buscador-de-proyectos/Fortalecimiento-empresarial-Antioquia-Compite.aspx>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN. Servicio empresariales. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Fortalecimiento-empresarial/Gestion-comercial/Desarrollo-comercial-en-las-subregiones.aspx>

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL. Plan de desarrollo CEDE. [Bucaramanga, Colombia] [Citado el 10 de marzo del 2014] Disponible en: Oficina 301, Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, Universidad Santo Tomás, Edificio B.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por las cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial. Bogotá D.C, 2000. No 44078. P. 1-16

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 590. (10, julio, 2000). Por las cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Bogotá D.C, 2000.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905. (02, agosto, 2004). Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2004. No. 45.628. p. 1-11.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Ley 905. (02, agosto, 2004). Para la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Bogotá D.C, 2004.

COLOMBIA. Gobernación de Santander. Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015. (23, Abril, 2013). Por medio del cual se adopta el Plan de Desarrollo, Santander en Serio, El gobierno de la Gente. Santander, 2012: La Gobernación. 284p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN – DIRECCIÓN DE DESARROLLO EMPRESARIAL. Conpes 3484. (13, agosto, 2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado. Bogotá D.C., 2007: El ministerio. 32p.

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN: DDE – DIFP. Conpes 3621. (09, Noviembre, 2009). Importancia estratégica de los proyectos de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas .Bogotá D.C., 2009: El Ministerio. 15p.

Compite360. “ADN Sectorial” [online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: <http://www.compitem360.com/adnsectorial/>

DEPARTAMENTO DE PROSPERIDAD SOCIAL. “Ruta de Ingresos y Empresarismo” [online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 08 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=AgWwewXzdMw%3D&tabid=1603>

EDUSO.FILES. WORDPRESS. Modelos de Intervención en orientación. [Online] [Citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL:<http://eduso.files.wordpress.com/2008/06/modelos-de-intervencion-en-o11familiar.pdf>

FITEC, Tecnología. “Proyección Social” [online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: http://www.fitec.com.co/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=258&Itemid=217

IMEBU. “Antecedentes del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial” [online] [Bucaramanga, Colombia] [citado el 04 de marzo del 2014] Disponible en internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades económicas. Bucaramanga. [Online] [Citado el 13 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/modelo04-2011.pdf>

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades productivas. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.iue.edu.co/documents/emp/modelo04-2011.pdf>

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO. Modelo de fortalecimiento empresarial a unidades económicas.

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Acerca del IMEBU. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo de 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Antecedentes. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 13 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/institucional/acerca01>

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Capital semilla. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/capital-semilla>

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Estrategia de gestión del emprendimiento. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/ege>

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Fondo de crédito social y productivo. Bucaramanga, Colombia. [Online] [Citado el 14 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/foncredito>

INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL, IMEBU. Unidad de procesos empresariales sostenibles. Bucaramanga, Colombia. [Online]

[Citado el 13 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.imebu.gov.co/web/index.php/programas/upes>

MINISTERIO DE SALUD. Qué es un plan de acción. [Online] [Citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

MORA NIÑO, Leidy Lorena y GALINDO GÓMEZ, Itcia Stephania. Informe de práctica en el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga. Tesis de pregrado. Ingeniero Industrial. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás. Facultad de Ingeniería Industrial. División de ingenierías y Arquitectura. 2011, 31 p.

OLMOS, Jorge. Tu potencial emprendedor. [Online] [p.3] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://books.google.com.co/books?id=z1qD5rtpqooC&pg=PA3&dq=emprendimient+o+schumpeter&hl=es&sa=X&ei=t092UqHLKpXasATNioLgAw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

PORTALINDUSTRIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA. Programa de fortalecimiento empresarial a Pyme. Bucaramanga. [Online] [Citado el 10 de junio del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.portalindustrial.net/index.php/desarrolloempresarial/proyectos/fortalecimiento-pyme>

RAMOS, Oscar. Caracterización socioeconómica en el crecimiento y desarrollo de las Mipymes en la ciudad de San Juan de Pasto [online] [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: http://www.umariana.edu.co/grupos_investigacion/contar/art2.pdf

REYES, Minerva. Propuesta de mejora para los procesos académicos y administrativos de la jefatura de carrera de la licenciatura en ciencias y técnicas estadísticas de la universidad veracruzana. [Online] [Citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/MINERVA-REYES-FELIX.pdf>

SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL DE LA ALCALDÍA DE MEDELLÍN. Secretaría de Desarrollo Social. Bucaramanga. [Online] [Citado el 13 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: https://www.contratos.gov.co/archivospuc1/2011/DA/205001001/11-15479643/DA_PROCESO_11-15-479643_205001001_2462094.pdf

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE - SENA. Fortalecimiento Mypes. Bucaramanga. [Online] [Citado el 12 de marzo del 2014] Disponible en Internet,

URL: <http://www.sena.edu.co/oportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Fortalecimiento-Mypes.aspx>

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, SEDE BOGOTÁ. Qué es estrategia. [Online] [Citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>

VARELA, Rodrigo. Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. [Online] Bogotá D.C, Colombia [citado el 09 de marzo del 2014] Disponible en Internet, URL: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198/html

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 188p. ISBN: 978-958-699-101-8

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 160p. ISBN: 978-958-699-101-8

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 169p. ISBN: 978-958-699-101-8

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial Arte y Ciencia de la Creación de Empresas. 3 ed. Bogotá D.C.: Pearson Education, 2008. 182p. ISBN: 978-958-699-101-8

ANEXOS

Anexo A. Primer diagnóstico empresarial sin modificaciones



DIAGNOSTICO A MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS –MYPES

I. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Municipio: _____
Nombre de la Empresa: _____
Nombre del Empresario: _____ C.C. _____
Dirección: _____ Barrio: _____
Teléfono: _____ Celular: _____
E-mail: _____

II. INFORMACIÓN GENERAL

1. Actividad que realiza: _____
2. Sector Económico: _____
3. Su empresa esta formalizada (legalizada): SI ___ No ___
4. ¿A qué régimen pertenece?
___ Simplificado ___ Común
5. Tiempo de experiencia en la actividad que realiza:
Menos de 1 año. ___
Entre 1 y 5 años. ___
Más de 5 años. ___
6. Tiempo de funcionamiento de su empresa: _____
7. En qué temas le gustaría recibir asesorías:
___ Contabilidad ___ Publicidad
___ Mercadeo ___ Administración
___ Buenas Prácticas de Manufactura ___ Jurídica
___ Otros. ¿Cuáles? _____

III. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

8. Trabajadores vinculados:
___ Trabajadores Temporales ___ Trabajadores Fijos
De los trabajadores vinculados cuantos son familiares: _____
9. Pertenece a alguna agremiación o asociación: ___ Si ___ No ¿Cuál? _____

IV. Producción

10. Descripción del producto o servicio:

11. Materias primas que utiliza:

12. ¿Quiénes son sus Proveedores? (indique algunos)

13. ¿Posee maquinaria y equipo?
___ Si ___ Propia ___ Arrendada
___ No

V. MERCADOS

14. La mayoría de sus clientes están localizados a nivel:
___ Barrio ___ Local ___ Nacional
15. Frecuencia de sus ventas
___ Diario ___ Semanal ___ Mensual ___ Por temporadas

16. Indique el monto de sus ventas mensuales [marque con una X]

- De \$0 a \$ 500.000
 De \$ 500.001 a \$ 1'000.000
 De \$1'000.001 a \$ 1'500.000
 Mas \$ 1'500.000

17. ¿Cómo comercializa sus productos?

- Punto de venta
 Domicilio
 Intermediario
 Ferias
 Otro ¿Cuáles? _____

18. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?

- Aviso Voz a voz Catálogos
 Tarjetas Ninguna Volante
 Otros ¿Cuáles? _____

19. ¿Qué promociones implementa

- Por cantidad Ofertas del día Dos por uno
 Descuento por antigüedad Ninguna
 Otros ¿Cuáles? _____

VI. CONTABILIDAD

20. Lleva registros de:

	Si	No
Entradas y salidas de dinero		
Ventas		
Compras de materia prima		
Cuentas por cobrar		
Cuentas por pagar		
Gastos		
Otros		

