

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

**Plan Estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del Centro de
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás seccional
Bucaramanga**

Wendy Johanna Camacho Torres

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

Eduwin Andrés Flórez Orejuela

Ingeniero Industrial, especialista en Gerencia de Proyectos

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División De Ingenierías y Arquitectura

Facultad De Ingeniería Industrial

2016

Dedicatoria

A mi Padre Celestial, por ser mi compañero de vida, mi fortaleza en todo momento y mi sustento en este importante camino. Por dotarme de grandes capacidades y diseñar un propósito para mí.

A mi Padre Juan Camacho Niño, Por creer en mí, enseñarme a vivir y a superar obstáculos. Soy el fruto de tus sacrificios y esto es para ti.

A mi Madre Alba Luz Torres, por ser la roca de mi familia, mi promotora de sueños y mi fiel consejera.

A mis hermanos Juan Carlos y Edward Andrey, por su ayuda en este proceso, cariño y credibilidad.

A mi sobrino Kaiky Andrey, tu ternura iluminó mi mundo.

¡Este título es para ustedes!

Wendy Johanna Camacho Torres

Agradecimientos

A Dios por su fidelidad y amor eterno.

A mis padres por haberme brindado una excelente educación y lecciones de vida, con ustedes aprendí a trabajar fuerte para alcanzar los sueños.

A mi Amor, por su apoyo incondicional y comprensión.

A mi Director de Proyecto, el Ingeniero Eduwin Flórez, por su ayuda y compromiso durante el desarrollo de mi Tesis.

A todos los docentes que me formaron y me dotaron de grandes conocimientos para mi desarrollo profesional.

A la Universidad Santo Tomás, por acogerme en sus aulas y darme la oportunidad de formarme con excelencia y calidad.

Wendy Johanna Camacho Torres

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 4

Contenido

1	Plan Estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del Centro De Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.....	17
1.1	Planteamiento del Problema.....	17
1.2	Justificación.....	26
1.3	Objetivos	29
1.3.1	Objetivo General.....	29
1.3.2	Objetivos Específicos.....	29
2	Marco Referencial	30
2.1	Marco Conceptual	30
2.2	Marco Teórico.....	31
2.2.1	El Pensamiento Estratégico de Henry Mintzberg.....	31
2.2.2	Planeación Estratégica Empresarial.....	32
2.2.3	Evolución de la Planeación Estratégica.....	33
2.2.4	Modelos Representativos De Planeación Estratégica.....	35
2.2.5	Planeación Estratégica en entes de Educación Superior.....	45
2.3	Marco Legal y Normativo.....	46
2.3.1	Leyes Nacionales.....	46
2.3.2	Sentencias.....	49
2.3.3	Normativa Universitaria.....	49

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 5

2.4	Marco Histórico.....	50
2.4.1	Historia de la Universidad Santo Tomás.	50
2.4.2	Origen de la Facultad De Ingeniería Industrial.....	51
2.4.3	Historia del Centro De Emprendimiento Y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.....	52
2.5	Estado Del Arte	54
2.6	Diseño Metodológico	56
3	Diagnóstico Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	58
3.1	Fuentes Secundarias	58
3.1.1	Centros de emprendimiento de universidades Regionales.....	59
3.1.2	Proyectos enfocados en la evaluación de centros de emprendimiento de Universidades de la ciudad de Bucaramanga.	69
3.1.3	Modernización de la política de Emprendimiento en Colombia, mesa de Emprendimiento de Bucaramanga.....	82
3.1.4	Proyectos de mejora interna realizados por el semillero de investigación del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Universidad Santo Tomás Bucaramanga.	84
3.1.5	Formalización del CEDE en documentación institucional.	96
3.2	Fuentes Primarias	97
3.2.1	Revisión del material físico y digital del Centro de Emprendimiento.....	97
3.2.2	Investigación de percepción dirigida a Emprendedores del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial USTA Bucaramanga.....	98

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 6

3.2.3	Revisión Estructura Centros de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial USTA Colombia.....	119
3.3	Resumen del Diagnóstico.....	138
4	Construcción de propuesta Plan Estratégico de Reconocimiento Interinstitucional del CEDE	140
4.1	Análisis Estratégico.....	142
4.1.1	Análisis Macro del Entorno.	142
4.1.2	Análisis Micro del Entorno.....	147
4.1.3	Análisis Interior del Centro de Emprendimiento.	154
4.1.4	Análisis DOFA.....	156
4.2	Propuesta de Plan Estratégico de reconocimiento interinstitucional del CEDE	163
4.2.1	Misión Propuesta	163
4.2.2	Visión Propuesta	163
4.2.1	Diseño organizacional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.....	164
4.2.2	Cultura Organizacional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.....	172
4.2.3	Objetivos Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	174
4.2.4	Estrategias.....	175
4.2.5	Portafolio de Servicios.....	186
4.2.6	Diseño de Instalaciones.....	188
4.2.7	Costos y recursos de Operación de Propuesta.	193

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 7

5	Implementación de Plan estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional de la USTA Bucaramanga.....	194
5.1	Acciones realizadas por el CEDE durante el desarrollo del Proyecto	194
5.2	Socialización del Plan estratégico ante las instancias pertinentes de la Universidad	199
5.2.1	Socialización con equipo de apoyo de la Facultad de Ingeniería Industrial.	199
5.2.2	Socialización de la Propuesta con el área de Proyección Social.	202
6	Conclusiones.....	203
7	Recomendaciones	206
8	Referencias	210

Lista de Figuras

Figura 1. Relación entre escolaridad e ingresos (ENIGH) 2010	18
Figura 2. Rendimiento ICUR 2015, Las mejores cinco ciudades en dimensiones.....	20
Figura 3. Pilares Plan de desarrollo USTA Colombia.....	26
Figura 4. Gestión de empresa con una visión estratégica. Hoja de ruta para planificación Gestión de Empresa con una visión estratégica	36
Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter, para una Organización interna, Ventaja Competitiva. Michael Porter.....	37
Figura 6. Ventaja Competitiva de Michael Porter, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior.....	39
Figura 7. Modelo de planeación estratégica de Sallenave.....	40
Figura 8. Pirámide de la creación de estrategia.....	41
Figura 9. Planeación Estratégica para construir estructuras exitosas	42
Figura 10. Ciclo PHVA de Hoshin Control de calidad total, metodologías y administración para el éxito.....	44
Figura 11. Ruta fondo Emprender. Ruta a seguir para participar en el Fondo.....	63
Figura 12. Eventos de Emprendimiento UIS 2012-2014, Entrevista para evaluación de programa de emprendimiento UIS.....	64
Figura 13. Cantidad de participantes en convocatorias, Entrevista para evaluación de programa de emprendimiento.	65

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 9

<i>Figura 14.</i> Proyectos presentados, aprobados y empresas creadas. Entrevista para evaluación de programa de emprendimiento.	65
Figura 15. Estructura Emprendimiento UDES.....	68
<i>Figura 16.</i> Estrategias pedagógicas experimentadas por Estudiantes USTA.	75
Figura 17. Estrategias Pedagógicas experimentadas por estudiantes UIS.	77
<i>Figura 18.</i> Estrategias Pedagógicas experimentadas por estudiantes UPB.	79
Figura 19. Estrategias pedagógicas experimentadas por estudiantes UDES.....	80
Figura 20. Intención de crear empresa USTA	87
Figura 21. Intención emprendedora personal USTA.....	88
Figura 22. Dificultad para emprender personal USTA.	88
<i>Figura 23.</i> Consideraciones para la formación del emprendedor USTA.....	89
Figura 24. Conocimiento de Instituciones que apoyan a emprendedores.	90
<i>Figura 25.</i> Intensión Emprendedora.	93
Figura 26. Participación en Actividades de Emprendimiento.....	94
Figura 27. Percepción de las Asesorías del CEDE, Evaluación de las asesorías por parte de los emprendedores.....	106
Figura 28. Percepción de las Instalaciones del CEDE, Evaluación de las asesorías por parte de los emprendedores.....	107
Figura 29. Conocimiento de Redes Sociales del Centro de Emprendimiento. Evaluación de las asesorías por parte de los emprendedores.....	107
Figura 30. Ideas de Negocio de Emprendedores, evaluación de perseverancia de los emprendedores con la creación de empresa.....	108
Figura 31. Recomendación del CEDE por emprendedores.....	109

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 10

Figura 32. Percepción apoyo económico por parte de la Universidad a Emprendedores USTA.....	109
Figura 33. Razón por la cual emprendieron.	110
Figura 34. Dificultades para crear una empresa, según emprendedores CEDE.....	111
Figura 35. Motivo por el cual los emprendedores desistieron de su idea de negocio.	111
Figura 36. Emprendedores que continúan recibiendo Asesoría.	112
Figura 37. Información de fondos suministrada a emprendedores CEDE.	113
Figura 38. Ideas de negocio presentadas o en etapas de Fondos.....	114
Figura 39. Evaluación del apoyo de la Universidad al CEDE por parte de Emprendedores.	114
Figura 40. Estructura de Emprendimiento USTA Bogotá.....	121
Figura 41. Estructura Organizacional Emprendimiento USTA Tunja.....	127
Figura 42. Diagrama causa- efecto de tendencias internacionales, nacionales, regionales y locales que dificultan el posicionamiento interinstitucional del CEDE.....	145
Figura 43. Fuerzas de Porter, para evaluar el análisis Micro del Entorno.....	148
Figura 44. Organigrama Propuesto para el CEDE, teniendo en cuenta cinco líneas estratégicas descritas, y sus respectivas relaciones.....	164
Figura 45. Líneas de acción del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. La innovación es un componente transversal.	169
Figura 47 . Modelo de instalaciones para el CEDE en 3D. Realizada luego de revisar el espacio, recursos en buen estado y personal de trabajo. Para el diseño se utilizó la herramienta Solidworks 2015.	171

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 11

Figura 48. Propuesta de Instalaciones para el CEDE, Realizada luego de distribuir el espacio. Para el diseño se utilizó AutoCAD 2016.	171
Figura 49. Socialización de la propuesta con Equipo de proyección Social, Facultad de Ingeniería Industrial.	189

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 12

Lista de Tablas

Tabla 1. Evolución de Planeación estratégica Evolución de Planeación estratégica	33
Tabla 2. Cronograma de actividades	56
Tabla 3. Estrategias Emprendimiento UPB	60
Tabla 4. Etapas del Emprendedor UIS	62
Tabla 5 Pesos de evaluación de ítems entrevista a universidades	70
Tabla 6 Variables de Investigación	70
Tabla 7 Factor de Ponderación Universidades de Bucaramanga	71
Tabla 8 Muestra población universitaria para aplicación de encuesta estrategias de emprendimiento	74
Tabla 9 Resultados Encuesta USTA	76
Tabla 10 Resultados encuesta UIS	78
Tabla 11. Resultados Encuesta UPB	79
Tabla 12. Resultados Encuesta UDES	81
Tabla 13. Mesa de Emprendimiento de Bucaramanga	82
Tabla 14 Mesa de Emprendimiento Bucaramanga, Mentalidad y Cultura	83
Tabla 15. Mesa de Emprendimiento Bucaramanga, Sistema Educativo.....	84
Tabla 16. Elementos para evaluar mentalidad y cultura USTA	86
Tabla 17. Encuestas realizadas a USTA para evaluar cultura y mentalidad emprendedora.....	87
Tabla 18. Aporte del CEDE USTA a las necesidades de los emprendedores.....	91

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 13

Tabla 19 Muestra para aplicación encuesta de Percepción estudiantil emprendedora USTA.....	92
Tabla 20. Dificultades percibidas al emprender.....	95
Tabla 21 Formación Universitaria Recibida	96
Tabla 22 Comparación ciclo de un emprendedor y ciclo GEM	101
Tabla 23 Ficha Técnica de la Investigación	102
Tabla 24 Ítems a Evaluar a Emprendedores CEDE	103
Tabla 25. Estadísticos Descriptivos.....	115
Tabla 26. Correlaciones de variables encuesta a Emprendedores USTA	117
Tabla 27 Prueba de efectos inter-sujetos	118
Tabla 28 Brechas Centros de Emprendimiento USTA Colombia	130
Tabla 29 Valoración de la Brecha Estructura Organizacional y Funcional.....	131
Tabla 30 Valoración de la Brecha Dependencia del Centro de Emprendimiento	132
Tabla 31 Valoración de la Brecha Portafolio de Servicios	133
Tabla 32 Valoración de la Brecha Personal del CEDE	134
Tabla 33 Valoración de la Brecha TIC'S utilizadas en CEDE USTA	135
Tabla 34 Valoración de la Brecha Recursos Utilizados	136
Tabla 35 Ponderación de Brechas en Unidades de Emprendimiento USTA	137
Tabla 36. Matriz PEST.....	143
Tabla 37 Fuerza 1 de Porter. Negociación con proveedores	149
Tabla 38 Fuerza 2 de Porter. Negociación con clientes	150
Tabla 39 Matriz de Stakeholders	152
Tabla 40. Factores internos del CEDE	154

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 14

Tabla 41 Análisis DOFA	156
Tabla 42 Perfil del Director del CEDE	166
Tabla 43 Equipo de trabajo CEDE y Responsabilidades	167
Tabla 44 Horas talento Humano	168
Tabla 45. Estrategias del CEDE	176
Tabla 46. Plan estratégico enfocado en el Reconocimiento Interinstitucional del CEDE	177
Tabla 47. Diseño de instalaciones relacionado con plan estratégico	191
Tabla 48 Inversión de la Propuesta	193
Tabla 49 Acciones ejecutadas por el CEDE durante la ejecución del Proyecto	195

Lista de Apéndices

Apéndice 1. Listado Maestro de Documentos del CEDE.....	219
Apéndice 2. Entrevista a Directores de Unidad de Emprendimiento de las sedes USTA.	221
Apéndice 3. Base de datos de Emprendedores del CEDE.....	222
Apéndice 4. Formato encuesta para Emprendedores USTA que continúan con la Empresa presentada inicialmente al CEDE.....	229
Apéndice 5. Formato encuesta para Emprendedores USTA que NO continúan con la Empresa presentada inicialmente al CEDE.....	232
Apéndice 6. Asistencia de Socialización de Propuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice 7. Asistencia Socialización con Director Proyección Social	236

Resumen

El centro de emprendimiento es el apoyo y la plataforma para los emprendedores de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga. Sin embargo, para el Ingeniero Edwin Flórez actual director del CEDE, los resultados de los indicadores evaluativos son nulos, es decir el Centro no es productivo y las acciones realizadas son muy pocas.

Debido a esta necesidad encontrada, se construyó un Plan estratégico con enfoque interinstitucional del centro de emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás Bucaramanga que tiene como fin estructurar, encontrar e implementar estrategias adecuadas para apoyar y desarrollar las ideas de negocio de los integrantes de la familia Tomasina, obteniendo una vinculación activa con entes de emprendimiento de la región. De esa forma la evaluación del centro de emprendimiento indicará un crecimiento favorable y será productivo.

El proyecto se desarrolló en tres fases: diagnóstico, construcción del plan estratégico, implementación y debida sustentación.

**1 Plan Estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del Centro De
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás seccional
Bucaramanga**

1.1 Planteamiento del Problema

El ser humano nace dotado de muchos talentos, con el tiempo ese potencial empieza a crecer, a dar fruto y de esta manera se va consolidando hasta lograr la autorrealización. Sin embargo, las necesidades humanas pueden llegar a considerarse infinitas, y es difícil que una persona pueda sentirse realizada en su totalidad.

Abraham Maslow define en su libro Motivación y Personalidad que “El organismo está dominado por las necesidades insatisfechas”[1]. Es decir, una vez se logra satisfacer una necesidad y alcanzar un nuevo escalafón esta deja de ser necesidad y se adquiere una nueva.

Actualmente el campo académico se ha convertido en una necesidad para tener una mejor condición de vida. En el año 2010 México realizó un estudio con el fin de saber si existía una relación proporcional entre la escolaridad y los ingresos recibidos. Usando como base de datos una encuesta nacional de Ingresos y Gastos de los hogares (ENIGH) reportada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía Mexicano. [2]

Los resultados obtenidos por este estudio, muestran la relación directa que existe en las variables, especialmente destaca las diferencias en los salarios de personas con escolaridad básica y estudios universitarios avanzados, notándose un incremento considerable; Lo que nos permite concluir que el nivel de escolaridad es un área muy influyente para la estabilidad económica.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 18

Por esta razón es primordial que como mínimo un joven que termina su bachillerato, acceda y termine su pregrado además de ser posible ingresar a un postgrado para poder aspirar a un mejor salario y por ende tener una mejor condición de vida. Supliendo así sus necesidades económicas y sociales.

