

**Informe de práctica empresarial realizada en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo
Empresarial CEDE**

Marian Sofía Sánchez Díaz

**Informe final de práctica empresarial presentado para optar el título de Profesional en
Negocios Internacionales**

Director

Freddy Alonso Aguillón Duarte

Magister en Gestión y Dirección de Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2025

Dedicatoria

A mi familia, especialmente a mi papá, mi mamá y mi hermana, por ser mi mayor soporte en cada etapa de este proceso. Su apoyo constante, su cariño incondicional y la confianza que siempre han depositado en mí han sido el motor que me impulsó a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Gracias por creer en mí cuando yo misma lo dudaba, por celebrar cada logro y por darme fuerza en cada caída.

A mi tutor, por su acompañamiento cercano, su disposición para guiarme y por brindarme las herramientas necesarias para culminar con éxito esta etapa. Su apoyo fue fundamental para mantener el rumbo y mejorar continuamente este trabajo.

A los docentes del programa de Negocios Internacionales, por cada clase, cada consejo y cada reto que me motivó a crecer profesionalmente. Sus enseñanzas han dejado una huella en mi formación y seguirán acompañándome en los desafíos por venir.

Y a Oddie, mi perro, por ser ese compañero fiel en las madrugadas de trabajo, por su compañía silenciosa pero reconfortante, y por hacer más llevaderas las largas horas de dedicación con solo estar ahí.

Finalmente, dedico este trabajo a cada una de las dificultades enfrentadas en el camino: los desafíos personales, académicos y emocionales que, lejos de ser un obstáculo, se convirtieron en aprendizajes profundos. A través de ellos comprendí la importancia de la perseverancia, la resiliencia y la confianza en uno mismo. Este proceso no solo fortaleció mis conocimientos, sino también mi carácter, y por ello, agradezco incluso los momentos más complejos, pues fueron parte esencial de mi formación.

Agradecimientos

Agradezco a la Unidad de Proyección Social y al Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás por brindarme la oportunidad de realizar mi práctica profesional en un espacio lleno de aprendizaje y crecimiento.

A mis jefes y compañeros de equipo, gracias por su acompañamiento, orientación y por hacer de este proceso una experiencia enriquecedora tanto en lo personal como en lo profesional.

También expreso mi gratitud a mi familia, por estar siempre presente, y a todas las personas que hicieron parte de este camino, directa o indirectamente, aportando con su apoyo y confianza.

Contenido

Introducción	15
1. Informe de práctica empresarial realizado en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	16
1.1 Contexto de la práctica empresarial	16
1.2 Justificación.....	17
1.3 Objetivos	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos.....	18
2. Perfil de la empresa.....	19
2.1 Razón social de la empresa	19
2.2 Objeto social de la empresa.....	20
2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa	20
2.3.1 Dirección	21
2.3.2 Teléfono.....	21
2.3.3 Correo electrónico	21
2.3.4 Jefe inmediato.....	21
2.4 Estructura organizacional.....	21
2.4.1 Misión de la empresa.....	22
2.4.2 Visión de la empresa.....	22
2.4.3 Organigrama de la empresa	22
2.5 Aspectos económicos	23

2.5.1 Entorno macroeconómico.....	24
2.5.2 Entorno microeconómico	25
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	25
2.6.1 Mentorías a emprendedores.....	26
2.6.2 Fomento de la mentalidad y cultura emprendedora.....	26
2.6.3 Formalización de planes de negocios frente al fondo emprender	26
2.6.4 Consultoría en mejoramiento continuo en Empresas de la región	27
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	27
3. Cargo y funciones desempeñadas	28
3.1 Cargo desempeñado	29
3.2 Funciones asignadas.....	29
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	32
4. Marco conceptual y normativo	33
4.1 Marco conceptual	33
4.2 Marco normativo	35
5. Aportes.....	36
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	37
5.1.1 Identificación de la situación problémica.....	38
5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa	38
5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros.....	44
5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	55
5.3 Plan de mejora.....	55

6. Conclusiones y recomendaciones	60
Recomendaciones	62
Referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Listado de funciones y horas asignadas</i>	29
Tabla 2. <i>Impacto de la matriz estandarizada en el proceso de diagnóstico</i>	45
Tabla 3. <i>Propuesta de plan de mejora Fase 1: Socialización con el equipo CEDE</i>	57
Tabla 4. <i>Propuesta de plan de mejora Fase 2: Socialización con el equipo CEDE</i>	57
Tabla 5. <i>Propuesta de plan de mejora Fase 3: Evaluación de impacto con KPIs</i>	58
Tabla 6. <i>Cronograma de implementación del plan de mejora</i>	59

Lista de figuras

Figura 1. <i>Organigrama Universidad Santo Tomás</i>	23
Figura 2. <i>Análisis PEST – Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE</i>	24
Figura 3 <i>Matriz Ansoff - CEDE</i>	28
Figura 4. <i>Reuniones semanales submesa de emprendimiento.</i>	30
Figura 5. <i>Actualización de micrositio de emprendimiento de proyección social.</i>	31
Figura 6. <i>Formularios realizados en emprendimiento.</i>	31
Figura 7. <i>Actualización micrositio del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial ..</i>	32
Figura 8. <i>Índice del manual de uso de la matriz diagnóstica.</i>	43
Figura 9. <i>Explicación de la matriz diagnóstica en el manual de uso</i>	43
Figura 10. <i>Resultado de la herramienta aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”</i>	48
Figura 11. <i>Hoja etapa aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”</i>	48
Figura 12. <i>Hoja capacidad operativa, log, org, aplicada en una idea de emprendimiento</i> <i>“Maquillaje”</i>	49
Figura 13. <i>Hoja mercado objetivo, aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”</i>	49
Figura 14. <i>Resultado de la herramienta aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia</i>	50
Figura 15. <i>Hoja etapa aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia</i>	51
Figura 16. <i>Hoja capacidad operativa, log, org, aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia</i>	51
Figura 17. <i>Hoja mercado objetivo, aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia</i>	51

Figura 18. <i>Resultado de la herramienta aplicada en el emprendimiento Honey Bee</i>	53
Figura 19. <i>Hoja etapa aplicada en el emprendimiento Honey Bee</i>	53
Figura 20. <i>Hoja capacidad operativa, log, org, aplicada en el emprendimiento Honey Bee</i>	53
Figura 21. <i>Hoja mercado objetivo, aplicada en el emprendimiento Honey Bee</i>	54

Lista de apéndices

Apéndice A. *Matriz de diagnóstico para evaluación de emprendimientos*

Apéndice B. *Manual de uso de la herramienta diagnóstica*; **Error! Marcador no definido.**

Nota: véase archivos en fuente externa

Resumen

Este trabajo tiene como propósito desarrollar y estandarizar una matriz de diagnóstico para los mentores y emprendedores que acceden a los servicios del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) y manifiestan interés en la internacionalización. La herramienta busca facilitar la evaluación, clasificación y orientación del emprendimiento, permitiendo así un proceso de acompañamiento más claro, ágil y organizado. **Problema:** Se identificó la ausencia de un proceso estructurado que guíe al emprendedor en el desarrollo de su negocio, lo cual genera confusiones, demoras en la toma de decisiones y obstáculos en la proyección hacia nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales. **Objetivo:** Diseñar una matriz diagnóstica estandarizada que funcione como una guía práctica para mentores y emprendedores, respondiendo a necesidades frecuentes como documentación, nivel de madurez del negocio, mercado objetivo y capacidad operativa. **Resultados:** La herramienta fue aplicada a un emprendimiento real, lo que permitió validar su utilidad, facilidad de uso y capacidad para generar un diagnóstico claro. Además, fue presentada al director del CEDE, quien reconoció su aplicabilidad en futuras mentorías. Se elaboró un instructivo para su implementación y se propuso su inclusión en los protocolos institucionales del centro.

Palabras clave: emprendimiento, estandarización, matriz diagnóstica, mentoría, internacionalización, CEDE

Abstract

Problem: The Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) of Universidad Santo Tomás presented challenges in the standardization of mentoring processes, which led to inconsistent evaluations and difficulties in offering effective support to entrepreneurs. **Objective:** To design and implement a diagnostic matrix that evaluates the stage and maturity of entrepreneurial initiatives, especially those interested in internationalization, in order to improve the service process within the CEDE. **Method:** A practical qualitative approach was applied during the internship, including document review, observation of mentoring sessions, theoretical framework comparison (such as Churchill and Lewis models), and the creation and testing of a diagnostic tool. **Results:** The matrix was applied to a real entrepreneurship case, allowing the identification of key aspects such as the development level, formalization status, and market approach. It provided a more structured evaluation compared to the previous process based on subjective mentoring criteria. **Discussion:** The implementation of the tool not only improves the internal organization of the CEDE but also facilitates faster and clearer referrals to the Centro de Consultoría Empresarial (CCE), especially when entrepreneurs show interest in expanding to international markets. The tool was validated by the CEDE director and is expected to be adopted as part of future mentoring protocols.

Keywords: entrepreneurship, mentoring, diagnostic tool, internationalization, business development

Glosario

Acompañamiento empresarial: proceso de orientación brindado a emprendedores o empresarios para apoyar el desarrollo, fortalecimiento o crecimiento de sus iniciativas.

CEDE: Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás, unidad encargada de promover la cultura emprendedora y apoyar la creación de empresas.

Centro de Consultoría Empresarial (CCE): Unidad especializada de la universidad que presta servicios de asesoría técnica a empresas con enfoque en internacionalización, estrategia y gestión.

Diagnóstico empresarial: proceso estructurado que permite evaluar el estado actual de un emprendimiento en áreas clave como formalización, mercado, operaciones y visión de crecimiento.

Emprendimiento: proceso mediante el cual una persona o grupo desarrolla una idea de negocio para ofrecer un producto o servicio con valor económico y social.

Internacionalización: Estrategia empresarial que implica la entrada de un producto, servicio o modelo de negocio a mercados extranjeros.

Matriz de diagnóstico: herramienta que permite analizar el nivel de madurez de un emprendimiento en diferentes dimensiones, facilitando su evaluación y la orientación de su ruta de acompañamiento.

Mentoría: asesoría personalizada que se brinda a los emprendedores para apoyar la toma de decisiones, el fortalecimiento del negocio y la superación de desafíos específicos.

Modelo de negocio: esquema que describe cómo una empresa crea, entrega y captura valor a través de sus productos, servicios, operaciones y relaciones con el cliente.

Ruta de formación: proceso de asesoría y seguimiento que sigue un emprendedor dentro del CEDE, desde la validación de su idea hasta su consolidación o proyección internacional.

Introducción

En el entorno actual del emprendimiento, donde la innovación y adaptación a los mercados son condiciones importantes para el crecimiento de los negocios, por lo que es necesario buscar y establecer estrategias que lleven a los emprendedores por una vía clara y organizada para el progreso constante. En ese contexto, los centros de emprendimiento presentan ciertos quiebres en sus procesos ya que, aunque se realiza un acompañamiento constante, no cuentan con una estructura que permita guiar de manera práctica y comprensible a los mentores y emprendedores. Esta situación se evidencia constantemente en el Centro de emprendimiento y desarrollo empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomás, donde, a pesar de que se acompañe al emprendedor en sus respectivas mentorías, no existe una estructura que permita que el mentor pueda explicar de manera clara y precisa al emprendedor una ruta de inicio y desarrollo de su empresa, por lo que se pueden generar vacíos en procesos importantes u omisiones.