21. ¿Diferencia gastos familiares con los de la empresa? Si _____ No _____


VII. MATRIZ DOFA

22. Describa a continuación las debilidades, fortalezas internas y oportunidades, amenazas externas de su empresa

Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Oportunidades

Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo B. Diagnóstico empresarial final.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS <small>PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA</small>		CENTRO DE EMPRENIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL	
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL			
Responsable: _____		Fecha: _____	
I. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA			
Nombre de la Unidad Productiva: _____			
Nombre del Empresario: _____		C.C.: _____	
Dirección: _____			
Teléfono: _____		Celular: _____	E-mail: _____
Dirección de página Web: _____			
II. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA			
1. Actividad que realiza: _____			
2. Sector económico: Agropecuario__ Industrial__ Servicio: __			
3. Descripción del producto o servicio: _____			
4. Tiempo de funcionamiento de la empresa:			
De 0 a 3 meses __	Entre 3 meses y 3,5 años __		Más de 3,5 años __
5. A qué régimen pertenece su empresa:			
Simplificado __	Común __		Ninguno __
6. Número de empleados:			
Menos de 10 __	Entre 11 y 30 __		Entre 31 y 200 __
7. Número de empleados fijos: _____ Número de empleados por prestación de servicios: _____			
III. DATOS ESPECÍFICOS PARA EL DIAGNÓSTICO			
9. Áreas de la empresa en las que tiene dificultades:			
Administración __	Producción __		Servicio al cliente __
Mercadeo y publicidad __	Finanzas __		
Otros. ¿Cuáles? _____			
Producción			
10. ¿Cuál es su capacidad de producción mensual? _____			
11. ¿La maquinaria que utiliza para la producción es propia? SI __ NO __			
12. ¿Conoce los tiempos promedio de producción de sus productos o del servicio? SI __ NO __			
13. Tiene identificado quiénes son sus proveedores SI __ NO __			
Mercadotecnia			
14. ¿Cuenta su empresa con imagen corporativa? SI __ NO __			
15. Su producto o servicio cuenta con:			
Registro de marca SI __ NO __		Código de barra SI __ NO __	
Envase y embalaje SI __ NO __		Patente SI __ NO __	
16. La comercialización de su producto o servicio es:			
Local __	Regional __		Nacional __ Internacional __
17. De los siguientes factores cuáles conoce usted:			
Competencia __	Nivel de satisfacción del cliente __		Necesidades del mercado __
18. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?			
	SI	NO	
Avisos (vallas, pandonas, letreros, volantes)	_____	_____	
Tarjetas de presentación	_____	_____	
Voz a voz	_____	_____	
Redes sociales	_____	_____	
Página web	_____	_____	

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Administración


19. La empresa tiene definidas la Misión y Visión SI ___ NO ___
20. Se elaboran por escrito planes de acción donde se dan a conocer las estrategias a corto y largo plazo de la empresa. SI ___ NO ___
21. ¿Paga a todos los empleados las prestaciones legales? SI ___ NO ___
21. ¿La empresa se estimula al personal por su trabajo? SI ___ NO ___
- 21.1 ¿De qué forma los incentiva? Dinero ___ Descansos remunerados ___
Reconocimiento ante los demás empleados ___
Ninguno ___
22. De qué forma mide el nivel de satisfacción del cliente:
De acuerdo a los gastos del cliente ___ No lo tengo en cuenta ___
Encuesta de satisfacción ___



Finanzas

23. De qué forma lleva el registro de la contabilidad de su negocio:
Libro contable ___ Digital ___ No tengo registro de la contabilidad ___
24. ¿Su empresa cuenta con algún crédito financiero? SI ___ NO ___
25. ¿Diferencia los gastos familiares de los gastos de la empresa? SI ___ NO ___
26. Conoce usted:
- | | | |
|------------------------|--------|--------|
| | SI ___ | NO ___ |
| Costos de producción | ___ | ___ |
| Margen de utilidad | ___ | ___ |
| Nivel de endeudamiento | ___ | ___ |
| Punto de equilibrio | ___ | ___ |

Fuente: Autores del Proyecto.