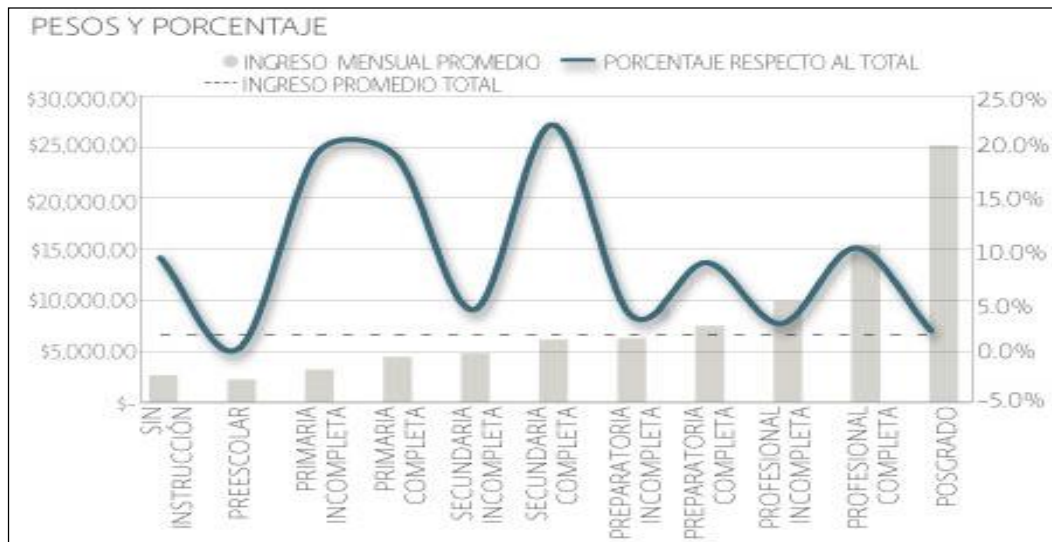


Figura 1. Relación entre escolaridad e ingresos (ENIGH) 2010, Tomado de: Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares, 2010

La falta de oportunidad para profesionales es un problema que cada vez toma más relevancia en el campo laboral a nivel mundial, debido a la competencia y a los parámetros establecidos por las empresas al realizar contrataciones; esto ha traído como consecuencia un aumento en la tasa de desempleo y por ende que no se ejerzan los perfiles profesionales adquiridos.

Según la Organización Interna de Trabajo (OIT) “El dato final del desempleo para 2015 se calcula en 197,1 millones de personas y en 2016 está previsto que aumente de alrededor de 2,3 millones para situarse en 199,4 millones. Es probable que otros 1,1 millones de desempleados se agreguen a la cifra en 2017”, [3] informe presentado en enero de este año.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 19

Una de las principales causas de este problema la declaró el Director General de la OIT, Guy Ryder. “La significativa desaceleración de las economías emergentes junto a una drástica disminución de los precios de las materias primas lo cual tiene un efecto negativo sobre el mundo del trabajo”. [4]

“A finales del siglo XX los países en vía de desarrollo entendieron que no es posible que los estados solos asuman la responsabilidad de generar pleno empleo por lo cual se hizo necesario la privatización de las empresas. Desde entonces, los índices de autoempleo en la mayoría de países alrededor del mundo han aumentado permanentemente gracias al fortalecimiento de una cultura emprendedora generando un cambio significativo en la sociedad en donde se ha creado empresas innovadoras.” [5]

Según Gonzalo Rivas, Presidente del CNIC (Consejo Nacional de Innovación Para el Desarrollo- Chile) en su análisis de experiencias y lecciones de política “Diversos países de América Latina y el Caribe se encuentran impulsando políticas de estímulo al emprendimiento dinámico que otorgan apoyo en las distintas fases de evolución de los emprendimientos, se extraen lecciones tentativas tanto sobre la pertinencia de las distintas intervenciones como sobre el diseño de las mismas” [6]

Las políticas de emprendimiento de América Latina en los últimos años han implementado herramientas para medir el potencial de negocio en las ciudades. El ICUR (Índice de Competitividad Urbana), arrojó en el 2015 un entorno alentador para Colombia, pues su capital (Bogotá) se encuentra dentro de los mejores rendimientos: Poder de marca (94,3%), Capital humano y economía del conocimiento (85,3%) e Infraestructura y conectividad física (53,7%).



Figura 2. Rendimiento ICUR 2015, Las mejores cinco ciudades en dimensiones, ICUR 2015. Tomado de: Intelligence.com

Sin embargo para diciembre de 2008, Según Alejandro Gaviria [7], Decano de la Facultad de Economía de la Universidad de los Andes. El país tuvo una tasa de desempleo de 10,6%, superior a la de Chile (7,5%), Argentina (7,3%), Brasil (6,8%) y México (4,7%). Con el fin de aportar una solución drástica al problema del desempleo, el Congreso de la República en el año 2006 dispuso a los ciudadanos la ley 1014. Cuyo propósito es:

Promover el Espíritu Emprendedor y Crear un vínculo del sistema educativo, sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento [8]

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 21

Es muy importante para el país inculcar una cultura de emprendimiento e iniciar con la creación de una base sólida empresarial. Donde los ciudadanos no tengan que depender de un empleo, sino por el contrario sean entes empleadores y dueños de su trabajo, reduciendo de esta forma los índices de desempleo y trayendo como resultado un aumento en el PIB. Como respuesta a la ley establecida, se han creado en los últimos años algunos entes cuyos principales objetivos se centran en:

“capacitar a las personas emprendedoras en el desarrollo de sus planes de negocio, ofrecer asesorías para la puesta en marcha de sus compañías y llevar un registro de la actividad emprendedora del país. Entre los programas más importantes se destacan el programa Jóvenes con Empresa creado en el 2002 por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona, y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) que es la red mundial de monitoreo a la actividad emprendedora más grande del mundo, donde participan más de 100 universidades e instituciones de todo el planeta.” [5]

Entre las entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia se encuentran: Corporación Mundial de la mujer, endeavor, firsttuesday, Confederación de Jóvenes Empresarios, The Institute of Electrical and Electronics Engineers INC, Fondo Emprender- SENA, Fondo Nacional de Garantías, Finamerica, Finagro, Bavaria, entre otras. Algunas de estas privadas o del estado brindan asesorías y otras realizan convocatorias donde los innovadores pueden inscribirse, pasar por unos filtros y al final llevarse premio mayor como inversión inicial de su empresa.

Como apoyo a la red nacional de emprendimiento, La universidad Santo Tomás de Aquino, se suma a las entidades educativas que buscan promover la ley 1014. Por esta razón, los egresados de este claustro educativo se encuentran en la capacidad de ser entes positivos en la solución de

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 22

los diferentes problemas del país, integrando así la gestión educativa con el desarrollo económico, social y cultural expuesto en el Plan de Desarrollo Nacional de la Universidad (2012 – 2016) [9]

El primer pilar que compite al Plan de desarrollo es USTA y SOCIEDAD y contribuye a una estrategia de proyección social, donde se fortalece y promociona el emprendimiento, el segundo pilar COMUNIDAD UNIVERSITARIA, busca que todo egresado de la entidad académica sea portador de soluciones en su área profesional [10] y responda de manera positiva a las necesidades del entorno y como último pilar el Programa DESARROLLO SOSTENIBLE el cual establece como estrategia la promoción del emprendimiento, cuya meta está dirigida a evaluar las tácticas orientadas a favorecer la opción emprendedora en la comunidad universitaria [10].

Una de las decisiones de la Universidad Santo Tomás ubicada en Bucaramanga, Santander para promover el plan de emprendimiento, fue crear el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial C.E.D.E en 2008, cuya finalidad es “apoyar ideas de creación y crecimiento de empresas de base tradicional, de base tecnológica y de alto impacto. La comunidad Tomasina cuenta con asesorías y acompañamiento personalizado para la elaboración de sus proyectos empresariales [11], donde se establecen entre sus funciones:

- Estimular el emprendimiento
- Realizar capacitaciones a emprendedores y empresarios formados en la solución de inconvenientes empresariales
- Fortalecer la investigación
- Incentivar a la generación de nuevos empleos así como a la integración y uso de nuevas tecnologías.
- Apoyar las ideas de negocio y ser parte de la evolución de estos.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 23

La idea de crear el centro de emprendimiento y Desarrollo empresarial surgió por los directivos de la universidad hace ocho años. Y tiene definidos varios parámetros como los objetivos mencionados en el párrafo anterior. Sin embargo, cabe preguntarse, ¿los resultados reales, superan a los esperados? Es decir, al realizar una evaluación respectiva al CEDE, ¿sus indicadores mostrarían un resultado positivo, lo cual nos permitiría no sólo ser partícipes de la ley 1014 sino también generar un reconocimiento interinstitucional en la región?

En respuesta a lo anterior, se tomó una muestra de la comunidad universitaria de la sede Bucaramanga, donde se escogió la Facultad de ingeniería Industrial (estudiantes y egresados), debido a que el perfil profesional se basa en la creación de empresa y además porque actualmente el Centro de Emprendimiento es una línea estratégica de la facultad.

A pesar del esfuerzo realizado por el encargado del CEDE, existen muchas falencias debido a que no existe un reconocimiento institucional de este, razón por la cual ha sido imposible formar emprendedores y ser parte de su proceso. Además no existe una participación activa en eventos realizados por la red de emprendimiento motivo por el cual no somos reconocidos en la región.

Según cifras aportadas por el coordinador de Egresados de Industrial, Ingeniero Danilo Gómez Arrieta, a la fecha hay 243 egresados, cuyo seguimiento registra que un pequeño porcentaje son dueños de empresa, sin embargo, ninguno de ellos llevó su propuesta de negocio al centro de emprendimiento, luego no recibieron apoyo ni directriz alguna para sacar adelante su idea. Es decir, si se realiza una evaluación de eficiencia al CEDE respecto a los egresados, es probable que los resultados arrojen indicadores nulos.

Para complementar el problema de inconformidad en los resultados de eficiencia arrojados por el CEDE, se realizó una entrevista con el Ingeniero Eduwin Flórez, Director del Centro de emprendimiento y docente de la facultad de ingeniería industrial. Quien enfatizó que a la fecha

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 24

ningún estudiante de las diferentes facultades, en especial de la facultad para la que labora ha pedido apoyo ni está ejecutando su idea de negocio desde allí. Así como también recalcó que actualmente él es la única persona que está laborando en el CEDE y debe interactuar con sus actividades académicas. Por lo tanto el tiempo para atender al público es limitado y es ésta una de las causas de la falta de reconocimiento interinstitucional.

De la evaluación anterior, es evidente que no existe una buena organización dentro del CEDE ni un plan que permita proyectar objetivos a futuro, donde la universidad tenga la oportunidad de dar a conocer los proyectos de emprendimiento gestados y desarrollados en su alma mater ante otras instituciones y de esta forma poder participar activamente en los eventos realizados por la red nacional de emprendimiento.

Como solución a este problema, teniendo en cuenta el pensamiento estratégico de Mintzberg y la utilización de planes estratégicos en entes de Educación Superior. Se realizará un plan enfocado al reconocimiento interinstitucional del Centro de emprendimiento y desarrollo empresarial de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga, bajo el análisis que propone Porter, cuyo fin es buscar la posición estratégica en la que se encuentra la empresa y de esta forma establecer las metas específicas y los ítems a mejorar por medio de un plan estratégico.

Además es necesario integrar: La estrategia formal de Hax y Majluf para definir la estructura organizacional, La planificación como herramienta para ordenar y administrar cambios de Sallenave, el proceso de planeación de Humberto Serna el cual se apoya con Mintzberg para integrar todas las áreas funcionales de la empresa en el cumplimiento de objetivos y el enfoque gerencial estratégico de Hoshin Kanri. De esta forma, se establecerá una planeación estratégica empresarial.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 25

Para la ejecución de este plan estratégico, es necesario dar prioridad a las normas establecidas a nivel nacional como la constitución política, la ley 1014 de 2006, la ley 90 de 1992, la ley 80 de 1980, la sentencia T-441 de 1997 y las normas de la universidad como lo son los estatutos orgánicos y el plan de desarrollo 2012-2015.

El resultado de este trabajo será la base del Centro de Emprendimiento y la proyección de un futuro con un alto grado de eficiencia en los indicadores de evaluación, por medio de espacios de participación y promoción de ideas, se consolidará un equipo de emprendedores que serán en potencia quienes representarán a la universidad, integrado por estudiantes, egresados y administrativos con proyectos de emprendimiento en formación o en curso.

Cumpliendo así con la finalidad del perfil Profesional establecido en el plan de desarrollo de la universidad y además, siendo participes activos de la ley 1014 al construir un ente educativo comprometido con el futuro de sus integrantes a través del apoyo empresarial.

En los últimos 10 años se han realizado diversas investigaciones a nivel regional, las cuales han arrojado resultados positivos tras su implementación. La planeación estratégica en las Pyme de Bogotá, la planeación estratégica al canal TRO, investigación realizada por la revista Empresas y Territorio sobre *“La gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior”*. Además la universidad Industrial de Santander realizo dos implementaciones, Planeación estratégica al centro de investigaciones Epidemiológicas (CIE-UIS) y planeación para la extensión de la escuela de estudios industriales y empresariales. Teniendo una gran efectividad.

Teniendo en cuenta el problema percibido y estos ejemplos exitosos de planeación estratégica implementadas, se genera la pregunta problema de este proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 26

¿Cómo formular una plan estratégico que le permita al centro de emprendimiento y desarrollo empresarial de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga tener reconocimiento interinstitucional y llevar a cabo su función de ser la plataforma y apoyo empresarial a los integrantes de la familia Tomasina que deseen emprender, establecida en el plan de desarrollo USTA 2012-2016?

1.2 Justificación

La universidad Santo Tomás, se ha acogido a la ley 1014 de 2006 en todas sus sedes a nivel nacional, dando cumplimiento al artículo 2 que menciona como objetivo principal “Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley” [8].

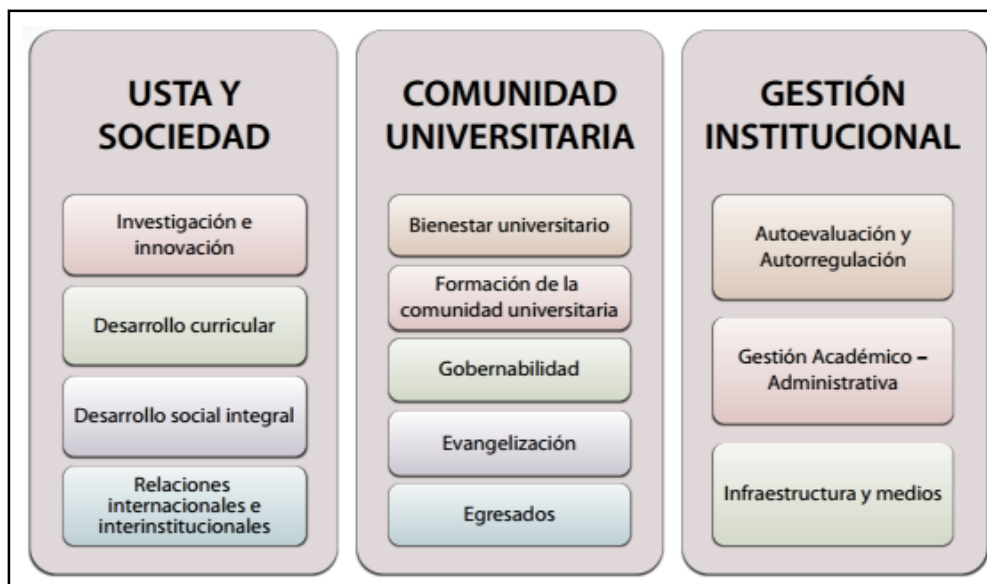


Figura 3. Pilares Plan de desarrollo USTA Colombia, Ubicación de unidad de emprendimiento en Universidad Santo Tomás, USTA y Sociedad, Desarrollo Social Integral. Tomado de: Plan estratégico institucional 2012-21015

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 27

El plan de desarrollo de la universidad, destaca tres pilares importantes, entre los cuales se encuentra USTA Y SOCIEDAD, el cual representa la proyección social con la que desea la universidad impactar y tiene en cuenta la modalidad de emprendimiento en el programa de desarrollo social integral.

En 2008 se creó el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, para dar cumplimiento al objetivo del programa de desarrollo social integral. Sin embargo, no existen resultados óptimos del CEDE durante sus ocho años de funcionamiento; Entre las razones por las cuales no se han obtenido los mejores resultados se han encontrado:

- Si es bien cierto, La universidad Santo Tomás habilitó el Centro de emprendimiento, éste hace parte de la facultad de ingeniería industrial y la única persona que labora allí, es el ingeniero Eduwin Flórez, quien además de ser el Director del CEDE, se desempeña como docente de la Facultad. Por ende, no cuenta con un tiempo completo para dedicarle a la gestión de emprendimiento y de esta forma obtener resultados óptimos.
- Actualmente no existen ideas por parte de ningún integrante de la comunidad tomasina cuyos planes de negocio se estén orientando desde el CEDE.
- Aunque en la universidad existen cátedras de emprendimiento, no se muestra interés de los estudiantes por emprender, ni tampoco existe una forma de incentivar por parte de la universidad como por ejemplo, haciendo concursos, ferias empresariales donde se integren todas las facultades, egresados y de esta forma poder activar el interés por sobresalir y emprender.
- Por otra parte el Centro de Emprendimiento no participa de forma activa en diferentes eventos realizados por la red de emprendimiento, como lo hacen otras universidades del área

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 28

Metropolitana de Bucaramanga, muy seguramente si lo hiciera tendría un reconocimiento por parte de estos entes académicos.

Aunque Existen otras razones que se nombraran durante el desarrollo del proyecto, es evidente que el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, necesita implementar una estrategia que le permita:

- Ser reconocido dentro de las demás facultades de la universidad, así como ante otras unidades académicas como plataforma y apoyo empresarial a los integrantes de su comunidad.
- Contar con personal capacitado para poder atender de forma oportuna e integral los diferentes proyectos.
- Obtener buenos resultados de evaluación de eficiencia.
- Entre otras...