A partir de esta necesidad se propone una estandarización de proceso de mentoría y desarrollo de los emprendimientos que indiquen su deseo o necesidad de internacionalizarse, el cual permita organizar las acciones de ambas partes y seguir una misma línea en conjunto. Esta matriz de proceso no solo funcionara como una guía en la realización de mentorías, sino también como una herramienta que optimice la gestión interna del CEDE para enviarle un diagnóstico completo sobre el emprendimiento al centro de consultoría empresarial CCE. La propuesta se apoya en la gestión efectiva empresarial, el desarrollo de los emprendimientos y en la gestión de procesos, los cuales fueron adaptados y consultados para resolver las necesidades del centro y los usuarios. Con ello se busca brindar una experiencia más clara, eficiente y organizada, a toda la comunidad que solicita el servicio.

1. Informe de práctica empresarial realizado en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

1.1 Contexto de la práctica empresarial

La práctica profesional fue desarrollada en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. El CEDE es una unidad de servicio de la Facultad de Ingeniería Industrial que pertenece a la División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. De igual forma, el centro de emprendimiento y desarrollo empresarial hace parte de Proyección social y extensión universitaria en la línea de emprendimiento de la universidad. Cuya función es promover, generar y desarrollar la cultura y espíritu emprendedor de toda la comunidad tomasina (estudiantes, egresados, graduados, docentes y administrativos) brindando apoyo con mentorías y actividades que se pueden realizar a nivel seccional o multicampus.

Durante la práctica se pudo observar la importancia del centro como unidad de servicio para la universidad, por su constante apoyo hacia toda la comunidad. Sin embargo, también se evidencian aspectos a mejorar y fortalecer dentro del mismo, sobre todo en la estructura y estandarización del proceso de mentoría y acompañamiento a los emprendedores. Estas observaciones permitieron identificar de manera más clara los vacíos que se presentan en el centro y lo cual permitió plantear las estrategias de mejora para generar la efectividad de la experiencia ofrecida a todos los emprendedores que se acercan al CEDE.

Este capítulo presenta una explicación detallada del CEDE, donde se llevó a cabo la práctica profesional, mencionando y describiendo las características del entorno para generar una propuesta de valor planteada en el desarrollo del trabajo de grado.

1.2 Justificación

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga funciona activamente en el desarrollo y formación de los emprendedores de toda la comunidad tomasina. Sin embargo, en el desarrollo de todas sus actividades, se evidenció una necesidad dentro de la unidad relacionada con la falta de estandarización de procesos utilizados por los mentores y emprendedores durante la prestación del servicio. Esto generó confusión en los emprendedores, tiempo prolongado en la toma de decisiones y vacíos durante el desarrollo del modelo de negocio, lo cual dificultaba la claridad y efectividad en el acompañamiento. Por ello, se hizo necesaria la vinculación de un practicante para que contribuyera al fortalecimiento en la prestación de los servicios y en las mejoras de los procesos internos.

Al analizar el diagnóstico, surgió la oportunidad de generar una matriz como herramienta que facilitara una evaluación estructurada de los emprendimientos y sirviera como una base para generar una ruta de acompañamiento más organizada. Por esta razón, nació la oportunidad de crear una matriz diagnóstica para los emprendimientos que soliciten los servicios del CEDE y que indiquen su iniciativa de internacionalización, en donde se identificarán aspectos claves que debe tener un emprendimiento

La elección de esta práctica como opción de grado, corresponde al interés de aprender e implementar conocimientos del área de negocios internacionales en las áreas como las asesorías

empresariales, gestión de procesos, implementación de estrategias y estudios de mercado. También se identificó de manera la oportunidad de fortalecer la unidad de servicio de la universidad que tiene un alto impacto en toda la comunidad. La oportunidad de ingresar a un centro que tiene un contacto directo con los emprendedores permitió demostrar y aplicar los conceptos teóricos adquiridos durante la formación académica en un entorno práctica, generando así un aprendizaje significativo y una experiencia profesional con un valor significativo para la vida profesional.

1.3 Objetivos

Se presenta el objetivo general y los objetivos específicos definidos para el desarrollo de la práctica profesional en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE). Los objetivos fueron formulados a partir de las problemáticas observadas en el transcurso del ejercicio profesional y buscan brindar una propuesta que fortalezca y optimice los procesos internos dirigido a los mentores y los emprendedores.

1.3.1 Objetivo general

Diseñar una matriz de proceso estandarizado para evaluar la madurez de emprendimientos con potencial de internacionalización en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE)

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar los vacíos y dificultades en el proceso de mentoría a los emprendedores del CEDE para definir las necesidades y puntos de mejora a partir de la observación y análisis de las practicas utilizadas en el servicio.

Analizar los elementos fundamentales que debe incluir la estandarización de la matriz de proceso, según la experiencia, recursos, tiempo y etapas más frecuentes en el acompañamiento de los emprendedores.

Elaborar una matriz de proceso estandarizado que organice las etapas del acompañamiento al emprendedor y que sirva como guía para el mentor para el seguimiento y desarrollo de los modelos de negocio que se presenten.

Proponer estrategias para que faciliten la implementación de la matriz de proceso permitiendo que se integre como proceso regular para las actividades del centro.

2. Perfil de la empresa

En este capítulo se presenta una descripción detallada sobre el perfil de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, entidad en donde realice las practicas. Se definirá la razón social, el objeto social de la entidad, datos de mi jefe inmediato, estructura organizacional, misión y visión de la empresa.

2.1 Razón social de la empresa

“La Universidad Santo Tomás es una institución de Educación Superior, privada y católica, fundada, restaurada y dirigida por los Frailes de la Orden de Predicadores de la Provincia de San Luis Beltrán de Colombia, con carácter de Fundación, sin ánimo de lucro, de utilidad común, con

personería jurídica y autonomía dentro de los límites señalados por la Constitución Política de la República de Colombia, las Leyes y el Concordato suscrito entre el Estado Colombia y la Santa Sede” (Universidad Santo Tomás, s.f.).

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de la Universidad Santo Tomás se orienta a la prestación de educación superior en sus diferentes modalidades y niveles de formación, enmarcada en su carácter de institución privada, católica y sin ánimo de lucro. Inspirada en el humanismo cristiano de Santo Tomás de Aquino, la universidad tiene como propósito la formación integral de las personas mediante procesos de docencia, investigación y proyección social, con el fin de aportar soluciones a las problemáticas de la sociedad y contribuir al desarrollo humano y social del país. Asimismo, está facultada para adelantar programas académicos de pregrado, posgrado, educación continuada, así como actividades de investigación, innovación, extensión y cooperación nacional e internacional, en cumplimiento de la normatividad vigente para las instituciones de educación superior en Colombia (Universidad Santo Tomás, s.f.-a).

2.3 Dirección, teléfono, correo electrónico y jefe inmediato en la empresa

A continuación, se presentan los datos de contacto correspondientes al lugar donde se desarrolló la práctica profesional. Esta información incluye la ubicación del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE), así como los datos de contacto del jefe inmediato responsable de la supervisión del proceso formativo.

2.3.1 Dirección

La empresa se encuentra ubicada en la cra. 18 No. 9-27 Bucaramanga.

2.3.2 Teléfono

El número telefónico de mi jefe inmediato es 321 2354924.

2.3.3 Correo electrónico

El correo electrónico de mi jefe encargado es eduwin.florez@ustabuca.edu.co.

2.3.4 Jefe inmediato

Mi jefe inmediato es el ingeniero Eduwin Andrés Florez Orejuela director del centro de emprendimiento y desarrollo empresarial (CEDE).

2.4 Estructura organizacional

En este punto se presentará un análisis sobre la estructura organizacional de la Universidad Santo Tomas, iniciando con su misión y visión, donde se expresa su proyecciones y metas a futuro.

Seguidamente, se mencionará el organigrama institucional, el cual a través de un grafica representa toda la distribución organizativa de la Universidad Santo Tomas, explicando la jerarquía, iniciando con rectoría, departamentos administrativos, vicerrectoría académica, vicerrectoría administrativa y todas las divisiones con sus correspondientes carreras.

2.4.1 Misión de la empresa

La Misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana, y para que estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y a las necesidades de la sociedad y del país”(Universidad Santo Tomás, s.f.-b, párr. 1).

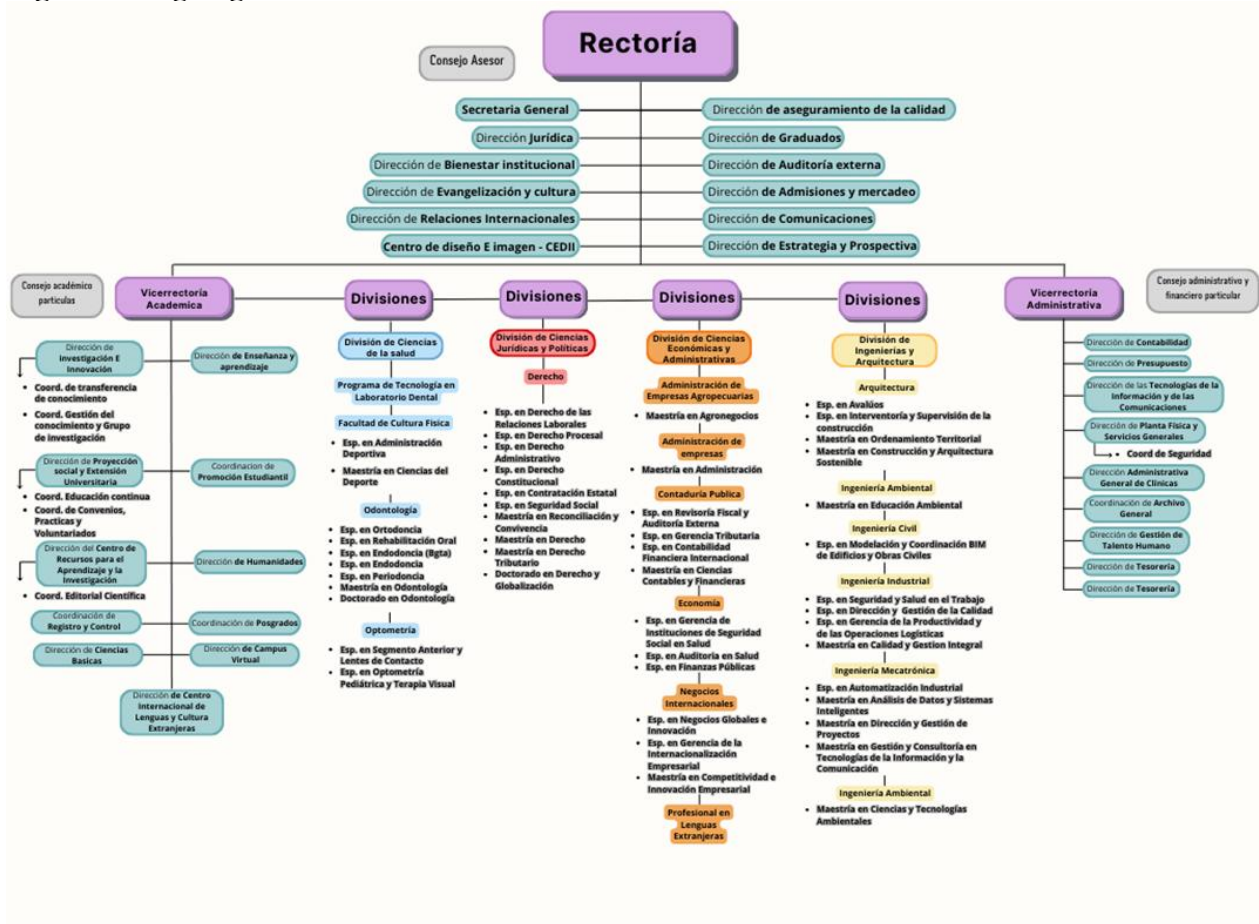
2.4.2 Visión de la empresa

En 2028 la Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común (Universidad Santo Tomás, s.f.-b, párr. 2).