Anexo C. Primera ficha técnica sin modificaciones.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLASIFICADO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA 1955	Ficha Técnica PYMES -2014 Centro de Emprendimiento USTA
	<p style="text-align: center;">Datos Generales:</p> Nombre del Empresario: _____ Razón Social: _____ Sector Económico: _____ Dirección: _____ Barrio: _____ Teléfono: _____ Celular: _____ E-mail: _____ Nivel Socioeconómico: _____
Diagnóstico Inicial:	
Plan de Fortalecimiento Empresarial:	

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS <small>PRIMERA CALIDAD Y EFICIENTE CAMPO DEL COLOMBIANO</small>		FORMATO DE SEGUIMIENTO PYMES - Centro de Emprendimiento USTA		 CEDE <small>Centro de Emprendimiento y Desarrollo Económico</small>
FECHA	DURACION	ACTIVIDAD	COMPROMISO	FIRMA


Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo E. Formato de seguimiento a microempresas.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARAMANGA		FORMATO DE SEGUIMIENTO MICROEMPRESAS Centro de Emprendimiento USTA		 CEDE Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
FECHA	DURACIÓN	ACTIVIDAD	COMPROMISO	FIRMA


Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo F. Formato de identificación y priorización de necesidades de la empresa.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS <small>PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARARA WANGA</small>		CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL			
FORMATO DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES					
Asesor: Nombre de la empresa:					
PROYECTO O FUNCIÓN	ORDEN DE PRIORIDAD	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	CLASE DE NECESIDAD		
			INFORMACIÓN	CÓNOCIMIENTO	HABILIDADES


Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo G. Formato plan de fortalecimiento.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS <small>PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA</small> <small>BUCARARÁ</small>		CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL			
Asesor:					
Nombre de la empresa:			Nombre del responsable:		
ACCIÓN	DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	RECURSOS		PERIODO DE EJECUCIÓN	
		MATERIALES	PERSONAL	Inicio	Fin

Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo H. Formato de evaluación de capacitaciones.

	CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DE SARROLLO EMPRESARIAL	VERSIÓN 01
	EVALUACIÓN DE CAPACITACIONES	CODIGO F-GH-06 Página 1 de 1

FECHA DE LA CAPACITACION	
TEMA DE LA CAPACITACION	
RESPONSABLE DE LA CAPACITACION	

La Universidad está interesada en conocer su opinión sobre los programas de capacitación. Su respuesta franca y objetiva será una valiosa contribución al mejoramiento continuo del Plan de Formación de la Universidad Santo Tomás.

ELEMENTO A EVALUAR	Deficiente	Regular	Aceptable	Buena	Excelente
CONTENIDO DE LAS CAPACITACIONES	1	2	3	4	5
Los temas tratados cumplieron sus expectativas:					
Las actividades dentro de la capacitación fueron:					
El material entregado fue:					
El ambiente de trabajo fue:					
La duración total de las capacitaciones fue:					
La estructura del curso fue:					
CAPACITADORES	1	2	3	4	5
El(la) capacitador(a) fue de gran ayuda y soporte:					
Las preguntas fueron resueltas a tiempo y con éxito:					
Conocimiento de los temas:					
La relación del(la) capacitador(a) con el participante fue:					
Capacidad de comunicación:					
ADMINISTRACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	1	2	3	4	5
Horario de las capacitaciones:					
Atención del personal de apoyo:					
Logística y preparación:					
Ayudas Audiovisuales:					
Instalaciones:					
EVALUACIÓN GENERAL DEL EQUIPO DE APOYO:					


Cualidades del (la) capacitador(a) que favorecen el desarrollo del curso

Deficiencias del(la) capacitador(a) que afectan el buen desarrollo del curso

Comentarios adicionales

Fuente: Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE. Formatos de Emprendimiento.

Anexo I. Formato de verificación de fortalecimiento empresarial.

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS <small>PRIMER CALLE 1100 UNIVERSITARIO DE COLOMBIA</small>		CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO ACCIONES PLAN DE FORTALECIMIENTO						
Nombre de la empresa:								
PROYECTO O FUNCIÓN	ORDEN PRIORIDAD	NECESIDAD DE CAPACITACIÓN	CLASE DE NECESIDAD			CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
			INFORMACIÓN	CONOCIMIENTO	HABILIDADES	SI	NO	

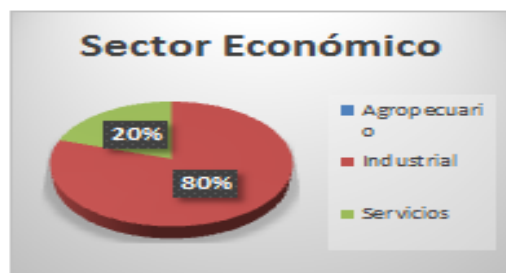
Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo J. Análisis validación Diagnostico empresarial