El programa de desarrollo social integral, busca generar una cultura de emprendimiento en la comunidad universitaria, que fortalezca el potencial emprendedor de los estudiantes, a través del desarrollo de una mentalidad capaz de concebir, planear y poner en marcha nuevas organizaciones con o sin ánimo de lucro, de autogestión, individuales o asociativas y solidarias, con el fin de generar riqueza en su entorno, favorecer la creación de nuevos empleos y satisfacer las expectativas y el proyecto personal de los emprendedores, clientes, empleados socios y la comunidad de alguna manera impactada por la creación y el desarrollo de estas nuevas empresas. [12]

La finalidad de este proyecto, es que el Centro de Emprendimiento sea reconocido ante otras instituciones de educación superior así como en entidades promotoras de emprendimiento y esté en la facultad de atender a todo integrante de la Familia Tomasina que desee emprender,

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 29

brindándole apoyo integral en su proceso, de esta forma ejecutar al plan de desarrollo USTA en la sede Bucaramanga y como consecuencia, obtener cumplimiento ideal de la ley 1014 de 2006 por parte de la Universidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General.

Formular un Plan estratégico de reconocimiento interinstitucional para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDE) de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga, incluyendo implementación de acciones prioritarias que estén al alcance de la facultad de ingeniería industrial y del director del CEDE.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico general que permita determinar el estado actual del Centro de Emprendimiento y Desarrollo empresarial.
- Elaborar una propuesta estratégica e integral de mejora y reconocimiento efectivo del centro.
- Socializar las acciones propuestas ante las instancias pertinentes de la Universidad, incluyendo aquellas que lograron ser implementadas.

2 Marco Referencial

2.1 Marco Conceptual

Proyección social: La Unidad de Proyección Social es la encargada de promover, revisar, apoyar y coordinar la ejecución de las políticas, programas, proyectos y actividades de Proyección Social y Extensión en la Universidad. Ofrece apoyo a las facultades en la promoción, desarrollo y concreción del emprendimiento para los estudiantes, egresados, profesores, administrativos y comunidades, con las que la USTA trabaja. [13]

Plan de desarrollo institucional: es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo académico administrativo en una determinada institución. Este tipo de plan intenta mejorar la calidad de los servicios y trayectoria académica de los alumnos atendiendo sus necesidades básicas insatisfechas [14].

Planeación estratégica: La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo [15]. La planificación estratégica Según Matthew [16] es un proceso continuo y sistemático en el cual los miembros de una organización participan en la planeación de tomar decisiones sobre su futuro para asegurar que los procedimientos y políticas operacionales estén diseñados para alcanzar y determinar cómo éxito el futuro a ser medido.

Emprendedor: El origen se remonta a la palabra francesa *entrepreneur*, la cual hace referencia a la palabra “*pionero*” [16]. Hace años este término era utilizado para hacer referencia a aventureros;

los cuales se lanzaban y tomaban desafíos sin tener ninguna certeza de que funcionaría. La incertidumbre es una característica de todo emprendedor.

Enfoque Estratégico: Es un proceso de planeación participativo, que permite alcanzar una ejecución excelsa de los planes estratégicos mediante la optimización del involucramiento, compromiso y responsabilidad de los colaboradores [17].

Estructura organizacional: La estructura organizacional de una empresa u otro tipo de organización, es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común [18].

PHVA: El ciclo PHVA o ciclo de Deming fue dado a conocer por Edwards Deming en la década del 50, basado en los conceptos del estadounidense Walter Shewhart. PHVA significa: Planificar, hacer, verificar y actuar. En inglés se conoce como PDCA: *Plan, Do, Check, Act*. Este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones [19].

Ventaja competitiva: Factor que hace que una empresa se diferencie de otra manteniendo superioridad.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 El Pensamiento Estratégico de Henry Mintzberg.

Pensar estratégicamente hace referencia a verse irritado, aburrido, fastidiado con cada una de las circunstancias que mueven nuestro alrededor. Al punto tal de despertar la necesidad de crear, y

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 32

reformular constantemente el cómo formar un futuro mejor. Este pensamiento está integrado con el pensamiento científico y Su finalidad es buscar la forma de anticipar los acontecimientos, planear, construir y llegar a un futuro, considerándolo como el más acorde para una persona o empresa.

De igual manera este pensamiento contiene las bases sobre las que se tomarán cada una de las decisiones. Involucra también la misión, visión, principios, valores y estrategias que lleven a la consecución de objetivos y resolución de diferentes problemas inmersos dentro del contexto. Al aplicar un pensamiento estratégico, se busca conseguir una meta de la mejor manera, venciendo cada una de las circunstancias y dificultades que puedan presentarse.

La idea del pensamiento estratégico proviene de Henry Mintzberg [20], Máster y PhD en administración; actualmente miembro de la Strategic Management Society Mintzberg, considera la relación entre la creación de una estrategia con una visión, no simplemente al ver una proyección a largo plazo y la forma en la que la empresa podría estar preparada para enfrentar el futuro, sino también poder examinar información histórica de la empresa y sacar conclusiones al verla de diferentes perspectivas.

Una capacitación realizada por la Cámara de comercio lo define como, “El proceso cíclico y dinámico orientado hacia la disminución de la incertidumbre, que renueva y promueve la creación colectiva y la innovación, orientando las acciones, los recursos y las competencias hacia la construcción de futuro y el aseguramiento de la generación de valor” [21].

2.2.2 Planeación Estratégica Empresarial.

Planear es la etapa inicial de todo proceso administrativo, consiste en “la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos,

además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización” [22].

Actualmente, toda empresa tiene la necesidad de realizar, operar y controlar diversos planes, con el fin de alcanzar objetivos y metas propuestas. La realización de este plan tiene factores inmersos que orientan el cómo y qué hacer, para esto es importante, establecer estrategias precisas que no solo logren metas, sino que permitan la sobrevivencia de proyectos. De esta forma, se induce a la definición de Un Plan Estratégico, como:

Un documento que recoge las principales líneas de acción, es decir, la estrategia, que una organización se propone seguir en el corto y medio plazo. Un Plan Estratégico se redacta en función de los principales objetivos que la organización pretende y en él se especifican las políticas y líneas de actuación concretas orientadas a la consecución de los objetivos [23].

2.2.3 Evolución de la Planeación Estratégica.

Tabla 1.
Evolución de Planeación estratégica

ESTUDIO DE PLANEACION ESTRATEGICA			
AÑO	AUTOR	TEORIA/LIBRO	DESCRIPCION
1959	Edith Pernose	La teoría el crecimiento de las empresas	A largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de darse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo.
1962	Chandler	Estrategia y estructura	La estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia.
1965	Igor Ansoff	Estrategia corporativa	Es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas. Ansoff indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: Estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos. Además distingue tres tipos de decisiones: Estratégicas, administrativas y operativas, conocidas como (strategy, structure, system)

Tabla 1. (Continuación)

1990	Mintzberg	Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias	El estudio de la estrategia en las empresas puede ser clasificado de acuerdo a las diversas escuelas del pensamiento.
1991	Barney	Ventaja Competitiva	La ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles.
1996	Kaplan y Norton	Balanced Score card	Crearon el sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de un a organización. Este sistema combina medidas tradicionales financieras, diseñadas para negocios futuros.
1996	Michael Porter	Organización Industrial	El enfoque de las empresas ya no se basa solo en lo interno sino en la industria (externo). Las organizaciones deben aprovechar su posición frente a la competencia. La estrategia está relacionada con las actividades diferenciadoras de la empresa.
1997	David Fred	Conceptos de Administración estratégica	La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Se divide en las etapas de la formulación de la estrategia, ejecución y control de la estrategia.
2000	Kaplan y Norton	Mapas estratégicos	Herramienta de planeación que se ha convertido en una de las más utilizadas debido a su relación con el BSC, en donde se plasma de manera gráfica la relación existente entre los objetivos, metas y estrategias de acuerdo a las cuatro perspectivas que según ellos toda empresa debe tener: Aprendizaje, procesos internos, financiera y clientes
2001	Wittington	Enfoque evolucionario	La planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: Planeación clásica, planeación procesal, planeación evolucionaria y planeación sistémica. La definición de estrategias se basa en el mercado.

Nota:* Adaptado de Ortega Martínez, Marco Antonio. Modelo de estrategia emergente y su aplicación en las pyme de México en ambientes de incertidumbre. Mexicali. Universidad CETYS. p. 53.

2.2.4 Modelos Representativos De Planeación Estratégica.

2.2.4.1 *La planeación estratégica formal de Hax y Majluf [24].*

Hax y Majluf desarrollaron un trabajo dirigido a “elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones” [25]. Según el desarrollo de esta teoría, al planear y diseñar una organización es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Definir una estructura organizacional
2. Detallar la estructura organizacional.
3. Equilibrar la estructura organizacional y los procesos que de ella se derivan como: planificación, control, recursos, entre otros.

Algunas características de una estructura inadecuada [25] son:

- Falta de oportunidades para el desarrollo ejecutivo.
- Escasez de tiempo para el pensamiento estratégico.
- Clima de trabajo conflictivo.
- Falta de definición en la planificación de negocios.
- Falta de coordinación entre las divisiones.
- Duplicación excesiva de funciones en las distintas unidades de la organización.
- Excesiva dispersión de funciones en una unidad de la organización.
- Bajo rendimiento de beneficios y bajas expectativas de retorno.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 36

Hax y Majluf presentan un modelo enfocado en una serie de ejercicios dentro de la organización a manera de ‘ruta’, por medio de esta, se puede indicar en que parte de la organización se debe ir implementando y desarrollando la planeación estratégica. Esta guía permite saber quiénes deben estar realmente involucrados en el proceso de planeación y ejecución.

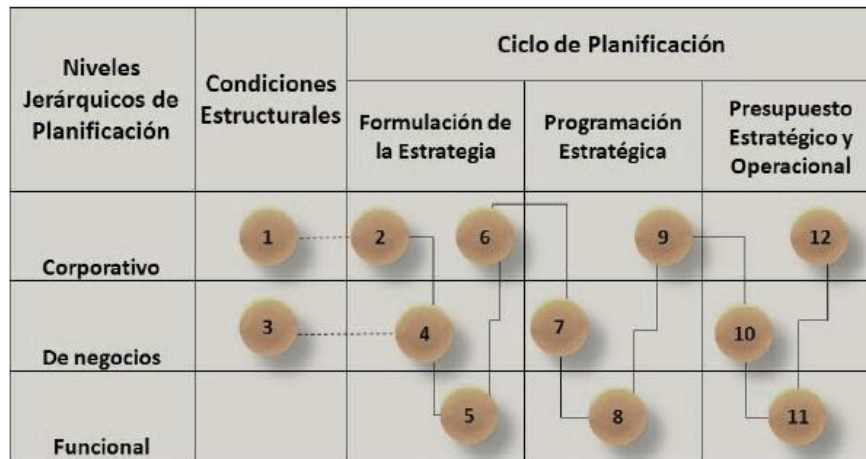


Figura 4. Gestión de empresa con una visión estratégica. Hoja de ruta para planificación Gestión de Empresa con una visión estratégica. Arnoldo Hax, Nicolás Majluf.

En esta hoja de ruta, se encuentran cada uno de los niveles [26] que deben participar en la Planificación, así como las funciones que deben cumplir según el nivel del ciclo en el que se encuentren. La planificación estratégica de Hax y Majluf contempla si la estructura de una organización adecuada o no. Además a través de una guía permite saber quiénes deben estar realmente involucrados en el proceso de planeación y ejecución.

2.2.4.2 Estrategias según Porter [27].

El modelo planteado por Michael Porter y conocido como el “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”, es un proceso de Planificación estratégica que entrega el marco de análisis que se debe realizar, donde se abordan todos los tópicos relevantes, y se especifica cuáles son los ámbitos que se deben

necesariamente analizar, para conseguir un análisis realista de la posición competitiva de la Organización [28].

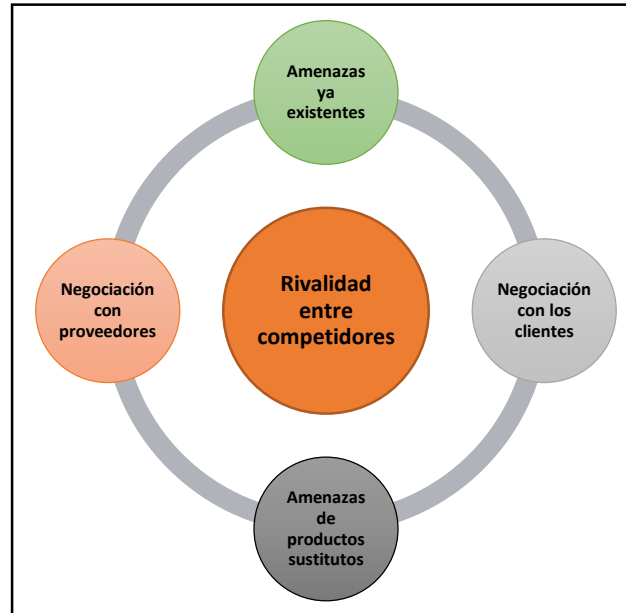


Figura 5. Cinco Fuerzas de Porter, para una Organización interna, Ventaja Competitiva. Michael Porter.

Porter, recalca la utilización de este método antes de realizar cualquier planeación. Debido a que los resultados de este estudio arrojan en qué posición estratégica se encuentra la empresa y de esta forma se pueden establecer las metas específicas y los ítems a mejorar a través del plan estratégico. La base de Porter es la competencia, es decir, cómo se puede sentar un precedente con las empresas que pertenecen al mismo sector para lograr un reconocimiento.

Además, Michael Porter “logró identificar tres estrategias Genéricas que pueden usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasará el desempeño de los competidores en la industria” [29]. Es decir, estas estrategias se escriben en la matriz de Ventaja Competitiva y serán la base para crear un plan que lleve al éxito a la empresa.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 38

- 1. Estrategia de liderazgo en costos [29]:** Cuando se habla de liderazgo de costos, se refiere a lograr ser la empresa líder en tener el menor costo de sus productos o servicios del sector. Una buena estrategia de costos, puede verse en los indicadores de eficiencia, si estos son elevados es porque se está cumpliendo con la meta, además algunas de las características de una buena aplicación de esta estrategia son: gastos generales bajos, no tolerancia con el desperdicio, colaboración continua con el control de costos por parte de los empleados.
- 2. Estrategia de diferenciación [29]:** Una empresa usa estrategias diferenciadoras cuando sus productos poseen características únicas en el mercado y logra diferenciarse de la competencia. Esta exclusividad es percibida por su precio, debido a que el posicionamiento de la marca permite un cobro mayor.
- 3. Estrategia de Enfoque [29]:** Esta estrategia consiste en tomar una parte del mercado en el que se encuentra la empresa, y enfocarse ahí. Realizar diversos estudios y brindar a estos clientes específicos un producto mejorado, de esta forma muy seguramente las preferencias de los clientes potenciales pueden tomar el rumbo hacia el producto diferenciador ofrecido.

Al tener como base estas estrategias, se puede realizar un plan empresarial que permita formular el estado futuro deseado de una empresa ya sea de producto o servicio definiendo así las actividades a planear para lograr dichos objetivos.

Es importante resaltar que La Universidad de Barcelona en su módulo Dirección y Control estratégico tienen en cuenta algunas la estrategia de “El reloj” [30], el cual complementa la teoría de Porter. Consiste en presuponer que los productos o servicios de diferentes negocios están más o menos disponibles, los clientes escogen proveedor u otro teniendo en cuenta que el precio del producto o servicio es menor que el de otra firma y que el producto o servicio es valorado más alto

por el cliente de una empresa que de otra. Aquí puede ser utilizado el término “valor añadido percibido” [31].

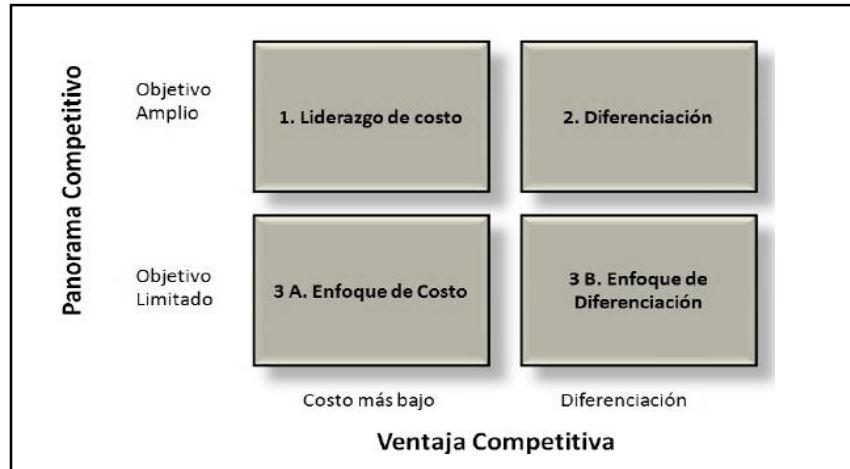


Figura 6. Ventaja Competitiva de Michael Porter, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. Tomado de: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. México D.F. 1987

2.2.4.3 Proceso de Planificación Estratégica de Sallenave.

El gerente, tiene un valor muy importante en la empresa, no solo es el líder, también puede verse como el que guía el camino al éxito de una compañía. Sallenave define que la Planificación estratégica “no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios” [32]; Es decir la planeación estratégica debe llegar a las áreas que apuntan al desarrollo de la empresa y no solo a las que buscan un crecimiento presente.