2.4.3 Organigrama de la empresa

En este apartado se presenta el organigrama de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, lugar en donde se realizó la práctica profesional. Aquí se presenta la jerarquía, distribución, áreas y unidades académicas que conforman la institución.

Figura 1. Organigrama Universidad Santo Tomás



Elaborado a partir de Organigrama de la Universidad Santo Tomás, (2024).

2.5 Aspectos económicos

En este apartado se abordarán los entornos macroeconómicos y microeconómicos actúan de manera directa en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás. En donde se consideran factores externos tales como los políticos, económicos, sociales y culturales, así como factores internos, como los consumidores y el mercado que atiende el centro.

2.5.1 Entorno macroeconómico

En el siguiente grafico se explicará como en el primer semestre del 2025, el entorno macroeconómico de nuestro país ha contribuido directamente al desarrollo de emprendimientos. En el ámbito político, aunque existen programas de apoyo, la inestabilidad genera incertidumbre para los emprendedores y sus negocios. En el aspecto económico, el país presenta una inflación que afecta el consumo, pero a pesar de esto se logró un pequeño crecimiento en la nación. En el ámbito social, todavía se presentan muchos negocios informales lo que promueve la labor del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE. Y por último en el nivel tecnológico hay muchos avances en herramientas como la inteligencia artificial, pero también existen muchas barreras de acceso que impide su uso por parte de muchos emprendedores.

Figura 2. Análisis PEST – Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE.



Adaptado de *Ejemplo de análisis PEST*, por Structuralia, 2023, *Blog Structuralia*.

2.5.2 Entorno microeconómico

El entorno microeconómico del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) está influenciado por varios actores con los que mantiene una relación directa y constante en sus procesos. El CEDE no cuenta con proveedores externos, ya que todo lo relacionado con diseños, piezas publicitarias, impresiones, logística y demás servicios es gestionado por los departamentos encargados dentro de la universidad. Los principales usuarios son toda la comunidad tomasina (estudiantes de pregrado y posgrado, egresados, graduados, docentes y administrativos) así como también por personas o instituciones externas que cuenten con emprendimientos ya sea en etapa de idea, desarrollo o crecimiento que buscan apoyo para recibir mentorías, orientación o acompañamiento. El CEDE también cuenta con aliados externos, como el Sena, la Cámara de Comercio de Bucaramanga, entre otros. Lo cual permite ampliar las oportunidades a los emprendedores. Como competencia directa se identifican otras universidades o instituciones que brindan servicios similares de acompañamiento o convocatorias a los emprendedores. Finalmente, el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial es influenciado por factores internos como la falta de mentores, disponibilidad de equipo de trabajo y la participación de toda la comunidad tomasina.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

En el Centro de emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) cuenta con una variedad de servicios dentro de su portafolio, en donde su objetivo principal es Fomentar habilidades emprendedoras cimentadas en actividades, mentorías, consultorías, investigaciones,

desarrollo social y convenios, para ser apoyo en la creación y desarrollo de empresas que generen un impacto positivo en el desarrollo social y económico de la región.

2.6.1 Mentorías a emprendedores

Se brindan acompañamientos personalizados a los emprendedores para guiarlos en el desarrollo de su idea de negocio, fortalecimiento de su modelo empresarial y toma de decisiones estratégicas. Estas mentorías abordan áreas como marketing, finanzas, operaciones y sostenibilidad.

2.6.2 Fomento de la mentalidad y cultura emprendedora

El CEDE organiza charlas, talleres, cátedras abiertas y actividades de sensibilización dirigidas a estudiantes, docentes y egresados con el fin de despertar el interés por emprender y desarrollar competencias que impulsen el pensamiento creativo e innovador.

2.6.3 Formalización de planes de negocios frente al fondo emprender

Se presta acompañamiento técnico a los emprendedores interesados en aplicar a convocatorias del Fondo Emprender del SENA, ayudándoles a estructurar su plan de negocio, formular el proyecto y cumplir con los requisitos establecidos.

2.6.4 Consultoría en mejoramiento continuo en Empresas de la región

El CEDE extiende sus servicios a empresas locales mediante asesorías en áreas clave como procesos, calidad, productividad y gestión empresarial, con el fin de fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial atiende principalmente a toda la comunidad tomasina compuesta por estudiantes de pregrado y posgrado, egresados, graduados, docentes y administrativos, así como emprendedores externos que se encuentran en cualquier etapa de emprendimiento (idea, desarrollo o crecimiento). El mercado principal del centro está dirigido a la demanda de servicios de mentoría, orientación, formación, acompañamiento y fortalecimiento empresarial personalizados.

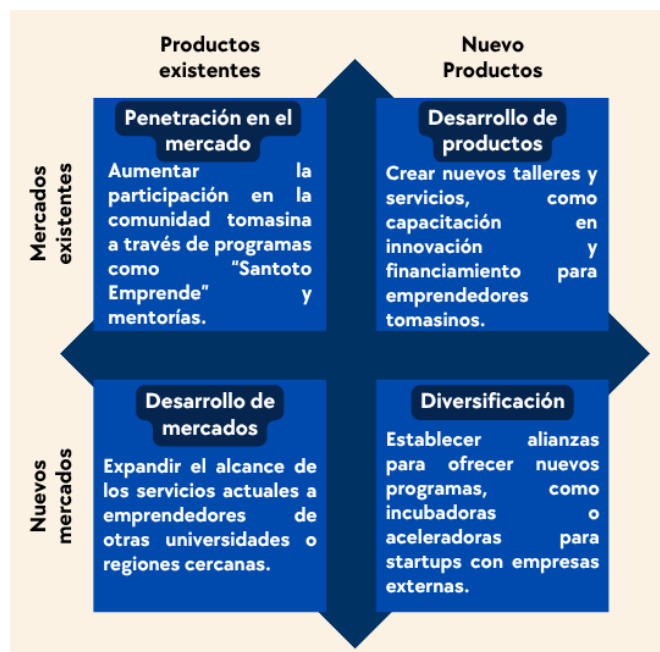
Uno de los servicios destacados del CEDE es la promoción de la cultura emprendedora dentro de la universidad, la participación en ferias o eventos multicampus como Santoto Emprende en donde se establece una conexión de manera directa con una parte de su mercado objetivo, la comunidad tomasina.

El comportamiento del mercado muestra un mayor nivel de participación durante eventos universitarios, como ferias o el programa Santoto Emprende, en los cuales los emprendedores solicitan mentorías, orientaciones o fortalecimiento para sus ideas o negocios. La flexibilidad y adaptación detectadas en las necesidades de los consumidores ha sido importante para generar estrategias y fortalecer al CEDE durante las actividades realizadas. Este análisis permite identificar

que, aunque el entorno sea constantemente variable, se aplican propuestas para aplicar a las necesidades de nuestro público.

A continuación, se presenta una matriz Ansoff en donde se identifican las estrategias de crecimiento para el CEDE aplicando las necesidades, productos y mercados actuales.

Figura 3 *Matriz Ansoff - CEDE*



Esta matriz presenta diferentes rutas en donde el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial puede ampliar y fortalecer su impacto en el mercado atendiendo las demandas de su actual público o de nuevos mercados.

3. Cargo y funciones desempeñadas

En esta sección se presentará el cargo y las funciones realizadas durante el periodo de practica que inicio el 4 de febrero de 2025 y culmino el 3 de agosto de 2025 en la Universidad

Santo Tomas en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, en donde realice varias funciones apoyando a estudiantes, facultades y direcciones.

3.1 Cargo desempeñado

El cargo desempeñado durante mis prácticas profesionales según el contrato de aprendizaje firmado fue el de Practicante. Con este rol tuve la oportunidad de desarrollar actividades de emprendimiento como realización de charlas, mentorías, capacitaciones, entre otras.

3.2 Funciones asignadas

A continuación, se mostrarán las funciones realizadas durante la práctica profesional, allí se evidencian las funciones realizadas, funciones específicas y las horas por semana junto con algunas evidencias adjuntas.

Tabla 1. *Listado de funciones y horas asignadas*

<i>Funciones realizadas</i>	<i>Funciones Especificas</i>	<i>Horas por semana</i>
Apoyo en gestión de programas y eventos	Organización y apoyo en la ejecución de la feria Ustacoop Colaboración en el programa Santoto E (gestión de información, envío de comunicaciones)	10
Planificación y desarrollo de herramientas	Acompañamiento a líderes de proyección social en tareas del plan de acción Elaboración de formularios para el plan de trabajo (directorio de emprendimientos, diagnóstico del perfil emprendedor, ruta formativa)	5
Gestión administrativa y comunicación	Seguimiento y gestión del correo institucional Participación en reuniones semanales de submesa de emprendimiento	7
Análisis y sistematización de datos	Apoyo en el llenado de SNIES industrial Procesamiento y análisis de información del diagnóstico del perfil emprendedor 2024 Organización de datos del directorio de emprendimientos	5

<i>Funciones realizadas</i>	<i>Funciones Especificas</i>	<i>Horas por semana</i>
Relación con proveedores y cotizaciones	Identificación y evaluación de proveedores para maquinaria especializada Elaboración de cotizaciones para proyectos como ACICAM	6
Gestión y actualización web y digital	Solicitud y gestión de nuevos banners para la página web Actualización y optimización del diseño web del CEDE y emprendimiento	4
Apoyo académico y formación	Gestión de piezas publicitarias y solicitud de videos con emprendedores Planificación, desarrollo y ejecución de la Cátedra de Emprendimiento datos	3
Gestión de inventarios y bases de datos	Actualización y gestión del inventario de emprendedores Actualización de base de datos para eventos y mentorías interinstitucionales	2
Total		42

Figura 4. Reuniones semanales submesa de emprendimiento.