	Nombre de la unidad productiva	Nombre del empresario	Cédula	Dirección	Teléfono	Celular	E-mail	Dirección página web
1	Calzado Anaconda	Jose Humberto Mojica Herrera	---	Carrera 22 # 21-36 Barrio San Francisco	6343662	3108094102	anacondashoes@gmail.com	---
3	Papelería y variedades Donde Samu	Pedro Samuel Ojeda Pinto	17.959.060	Calle 9 # 18-27	6719526	3015118075	pello1984@hotmail.com	---
2	Calzado Helga Women Concept	Beatriz Murillo	---	Carrera 22 # 16-23	6457650	3158709049	calzadohelga@yahoo.com	calzadohelgawomenconcept.jimbo.com
4	Café Especial Castillo Real	Jorge Eliecer Ayala	72.223.727	Vereda la Guayana - Zapatoca	---	3118717576	---	---
5	F.J.D Calzado	Gustavo Pereira Castro	91.274.124	Calle 29a # 4-15 Piso 4 Barrio Girardot	---	3184078555	---	---

Fuente: Autores del Proyecto.

1. Actividad que realiza	2. Sector económico			3. Descripción del producto o servicio	4. Tiempo de funcionamiento de la empresa			5. A qué régimen pertenece la empresa			6. Número de empleados			7.	
	Agropecuario	Industrial	Servicios		De 0 a 3 meses	Entre 3 meses y 3,5 años	Más de 3,5 años	Simplificado	Común	Ninguno	Menos de 10	Entre 11 y 50	Entre 51 y 200	Número de empleados	Número de empleados por
Fabricación de calzado		1		calzado formal e informal para dama			1	1				1		30	10
venta de productos de papelería			1	productos escolares y papelería			1	1			1			1	1
fabricación de calzado		1		calzado para dama			1	1				1		18	0
producción y comercialización de café		1		café orgánico		1		1			1			3	15
Fabricación de calzado		1		calzado para dama			1	1			1			4	0
Total	0	4	1		0	1	4	5	0	0	3	2	0	56	26



Fuente: Autores del Proyecto.

8. Áreas de la empresa en las que tiene dificultades						9. ¿Cuál es su capacidad de producción mensual?	10. ¿La maquinaria que utiliza para la producción es propia?		11. ¿Conoce los tiempos promedios de producción del producto		12. Tiene identificado quienes son sus proveedores		13. ¿Cuenta su empresa con imagen corporativa?		14. Su producto o servicio cuenta con:			
Administración	Mercadeo y publicidad	Producción	Finanzas	Servicio al cliente	Otros. ¿Cuáles?		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Registro de marca	Envasado y embalaje	Código de barra	Patente
				1		2000 pares	1		1		1		1	si	si	no	no	
	1			1	1	no aplica	1			1	1		1	no	no	no	no	
	1		1		1	380 pares	1		1		1		1	si	si	no	no	
1	1		1		1	72 arrobas	1			1		*	1	no	no	no	no	
	1		1	1		300 pares	1		1		1		1	no	si	no	no	
1	4	0	3	3	3		5	0	3	2	4	0	3	2				



Fuente: Autores del Proyecto.

15. La comercialización de su producto o servicio es:				16. De los siguientes factores cuál conoce usted:			17. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?					18. La empresa tiene definida la misión y visión		19. Se elaboran por escrito planes de acción donde se dan a conocer las		20. ¿Paga a todos los empleados las prestaciones legales?	
Local	Regional	Nacional	Internacional	Competencia	Nivel de satisfacción del cliente	Necesidades del mercad	Avisos	Tarjetas de presentación	Voz a voz	Redes sociales	Página web	SI	NO	SI	NO	SI	NO
		1	1	1		1	no	si	si	no	si	1			1	1	
1				1			si	si	si	no	no		1		1	1	
		1	1	1			no	si	si	si	si	1			1		1
1				1			no	no	si	si	no		1		1		1
1				1		1	no	no	si	no	no	1			1		1
3	0	2	2	5	0	2						3	2	0	5	2	3