“Es un proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos” [32]

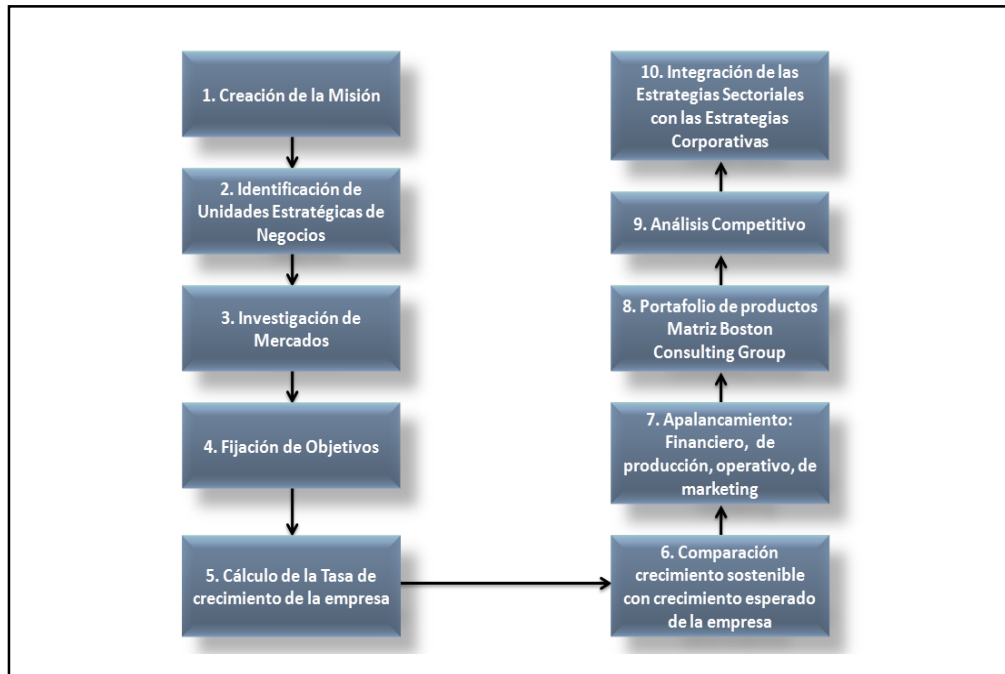


Figura 7. Modelo de planeación estratégica de Sallenave, Tomado de: Conferencia grupo de investigación pensamiento estratégico. Universidad del Valle

Cada una de estas etapas son vitales para guiar a una empresa al éxito. Como se puede apreciar en la imagen, la planeación estratégica de Sallenave pone en la cima a los directivos pues cada uno de los pasos son desarrollados dentro del ámbito administrativo. Sin embargo, Hill y Jones [33], complementan el modelo Sallenave con la creación de su pirámide funcional para la creación de estrategias.

Porque “la creación de estrategia no es sino la fuerza mancomunada de todos los directivos y empleados – como se describe en la Pirámide – que de no ser tomada en cuenta a tiempo o en el momento adecuado, puede generar un fracaso de la misma” [20]. Aunque los directivos son importantes pues son quienes toman decisiones, también es necesario tener en cuenta e involucrar a toda la organización. El plan estratégico debe contemplar cada una de las áreas para que sea exitoso.

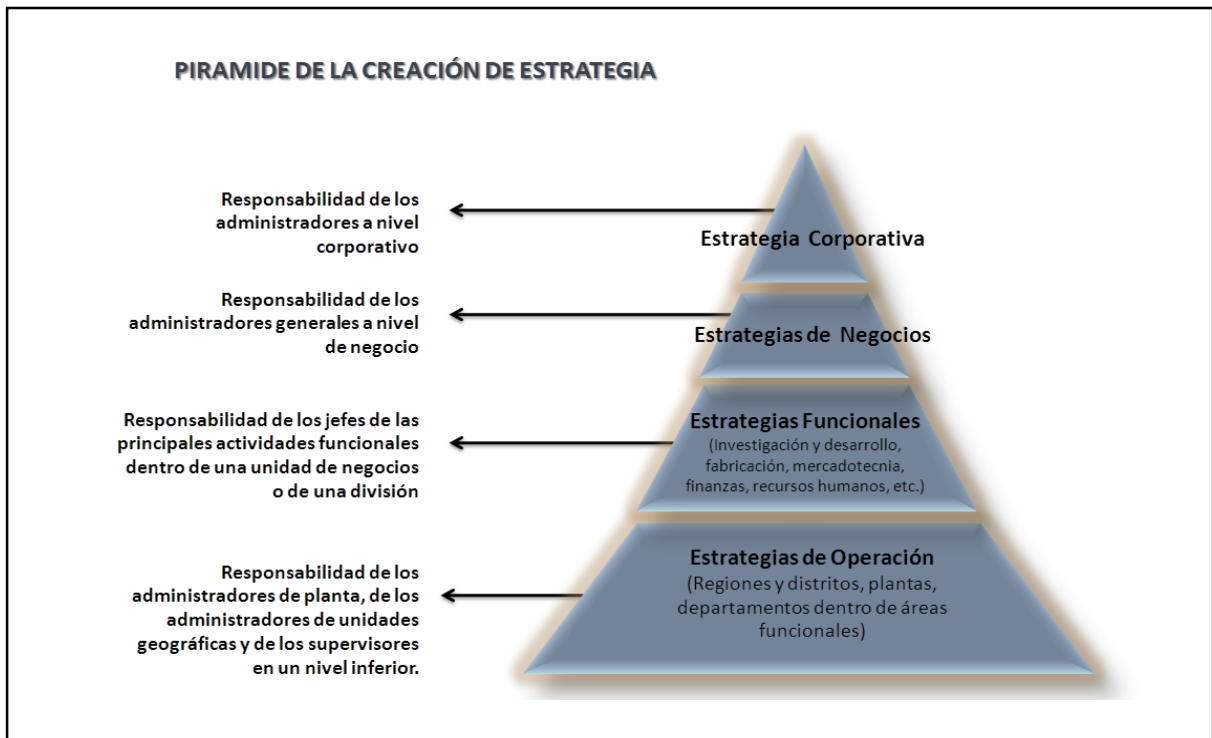


Figura 8. Pirámide de la creación de estrategia, tomado de: Humberto Serna Gómez, Gerencia Estratégica.

2.2.4.4 Proceso de Planeación Estratégica Humberto Serna.

Humberto Serna Gómez [34], PhD en Administración de la Universidad de los Andes plantea un plan estratégico sobre un estudio de cultura de la organización. Serna se apoya en Mintzberg [20] al recalcar que es importante tener en cuenta a todas las áreas dentro de la creación del plan. El no tener en cuenta a toda la organización, genera inconvenientes tan graves que pueden llegar a destruir una planeación estratégica realizada. Humberto Serna escribió un libro “Gerencia Estratégica” donde está el paso a paso para crear un plan estratégico.



Figura 9. Planeación Estratégica para construir estructuras exitosas, Tomado de: Humberto Gómez. Universidad Gabriela Mistral.

2.2.4.5 Planeación Estratégica de Hoshin Kanri.

Hoshin, realiza un “enfoque gerencial de Administración por políticas, que busca mediante un proceso participativo, establecer, implementar y posteriormente auto controlar los objetivos fundamentales de la organización originados desde la alta gerencia, al igual que garantiza los medios correspondientes y los recursos necesarios que aseguran que dichos objetivos serán alcanzados en todos los otros niveles de la organización” [35].

A través de un plan estratégico a largo plazo se definen los objetivos principales, políticos operativos y de administración de la organización. Una vez están definidas estas deben darse a conocer a las demás áreas de la empresa, con el fin de que los que laboran en ellas puedan definir

metas para contribuir con el logro de cada objetivo propuesto. Para dar a conocer el plan estratégico, Hoshin propone utilizar el ciclo PHVA. [35].

En síntesis, un plan estratégico “es un método que conjuga toda la energía organizacional para dar efectivamente las respuestas necesarias hoy que permitan atender las necesidades presentes y las futuras de la empresa, utilizando toda la potencialidad humana” [35]. Jaime Bedoya en su intervención en la revista Online Gerencie.com define las siguientes etapas:

Primera etapa- QUE

- Alta dirección establece objetivos
- Asigna los “propietarios” (dirección intermedia)

Segunda etapa-COMO

- Cada propietario designa un grupo de implementación
- Cada grupo determina estrategias y planes de acción
- Estas estrategias y planes se estructuran, jerarquizan y priorizan, mediante el uso de las matrices respectivas

Tercera etapa- COMO

- Estrategias y planes se analizan por el nivel jerárquico inferior
- Se analizan acciones operativas (tormenta de ideas)
- Las acciones operativas se seleccionan (matriz de despliegue)
- El COMO de la segunda etapa se introduce en la matriz como el QUE.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 44

Este modelo es de suma importancia porque pretende trabajarse en organizaciones que no han implementado planes estratégicos o porque su experiencia es poca. Lo interesante del modelo de HOSHIN, es que pretende generar un trabajo que sea del día a día, es decir, la creación de la estrategia y su debida implementación, como una disciplina que vayan tomando los diferentes actores. Además es también importante tener en cuenta que la planeación baja en “cascada” a todos los que intervienen en ella, pero antepone además de la disciplina y el control [36].

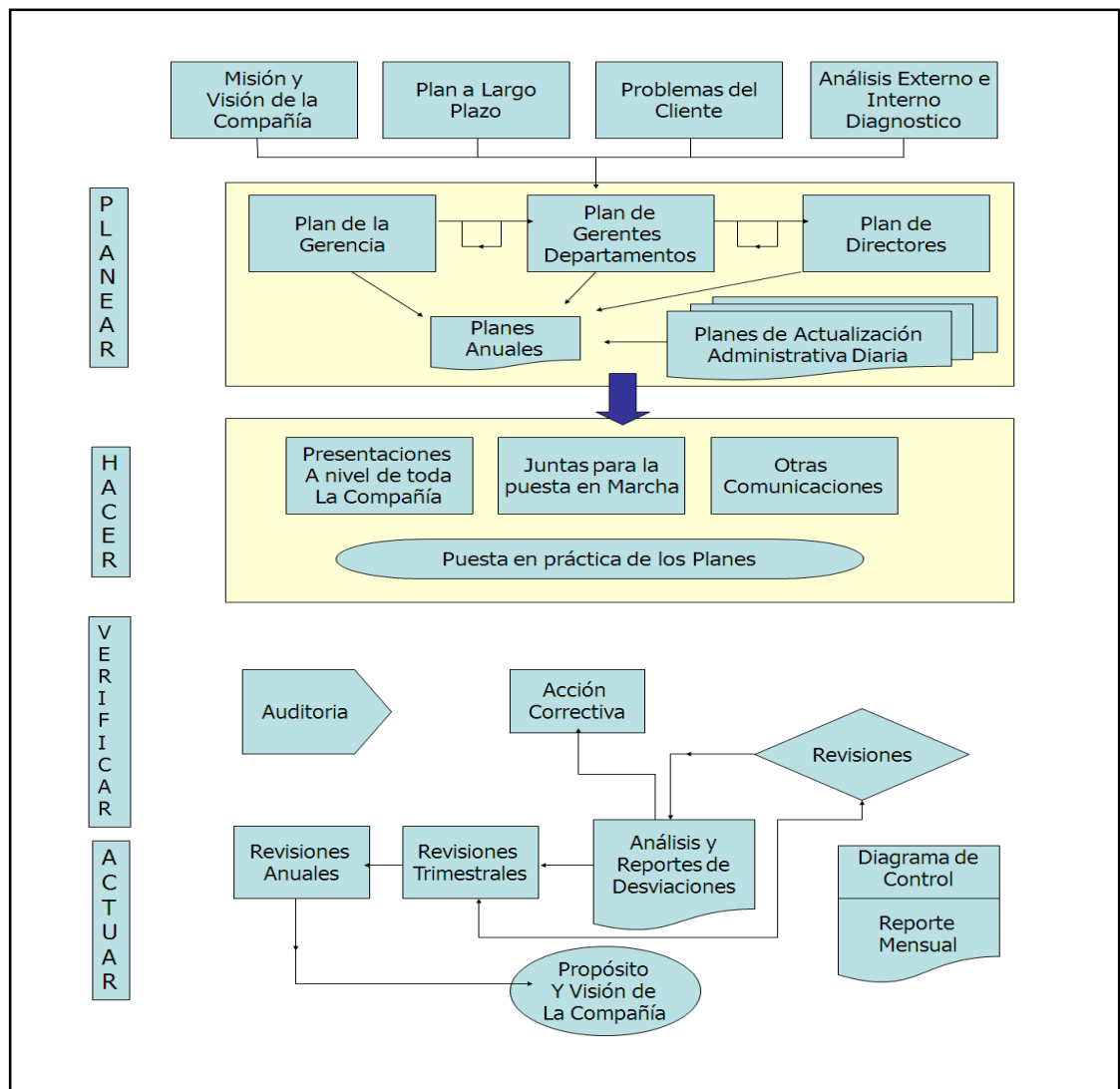


Figura 10. Ciclo PHVA de Hoshin Control de calidad total, metodologías y administración para el éxito. Tomado de: Sarv Singh Sojin

2.2.5 Planeación Estratégica en entes de Educación Superior.

El sector educativo además de tener una gran responsabilidad con la sociedad, sufre tensiones empresariales debido a la continua evaluación de indicadores de eficiencia y rendimiento en diversas áreas [37].

Las universidades requieren ser auto sostenibles y productivas para garantizar su existencia, por lo cual, los sistemas administrativos constituyen una función básica en las organizaciones. Es así como surge la necesidad de que los miembros de la comunidad académica trabajen mancomunadamente, encaminados a alcanzar los objetivos institucionales con un eficiente uso de los recursos a través de un proceso de planeación, organización y control [38].

El principal propósito de una planeación estratégica en el sector educativo, está fundamentada en analizar la institución interna y externamente. Generalmente se realiza a través de una matriz DOFA para identificar las oportunidades, debilidades, fortalezas, amenazas y de esta forma definir las estrategias a utilizar para resolver cada problemáticas y lograr las metas institucionales. Gilchrist [39] afirma que en el sector educativo son evidentes cuatro tipos de planes:

El primero hace referencia al retórico, que carece de credibilidad en la comunidad académica; el segundo tiene que ver con el singular, producido exclusivamente por el director o el rector; el tercero, se refiere al cooperativo, en el que interviene un grupo específico de funcionarios, este se centra en las finanzas y el desarrollo del personal; el cuarto, es el corporativo, producido por el personal que trabaja en conjunto, su foco se centra de acuerdo con las prioridades de la institución educativa. En ningún caso se tiene

en cuenta la naturaleza de la planeación misma, ni en qué medida, ésta se encuentra determinada por el contexto externo [39].

Les Bell, “plantea importantes debilidades en el soporte de la planeación estratégica, fundamenta su crítica en tres falacias que socavan la eficacia de la planeación como una técnica de dirección para usar en organizaciones educativas” [40]. De esta manera, el plan estratégico de una institución educativa, se convierte en un rompecabezas, donde las piezas se entrelazan en un orden apropiado y cada una de ellas, juega un papel relevante para conseguir una imagen completa [40].

2.3 Marco Legal y Normativo

2.3.1 Leyes Nacionales.

2.3.1.1 *Constitución Política de Colombia.*

Artículo 38: Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. [41]

Artículo 333: La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado

nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación [41].

Artículo 158: Todo proyecto de ley debe referirse a una misma materia y serán inadmisibles las disposiciones o modificaciones que no se relacionen con ella. El Presidente de la respectiva comisión rechazará las iniciativas que no se avengan con este precepto, pero sus decisiones serán apelables ante la misma comisión. La ley que sea objeto de reforma parcial se publicará en un solo texto que incorpore las modificaciones aprobadas [41].

2.3.1.2 Ley 80 de 1980.

Artículo 160: “Las instituciones de educación superior, especialmente las universitarias y tecnológicas, tienen, además de sus funciones estrictamente docentes e investigativas, la misión social de mantener actividades de extensión científica y cultural y de servicios a la comunidad” [42].

2.3.1.3 Ley 90 de 1992.

Artículo 120: Define que contiene la proyección social. “Comprende los programas de educación permanente, cursos, seminarios, y demás programas destinados a la difusión de los conocimientos, al intercambio de experiencias, así como las actividades de servicio tendientes a procurar el bienestar general de la comunidad y la satisfacción de las necesidades de la sociedad” [43].

2.3.1.4 Ley 1014 de 2006.

Artículo 1: “La educación debe incorporar en su formación teórica y práctica lo más avanzado de la ciencia y de la técnica, para que el estudiante este en la capacidad de crear su propia empresa, adaptarse a las nuevas tecnologías y al avance de la ciencia, de igual maneara debe actuar como emprendedor desde su puesto de trabajo” [8].

Artículo 2: Objetivos de la ley [8]:

- Promover el espíritu emprendedor en todos los entes educativos del país.
- Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y creación de empresas.
- Establecer mecanismos para el desarrollo de cultura empresarial a través del fortalecimiento del sistema público.
- Crear vínculo entre sistema educativo y sistema productivo nacional.

Artículo 3: Principios de la ley [8].

- Formación integral de aspectos y valores empresariales como estímulo a la investigación, innovación y aprendizaje permanente.
- Apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde perspectiva cultural, ambiental y regional.

Artículo 10: Mesas de trabajo de la red de emprendimiento: “Son un espacio de discusión y análisis para que todas las instituciones que conforman la red se sientan partícipes y logren desarrollar acciones con base a los lineamientos contemplados por las mismas” [8].