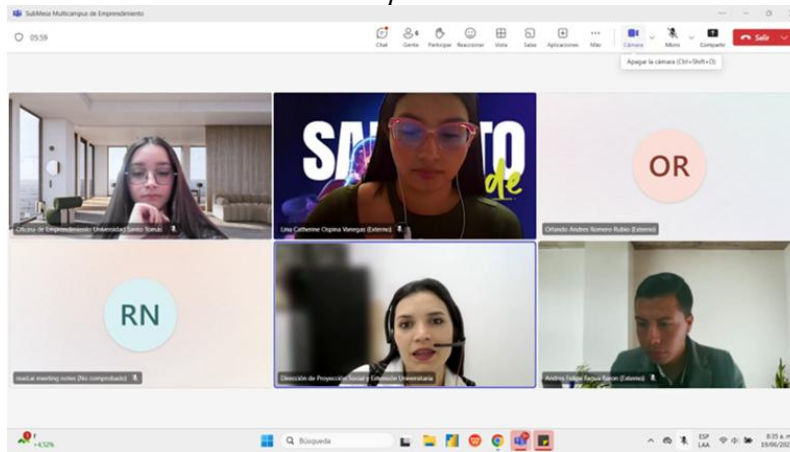


Figura 5. Actualización de micrositio de emprendimiento de proyección social.



Figura 6. Formularios realizados en emprendimiento.



Figura 7. Actualización micrositio del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS BUCARAMANGA

PRESENTACIÓN POLÍTICAS LINEAS ESTRATEGICAS UNIDADES DE SERVICIOS ALIADOS ESTRATEGICOS INDICADORES

Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

● VISITA: 3161

Nuestra Vocación

Misión
Promover la cultura emprendedora mediante el desarrollo y fortalecimiento de habilidades en torno a la generación y validación de modelos de negocio sostenible, innovación, creatividad con el fin de apoyar el emprendimiento desde la comunidad tomasina.

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

Objetivo General
Fomentar habilidades emprendedoras orientadas en actividades, mentorías, consultorías, investigaciones, desarrollo social y comunitario, para ser apoyo en la creación y desarrollo de empresas que generen un impacto positivo en el desarrollo social y económico de la región.

Objetivos específicos
Promover la cultura y el emprendimiento en los integrantes de la Universidad Santo Tomás por medio de actividades de sensibilización.

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

Contacto CEDE

Eduwin Andrés Flórez Orejuela
Director
Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
E mail:
emprendimiento@ustabuca.edu.co
Teléfono: (+57) 607 698 58 58
Ext.: 6538

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

En el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) los procesos son “cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados” (Robledo, 2017, párr. 2), Entre estos procesos se encuentran la recepción o evaluación de ideas de negocio, realización de eventos o programas multicampus, mentorías y orientación a los emprendedores y formalización o fortalecimiento de emprendimientos. Los procedimientos se definen como “la forma específica cómo debe ejecutarse un proceso” (Robledo, 2017, párr. 4) permiten realizar de manera ordenada y guiada de la ejecución de los procesos del centro. Por último, las herramientas son “todo tipo de bienes indispensables para que el trabajador

pueda prestar el servicio pactado” (VLex, 2016, párr. 7), que incluye cuadros maestros, bases de datos, espacios físicos o virtuales para las actividades operativas del CEDE.

4. Marco conceptual y normativo

En este apartado se presentarán los conceptos elementales y el marco normativo que soportan el trabajo de mi práctica profesional realizada en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE. En el marco conceptual recolectan las ideas principales para entender mejor los procesos de emprendimiento, formación y acompañamiento. Por su parte el marco normativo fusiona la normativa a nivel nacional y la vigente a nivel institucional que orientan las actividades realizadas en el centro.

4.1 Marco conceptual

El desarrollo de esta práctica profesional se fundamenta en una serie de conceptos relacionados con la gestión del emprendimiento, el acompañamiento formativo y la organización de procesos. El emprendimiento universitario, entendido como la generación de ideas de negocio en entornos académicos, no solo promueve la innovación, sino también el fortalecimiento de capacidades en estudiantes y egresados que desean desarrollar una propuesta empresarial viable. Desde esta perspectiva, los centros universitarios de emprendimiento deben ofrecer herramientas claras y procesos estructurados que faciliten ese acompañamiento.

Una de las formas más utilizadas para brindar este acompañamiento es la mentoría, que permite guiar al emprendedor en la toma de decisiones, análisis de riesgos, validación de su producto o servicio y en el planteamiento de metas alcanzables. Sin embargo, para que este proceso

sea realmente útil, se requiere que esté respaldado por una estructura organizativa clara, es decir, por una estandarización del servicio que se presta. La estandarización de procesos facilita que la atención no dependa exclusivamente del criterio individual del mentor, sino que siga una secuencia que permita medir, comparar y ajustar según el avance del emprendedor.

Este enfoque se articula con modelos teóricos sobre el ciclo de vida de los negocios, como el propuesto por Churchill y Lewis (1983), donde se plantea que cada emprendimiento atraviesa distintas etapas que requieren intervenciones específicas. De allí que el diseño de la matriz no se limite a una lista de preguntas, sino que integre una lógica de progresión en la cual se pueda evidenciar si un negocio está listo para escalar, necesita fortalecer su base o aún se encuentra en una etapa de exploración.

A partir de esta necesidad surge la idea de implementar una herramienta de diagnóstico que permita evaluar, desde un enfoque práctico y sistemático, el nivel de desarrollo de los emprendimientos atendidos. En este caso, se elaboró una matriz de diagnóstico que incluye cinco dimensiones críticas del negocio: etapa del emprendimiento, formalización legal, desarrollo del producto, conocimiento del mercado y capacidad operativa. Estas dimensiones permiten construir un perfil técnico de cada caso, generar alertas sobre debilidades y proyectar una ruta de trabajo según las metas del emprendedor.

En contextos donde los emprendedores manifiestan interés por internacionalizarse, este tipo de herramientas cobra aún más importancia, ya que permite asegurar que los negocios cumplan condiciones mínimas antes de ser remitidos a otras unidades como el Centro de Consultoría Empresarial (CCE). En ese sentido, el uso de esta matriz fortalece la calidad del

servicio prestado en el CEDE, facilita la articulación entre áreas institucionales y mejora la toma de decisiones dentro de los procesos de mentoría.

El diseño de la matriz diagnóstica se basa en el modelo de las cinco etapas de crecimiento organizacional desarrollado por Churchill y Lewis (1983), que identifica secuencias claras de desarrollo empresarial: *existencia*, *supervivencia*, *éxito*, *despegue* y *madurez de recursos*. Este enfoque ha sido validado por estudios contemporáneos que confirman su aplicabilidad en contextos actuales. Por ejemplo, investigaciones recientes en entornos de pequeñas y medianas empresas destacan cómo, a lo largo de estas etapas, se transforman aspectos como el estilo de gestión, la estructura, los sistemas operativos, la planificación estratégica y el grado de involucramiento del propietario. En la matriz propuesta, la etapa idea refleja la fase de *existencia*, donde falta estructura formal; la fase desarrollo corresponde a etapas de *supervivencia* o *éxito incipiente*, en función de la validación del producto o servicio; mientras que la fase crecimiento se asocia con el *despegue* y la *madurez de recursos*, lo cual se alinea con una operación más consolidada y estructura organizacional avanzada, favoreciendo la posibilidad de internacionalización.

4.2 Marco normativo

El marco normativo abarca las disposiciones legales e institucionales que orientan el ejercicio del emprendimiento desde una perspectiva educativa, social y productiva. En el contexto colombiano, la Ley 1014 de 2006, conocida como Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, establece las bases para impulsar el espíritu emprendedor desde las instituciones educativas y promueve el desarrollo de habilidades para la creación de empresas.

Asimismo, la Ley 2069 de 2020, por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, refuerza la necesidad de crear un entorno favorable para la consolidación de nuevas iniciativas empresariales, especialmente a través del fortalecimiento institucional, el acceso a mercados y el uso de tecnologías.

A nivel de política pública, el Documento CONPES 4011 de 2020 establece la política nacional de emprendimiento, destacando la articulación entre el sector público, privado y académico para potenciar el ecosistema emprendedor del país.

Desde el ámbito institucional, el trabajo se enmarca en las políticas y normativas propias de la Universidad Santo Tomás, especialmente en el Acuerdo 04 del 30 de abril de 2014, que regula el proceso de proyección social en la institución. Esta normativa define la función social universitaria como un proceso académico y comunitario que articula la docencia, la investigación y la extensión, a través de estrategias como el acompañamiento a emprendedores.

Además, el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), como instrumento de gestión y evaluación, fue parte del trabajo práctico en términos de actualización de información relacionada con la oferta institucional y el seguimiento a las actividades del CEDE.

En conjunto, estas normativas permiten comprender el marco de acción del trabajo de grado y orientan tanto la práctica como la propuesta metodológica que se presenta en los siguientes capítulos.

5. Aportes

En esta sección se presenta el aporte realizado al Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga. Se tratarán los temas

en los siguientes apartados detallando propuesta de valor, la situación problemática, procedimientos y estrategias implementadas a las necesidades del CEDE.

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Durante la práctica profesional realizada en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, se identificó la necesidad de tener un proceso estandarizado para evaluar y conocer los emprendimientos atendidos, con el objetivo que saber en qué etapa se encuentran, la capacidad que tienen para guiarlos a un proceso de internacionalización de su emprendimiento y así enviarlos al centro de consultoría empresarial que hace parte de la facultad de Negocios Internacionales.

La propuesta de valor agregado al CEDE es la creación, estructuración y diseño del proceso en donde se utilizarán herramientas de evaluación (Matriz de Excel desarrollada Apendice 1), métodos de clasificación del emprendimiento por etapas (ideación, desarrollo o crecimiento) y un diagrama que sirva como diagnostico para conocer cómo y en que etapa se encuentra el emprendimiento y sí enviar el informe al CCE.

Para llevar a cabo su implementación se analizaron situaciones vividas durante la práctica profesional, experiencias de mentores y emprendedores, métodos de recolección de información como formularios utilizados a nivel seccional (diagnóstico del perfil emprendedor, ruta formativa y directorio de emprendimientos), reuniones semanales de emprendimiento a nivel multicampus (Bogotá, Villavicencio, Tunja y Bucaramanga) y una prueba piloto del proceso.

El impacto esperado de este proceso es crear una guía fácil, ágil y sostenible, que guie tanto al mentor como al emprendedor evaluar las ideas o negocios que se presenten en el centro para

identificar de forma eficiente las oportunidades de mejora y canalizar de forma eficaz a aquellos emprendimientos que pueden iniciar el proceso de internacionalización.

5.1.1 Identificación de la situación problemática

Durante la práctica profesional desarrollada en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) se evidenció la carencia de un proceso regulado que permitiera identificar con precisión en qué etapa se encontraban los emprendimientos que eran atendidos. Esta situación dificultaba la orientación y asesoría al emprendedor ya que no existía una ruta clara, y podían presentarse vacíos o pasos omitidos durante el proceso. Además, no se contaba con una herramienta concreta que permitiera identificar el proceso, etapa, estado o mercado objetivo del emprendimiento. La mentoría se realizaba según su conocimiento, criterio y experiencia del mentor, lo que generaba diferencias en la calidad de formación brindadas y una dificultad en el seguimiento de los emprendimientos en sus procesos.