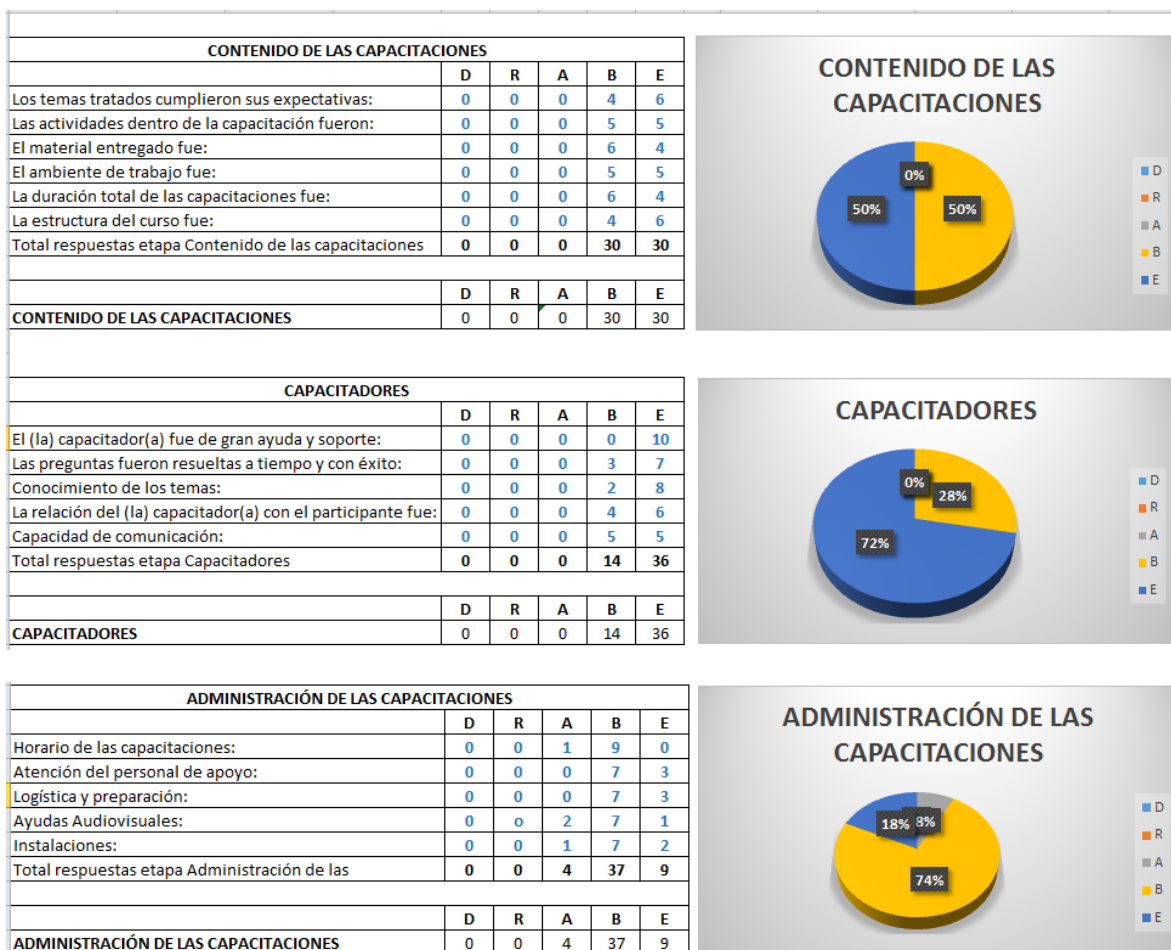
Fuente: Autores del Proyecto.

21.		22. De qué forma mide el nivel de satisfacción del cliente			23. De qué forma lleva el registro de la contabilidad de su negocio			24. ¿Su empresa cuenta con algún crédito financiero?		25. ¿Diferencia los gastos familiares de los gastos de la empresa?		26. Conoce usted:			
¿La empresa estimula al personal por su trabajo?	¿De qué forma los incentiva?	De acuerdo a los gastos	Encuesta de satisfacción	No lo tengo en cuenta	Libro contable	Digital	No tengo registro de	SI	NO	SI	NO	Costos de producción	Margen de producción	Nivel de endeudamiento	Punto de equilibrio
si	dinero			1		1		1		1		si	si	si	si
no	ninguno			1		1			1	1		no	si	si	si
no	ninguno	1				1			1		1	si	no	no	no
no	ninguno	1					1		1		1	no	no	no	no
no	ninguno			1			1	1			1	si	no	no	no
		2	0	3	0	3	2	2	3	2	3				



Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo K. Análisis validación Formato Evaluación de Capacitaciones



Fuente: Autores del proyecto.