2.3.2 Sentencias.

2.3.2.1 Sentencia T – 441 de 1997.

La proyección social, es un proceso de formación académica, por esta razón se afirma que:

“Las tareas de la universidad no se reducen únicamente a la formación de profesionales. La academia se orienta también al cumplimiento de otros fines, tales como el fomento de la cultura, la ciencia y la investigación; la promoción de valores claros a una sociedad democrática, pluralista y multicultural; al análisis de la sociedad en la que se inserta y la promoción de proyectos tendientes a solucionar las dificultades que se observan; el fortalecimiento de la unidad nacional y de la autonomía territorial; la incorporación del estudiante en la realidad del país y el impulso de la voluntad de los jóvenes” [44].

2.3.3 Normativa Universitaria.

2.3.3.1 Estatuto Orgánico de la Universidad.

Artículo 1: La Misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista y 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

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 50

exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país [45].

2.3.3.2 *Plan de desarrollo Nacional Institucional USTA 2012-2015.*

“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 estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país” [9].

2.4 Marco Histórico

2.4.1 Historia de la Universidad Santo Tomás.

El primer claustro universitario del país, se fundó en 1850 bajo la supervisión de los Padres Dominicos. Inicialmente se dio origen al Colegio Santo Tomás y posteriormente sus estudios fueron mezclados con la Universidad, llamada Tomística. Las principales carreras ofrecidas eran cánones, filosofía y leyes.

El 7 de marzo de 1965 en la provincia San Luis, se dio el Nombre de Universidad Santo Tomás de Colombia, mediante la resolución N° 3645 DE 1965, por medio del dominico Luis J Torres.

Sin embargo, con el tiempo los Predicadores decidieron generar una extensión educativa en el país, y una de esas ramas fue inaugurar la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, en 1973. Esta universidad se instaló en el Colegio Cristo Rey y además se incluyó la carrera de Contaduría Pública.

2.4.2 Origen de la Facultad De Ingeniería Industrial.

En el año 2006 se creó la facultad de Ingeniería Industrial en la Universidad Santo Tomás Bucaramanga cuyo decano fundador fue Humberto Meléndez Reyes [46].

2.4.2.1 Características del programa Ingeniería Industria [47].

Registro Calificado: Resolución N° 8639

Fecha de Registro: 09/07/13

Duración de la Resolución: 7 años

Registro de SNIES: 52189

Título: Ingeniero Industrial

Duración: 8 semestres

Créditos: 146

Nivel de formación: Universitario

Jornada: Diurna y Horario Extendida

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 52

2.4.2.2 Perfil del Estudiante [47].

La persona que ingresa a la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, posee destrezas en las áreas de matemática, física, química, además con un alto compromiso social para mejorar las condiciones de los trabajadores del país vinculados a diversas empresas.

2.4.2.3 Perfil del Egresado

El ingeniero Industrial Tomasino, es competente para crear, dirigir procesos, liderar actividades en diversas ramas empresariales. Está orientado hacia el emprendimiento y la innovación desde un ángulo ambiental y humano [47].

2.4.2.4 Perfil ocupacional.

El ingeniero industrial Tomasino puede desempeñarse en las áreas de producción y logística, finanzas y mercado, talento humano, emprendimiento, innovación y competitividad, control de calidad, formulación - planeación y Seguridad industrial [47].

2.4.3 Historia del Centro De Emprendimiento Y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial fue creado en el 2008, “bajo la dirección del Ingeniero Humberto Meléndez, en compañía de diversos docentes especialistas en planes de negocios, sector financiero y con el conocimiento de las diferentes carreras ofrecidas en los pensum académicos [48].

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 53

2.4.3.1 *Directores del CEDE.*

El CEDE ha estado dirigido por diferentes profesionales:

- 2009: Adquirió la dirección el Ingeniero Jaime Osorio en ese tiempo docente de sueldos y salarios.
- 2011: Tomo el liderazgo el ingeniero Cesar Orlando Gómez, quien se desempeñaba como docente de Talento humano. Pero lamentablemente de 68 planes iniciados ninguno se culminó.
- 2012: Durante el primer periodo académico el ingeniero Germán Vargas asumió la dirección. En el segundo periodo académico, el decano de la facultad, asignó al Dr. Pascual Rueda como Director del CEDE y como apoyo a ingeniero Gustavo Montero, quienes dieron origen al programa “Creamos en Santander”. Un programa encaminado a asesorías de emprendimiento.
- En 2013 El ingeniero Eduwin Flórez asumió la dirección hasta la fecha. Sin embargo no tiene ningún apoyo profesional para desarrollar un trabajo eficiente.

2.4.3.2 *Aportes significativos al CEDE.*

En el año 2010, se dio la posibilidad de realizar prácticas empresariales en el CEDE para apoyar la demanda presentada. Esta fue realizada por los estudiantes: Mario Carrascal, Ana Lucia Murillo y Danilo Gómez. “Dentro de sus aportes se encuentran: proyectos de auditoria a la cadena de restaurantes del municipio de Vélez y medición del Doing business en Bucaramanga” [48].

En 2011 la oportunidad fue para Noris Ramírez, Omar Martínez, Jonathan Rodríguez, Ángela Rinaldy y Diana Torres. Quienes realizaron proyectos de investigación directamente con el CEDE y sus aportes fueron valiosos en torno a la cultura de emprendimiento y avance del centro.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 54

2.4.3.3 Planes de negocios desarrollados en el CEDE.

En el Centro de emprendimiento se han comenzado diversas ideas de negocio pero lamentablemente pocas se han culminado, pero de estas podemos resaltar a Nancy Juliana Mantilla García, de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias, quien presentó en 2008 su idea de “Producción de ganado de carne Angus-Brahman” [48].

2.5 Estado Del Arte

Alejandro Castaño Ramírez de la institución Politécnico Grancolobiano en el 2010 realizó una investigación cuyo propósito fue analizar cuantitativamente como se realizan los procesos de Planeación estratégica en 329 empresas. Para ello se efectuaron mediciones cuyos resultados muestran que el comportamiento Organizacional utiliza marcos temporales y toma de decisiones emocionales, además de desconocimiento de herramientas de mercadeo y gestión [49].

Los medios audiovisuales también necesitan un enfoque estratégico a futuro que les permita mantenerse en el mercado. Por esta razón, Sandra Moreno [50], decidió aplicar un plan para el canal TRO para consolidarlo como una empresa líder y eficiente. Para esto se realizó un análisis matricial de factores externos e internos, así como el planteamiento de la misión, visión, objetivos y políticas. Además se formularon diversos planes de acción para ser implementados a futuro.

La planeación estratégica también ha sido implementada en entidades de educación Superior. “La universidad Industrial de Santander, realizó una aplicación de esta planeación al centro de investigaciones epidemiológicas (CIE-UIS). El proyecto de creación de un plan estratégico surgió como respuesta a la preocupación por lograr la efectividad organizacional en todos los procesos

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 55

de la organización y además con el fin de promover en forma activa el crecimiento y la eficiencia del CIE” [51].

Para lograrlo se realizó un diagnóstico del entorno por medio de la identificación de oportunidades y amenazas del mercado, seguidamente del análisis interno realizado por medio de matrices. Luego, procedieron a evaluar y diseñar los planes de acción a seguir para ser implementados en el CIE-UIS. Finalmente, como plan de acción se formuló la misión, visión, principios corporativos, objetivos, metas, políticas y procedimientos.

Otro de los proyectos realizados por la Universidad Industrial de Santander, se basó en la Planeación estratégica para la función de extensión de la escuela de estudios industriales y empresariales [52]. Este proyecto se realizó a través de Javier Chaparro basado en la metodología de Análisis Estructural y fue desarrollado en las siguientes fases:

- Análisis Situacional, donde se caracterizó la extensión universitaria a través de antecedentes
- Análisis estructural por medio de la técnica MIC-MAC
- Plan de acción, donde se plantearon las líneas estratégicas para la extensión de la Escuela.

La revista Empresas y Territorio, publicó el artículo “La Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior (IES MEDELLIN)”, con autoría de Andrés Uribe, en 2013 [53] para mostrar la gran importancia que tiene generar conocimiento en ámbitos organizacionales y empresariales. Además de “mostrar a partir de casos específicos los vacíos existentes en las organizaciones donde la aplicación del conocimiento queda relegada a un mero concepto, dejando de lado la aplicabilidad práctica”

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 56

2.6 Diseño Metodológico

Tabla 2.
Cronograma de Actividades

Plan Estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga			
Objetivo		Actividad	Entregable
DIAGNÓSTICO CEDE	Fuentes Secundarias	Revisión estructura Centros de emprendimiento regionales más importantes	Comparativo entre los centros de emprendimiento regionales y el CEDE USTA Bucaramanga
		Búsqueda de Proyectos enfocados en la evaluación de centros de emprendimiento de Universidades de la ciudad de Bucaramanga	Medición de fortalezas y debilidades en CEDES de Universidades de Bucaramanga.
		Revisión mesa de emprendimiento Bucaramanga	Problemáticas y soluciones planteadas por la mesa de emprendimiento
		Exploración de proyectos de grado de la Universidad Santo Tomás relacionados con el Centro de Emprendimiento	Consolidación de resultados de proyectos de grado
		Revisión de la formalización del CEDE en documentos institucionales	Acta de creación del Centro de emprendimiento
	Fuentes Primarias	Revisión del material físico y digital del CEDE (Organización)	Organización del material del CEDE (Listado maestro)- Base de datos Emprendedores USTA.
Aplicación de encuesta a emprendedores históricos del CEDE basado en ciclo emprendedor y GEM)		Medición de la satisfacción del CEDE	
Investigación de la estructura de los Centros de emprendimiento USTA Colombia (Investigación)		Documento comparativo entre los centros de emprendimiento de las sedes de la Universidad Santo Tomás y el CEDE Bucaramanga	
PLAN ESTRATÉGICO CON ENFOQUE INTERINSTITUCIONAL	Análisis Estratégico	Análisis Macro Entorno	Análisis maro del entorno por medio de matriz PEST, diagrama causa y efecto de tendencias.
		Análisis Micro Entorno	Análisis Micro del Entorno por medio de aplicación de Fuerzas de Porter y matriz de Stakeholders

(Tabla 2). Continuación

	Propuesta Estratégica	<p>Formulación de la misión</p> <p>Formulación de la visión</p> <p>Creación del diseño organizacional del CEDE</p> <p>Creación de la cultura organizacional</p> <p>Formulación de objetivos CEDE</p> <p>Formación de Estrategias para el CEDE</p> <p>Creación del Portafolio de Servicios</p> <p>Cálculo de costos y recursos de operación de Propuesta</p>	<p>Misión Propuesta</p> <p>Visión Propuesta</p> <p>Organigrama, responsabilidades de talento humano y hoja ruta para aprobación de proyectos CEDE.</p> <p>valores, relaciones y postura ética del CEDE</p> <p>Objetivo general y específicos</p> <p>Matriz de objetivos y estrategias.</p> <p>Portafolio de Servicios del CEDE.</p> <p>Matriz de costos</p>
IMPLEMENTACION DEL PLAN Y SOCIALIZACIÓN	<p>Acciones Internas realizadas por el CEDE</p> <p>Acciones que involucren la aprobación de proyección social y vicerrectoría académica.</p> <p>Socialización de la Propuesta.</p>	<p>Implementación del proyecto a partir de acciones internas del CEDE</p> <p>Implementación del proyecto a partir de acciones que involucren la aprobación de entes superiores.</p> <p>Socialización con entes pertinentes: Equipo de apoyo proyección social Facultad de Ingeniería Industrial y Director de Unidad de proyección Social seccional Bucaramanga.</p>	<p>Resultados de implementación</p> <p>Resultados de implementación.</p> <p>Listas de Asistencia a la reunión</p>

Nota:* Desarrollo consecutivo del Proyecto. Autora del Proyecto

3 Diagnóstico Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

La fase de diagnóstico del proyecto se dividió en dos partes:

- Investigación de centros de emprendimiento en principales universidades de la región y consolidación de proyectos (Fuentes secundarias).
- Recolección y evaluación de Información primaria para diagnóstico formal.

En la primera parte, se realizó una revisión en la estructura de los centros de emprendimiento de las universidades la región y se comparó con el CEDE USTA, además se consolidaron los proyectos de grado relacionados con el Centro de Emprendimiento con el fin de tomar información clave para esta investigación y por último se hizo una revisión de la formalización del CEDE en documentos institucionales con el fin de verificar su constitución.

Para la recolección de información primaria utilizada en la construcción formal del diagnóstico, se efectuó una encuesta descriptiva basada en el ciclo emprendedor con metodología GEM a los emprendedores que han inscrito sus ideas en las diferentes convocatorias realizadas por el CEDE durante sus años de ejecución, con el fin de evaluar la satisfacción y productividad del centro, además se realizó una revisión y organización de los documentos digitales, físicos y por último, se desarrolló una investigación comparativa sobre el manejo del emprendimiento en las seccionales de la Universidad Santo Tomás en compañía del departamento de proyección social.

3.1 Fuentes Secundarias

Esta etapa del diagnóstico se realizó a través de investigación. La búsqueda en fuentes externas permitió una consolidación importante de documentos y proyectos que han estudiado algunas

variables de cultura y emprendimiento en las Universidades, así como la estructura de los Centros de Emprendimiento de las Universidades más conocidas de Bucaramanga y su área metropolitana.

3.1.1 Centros de emprendimiento de universidades Regionales.

Para las instituciones de educación superior es importante promover el emprendimiento, la ley 1014 de 2006 exige que sean partícipes y que apoyen a los estudiantes que tengan ideas de negocio, las universidades brindan la información correspondiente a fondos que ofrecen beneficios económicos con el fin de que sus estudiantes se presenten y salgan victoriosos.

En esta parte del diagnóstico, se realizará una investigación de la estructura y forma de trabajo de los centros de emprendimiento de las universidades más conocidas de la ciudad de Bucaramanga, entre ellas encontramos: UPB, UNAB, UIS y UDES.

3.1.1.1 *Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) Sede Bucaramanga.*

La universidad Pontificia Bolivariana, se declara como una Unidad de docencia con énfasis en investigación e innovación. Su principal estrategia de emprendimiento es infundida por la Vicerrectoría Académica. Por esta razón cuentan con el Centro de Desarrollo Empresarial CDE UPB. “El CDE UPB, es un centro dedicado al emprendimiento y a la innovación que brinda sensibilización, creación, fortalecimiento y aceleración de iniciativas de negocios” [54].

“El personal directo del Centro lo conforma su director y su asistente, pero de manera conjunta trabajan con diferentes asesores de cada una de las facultades, que sirven de líderes y apoyo a los proyectos presentados por los estudiantes a la unidad, paralelamente a esto se realizan ciertos

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 60

eventos de sensibilización dentro de los principales están: Encuentro de emprendedores UPB y Laboratorio de emprendedores UPB” [48].

Desde el inicio de cualquier carrera, se sensibiliza a los estudiantes en los temas de emprendimiento, dándole la opción de descubrir y desarrollar sus habilidades y destrezas empresariales, optando por una ruta académica hacia la creación de empresas. Para lograr lo anterior, capacitan a los docentes en temas relacionados con el emprendimiento, y así generar un ambiente propicio para la creación de empresas [55].

Una vez los estudiantes aceptan el reto de trabajar en su idea de negocio, la universidad les brinda asesorías personalizadas en el proceso de consolidación empresarial y además ayuda en los procesos de selección para financiación mediante convenios con el SENA, Fondo Emprender, Cavipetrol, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Fondo Regional de Garantías S.A, FUNDESAN. Las estrategias [56] adoptadas por la UPB son las siguientes:

Tabla 3.

Estrategias Emprendimiento UPB

INVESTIGACIÓN	RUTA ACADÉMICA
La UPB trabaja en la construcción de nuevas metodologías para facilitar el mejor aprovechamiento de los recursos, las oportunidades de negocio y la solución de problemas de gestión y desarrollo empresarial.	Desde primer semestre se inicia con la sensibilización de los estudiantes en temas de emprendimiento, brindándoles la opción de descubrir y desarrollar sus habilidades y destrezas empresariales para que opten por una ruta académica hacia la creación de Empresas.
SENSIBILIZACION Y CAPACITACION	IDEAS Y PLANES DE NEGOCIO
UPB brinda capacitaciones a docentes en temas de emprendimiento con el fin de desarrollar la cultura emprendedora en la universidad	Apoyan ideas nuevas, creativas e innovadoras, brindando asesoría antes y después de la constitución de la empresa.

Nota: *Estrategias de Emprendimiento de la Universidad Pontificia Bolivariana. DIAZ, Adriana. PARRA, Argemiro.

El CDE trabaja con asesorías externas en mercadeo, administración, costos y finanzas, aspectos legales, impacto ambiental e impacto social.

3.1.1.2 *Universidad Industrial de Santander (UIS).*

La universidad Industrial de Santander se ha destacado dentro de las universidades santandereanas en el tema emprendimiento. Sus resultados son bastante significativos, a final de 2012 cotizaban 80 ideas enviadas a convocatorias nacionales.

“La coordinación de la Unidad de Emprendimiento está liderada actualmente por el Ing. Luis Felipe Ordoñez, el cual con su equipo de trabajo persiguen el objetivo, de promover en la comunidad estudiantil el espíritu emprendedor e innovador, de forma que logren traducir sus ideas de negocio en empresas que apalanquen el crecimiento sostenido de la región, enfocándose también en los proyectos relacionados con I+D” [48].

El programa de emprendimiento liderado por la Universidad Industrial de Santander apoya en primer lugar a estudiantes de octavo a décimo semestre. Los estudiantes se inscriben en las convocatorias de la Universidad, son seleccionados [57]. Se enfoca en emprendimiento e innovación de tecnología, al ser seleccionados pueden obtener los siguientes beneficios:

- Capacitación en construcción de planes de negocio.
- Asesoría en diseño del Plan de Negocio.
- Acompañamiento en la participación de convocatorias nacionales e internacionales.
- Apoyo financiero durante la implementación de los planes aprobados por la universidad.