Estas condiciones se presentaban como una oportunidad para diseñar y crear una herramienta para estructurar el proceso de mentoría en el CEDE con el objetivo de establecer con claridad la etapa del emprendimiento, proceso, diagnóstico, mercado, clasificación y acompañamiento, esta herramienta mejoraría la gestión interna del centro y ofrecer de manera ágil, clara, efectiva y con proyección hacia mercados nacionales o internacionales a los emprendedores.

5.1.2 Contribución de conocimiento a la empresa

Desde una perspectiva aplicada en los negocios internacionales un emprendedor no solo debe tener conocimientos administrativos y financieros si no también debe estar preparado para

ampliar y adaptar su producto o servicio en mercados altamente competitivos. En el transcurso de la práctica profesional en el CEDE se creó una herramienta que permite caracterizar y establecer la etapa del emprendimiento, su madurez y el potencial para la internacionalización. Por consiguiente, esta herramienta aporta una gestión más estructurada y organizada en el acompañamiento y en el servicio prestado en el centro. A continuación, se presentará el paso a paso de la construcción del aporte.

5.1.2.1 Diagnostico de mentorías en el CEDE. De acuerdo con las vivencias experimentadas durante las prácticas profesionales, se realizó una investigación y observación estructurada de las mentorías realizadas en el centro. Por esta razón se tomó la decisión de crear una herramienta que ayudara a los mentores a tener un proceso claro y eficiente al momento de evaluar y clasificar al emprendedor para así tener un criterio preciso del emprendimiento.

5.1.2.1.1 Análisis de elementos fundamentales para la estandarización. Para estructurar una matriz de proceso estandarizada, se tomó como base la experiencia del director del CEDE y las situaciones observadas durante las mentorías realizadas en el periodo de práctica. A través de reuniones y espacios de retroalimentación, se identificaron los aspectos mínimos que todo emprendimiento debería tener para avanzar en su desarrollo, especialmente aquellos con potencial de internacionalización.

Se consideraron variables clave como el nivel de experiencia del emprendedor, el tiempo promedio de acompañamiento, la disponibilidad de recursos técnicos y humanos, y las etapas más comunes encontradas en los negocios asesorados (idea, desarrollo o crecimiento). La herramienta

se diseñó para que, a partir de cinco dimensiones: etapa del negocio, aspectos jurídicos, capacidad operativa, desarrollo de producto y conocimiento del mercado objetivo para que se pueda obtener un diagnóstico objetivo.

5.1.2.2 Revisión y aplicación teórica. Como referencia se tomaron varios modelos de desarrollo empresarial como Churchill y Lewis (1983) pero también se investigaron otras estrategias de diagnóstico de emprendimientos como Procolombia (2024) para concluir la madurez del negocio.

5.1.2.3 Diseño del instrumento de diagnóstico. Para la herramienta creada se realizó una matriz para evaluar la capacidad del emprendimiento en 5 fracciones:

- Etapa del emprendimiento (idea, desarrollo o crecimiento).
- Documentos jurídicos y tributarios.
- Desarrollo del producto o servicio.
- Mercado objetivo.
- Capacidad operativa, logística y organizacional.

Este diagnóstico busca generar un criterio concreto del nivel del emprendimiento y dependiendo de su evaluación y de las metas del emprendedor, guiarlo al centro de consultoría empresarial para que realicen un acompañamiento constante para la internacionalización de este.

5.1.2.3.1 Estructura de la matriz y utilidad para el mentor. La matriz fue elaborada en formato Excel y contiene seis secciones, una por cada dimensión evaluada, incluyendo una hoja

de resultados. En cada sección se plantean criterios con escalas de evaluación que permiten ubicar al emprendimiento en una de tres etapas: idea, desarrollo o crecimiento.

El mentor puede utilizar la matriz en las sesiones iniciales con el emprendedor, diligenciar cada criterio de manera conjunta y, al final, obtener un resumen que muestra en qué nivel se encuentra el emprendimiento en cada una de las cinco áreas. Esta evaluación inicial no solo orienta la mentoría, sino que también permite definir prioridades de fortalecimiento y enfocar el acompañamiento según las brechas detectadas.

Además, la herramienta permite dar seguimiento en el tiempo, ya que el mismo archivo puede actualizarse a medida que el emprendedor avanza. De esta manera, el mentor cuenta con una guía clara que mejora la trazabilidad del proceso.

5.1.2.4 Prueba de la herramienta de diagnóstico. La herramienta fue aplicada en 3 emprendimientos que fueron atendidos por el CEDE, lo cual permitió identificar las opciones de mejora y dar prioridad a necesidades críticas que presentaban los emprendimientos. Gracias a este ejercicio se pudo realizar mejoras en el diagnóstico para que

fuera lo más sencillo y comprensible tanto para los emprendedores como para los mentores.

5.1.2.4.1 Proceso de validación y retroalimentación con mentores. La validación de la herramienta y la recolección de retroalimentación por parte de los mentores se desarrolló mediante reuniones virtuales sincrónicas y comunicación asincrónica, utilizando los canales institucionales del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE). Las sesiones se

llevo a cabo a través de la plataforma Microsoft Teams el día 11 de Junio de 2025, empleando la cuenta institucional de emprendimiento, lo que permitió presentar la matriz, explicar su funcionamiento y resolver inquietudes en tiempo real.

De manera complementaria, se utilizaron intercambios de mensajes y envío de observaciones por medio del chat corporativo, lo que facilitó mantener un flujo constante de comunicación, agilizar la implementación de ajustes y sistematizar las sugerencias recibidas. Esta combinación de interacción sincrónica y asincrónica permitió que el proceso de validación fuera más ágil, accesible y documentado, garantizando que las recomendaciones de los mentores se incorporaran de forma oportuna al diseño final de la herramienta.

Nota: Por políticas internas de privacidad, no fue posible realizar capturas de pantalla durante la sesión de validación y retroalimentación con el director. Toda la documentación y comunicación del proceso se encuentra registrada exclusivamente en la cuenta institucional del CEDE, garantizando la confidencialidad y seguridad de la información.

5.1.2.5 Exposición de la herramienta al director del CEDE. El diagnóstico fue presentado al director del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial quien indicó la importancia de realizar un proceso estandarizado para el centro ya que con la herramienta se da un veredicto más acertado para la ruta de formación de los emprendedores y se envía un diagnóstico claro al CCE.

5.1.2.6 Creación y diseño del instructivo del diagnóstico e implementación en el CEDE. Se realizó un manual de guía (ver Apéndice B) para los usuarios que explica el uso y

manejo de la herramienta. Este diagnóstico será implementado en las asesorías que soliciten los emprendedores con iniciativa de internacionalización.

Figura 8. *Índice del manual de uso de la matriz diagnóstica.*

**Manual de Usuario: Matriz de Evaluación para Identificar la
Fase de Emprendimiento**

Índice

1. Introducción
2. ¿Qué es la Matriz de Evaluación?
3. ¿Cómo funciona?
4. Explicación de cada hoja de la matriz
 - o ETAPA
 - o JURIDICO Y TRIBUTARIO
 - o CAPACIDAD OPERATIVA, LOG, ORG
 - o DESARROLLO DE PRODUCTO
 - o MERCADO OBJETIVO
 - o RESULTADOS
5. Interpretación de resultados
6. Recomendaciones según la fase
7. Preguntas frecuentes

Figura 9. *Explicación de la matriz diagnóstica en el manual de uso*

2. ¿Qué es la Matriz de Evaluación?

Es una herramienta en Excel que mide el progreso del emprendimiento en **6 dimensiones clave**:

1. Etapa general del negocio
2. Aspectos jurídicos y tributarios
3. Capacidad operativa y logística
4. Desarrollo del producto/servicio
5. Mercado objetivo
6. Resultados consolidados

Cada dimensión tiene preguntas o criterios que debes evaluar con **1, 2 o 3 puntos**, dependiendo de tu situación.

5.1.3 Impacto desde los resultados y/o logros

La ejecución de la herramienta de diagnóstico en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial permitió identificar mejoras en el proceso de evaluación y madurez de los emprendimientos en el proceso de mentoría. Este diagnóstico que es una matriz de evaluación con 5 etapas tiene como objetivo realizar un examen ágil y concreto en el acompañamiento.

Para comprobar el funcionamiento de esta herramienta, se aplicó la herramienta a un emprendimiento que fue atendido recientemente en el centro, fue seleccionado por su disposición para participar, su etapa y su mercado. Aunque la muestra fue pequeña, se pudo mostrar la viabilidad del desempeño y utilidad en la evaluación de los emprendimientos.

Una de las metas observadas fue la correcta y eficiente evaluación como mentor, ya que permite visualizar de forma estructurada la madurez y estructura del emprendimiento. Comparado con el proceso anterior, que se realizaba según el criterio y experiencia de los mentores. Por lo que esta herramienta simplificó y generalizó uno de los servicios más destacados del CEDE ya que permite establecer estrategias más personalizadas y claras para los emprendedores.

Con el fin de ilustrar las mejoras obtenidas con la implementación de la matriz diagnóstica frente al procedimiento previo, se presenta a continuación una comparación que integra indicadores cuantitativos derivados de la fase piloto y evidencia las ventajas de la estandarización del proceso:

Tabla 2. *Impacto de la matriz estandarizada en el proceso de diagnóstico*

<i>Aspecto</i>	<i>Proceso anterior (criterio subjetivo del mentor)</i>	<i>Proceso actual (matriz estandarizada)</i>	<i>Mejora cuantificable</i>
Método de evaluación	Basado en experiencia y juicio personal del mentor.	Diagnóstico estructurado con 5 dimensiones y criterios definidos.	+80% de trazabilidad en registros.
Tiempo de diagnóstico	Variable (1 a 3 sesiones para definir etapa).	Determinación de etapa en una sola sesión.	Reducción del tiempo en un 40%.
Claridad en resultados	Explicación verbal no documentada.	Informe estructurado con puntajes y observaciones.	100% de entregas documentadas.
Seguimiento	Difícil continuidad si cambia el mentor.	Archivo editable y actualizable por cualquier miembro del CEDE.	+90% de continuidad en seguimiento.
Preparación para internacionalización	Evaluación implícita sin criterios definidos.	Dimensiones específicas para medir potencial exportador.	Identificación anticipada de casos con potencial.

Las mejoras observadas se relacionan directamente con las actividades desarrolladas durante la práctica profesional. El incremento del 80 % en la trazabilidad de los registros se alcanzó porque, durante la ejecución de la herramienta, registré de manera sistemática cada diagnóstico en el formato editable de la matriz y lo guardé en la carpeta institucional del CEDE, garantizando que todos los casos quedaran documentados con el mismo esquema.

La reducción del 40 % en el tiempo de diagnóstico fue posible porque, en lugar de realizar entrevistas abiertas y no estructuradas, utilicé la matriz desde el inicio de cada mentoría, lo que permitió determinar la etapa del emprendimiento en una sola sesión. Esto se evidenció, por ejemplo, en el caso del *emprendimiento de maquillaje*, en el que la etapa de madurez se identificó en menos de 30 minutos de entrevista.