Anexo L. Evidencia fotográfica – Visitas a microempresas.

Café Especial Castillo Real – 24/05/2014

Foto 1: Infraestructura Finca Microempresa Café Especial Castillo Real



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Cultivo de Café.



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Maquina de molido - Microempresa Café Especial Castillo Real



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 4: Infraestructura Finca Microempresa Café Especial Castillo Real



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 5: Proceso de secado - Microempresa Café Especial Castillo Real



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 5: Maquina de secado - Microempresa Café Especial Castillo Real



Fuente: Autores del Proyecto.

F.J.D Calzado

Visitas 07/04/2014 – 05/05/2014

Foto 1: Empresario Microempresa F.J.D Calzado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Diagnóstico empresarial F.J.D Calzado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Proceso de corte, pegado y terminado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 5: Capacitación de Costos - Finanzas



Fuente: Autores del Proyecto.

**Calzado Helga Women Concept
Visitas 07/06/2014 – 09/06/2014**

Foto 1: Proceso de pegado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Proceso Coser



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Proceso de limpieza



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 4: Proceso de plantillado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 5: Proceso de Montado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 6: Maquinaria



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 7: Infraestructura



Fuente: Autores del Proyecto.

Calzado Anaconda

Visitas 0/0/2014 – 0/0/2014

Foto 1: Procesos de corte y pegado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Proceso de emplantillado



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Proceso de montado



Fuente: Autores del Proyecto.

Sammy Papelería y Variedades

Visitas 0/0/2014 – 0/0/2014

Foto 1: Microempresa Sammy papelería y variedades



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Capacitación Marketing



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Capacitación Marketing



Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo M. Evidencia fotográfica visitas al municipio de Zapatoca.

Visita N°1 – 03/12/2013

Foto 1: Mercado Campesino



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Diagnostico Empresarial sin modificaciones



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Unidad Productiva Mercado Campesino



Fuente: Autores del Proyecto.

Visita N°2 – 02/03/2014

Foto 1: Reunión Sr. Gilberto Zapatocha



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Reunión Sr, Gilberto Zapatocha



Fuente: Autores del Proyecto.

Visita N°3 – 23/03/2014

Foto 1: Unidades Mercado Campesino



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 2: Capacitación Convocatorias FONADE



Fuente: Autores del Proyecto.

Foto 3: Empresarios Unidades Productivas Zapatoca



Fuente: Autores del Proyecto.

Anexo N. Vistas Modelo de Intervención

Nuevo diagnóstico


Generar nuevo diagnóstico

Nombre empresa:

Por favor ingrese el nombre de la empresa interesada en el diagnóstico

Documento:

Por favor ingrese el número de documento del dueño o interesado



Sensibilización

Documentos de sensibilización

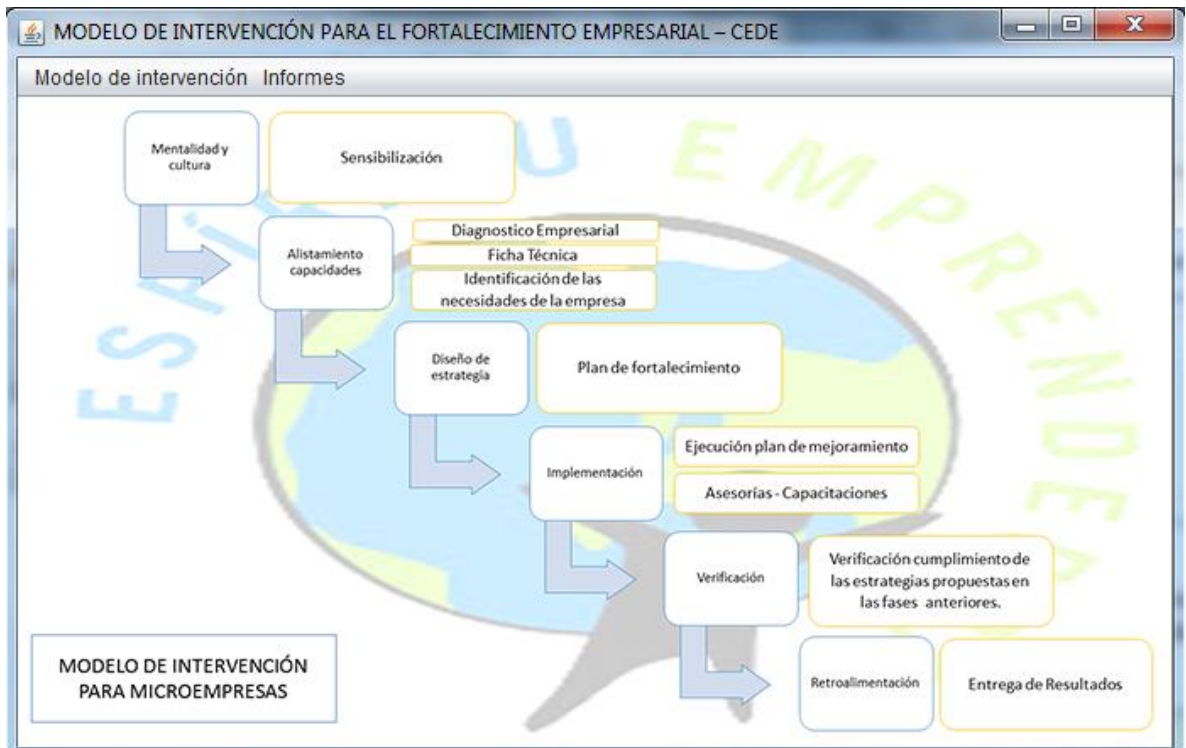
Presentación: Charla emprendimiento

Video: Charla motivación "Despicable me"

Video: Motivación éxito empresarial


Documento: Sensibilización CEDE





Diagnostico empresarial

Diagnóstico empresarial


UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
 PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
 BUCARAMANGA

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Responsable: Fecha:

I. Datos de la empresa

Nombre de la unidad productiva:

Nombre del empresario: C.C.

Dirección:

Teléfono: Celular: Email:

Dirección de página web:

Identificación de la empresa


1. Actividad que realiza:

2. Sector económico: Agropecuario Industrial Servicio

3. Descripción del producto o servicio:

Fase 1 - Ficha técnica

Ficha técnica



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
BUCARAMANGA

Ficha Técnica Microempresas -2014 Centro de
Emprendimiento USTA

Click para añadir foto

Datos Generales:

Nombre del empresario:

Razón Social:

Sector Económico:

Dirección: Barrio:

Teléfono: Celular:


Email:

Nivel Socioeconómico:

Síntesis de diagnóstico inicial:

Formato identificación y priorización de necesidades

Identificación y priorización de necesidades

 **UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

Id: 872014000005

Asesor:

Añadir Proyecto o función

Proyecto o función:

Prioridad inicial:

Necesidad de capacitación:

Clase de necesidad:


Información Conocimiento Habilidades

Proyectos o funciones

Proyecto o función	Prioridad	Necesidad de capacitación	Clase de necesidad
--------------------	-----------	---------------------------	--------------------

Plan de fortalecimiento

Plan de fortalecimiento

 **UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS**
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Asesor: **Id: 872014000005**

Añadir actividad

Acción:

Actividad:

Recursos

Materiales:

Personal:

Periodo de ejecución

Inicio:

Fin:

Actividades

Acción	Actividad	Materiales	Personal	Inicio	Fin
--------	-----------	------------	----------	--------	-----

Capacitaciones



Ver capacitaciones

Seleccione una capacitación

--SELECCIONE--

seleccione el archivo que desea ver

--SELECCIONE--

 Ver  Llenar evaluación

A. capacitación red social facebook para promocionar productos

B. Capacitación servicio al cliente

C. Capacitación planeación estrategica

D. Capacitación Marketing



E. Capacitación tecnica 5s

F. Capacitación seguridad industrial

G. Capacitación BPM


H. Capacitación costos y financiera



 Atras  Continuar

Verificación

Verificación de resultados



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

Id: 872014000005

CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LAS FASES ANTERIORES

Nombre de la empresa:

Funciones verificadas

Función:

Verificación de funciones

Función:

Seleccione una función o proyecto para verificar

¿Se cumplió? SI NO

Observaciones

Fuente: Autores del Proyecto.