“El trabajo que se realiza en el Centro es alimentado o enriquecido por el programa Tecnología empresarial que de manera articulada trabaja para el fomento el desarrollo de las habilidades empresariales de los egresados y estudiantes de tecnología empresarial que realizan sus estudios a distancia con el apoyo del instituto de proyección regional y educación a distancia” [48].

3.1.1.2.1 *Etapas del emprendedor UIS.*

El área de emprendimiento en la Universidad Industrial de Santander [48] se encuentra alineado

Con el Plan de desarrollo de la institución 2009-2018 [58]. Sus etapas son:

Tabla 4.

Etapas del Emprendedor UIS

ETAPA	CLASIFICACIÓN
INSCRIPCIÓN DEL EMPRENDEDOR	Idea de negocio Idea Creada
TALLER DE ORIENTACIÓN Y EVALUACIÓN	Orientar idea de negocio Evaluación y corrección
CLASIFICACIÓN	Idea identificada y estructurada Negocio establecido
APROBACIÓN	Asesorías Beneficios

Nota: *Etapas que debe asumir un emprendedor UIS para recibir asesorías y beneficios.
DIAZ, Erika Marcela.

La Universidad Industrial e Santander tiene lleva los planes de negocio de sus emprendedores directamente al fondo emprender para participar en las convocatorias que este realiza. La ruta a seguir se describe a continuación.

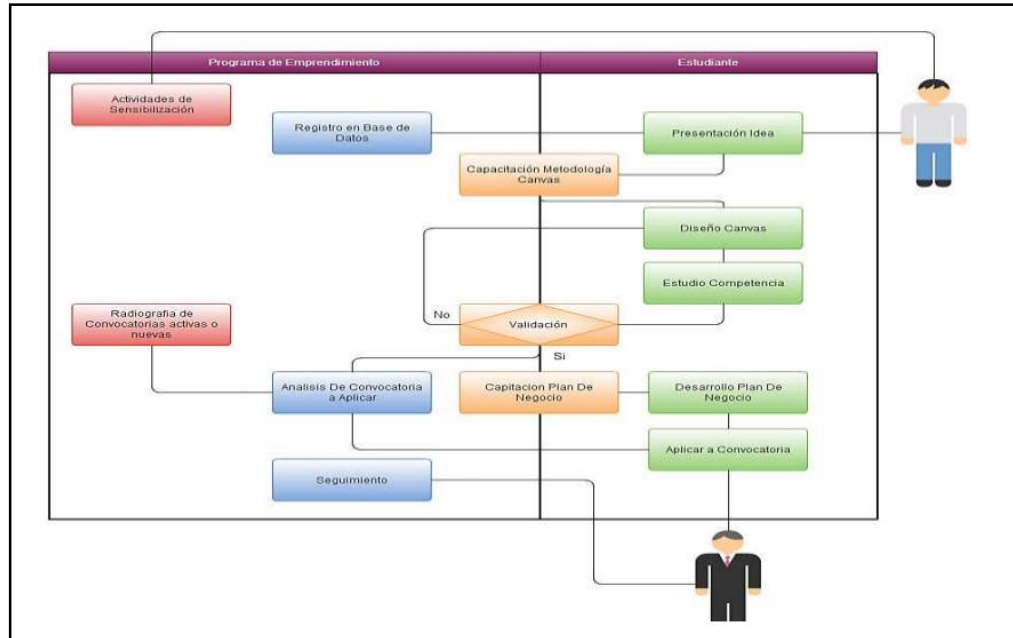


Figura 11. Ruta fondo Emprender. Ruta a seguir para participar en el Fondo Emprender Tomado de: DIAZ, Erika Marcela.

Erika Marcela Niño y Cristhian Jared Díaz [57] realizaron una entrevista a las directivas del programa de UIS EMPRENDE para su proyecto de grado Evaluación del programa de Emprendimiento de la Universidad Industrial de Santander. Se pudo percibir que la mayor inversión se realiza en el material publicitario visual, pues para la Universidad Industrial de Santander es importante que esta información llegue al mayor número de personas. Además, cuenta con una plataforma virtual para mantener informada a la comunidad UIS <http://45.79.10.181/Uisemprende/public/>.

UIS EMPRENDE no tiene un espacio visible y es poco innovador. En cuestión de personal para emprendimiento, la Universidad Industrial de Santander cuenta con una persona capacitada en temas de emprendimiento y creación de empresa, el cual se encarga de asistir las asesorías a los nuevos emprendedores y enfocar las ideas de negocio. Además cuenta con un comité voluntario [57] conformado por:

- Una Directora de Transferencia de conocimiento
- Dos profesionales IPRED
- Un profesor de diseño Industrial
- Un profesor de Ingeniería de Sistemas
- Un profesor de Ingeniería Industrial

3.1.1.2.3 Resultados.

El programa de emprendimiento tiene algunos indicadores los cuales evalúan si las metas a cumplir a corto y largo plazo se realizan. NIÑO y DIAZ [57] mostraron como resultado:

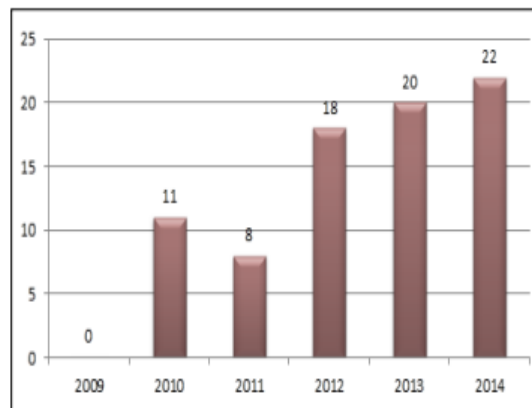


Figura 12. Eventos de Emprendimiento UIS 2012-2014, Entrevista para evaluación de programa de emprendimiento UIS. Tomado de: NIÑO, Erika M. DIAZ, Cristhian J. UIS 2015

Este gráfico nos muestra la cantidad de eventos del área de emprendimiento realizados en la Universidad Industrial de Santander en los años 2009-2014. En 2014 se realizaron 22 eventos y como se puede percibir, existe un crecimiento evidente en la programación de eventos en tema de

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 65

emprendimiento y cultura en la UIS producto de que es importante que los estudiantes decidan emprender y aportar de forma positiva a la sociedad.

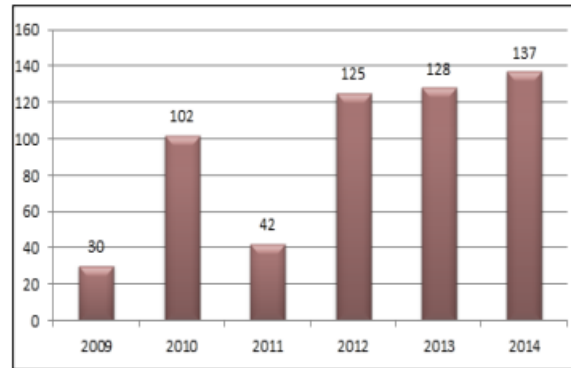


Figura 13. Cantidad de participantes en convocatorias, Entrevista para evaluación de programa de emprendimiento. UIS NIÑO, Erika M. DIAZ, Cristhian J. UIS 2015

El aumento de los estudiantes que han participado en convocatorias realizadas por el Centro de emprendimiento UIS ha tenido un aumento significativo en los últimos tres años. Es importante resaltar que este crecimiento se debe al esfuerzo de la Universidad Industrial de Santander por inculcar una mentalidad y cultura de emprendimiento, siendo esta satisfactoria y notable en el diagnóstico realizado en este estudio.

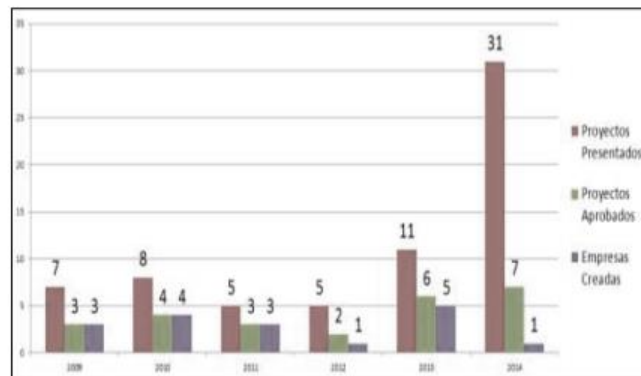


Figura 14. Proyectos presentados, aprobados y empresas creadas. Entrevista para evaluación de programa de emprendimiento. UIS NIÑO, Erika M. DIAZ, Cristhian J. UIS 2015

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 66

El número de ideas de negocio apoyadas por la Universidad Industrial de Santander y presentadas por medio de los estudiantes a los diferentes fondos de financiamiento aumento de 11 a 31 en el último año. Aunque todos los proyectos presentados no han sido aprobados, este aumento es de suma importancia porque quiere decir que la universidad ha tendido un desarrollo dinámico respecto a mentalidad y cultura emprendedora obteniendo así la participación de los estudiantes.

En el año 2013 se obtuvo el mejor resultado. Con 6 proyectos aprobados y 5 empresas creadas, esta es la finalidad de los esfuerzos realizados por los entes de educación superior, que los estudiantes puedan emprender y hacer realidad su idea de negocio.

3.1.1.3 *Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB).*

La universidad Autónoma de Bucaramanga, trabaja el emprendimiento en dos programas. “evoluciona Emprendedores UNAB” e “Impulsa UNAB”. Evolucionadores Emprendedores UNAB, “es el programa de emprendimiento de la Universidad creado para descongelar la creatividad y llevarla a la formulación de un plan de empresa innovador, idóneo y con alto contenido de responsabilidad social para el medio” [59].

EVOLUCIONA, ha tenido resultados muy positivos en los últimos cuatro años. Afirmó su coordinadora Isabel Cristina Barragán Arias [60], el total de ideas asesoradas son 349, planes de negocio 52 y empresas creadas 21. Dentro de las empresas creadas se encuentran paragüitas, KETACO y otras.

El talento humano de la UNAB en emprendimiento está conformado por ocho (8) docentes, especialistas en áreas afines a los programas académicos de la universidad, capacitados en el manejo de las convocatorias y concursos de los planes de negocio. EVOLUCIONA UNAB tiene tres enfoques [48]:

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 67

- **Académico:** Por medio de cátedras empresariales programadas en las diferentes carreras, la función principal es incentivar a los estudiantes a emprender y por ende a idear su negocio.
- **Incubación:** las ideas de negocio son apoyadas por medio de asesorías y directamente vinculadas con entidades promotoras del Emprendimiento.
- **Investigación:** la unidad de emprendimiento UNAB hace parte de la GEM y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Además la UNAB trabaja con egresados a través de su programa IMPUSA, el cual maneja tres actividades especiales:

- **Clubes de Emprendimiento:** Son reuniones con estudiantes, las cuales permiten compartir experiencias, a partir de los diferentes proyectos.
- **Cafés con expertos:** Mensualmente, se permite que compartan con expertos sobre sus experiencias y dudas. En este espacio se orientan proyectos de vida.
- **EXPOUNAB:** Es una ventana que la Universidad abre para que se muestren prototipos e ideas.

3.1.1.4 *Universidad de Santander (UDES).*

La Universidad de Santander trabaja el área de emprendimiento en dos enfoques: Enfoque de Cultura Emprendedora por medio de una cátedra de emprendimiento inmersa en cada una de las carreras ofrecidas y acompañamiento en planeación y ejecución de Ideas de negocio.

“El objetivo de la Unidad de Emprendimiento de la UDES, es fomentar e incentivar la cultura emprendedora en la Universidad en la que clasifican estudiantes, egresados, administrativos,

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 68

docentes y a nivel exterior los empresarios y particulares que soliciten consultoría y asesoría en la construcción de sus planes de negocio” [48].

Según una entrevista realizada por Ángela Rinaldy en 2013 al Ingeniero Wilson Lizarazo actual coordinador del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, afirmó que la UDES cuenta con un equipo de trabajo, conformado por docentes y asesores de cada facultad académica de la Universidad, que ofrecen respaldo y garantías a los emprendedores en temas específicos durante la construcción de su idea de negocio, pero asegura que los resultados serían mucho más benéficos si se logrará trabajar conjuntamente con las demás Universidades y aprovechar así las fortalezas de cada institución para crecer conjuntamente [48].

La UDES al igual que otras universidades brinda información a sus estudiantes sobre vinculaciones con diferentes entidades como: Fondo Emprender, SENA, VENTURES, INNPULSA, además de pertenecer a la red Regional de emprendimiento (RRE). Hasta la fecha se han aprobado (4) cuatro ideas de negocio y se estaban trabajando dos proyectos en el segundo período académico del año 2012- semestre.

Los pasos que un estudiante UDES debe seguir para llegar a presentar su idea de negocio a un ente Patrocinador son:

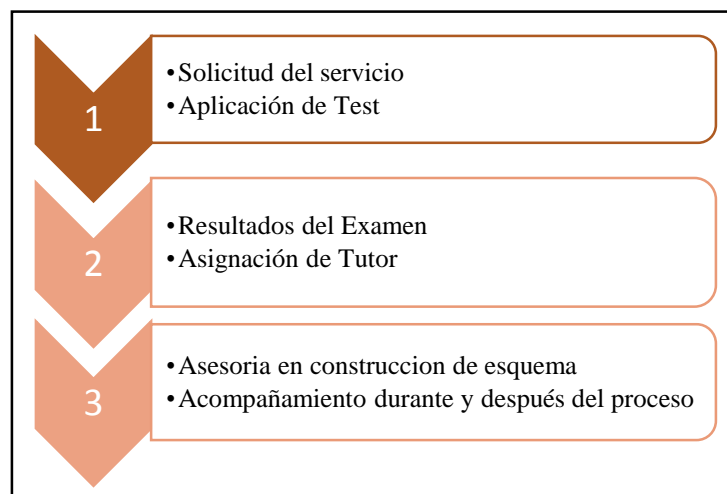


Figura 15. Estructura Emprendimiento UDES. Tomado de: RINALDY, Ángela.

3.1.2 Proyectos enfocados en la evaluación de centros de emprendimiento de Universidades de la ciudad de Bucaramanga.

Los centros de emprendimiento de las diferentes universidades han sido blancos de estudios sobre clima de emprendimiento en las instituciones de educación superior debido a la trascendencia que ha tenido la mentalidad y cultura de emprendimiento, la cual se refleja en las ideas de negocio presentadas a los fondos de financiamiento por medio de las Universidades.

Se han realizado investigaciones teniendo en cuenta la estructura, proyección, personal capacitado, cultura emprendedora y resultados obtenidos de cada Centro de emprendimiento. A continuación se presentan los estudios más representativos de Centros de emprendimiento.

3.1.2.1 *Medición de Brechas existentes entre el Centro de emprendimiento USTA y universidades de la ciudad de Bucaramanga.*

Investigación realizada en el 2013 por las estudiantes de último semestre de la Universidad Santo Tomás; RINALDY RIBON, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Estefanía. SALCEDO SÁNCHEZ, Giovanni. La investigación fue realizada mediante entrevista semi-estructurada. Con el fin de presentar el diagnóstico de ese año del Centro de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás, se seleccionaron las siguientes variables, las cuales se les asignaron los siguientes pesos según los objetivos cumplidos:

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 70

Tabla 5

Pesos de evaluación de ítems entrevista a universidades

EVALUACION DE VARIABLES						Escala
Grado	1	2	3			10 (mala)
						200 (Regular)
Peso	10	200	400			400 (Buena)
IDEAS CULMINADAS EN INCUBACIÓN						Escala
Grado	1	2	3	4	5	10 (mala)
						40-100(Regular)
Peso	10	40	100	200	400	200-400(Buena)

Nota: Características de variables evaluadas en investigación. RINALDY RIBON, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Estefanía. SALCEDO SÁNCHEZ, Giovanni.

Tabla 6

Variables de Investigación

Nº	VARIABLE ESTUDIADA	DESCRIPCION
1	Metodología del proceso de Incubación	Asesoría y acompañamiento en construcción de Planes de Negocio.
2	Ideas culminadas del proceso de Incubación	Proyectos culminados y exitosos que se dan como resultado de un acompañamiento adecuado.
3	Cátedra Empresarial	Impacto sobre cultura emprendedora a comunidad universitaria por medio de cátedras
4	Investigación	Semilleros de investigación
5	Convenios con entidades de financiación y fomento del emprendimiento	Convenios con entidades de financiación
6	Sensibilización	Eventos que permiten promover cultura emprendedora.
7	Equipo de Trabajo	Personas que laboran en los Centros de Emprendimiento, apoyo de facultades y de la Universidad.
8	Infraestructura	Espacio físico para llevar a cabo funciones básicas de fomento del espíritu empresarial.
9	Comunicación	Implementación de TIC'S
10	Antigüedad del Centro	Años de experiencia que ha dado lugar al reconocimiento del Centro de Emprendimiento

Nota: *Descripción de variables para evaluar Centros de Emprendimiento de Universidades de Bucaramanga. RINALDY RIBON, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Estefanía. SALCEDO SÁNCHEZ, Giovanni.

Una vez realizada la entrevista en las universidades, se realizó la ponderación respectiva con el fin de observar que universidades tenían mayor fortaleza en cada variable tomada para estudiar el área de emprendimiento.