La entrega documentada del 100 % de los diagnósticos fue resultado de generar y enviar a cada mentor el archivo final con los puntajes y observaciones, lo cual no se hacía antes de la implementación de la herramienta. Esta práctica también facilitó el 90 % de continuidad en el

seguimiento, ya que otros mentores pudieron retomar los casos revisando los archivos que dejé cargados en el repositorio interno.

Por último, si bien durante la práctica no se presentaron casos en los que un emprendedor manifestara interés en iniciar un proceso de internacionalización, la matriz diagnóstica permite identificar si un emprendimiento cuenta con la preparación y condiciones mínimas para ello. En caso de que en el futuro un emprendedor cumpla con estos criterios y exprese su disposición, podrá remitirse al Centro de Consultoría empresarial (CCE) para el acompañamiento correspondiente.

Estos resultados demuestran que la implementación de la matriz diagnóstica contribuye significativamente a la estandarización y mejora de un proceso interno clave del CEDE, sentando las bases para su aplicación en futuras mentorías.

5.1.3.1 Emprendimiento Idea – Maquillaje. El emprendimiento evaluado corresponde a una propuesta de negocio enfocada en la comercialización de productos de maquillaje y la prestación de servicios como maquillista profesional. Este caso fue incluido en la aplicación de la matriz diagnóstica con el fin de verificar su utilidad en proyectos en etapa inicial y con un enfoque combinado de producto y servicio.

Los resultados de la evaluación indicaron que el emprendimiento se encuentra en la etapa de Idea, con puntuaciones de 3 sobre 9 en los criterios de *Etapa del emprendimiento*, *Jurídico y tributario*, *Capacidad operativa, logística y organizacional* y *Desarrollo de producto*. El único criterio con mayor avance fue *Mercado objetivo*, que obtuvo una calificación de 5, correspondiente a la etapa de Desarrollo, reflejando un conocimiento más claro del público al que se dirige.

Este diagnóstico permitió identificar que, aunque existe una noción clara del mercado meta y del tipo de productos y servicios que se ofrecerán, el proyecto carece aún de formalización legal, estructura operativa definida y desarrollo completo de su portafolio. La aplicación de la matriz permitió priorizar acciones iniciales como la definición de la propuesta de valor, la elaboración de un plan de desarrollo de producto y el avance en los trámites jurídicos básicos.

Figura 10. Resultado de la herramienta aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”

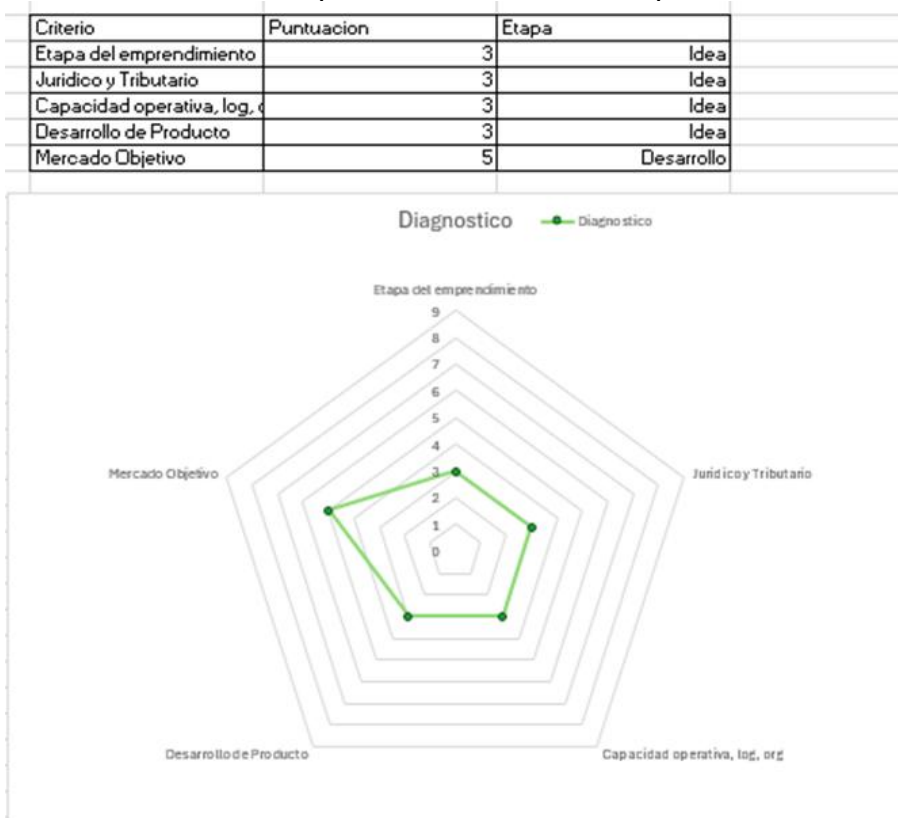


Figura 11. Hoja etapa aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”

Criterios de evaluacion	Puntuacion	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
Producto y Modelo de Negocio	1	El emprendimiento solo existe en la mente del fundador o en un documento inicial. No se ha desarrollado un prototipo o versión mínima viable (MVP). No hay pruebas de funcionalidad ni testeos con clientes. No ha definido su modelo de negocio o está en una fase muy preliminar. No sabe cómo monetizar su producto/servicio. No tiene clara su propuesta de valor o diferenciación.	Se ha construido un prototipo inicial o versión de prueba del producto/servicio. Se han realizado test con usuarios para evaluar su viabilidad. Hay ajustes en proceso según el feedback de los primeros clientes.	El producto/servicio está completamente desarrollado y validado. Ya se encuentra en el mercado con clientes activos. Su modelo de negocio está probado y funcionando con ingresos sostenibles. Tiene un plan estructurado para expandirse a nuevos mercados.
Clientes e Ingresos	1	No ha realizado ningún estudio de mercado. No tiene clientes ni ha probado su producto/servicio con usuarios reales. Su idea aún no tiene un segmento de clientes definido. No ha realizado ninguna venta. No tiene una estrategia clara de monetización.	Ha identificado un público objetivo y ha probado su producto/servicio con algunos clientes. Ha recibido retroalimentación de los primeros usuarios y está realizando mejoras. Ha generado algunos ingresos, pero aún son irregulares.	Tiene una cartera de clientes estable y recurrente. Ha definido canales de adquisición de clientes eficientes. Tiene un flujo de ingresos constante y rentable. Ha diversificado sus fuentes de ingreso.
Organización y Escalabilidad	1	Solo el emprendedor trabaja en el negocio. No hay socios ni colaboradores. No ha pensado en la expansión de su negocio. No tiene una visión de crecimiento.	Ha incorporado socios o colaboradores, pero sin una estructura clara. Está explorando nuevas oportunidades de mercado.	Tiene un equipo formal con roles definidos. Ha establecido procesos internos y una cultura organizacional. Tiene estrategias definidas para crecer y llegar a nuevos mercados, incluyendo internacionalización.
FASE ACTUAL	3	3 -4 Puntos	5 -6 Puntos	7 -9 Puntos

Figura 12. Hoja capacidad operativa, log, org, aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”

Pregunta / Criterio	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
¿El emprendimiento tiene un equipo definido?	1	Solo el emprendedor trabaja	Hay colaboradores informales	Equipo formal con funciones claras
¿Tiene un espacio físico o digital de operación?	1	No tiene lugar definido	Usa espacios ocasionales	Tiene un lugar fijo o canal digital consolidado
¿Cuenta con procesos logísticos u operativos definidos?	1	No	Algunos procesos básicos sin documentar	Procesos definidos y estandarizados (entregas, inventarios, etc.)
Total	3	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

Figura 13. Hoja mercado objetivo, aplicada en una idea de emprendimiento “Maquillaje”

Pregunta / Criterio	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
¿Ha identificado su cliente ideal?	2	No ha definido público objetivo	Tiene una idea general del cliente ideal	Cliente bien definido con segmentación clara
¿Ha realizado validaciones con el mercado?	2	No ha realizado encuestas ni pruebas	Ha probado con algunos usuarios o encuestas	Tiene datos validados y ventas reales
¿Conoce a su competencia?	1	No	Tiene información básica	Ha hecho análisis detallado y tiene diferenciadores claros
Total	5	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

5.1.3.2 Emprendimiento Postres Ambrosia. Postres Ambrosia es un emprendimiento dedicado a la elaboración y comercialización de postres artesanales elaborados con recetas caseras. Se seleccionó para la aplicación de la matriz diagnóstica por su disposición a participar, su nivel de consolidación en el mercado local y la variedad de productos que ofrece, lo que lo convierte en un caso representativo de negocios en fase de expansión inicial.

El diagnóstico evidenció que el emprendimiento se encuentra principalmente en la etapa de Desarrollo, con un alto nivel de madurez en el área de producto, el cual alcanzó puntaje de Crecimiento debido a la calidad, aceptación y diferenciación de su oferta. Sin embargo, aún presenta oportunidades de mejora en el fortalecimiento jurídico-tributario y en la optimización de su capacidad operativa y logística, aspectos que resultan esenciales para avanzar hacia una expansión sostenible.

La aplicación de la matriz permitió establecer acciones prioritarias para estandarizar procesos administrativos, formalizar trámites pendientes y fortalecer la capacidad de respuesta frente a una mayor demanda. Tanto el emprendedor como el mentor resaltaron que la herramienta facilitó la identificación precisa de áreas críticas y la definición de un plan de mejora enfocado.

Figura 14. Resultado de la herramienta aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia

Criterio	Puntuacion	Etapa
Etapa del emprendimiento	6	Desarrollo
Juridico y Tributario	4	Idea
Capacidad operativa, log. y org.	5	Desarrollo
Desarrollo de Producto	9	Crecimiento
Mercado Objetivo	6	Desarrollo

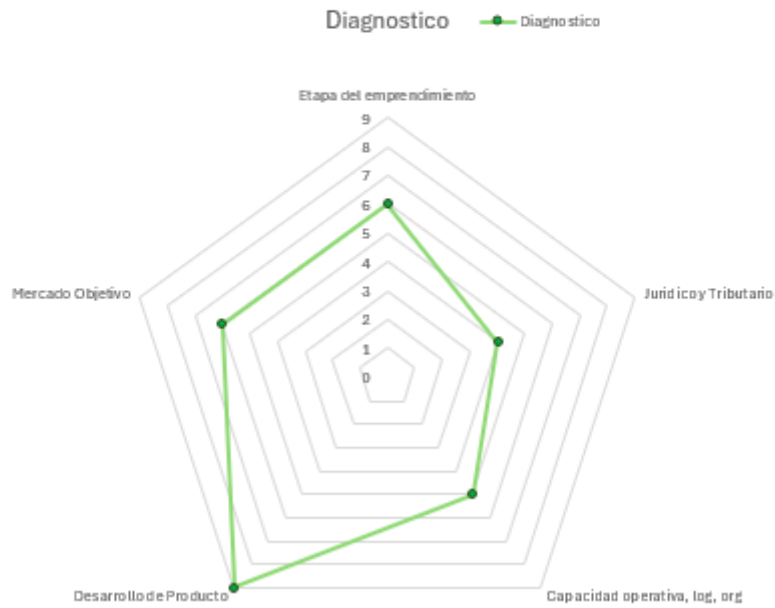


Figura 15. Hoja etapa aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia

Criterios de evaluacion	Puntuacion	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
Producto y Modelo de Negocio	2	El emprendimiento solo existe en la mente del fundador o en un documento inicial. No se ha desarrollado un prototipo o versión mínima viable (MVP). No hay pruebas de funcionalidad ni testeo con clientes. No ha definido su modelo de negocio o está en una fase muy preliminar. No sabe cómo monetizar su producto/servicio. No tiene clara su propuesta de valor o diferenciación.	Se ha construido un prototipo inicial o versión de prueba del producto/servicio. Se han realizado test con usuarios para evaluar su viabilidad. Hay ajustes en proceso según el feedback de los primeros clientes.	El producto/servicio está completamente desarrollado y validado. Ya se encuentra en el mercado con clientes activos. Su modelo de negocio está probado y funcionando con ingresos sostenibles. Tiene un plan estructurado para expandirse a nuevos mercados.
Clientes e Ingresos	2	No ha realizado ningún estudio de mercado. No tiene clientes ni ha probado su producto/servicio con usuarios reales. Su idea aún no tiene un segmento de clientes definido. No ha realizado ninguna venta. No tiene una estrategia clara de monetización.	Ha identificado un público objetivo y ha probado su producto/servicio con algunos clientes. Ha recibido retroalimentación de los primeros usuarios y está realizando mejoras. Ha generado algunos ingresos, pero aún son irregulares.	Tiene una cartera de clientes estable y recurrente. Ha definido canales de adquisición de clientes eficientes. Tiene un flujo de ingresos constante y rentable. Ha diversificado sus fuentes de ingreso.
Organización y Escalabilidad	2	Solo el emprendedor trabaja en el negocio. No hay socios ni colaboradores. No ha pensado en la expansión de su negocio. No tiene una visión de crecimiento.	Ha incorporado socios o colaboradores, pero sin una estructura clara. Está explorando nuevas oportunidades de mercado.	Tiene un equipo formal con roles definidos. Ha establecido procesos internos y una cultura organizacional. Tiene estrategias definidas para crecer y llegar a nuevos mercados, incluyendo internacionalización.
FASE ACTUAL	6	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

Figura 16. Hoja capacidad operativa, log, org, aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia

Pregunta / Criterio	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
¿El emprendimiento tiene un equipo definido?	2	Solo el emprendedor trabaja	Hay colaboradores informales	Equipo formal con funciones claras
¿Tiene un espacio físico o digital de operación?	2	No tiene lugar definido	Usa espacios ocasionales	Tiene un lugar fijo o canal digital consolidado
¿Cuenta con procesos logísticos u operativos definidos?	1	No	Algunos procesos básicos sin documentar	Procesos definidos y estandarizados (entregas, inventarios, etc.)
Total	5	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

Figura 17. Hoja mercado objetivo, aplicada en el emprendimiento Postres Ambrosia

Pregunta / Criterio	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
¿Ha identificado su cliente ideal?	2	No ha definido público objetivo	Tiene una idea general del cliente ideal	Cliente bien definido con segmentación clara
¿Ha realizado validaciones con el mercado?	2	No ha realizado encuestas ni pruebas	Ha probado con algunos usuarios o encuestas	Tiene datos validados y ventas reales
¿Conoce a su competencia?	2	No	Tiene información básica	Ha hecho análisis detallado y tiene diferenciadores claros
Total	6	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

5.1.3.3 Emprendimiento Honey Bee. *Honey Bee* es un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de jabones naturales y otros productos derivados. Se seleccionó para la aplicación de la matriz diagnóstica por su consolidación en el mercado local, la

diversificación de su catálogo y su capacidad de producción, lo que lo ubica como un caso representativo de negocios en etapa avanzada.

El diagnóstico ubicó al emprendimiento en la etapa de Crecimiento, con fortalezas claras en capacidad operativa, variedad y calidad de producto, así como un posicionamiento sólido en su mercado objetivo. En el área jurídico-tributaria se evidenció un puntaje correspondiente a la etapa de Desarrollo, lo que indica que, si bien cumple con varios requisitos legales, aún puede robustecer su estructura documental y procesos administrativos para alinearse completamente con estándares de crecimiento empresarial.

La aplicación de la matriz permitió confirmar que la empresa cuenta con bases sólidas para mantener su expansión, y proporcionó una guía clara para reforzar áreas estratégicas que aseguren su competitividad a largo plazo. Tanto el equipo emprendedor como el mentor destacaron la utilidad de contar con un diagnóstico estructurado para orientar las decisiones de inversión, diversificación de productos y ampliación de canales de venta.

Figura 18. Resultado de la herramienta aplicada en el emprendimiento Honey Bee

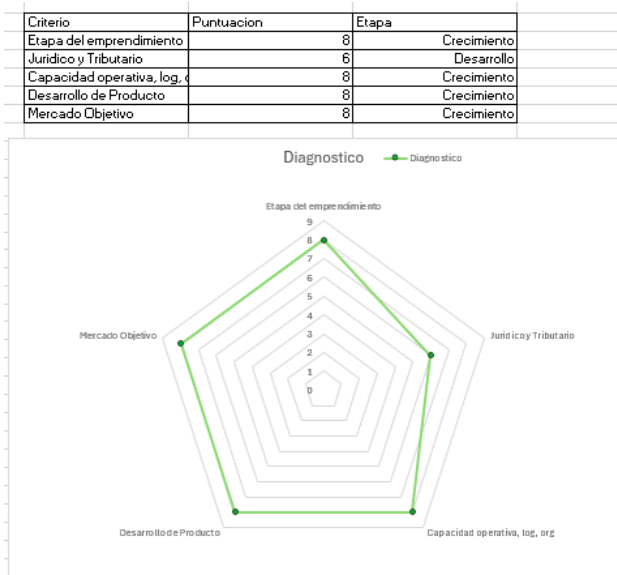


Figura 19. Hoja etapa aplicada en el emprendimiento Honey Bee

Criterios de evaluación	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
Producto y Modelo de Negocio	3	El emprendimiento solo existe en la mente del fundador o en un documento inicial. No se ha desarrollado un prototipo o versión mínima viable (MVP). No hay pruebas de funcionalidad ni testeo con clientes. No ha definido su modelo de negocio o está en una fase muy preliminar. No sabe cómo monetizar su producto/servicio. No tiene clara su propuesta de valor o diferenciación.	Se ha construido un prototipo inicial o versión de prueba del producto/servicio. Se han realizado test con usuarios para evaluar su viabilidad. Hay ajustes en proceso según el feedback de los primeros clientes.	El producto/servicio está completamente desarrollado y validado. Ya se encuentra en el mercado con clientes activos. Su modelo de negocio está probado y funcionando con ingresos sostenibles. Tiene un plan estructurado para expandirse a nuevos mercados.
Clientes e Ingresos	3	No ha realizado ningún estudio de mercado. No tiene clientes ni ha probado su producto/servicio con usuarios reales. Su idea aún no tiene un segmento de clientes definido. No ha realizado ninguna venta. No tiene una estrategia clara de monetización.	Ha identificado un público objetivo y ha probado su producto/servicio con algunos clientes. Ha recibido retroalimentación de los primeros usuarios y está realizando mejoras. Ha generado algunos ingresos, pero aún son irregulares.	Tiene una cartera de clientes estable y recurrente. Ha definido canales de adquisición de clientes eficientes. Tiene un flujo de ingresos constante y rentable. Ha diversificado sus fuentes de ingreso.
Organización y Escalabilidad	2	Solo el emprendedor trabaja en el negocio. No hay socios ni colaboradores. No ha pensado en la expansión de su negocio. No tiene una visión de crecimiento.	Ha incorporado socios o colaboradores, pero sin una estructura clara. Está explorando nuevas oportunidades de mercado.	Tiene un equipo formal con roles definidos. Ha establecido procesos internos y una cultura organizacional. Tiene estrategias definidas para crecer y llegar a nuevos mercados, incluyendo internacionalización.
FASE ACTUAL	8	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

Figura 20. Hoja capacidad operativa, log, org, aplicada en el emprendimiento Honey Bee

Pregunta / Criterio	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
¿El emprendimiento tiene un equipo definido?	3	Solo el emprendedor trabaja	Hay colaboradores informales	Equipo formal con funciones claras
¿Tiene un espacio físico o digital de operación?	3	No tiene lugar definido	Usa espacios ocasionales	Tiene un lugar fijo o canal digital consolidado
¿Cuenta con procesos logísticos u operativos definidos?	2	No	Algunos procesos básicos sin documentar	Procesos definidos y estandarizados (entregas, inventarios, etc.)
Total	8	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

Figura 21. Hoja mercado objetivo, aplicada en el emprendimiento Honey Bee

Pregunta / Criterio	Puntuación	Fase de Idea (1 punto)	Fase de Desarrollo (2 puntos)	Fase de Crecimiento (3 puntos)
¿Ha identificado su cliente ideal?	3	No ha definido público objetivo	Tiene una idea general del cliente ideal	Cliente bien definido con segmentación clara
¿Ha realizado validaciones con el mercado?	3	No ha realizado encuestas ni pruebas	Ha probado con algunos usuarios o encuestas	Tiene datos validados y ventas reales
¿Conoce a su competencia?	2	No	Tiene información básica	Ha hecho análisis detallado y tiene diferenciadores claros
Total	8	3 - 4 Puntos	5 - 6 Puntos	7 - 9 Puntos

5.1.4 Estrategias para la implementación de la matriz de diagnóstico

Para garantizar que la herramienta no quede como un ejercicio aislado, se plantearon estrategias específicas que facilitan su implementación dentro del CEDE. Primero, la matriz fue socializada con el director del centro, quien manifestó su interés en integrarla como parte del protocolo institucional. Como resultado de esta validación, se elaboró un manual de uso que explica paso a paso cómo aplicar la herramienta y cómo interpretar sus resultados.

Asimismo, se estableció como estrategia que todos los emprendimientos que manifiesten intención de internacionalización deberán pasar por esta evaluación antes de ser remitidos al Centro de Consultoría Empresarial (CCE). Esto permite entregar al CCE un diagnóstico claro, reduciendo tiempos de análisis y evitando duplicación de esfuerzos.

Otra estrategia es la capacitación a futuros practicantes y mentores sobre el uso de la herramienta. De esta forma, se asegura su uso continuo y se fortalece la sistematización del proceso de diagnóstico. Además, el plan de mejora contempla un cronograma de seguimiento, indicadores de uso y ajustes según retroalimentación recibida, lo que permitirá que la herramienta se mantenga vigente y útil en el tiempo.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

La realización de mi practica en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE, fue una experiencia que apporto de manera directa a mi formación como profesional en negocios internacionales. Durante el desarrollo de las practicas tuve la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación en pregrado, así como desarrollar y fortalecer habilidades que fortalecen mi perfil profesional.