Tabla 7
Factor de Ponderación Universidades de Bucaramanga

UNIVERSIDAD	Incubación		Sensibilización			Investigación	Convenios con entidades de fomento y financiación al emprendimiento	Recursos			Total
	Metodología	Nº de Ideas Culminadas	Cátedra Empresarial	Eventos de divulgación y sensibilización	Comunicación			Equipo de trabajo	Infraestructura	Antigüedad del centro	
USTA	200	10	200	200	200	200	200	200	400	10	1820
UIS	400	400	400	400	400	400	400	400	400	200	3800
UPB	400	100	400	400	400	400	400	400	400	200	3500
UNAB	400	200	200	400	400	400	400	400	400	200	3400
UDES	200	40	200	200	10	200	10	400	200	200	1660
UDI	200	40	200	200	10	10	10	200	200	10	1080

Nota: *Evaluación de variables por medio de ponderación de las fortalezas que presentan las universidades en el área de emprendimiento.

RINALDY RIBON, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Estefanía. SALCEDO SÁNCHEZ, Giovanni.

La ponderación realizada por los estudiantes de la Universidad Santo Tomás en 2013 señala que el CEDE de la Universidad Santo Tomás es el cuarto a nivel de eficiencia en el ejercicio de emprendimiento, después de Centros de las Universidades UIS, UPB y UNAB.

Entre las fortalezas más significativas se encuentran:

- La mayor fortaleza de la Universidad Industrial de Santander es la participación de estudiantes en las convocatorias realizadas por el centro de emprendimiento pues el número de ideas culminadas supera las 31, seguido de la Universidad Pontificia Bolivariana y la UNAB. Aunque la Universidad Santo Tomás no tiene a la fecha ideas culminadas, vale la pena resaltar que el Centro de emprendimiento es nuevo y que actualmente se realizan cátedras de emprendimiento para invitar a los estudiantes a que emprendan y acepten el apoyo por parte de la universidad para el desarrollo de estas.
- EL Centro de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás pertenece a la facultad de Ingeniería Industrial y tiene un apoyo directo de proyección social. La metodología que se usa en el CEDE está en construcción, actualmente y se espera de resultados una vez implementada.
- Una de las fortalezas de las universidades UIS y UPB es que brindan una cantidad alta charlas enfocadas a emprendimiento en todos los programas académicos, obteniendo una alta participación estudiantil. Sin embargo, la Universidad Santo Tomás, brinda una electiva llamada “Emprendimiento de alto impacto” que es ofertada a toda la comunidad estudiantil, además se realizan cátedras de emprendimiento.
- Dos cátedras anuales de emprendimiento son realizadas por la Universidad Santo Tomás para que los estudiantes sean partícipes y de esta forma se eduque en cultura emprendedora, es importante adoptar conductas de otras universidades como por ejemplo programación de ferias empresariales y demás eventos de emprendimiento donde se ofrezcan incentivos a los estudiantes para motivarlos.

- La investigación es un proceso muy importante en el área de emprendimiento e innovación, es necesario que las personas que tienen ideas de negocio, constantemente busquen las últimas tendencias en el sector que quieren innovar. Una de las virtudes de la Universidad Industrial de Santander es la investigación y por ende ha conseguido convenios con fondos importantes de apoyo. Sin ánimo de comparar, la Universidad Santo Tomás presenta esta falencia y es necesario acoger las buenas prácticas de otras instituciones para implementarlas ya que todos somos parte de la misma red de emprendimiento.
- Para que los centros de emprendimiento de las Universidades sean exitosos necesitan contar con un equipo de personal capacitado que pueda brindar asesorías de calidad a las personas interesadas en emprender con sus ideas de negocio. Centro de emprendimiento UIS, cuenta con el apoyo de los directores de cada una de las carreras, además de contar con una persona tiempo completo y un auxiliar. La USTA aún no cuenta con personal tiempo completo pero se están trabajando estrategias para que esta debilidad se convierta en una fortaleza de la familia Tomasina.

3.1.2.2 Identificación de estrategias Pedagógicas enfocadas al desarrollo del emprendimiento y percepción de los estudiantes de ingeniería Industrial en Universidad Industrial de Santander, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomás y Universidad de Santander [61].

En el año 2010, Ginna Ocampo y Ricardo Rodríguez estudiantes de último semestre Universidad Pontificia Bolivariana realizaron un arduo estudio para dar respuesta a la pregunta: ¿Cuáles estrategias pedagógicas enfocadas al desarrollo del emprendimiento son implementadas por las instituciones educativas bajo estudio en los programas de Ingeniería Industrial?

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 74

La finalidad de este estudio fue realizar un trabajo de campo con estudiantes de ingeniería Industrial de la ciudad de Bucaramanga con el fin de conocer las estrategias pedagógicas usadas por universidades para dar cumplimiento a la ley 1014 de 2006 de fomento de la cultura y emprendimiento, compararlas frente a la percepción que tienen los estudiantes del desarrollo de estas y por último analizar las que tuvieron mayor impacto. La investigación de mercado incluyó a las Universidad de Santander, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Santo Tomás.

Tabla 8

Muestra población universitaria para aplicación de encuesta estrategias de emprendimiento.

MUESTRA		
Universidad	N° Estudiantes	Encuestas realizadas
UIS	1240	181
UPB	941	139
UDES	250	37
USTA	187	27
TOTAL	2618	384

Nota: *Población seleccionada para aplicar encuesta en Universidades Investigadas. OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

A continuación se presentan los resultados de percepción estudiantil sobre las estrategias de emprendimiento utilizadas en las facultades de ingeniería industrial por OCAMPO y RODRIGUEZ.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 75

3.1.2.2.1 *Percepción de estudiantes encuestados en la Universidad Santo Tomás sobre la incidencia en estrategias pedagógicas en el perfil emprendedor.*

La Facultad de Ingeniería Industrial de esta Universidad dirige el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. El objetivo de la encuesta era evaluar la percepción que tienen los estudiantes sobre las estrategias empleadas para incentivar al emprendimiento y cultura universitaria, a continuación se presentan los resultados [55]

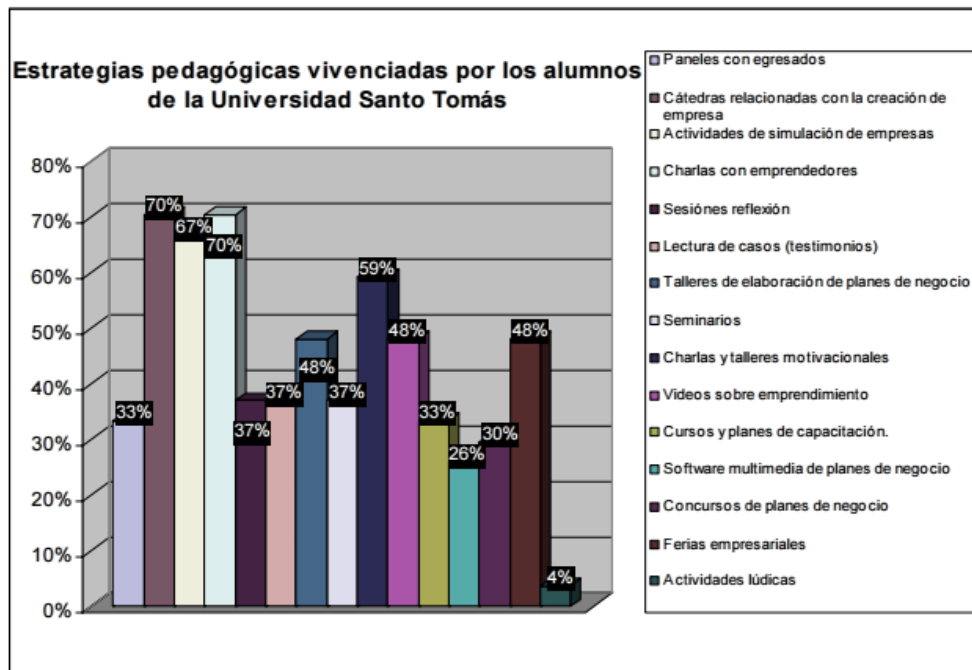


Figura 16. Estrategias pedagógicas experimentadas por Estudiantes USTA. Tomado de: OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo.

Al observar la percepción estudiantil, vemos que entre las estrategias mejor acogidas están las cátedras relacionadas con creación de empresas debido a que la Universidad Santo Tomás anualmente cuenta con dos charlas sobre emprendimiento con invitados especiales la cual tiene una gran acogida por la familia Tomasina, Actividades de simulación de empresas por motivo del

proyecto integrador que realizan los estudiantes de primero a último semestre y por último Charlas con emprendedores vivenciadas en los congresos internacionales de ingeniería industrial patrocinados por la universidad.

Sin embargo, existen algunas falencias en estrategias percibidas por los estudiantes. Según ellos la aplicación de talleres para creación de planes de negocio es poco común en la universidad, esta falencia puede presentarse porque no se tiene pleno conocimiento de las tutorías y del apoyo que la universidad ofrece para las ideas innovadoras del Centro de Emprendimiento, por último según los estudiantes en la Universidad no se promueven ferias empresariales ni concursos de planes de negocio con lo cual se pueda obtener un patrocinio económico para ejecutar dicho plan.

Tabla 9
Resultados Encuesta USTA

Características del perfil emprendedor	Estrategia pedagógica con un aporte muy alto	Estrategia pedagógica con aporte muy bajo
Capacidad de identificar oportunidades	Cátedras relacionadas con la creación de empresa.	Talleres de elaboración de planes de negocio
Compromiso Aceptación y propensión al cambio	Videos sobre emprendimiento	Concursos de planes de negocio

Nota: *Recopilación de resultados de Investigación de estrategias utilizadas en Emprendimiento USTA. OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

3.1.2.2.2 *Percepción de estudiantes encuestados en la Universidad Industrial de Santander sobre la incidencia en estrategias pedagógicas en el perfil emprendedor.*

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 77

La Universidad Industrial de Santander cuenta con un Centro de Desarrollo Empresarial, el cual hace parte de las ciencias administrativas y su función es lograr que los estudiantes estén enterados de los últimos acontecimientos de emprendimiento. Para esto utiliza estrategias cuyo único fin es brindar apoyo y acompañamiento a los estudiantes que decidan presentar sus ideas de negocio. La percepción que los estudiantes tienen es importante para saber qué nivel de acogida han tenido las estrategias implementadas [55].

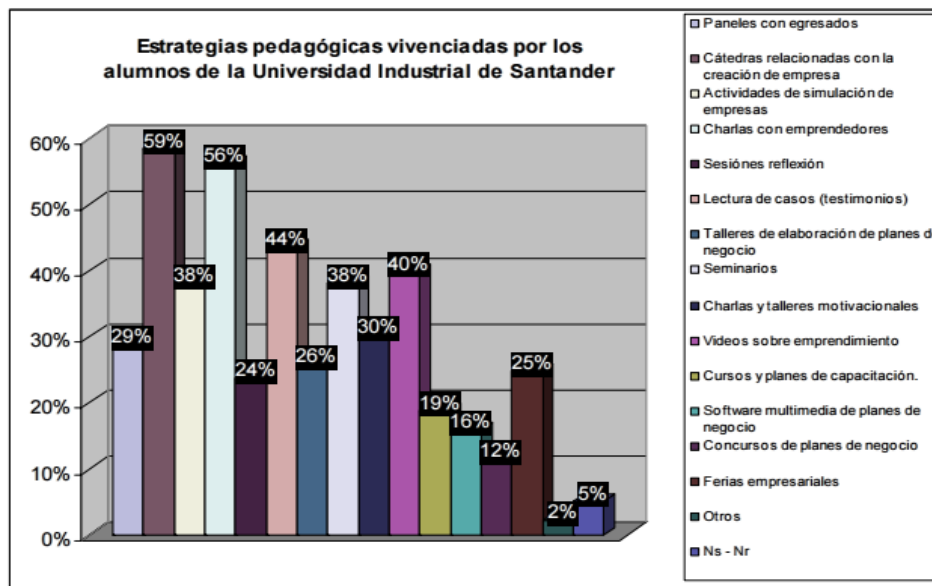


Figura 17. Estrategias Pedagógicas experimentadas por estudiantes UIS.
OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

Al analizar la información aportada por los estudiantes, se percibe que entre las estrategias implementadas mayores acogidas están; Ferias empresariales, concursos de Planes de Negocio y paneles con emprendedores, en cuanto a las estrategias menos acogidas se encuentran paneles con egresados, elaboración de planes de negocio, Software multimedia de planes de negocio.

Tabla 10

Resultados encuesta UIS

Características del perfil emprendedor	Estrategia pedagógica con un aporte muy alto	Estrategia pedagógica con aporte muy bajo
Capacidad de identificar Oportunidades Habilidad creadora e innovadora	Ferias Empresariales	Paneles con Egresados
Iniciativa y confianza en sus facultades	Concurso de planes de negocio	Talleres de elaboración de planes de negocio.
Habilidades Actitud mental Positiva Aceptación y propensión al cambio Compromiso Visión futuro Responsabilidad, Solidaridad y ética	Concurso de planes de negocio	Software multimedia de planes de negocio
Liderazgo	Ferias Empresariales	Software multimedia de planes de negocio

Nota: *Recopilación de resultados de Investigación de estrategias utilizadas en Emprendimiento UIS. OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

3.1.2.2.3 *Percepción de estudiantes encuestados en la Universidad Pontificia Bolivariana sobre la incidencia en estrategias pedagógicas en el perfil emprendedor.*

La universidad Pontificia Bolivariana, cuenta con una Unidad de Emprendimiento que apoya a los estudiantes que desean lanzarse a emprender. Anualmente se contemplan diversas estrategias para lograr acogida y participación estudiantil, a continuación se presenta la percepción de los estudiantes de ingeniería Industrial a cada una de estas estrategias [55].

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 79

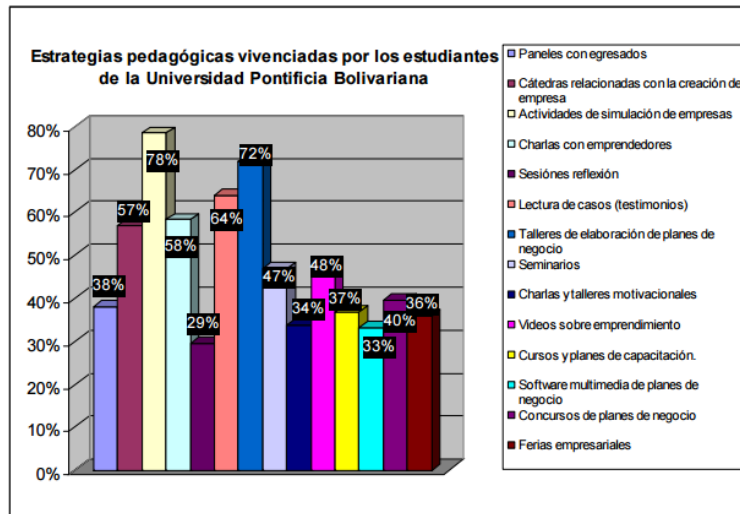


Figura 18. Estrategias Pedagógicas experimentadas por estudiantes UPB. Tomado de: OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

Con esta encuesta se pudo percibir que entre las estrategias con mayor acogida están los talleres de elaboración de planes de negocio y las menos acogidas se encuentran paneles con egresados, charlas motivacionales, software multimedia y por último secciones de reflexión.

Tabla 11.
Resultados Encuesta UPB

Características del perfil emprendedor	Estrategia pedagógica con un aporte muy alto	Estrategia pedagógica con aporte muy bajo
Capacidad de identificar oportunidades		Paneles con Egresados
Iniciativa	Elaboración de planes de negocio.	Charlas y talleres motivacionales
Habilidad creadora e innovadora		Paneles con egresados
Aceptación y propensión al cambio		
Responsabilidad, Solidaridad y ética	Talleres de elaboración de planes de negocio.	Concursos de planes de negocio
		Sesiones de reflexión
Confianza en sus facultades (Habilidades)	Elaboración de proyectos de investigación	Charlas y talleres motivacionales
Actitud mental y positiva	Concurso de planes de negocio	Software multimedia de planes de negocio
Compromiso	Actividades de simulación de empresas	

Nota: *Recopilación de resultados de Investigación de estrategias utilizadas en Emprendimiento UPB. OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

3.1.2.2.4 *Percepción de estudiantes encuestados en la Universidad de Santander sobre la incidencia en estrategias pedagógicas en el perfil emprendedor.*

La universidad de Santander cuenta con una unidad de emprendimiento trabajada por director de carrera, entre las estrategias que más sienten los directivos que han funcionado es la feria empresarial debido a la participación estudiantil. Sin embargo, la gráfica que se muestra a continuación da a conocer las estrategias mejor y peor percibidas por los estudiantes [55].