Uno de los principales aprendizajes que tuve durante mi practica fue la comprensión del funcionamiento interno de una unidad que brinda apoyo a los emprendedores. Participar y organizar charlas, cátedras, talleres, ferias, evaluaciones e incluso cotizaciones de importación para un proyecto que se estaba realizando para apoyar al sector de la marroquinería. Todas estas actividades me permitieron conocer de manera activa y real la gestión de proyectos, las asesoría y atención a los emprendedores y por último, el trabajo colaborativo en equipo.

También adquirí y fortalecí conocimientos en la gestión de proyectos, emprendimientos, diseño y estructuración de herramientas para emprendedores tanto a nivel seccional como multicampus. Este ejercicio reforzo mi capacidad de planeación, comunicación, trabajo en equipo y análisis. De igual modo, en cuanto a mis habilidades blandas, fortalecí la gestión de mi tiempo, adaptabilidad a los diferentes proyectos o actividades, capacidad de trabajar bajo presión, la empatía y la escucha activa.

5.3 Plan de mejora

Con el fin de dar continuidad a los avances alcanzados durante la práctica profesional en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE), se presenta a continuación un

plan de mejora orientado a aplicar y mejorar de manera continua la matriz de diagnóstico desarrollada. Esta herramienta busca aportar al fortalecimiento del CEDE y dar respuesta a la necesidad identificada en el Numeral 1.2 de este informe: la falta de estandarización en los procesos de acompañamiento a los emprendedores.

A través de esta tabla se plantean acciones concretas, metas alcanzables, recursos necesarios, responsables asignados e indicadores de seguimiento que permitirán garantizar la implementación efectiva de la matriz diagnóstica como parte de los procesos de asesoría del centro.

Tabla 3. *Propuesta de plan de mejora Fase 1: Socialización con el equipo CEDE*

Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Falta de estandarización en los procesos de diagnóstico a emprendedores.	Presentar la matriz diagnóstica al Director del CEDE para su conocimiento y aprobación de uso.	<ol style="list-style-type: none"> Coordinar reunión de presentación de la herramienta. Explicar propósito, estructura y beneficios. Resolver inquietudes del equipo. 	% de asistencia del equipo CEDE a la reunión de socialización (Meta: 100%).	Registro de fecha de la reunión y notas tomadas durante la presentación.	Director del CEDE	Matriz diagnóstica, manual de uso, plataforma Microsoft Teams.	Junio 2025

Nota: se elabora a partir de Reglamento de opciones de grado | Facultad de Negocios internacionales. Adaptado de Universidad Santo Tomás (2021).

Tabla 4. *Propuesta de plan de mejora Fase 2: Socialización con el equipo CEDE*

Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Falta de estandarización en los procesos de diagnóstico a emprendedores.	Implementar el uso obligatorio de la matriz en el 80% de las mentorías iniciales en un periodo de 6 meses.	<ol style="list-style-type: none"> Aplicar la matriz en cada mentoría inicial posterior a la socialización. Guardar los resultados en la carpeta institucional. Entregar retroalimentación al emprendedor 	$\text{Tasa de adopción} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de mentorías que usan la matriz}}{\text{Total de mentorías}} \times 100$ (Meta: 80% en 6 meses).	Revisión de registros en la base de datos del CEDE.	Director del CEDE	Matriz diagnóstica, manual de uso, registros institucionales, computador.	Julio – Noviembre 2025

Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
		con base en el diagnóstico.					

Nota: se elabora a partir de Reglamento de opciones de grado | Facultad de Negocios internacionales. Adaptado de Universidad Santo Tomás (2021).

Tabla 5. Propuesta de plan de mejora Fase 3: Evaluación de impacto con KPIs

Aspecto a mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/ Verificar	Responsable	Recursos	Cronograma
Falta de estandarización en los procesos de diagnóstico a emprendedores.	Medir el impacto de la matriz y documentar mejoras frente al proceso anterior.	1. Recopilar datos de uso de la matriz. 2. Calcular KPIs definidos. 3. Comparar resultados con procesos previos. 4. Elaborar informe de evaluación de impacto.	- % de emprendimientos evaluados = $\frac{\text{Diagnosticados}}{\text{Atendidos}} \times 100$ (Meta: mínimo 80% por semestre). - Reducción de tiempo = $\frac{\text{Tiempo promedio previo} - \text{Tiempo con matriz}}{\text{Tiempo previo}} \times 100$ (Meta: reducir 30%).	Informe de resultados con análisis comparativo.	Director del CEDE	Registros institucionales, datos de aplicación de la matriz, software de cálculo.	Diciembre 2025

Nota: se elabora a partir de Reglamento de opciones de grado | Facultad de Negocios internacionales. Adaptado de Universidad Santo Tomás (2021).

Tabla 6. *Cronograma de implementación del plan de mejora*

Fase	Actividad	Responsable	Jun 2025	Jul 2025	Ago 2025	Sept 2025	Oct 2025	Nov 2025	Dic 2025
Fase 1: Socialización	Presentar la herramienta al equipo CEDE y explicar su uso.	Director CEDE							
Fase 2: Aplicación obligatoria	Usar la matriz en todas las mentorías iniciales posteriores a la socialización.	Director CEDE							
Fase 3: Evaluación de impacto	Medir KPIs y comparar con proceso previo.	Director CEDE							

La implementación de este plan de mejora permitirá que el CEDE integre de manera formal la matriz diagnóstica en su proceso de atención inicial a los emprendedores. Este instrumento mejora de forma directa el procedimiento de diagnóstico, permitiendo evaluar de forma estructurada la etapa, madurez, operatividad y enfoque comercial de cada emprendimiento.

La matriz también estandariza el procedimiento de registro y clasificación de los emprendimientos, eliminando la subjetividad que antes dependía exclusivamente de la experiencia del practicante o la persona que realizaba la asesoría. Además, mejora el flujo de información dentro del CEDE, ya que cada evaluación quedará documentada de forma clara y podrá ser consultada en el futuro por otros integrantes del equipo o unidades aliadas.

Adicionalmente, esta herramienta funciona como un resumen estructurado del estado actual del emprendimiento, especialmente útil cuando el emprendedor manifiesta interés en procesos de internacionalización. Con este diagnóstico, el CEDE podrá remitir al emprendedor al Centro de Consultoría Empresarial (CCE) entregando una visión general del negocio ya consolidada, lo que agiliza el proceso de acompañamiento, evita duplicación de información y mejora la articulación entre unidades.

En conjunto, este plan mejora los procesos de evaluación, documentación, clasificación y remisión de emprendimientos, contribuyendo a una atención más organizada

6. Conclusiones y recomendaciones

El desarrollo de la práctica profesional en el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) permitió identificar una necesidad específica en los procesos de asesoría: la

falta de estandarización en la evaluación de los emprendimientos. Esta situación dificultaba la claridad en el acompañamiento, generando diagnósticos subjetivos y poco sistematizados.

Como respuesta a esta problemática, se diseñó una herramienta de diagnóstico que permite caracterizar el estado actual del emprendimiento en cinco dimensiones: etapa del negocio, formalización jurídica, desarrollo del producto o servicio, mercado objetivo y capacidad operativa. Esta matriz fue aplicada durante la práctica y ajustada con base en los resultados obtenidos en su aplicación real. Su utilidad fue validada por el director del CEDE y se proyecta como un insumo fundamental para estructurar futuras mentorías.

Entre los resultados más importantes se encuentra la posibilidad de clasificar con mayor claridad el tipo de acompañamiento que necesita cada emprendedor. Además, la herramienta ofrece una visión general que puede ser utilizada para remitir emprendimientos al Centro de Consultoría Empresarial (CCE) cuando manifiestan interés en internacionalizarse. Esto agiliza los procesos de diagnóstico inicial, facilita la articulación entre unidades internas de la universidad y mejora la trazabilidad del acompañamiento brindado.

El producto final fue entregado en formato editable y acompañado de un instructivo de uso, garantizando su aplicabilidad a futuro por parte de practicantes o personal asignado. La herramienta puede ser implementada tanto en procesos locales como en iniciativas que busquen impacto regional o internacional, ya que contempla variables claves que permiten evaluar la preparación de los negocios para una posible expansión.

Recomendaciones

Se recomienda formalizar el uso de la matriz diagnóstica como parte del protocolo de atención en el CEDE, integrándola en las sesiones iniciales con cada emprendimiento. Asimismo, es fundamental capacitar a los nuevos practicantes o personal vinculado en el uso adecuado de la herramienta, asegurando su correcta y constante aplicación. De igual manera, resulta necesario crear un repositorio digital en el que se documenten los diagnósticos realizados, con el fin de llevar un seguimiento claro de los avances de cada emprendedor. También se sugiere aplicar la herramienta a una muestra más amplia de emprendimientos, lo que permitirá recopilar datos adicionales que faciliten futuros ajustes y la ampliación de su estructura. Finalmente, se plantea evaluar la posibilidad de extender la herramienta a otras sedes o unidades de emprendimiento de la universidad, con el propósito de consolidar un sistema unificado de evaluación.

Referencias

- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). *The five stages of small business growth*. Harvard Business Review, 61(3), 30–50. <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006: Por la cual se fomenta la cultura del emprendimiento en Colombia. Diario Oficial No. 46.160. Recuperado de <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/reglamentacion/ley-1014-2006.pdf>
- Congreso de Colombia. (2020). Ley 2069 de 2020: Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Diario Oficial No. 51.554. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2020). Documento CONPES 4011: Política Nacional de Emprendimiento. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (1992). Ley 30 de 1992: Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. Recuperado de https://snies.mineducacion.gov.co/1778/articles-391237_Ley_30.pdf
- Mohapatra, S., & Dutta, A. (2024). Application of growth stage models to small and medium enterprises: Revisiting Churchill and Lewis framework. *BMC Public Health*, 24, 19578. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-19578-4>
- Pilligua Delgado, L. M. (2021). *El emprendimiento universitario*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/353614396_EL_EMPRENDIMIENTO_UNIVERSITARIO

ProColombia. (2025). *Herramientas del exportador.*

<https://procolombia.co/colombiatriade/exportador/herramientas-del-exportador>

Robledo, J. (2017). *Introducción a la gestión de la tecnología y la innovación* (párr. 2, 4).

Universidad Nacional de Colombia.

[https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo_2017_Introduccion_a_la_gestion_d
e_la_tecnologia_y_la_innovacion.pdf](https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo_2017_Introduccion_a_la_gestion_de_la_tecnologia_y_la_innovacion.pdf)

Universidad Santo Tomás. (2024). Acuerdo No. 04 del 30 de abril de 2014: Modificación y actualización del documento institucional de proyección social - IPAZDE. Recuperado de

[https://secretariageneral.usta.edu.co/images/documentos/2024/Acuerdo-N%C2%B04-
Modificacion-y-Actualizacion-IPAZDE.pdf](https://secretariageneral.usta.edu.co/images/documentos/2024/Acuerdo-N%C2%B04-Modificacion-y-Actualizacion-IPAZDE.pdf)

VLex. (2016). *Guía de búsqueda en vLex: Consigue resultados más precisos* (párr. 7).

<https://kb.vlex.com/wp-content/uploads/sites/9/2016/04/Buscadores-vLex.pdf>