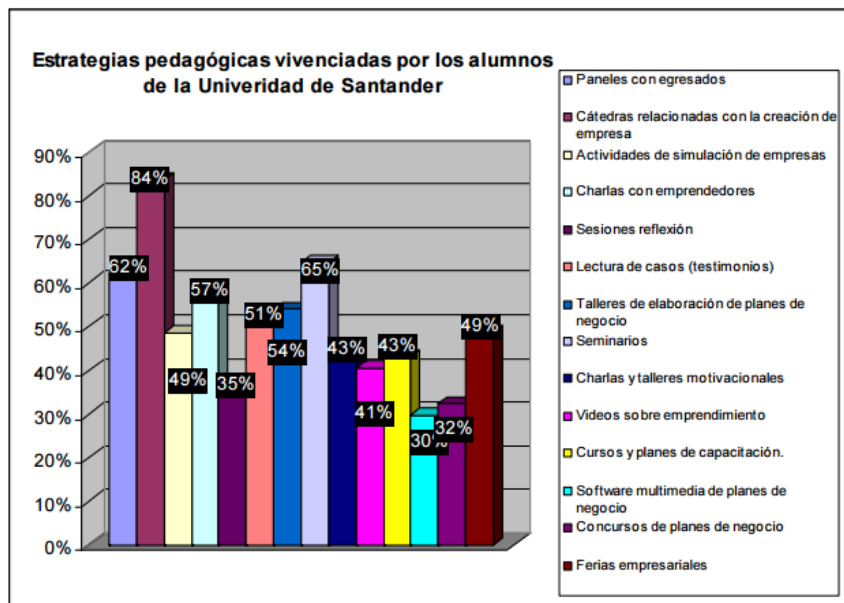


Figura 19. Estrategias pedagógicas experimentadas por estudiantes UDES. OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

Según los estudiantes de la Universidad de Santander, en escala más alta se presentan estrategias como elaboración de planes de negocio por medio del área de emprendimiento seguido de simulación de empresas la cual obtuvo un 78%. Así mismo, las estrategias menos utilizadas son la lectura de casos para aprender a tomar decisiones, videos y reflexiones sobre emprendimiento.

Tabla 12.
Resultados Encuesta UDES

Características del perfil emprendedor	Estrategia pedagógica con un aporte muy alto	Estrategia pedagógica con aporte muy bajo
Confianza en sus facultades (Habilidades) Actitud mental positiva	Talleres de elaboración de planes de negocio	Lectura de casos
Capacidad de identificar oportunidades Habilidad creadora e innovadora	Ferias Empresariales	Videos sobre emprendimiento Talleres de elaboración de planes de negocio
Compromiso Aceptación y propensión al cambio Iniciativa	Ferias Empresariales charlas con emprendedores	Sesiones de reflexión
Responsabilidad, Solidaridad, ética Liderazgo Visión futuro	Talleres de elaboración de planes de negocio	

Nota: *Recopilación de resultados de Investigación de estrategias utilizadas en Emprendimiento UDES. OCAMPO GUZMAN, Ginna Fernanda. RODRIGUEZ CASTAÑEDA Ricardo

Como se puede observar en la tabla que a continuación se describe, las cátedras relacionadas con la creación de empresas es la estrategia más conocida por los estudiantes de Ingeniería Industrial de la ciudad de Bucaramanga con un 61% de aciertos, también se ubican en una escala alta las actividades de simulación de empresas y charlas con emprendedores.

Por el contrario existen estrategias que deben ser corregidas para obtener una mayor respuesta por parte de los estudiantes como lo son la utilización de Software multimedia de planes de negocio con un 24%, concursos empresariales y cursos de capacitación.

3.1.3 Modernización de la política de Emprendimiento en Colombia, mesa de Emprendimiento de Bucaramanga.

El Gobierno de Colombia en convenio con el Ministerio de Industria y Turismo, citó a Universidades de la ciudad de Bucaramanga con el fin de poner sobre la mesa aspectos claves para modernizar el emprendimiento en Bucaramanga y promover de una mejor manera el emprendimiento en entidades de educación Superior. [62]

El 4 de Junio de 2014, se dio cita en la Universidad de Santander la entrega del primer informe del convenio, al cual asistieron 11 asistentes, para dar a conocer los problemas encontrados en sus instituciones, las soluciones que se están implementando y los resultados obtenidos.

Tabla 13.
Mesa de Emprendimiento de Bucaramanga

Universidades	Entes Gubernamentales	Otras instituciones
Universidad de Santander	Gobernación de Santander	Cámara de Comercio de Bucaramanga
Universidad Santo Tomás		
UNAB		
Universidad Industrial de Santander		
Uniciencia		
Unidades Tecnológicas de Santander	Sena	CRC Santander Competitivo
Universidad Pontificia Bolivariana		

Nota: *Asistentes a la reunión realizada por la mesa de emprendiendo para entrega de informes. Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial USTA Bucaramanga

La entrega de informe se dividió en dos áreas; la primera área fue mentalidad y cultura emprendedora en las Universidades de la región con el fin de ver las problemáticas, buscar las mejores soluciones. La segunda área a tratar fue el Sistema Educativo, con el fin de indagar en los problemas de enseñanza de emprendimiento en Colegios de la ciudad.

Tabla 14

Mesa de Emprendimiento Bucaramanga, Mentalidad y Cultura

MENTALIDAD Y CULTURA EMPRENDEDORA	
PROBLEMÁTICA	SOLUCIONES
Desigualdad del emprendedor frente a una posición laboral profesional	Motivación por medio de testimonios de Emprendedores. Reconocimientos estimulantes a emprendedores
Obligatoriedad en enseñanza de emprendimiento desde colegios para que sea más efectivo en la Universidad.	Espacio de Formación en emprendimiento a docentes. Acompañamiento desde proyección social a colegios

Nota: *Problemática y solución de mentalidad en informe de mesa de Emprendimiento. CEDE USTA.

La mentalidad y cultura emprendedora, es un tema que debe tratarse desde colegios, con el fin de que los estudiantes tengan en sus mentes que la mejor manera de tener una mejor condición de vida y de aportar bienestar al país es emprendiendo, de esta forma al llegar un joven a la Universidad, su mayor intensión será buscar la necesidad en la cual se enfocará para plantear su idea de negocio. Por otra parte para la mesa de emprendimiento es importante la parte motivacional y de reconocimiento a emprendedores para que estos continúen con sus ideas a pesar de los obstáculos.

Tabla 15.

Mesa de Emprendimiento Bucaramanga, Sistema Educativo.

SISTEMA EDUCATIVO	
Problemática	Soluciones
Falta de modelo Regional para la enseñanza del Emprendimiento	Políticas coherentes de orden nacional para las Instituciones de Educación Superior Identificar modelos exitosos internacionales con el fin de contextualizarlos a nivel nacional y regional.
Dificultad para medir impacto real en procesos de Emprendimiento	Establecer metodología con indicadores cualitativos y cuantitativos a plazos establecidos. Integrar métodos de seguimiento a los emprendedores teniendo en cuenta las fases del modelo GEM.
Reformar la misión de las universidades con el fin de que se refleje el compromiso económico y social a través del emprendimiento e innovación.	Estrategias corporativas de universidades deben tener relación directa con el sector externo. Muestra de casos exitosos para crear reflexión y convicción Objetivos de Universidades materializados con efectividad en sus resultados.

Nota: *Problemática y soluciones establecidas en informe de mesa de emprendimiento para Centros Educativos de Bucaramanga. CEDE USTA

3.1.4 Proyectos de mejora interna realizados por el semillero de investigación del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial Universidad Santo Tomás Bucaramanga.

El centro de emprendimiento cuenta con una línea de investigación llamada “mentalidad y cultura”. La función de esta línea estratégica es motivar a los estudiantes a emprender, pero además formular proyectos que permitan mejorar las estrategias utilizadas por el Centro de Emprendimiento para brindar una mejor calidad de servicio a la Familia Tomasina.

El centro de emprendimiento cuenta con una línea de investigación llamada “mentalidad y cultura”. La función de esta línea estratégica es motivar a los estudiantes a emprender, pero además formular proyectos que permitan mejorar las estrategias utilizadas por el Centro de Emprendimiento para brindar una mejor calidad de servicio a la Familia Tomasina.

En los años 2013 y 2015 se realizaron dos proyectos de investigación en los cuales se midieron variables como el clima de emprendimiento e intención emprendedora tomasina con el fin de valorar el potencial emprendedor de la Universidad y de esta forma, buscar estrategias para ofrecer un CEDE integral que le permita a los estudiantes desarrollar sus ideas de negocio.

Entre estos proyectos encontramos “*Medición del clima de emprendimiento e innovación para la comunidad educativa en la Universidad Santo Tomás Bucaramanga siguiendo los parámetros del global Entrepreneurship monitor (GEM)*” realizado por las estudiantes Silvia Marcela Mariño Gómez y Nelly Marcela Rozo Villamizar en 2013 así como también, “*Plan Estratégico para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga*” por las estudiantes Ángela Patricia Rinaldy Ribón y Diana Estefanía Torres Castellanos en 2015.

3.1.4.1 *Medición del clima de emprendimiento e innovación para la comunidad educativa en la Universidad Santo Tomás Bucaramanga siguiendo los parámetros del global Entrepreneurship monitor (GEM).*

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), es un programa de investigación que proporciona y analiza datos para obtener la continua relación entre la actividad emprendedora y el crecimiento económico. “El GEM es el mayor proyecto de investigación mundial que analiza la propensión de

la población de un país para participar en las actividades emprendedoras. También, es un proyecto académico que permite tener datos armonizados comparables a nivel internacional, de manera sistemática y forma anual.” [63]

En el año 2013, Silvia Marcela Mariño Gómez y Nelly Marcela Roza Villamizar [5]. Desarrollaron una investigación teniendo en cuenta los parámetros GEM, junto con importantes metodologías que cuentan con instrumentos de evaluación. El instrumento de investigación (encuesta) fue creado con el fin de medir el nivel de emprendimiento Tomasino y evaluado por expertos pertenecientes a la Red de Emprendimiento (REUNE) quienes tuvieron en cuenta los siguientes elementos [5]

Tabla 16.
Elementos para evaluar mentalidad y cultura USTA

Elementos	Ítems a Evaluar
GEM	Actividad Emprendedora Actitud Emprendedora Aspiraciones del Emprendedor
Doing Business	Aportes Empresariales Registro de Propiedades Cumplimiento de contratos Protección de inversionistas minoritarios
BID	Formación del Emprendedor Valor del emprendimiento e innovación Desarrollo de ecosistema de apoyo
ONG	Educación Gobierno Infraestructura física Redes de Emprendedores Capital humano y financiero

Nota: *Elementos evaluados en investigación de medición del clima de emprendimiento USTA. MARIÑO GOMEZ Silvia, ROZO VILLAMIZAR Marcela.

Tabla 17.

Encuestas realizadas a USTA para evaluar cultura y mentalidad emprendedora.

Muestra	Encuestas Realizadas
Estudiantes	360
Docentes	241
Administrativos	197
Total	798

Nota: *Muestra seleccionada para aplicación de encuesta de medición del clima de emprendimiento en la USTA. MARIÑO GOMEZ Silvia, ROZO VILLAMIZAR Marcela.

Para medir el nivel de emprendimiento Tomasino, se estudiaron variables específicas, a continuación se aprecian los resultados de los más incidentes en el tema abordado.

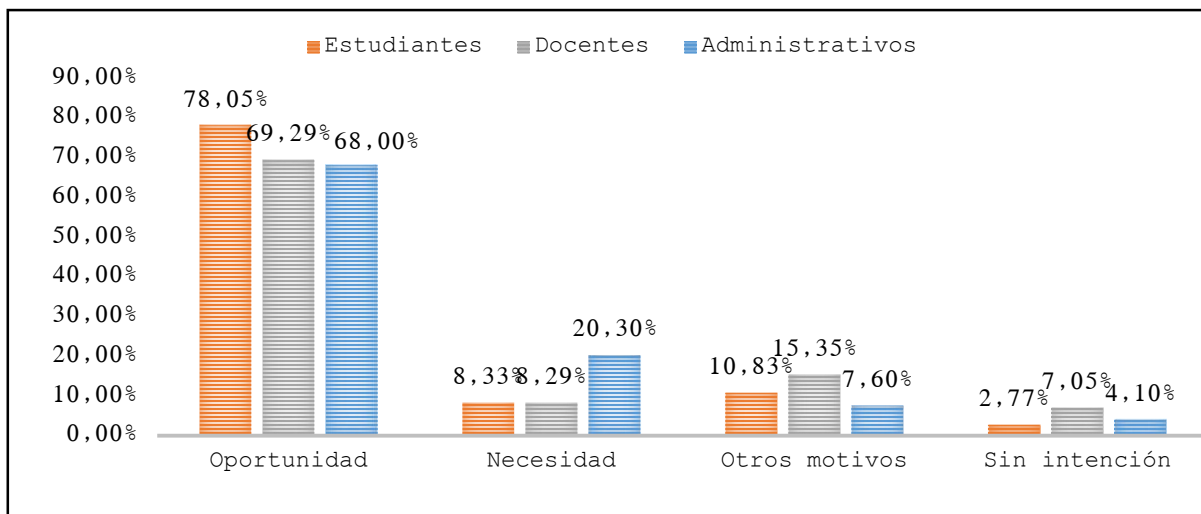


Figura 20. Intención de crear empresa USTA, adaptado de: “Medición de clima de emprendimiento USTA, por Mariño Silvia, Roza Marcela.

Para los estudiantes, administrativos y docentes encuestados la intención de crear una empresa se da por oportunidad, con un resultado de 78,05%,69.29%,68% respectivamente.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 88

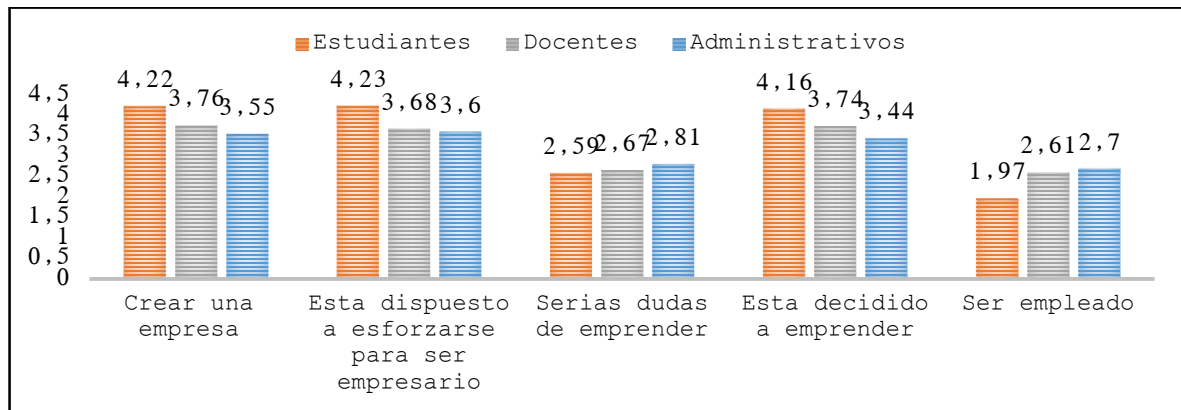


Figura 21. Intención emprendedora personal USTA, adaptado de: “medición de clima de emprendimiento USTA”, por Mariño Silvia, Roza Marcela.

En la gráfica anterior, se percibe que los estudiantes están dispuestos a esforzarse para ser empresarios con una media del (4,23), los docentes se enfocan en crear una empresa con una media de (3,76) y los administrativos se esfuerzan por ser empresarios con un (3,60) en su media.

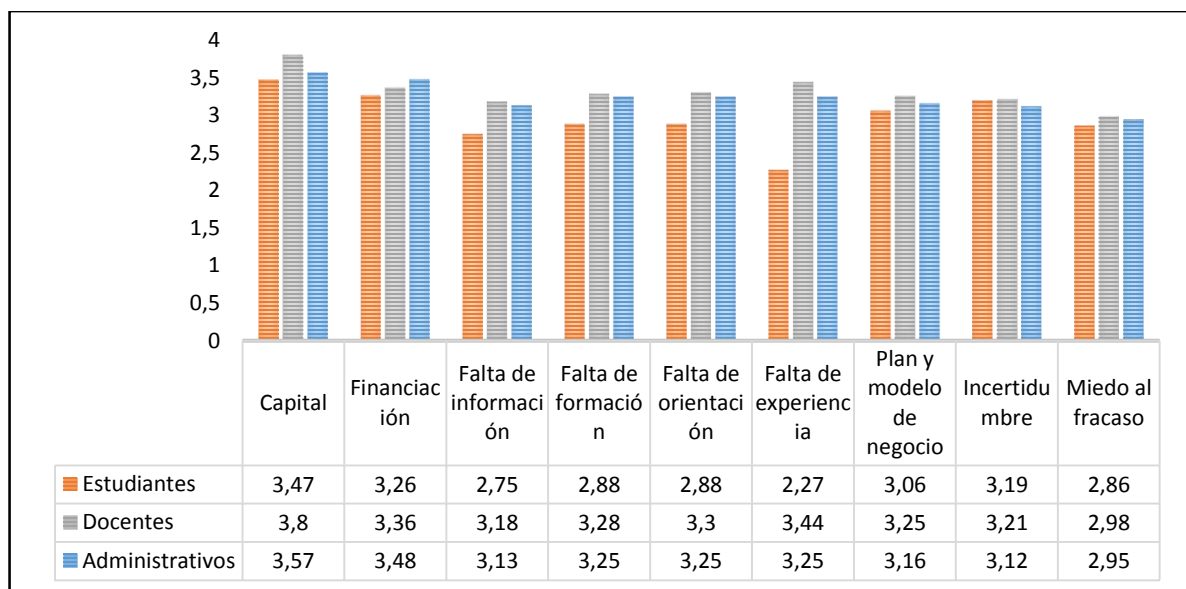


Figura 22. Dificultad para emprender personal USTA, adaptado de: “medición de clima de emprendimiento USTA”, por Mariño Silvia, Roza Marcela.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 89

El lanzarse a emprender no es fácil, sin duda está lleno de riesgos y dificultades. Para los estudiantes USTA la mayor dificultad es la falta de capital, pues al crear una empresa los resultados se empiezan a recibir a futuro y no en el momento de crearla. Esta es la dificultad percibida también para los docentes y administrativos.

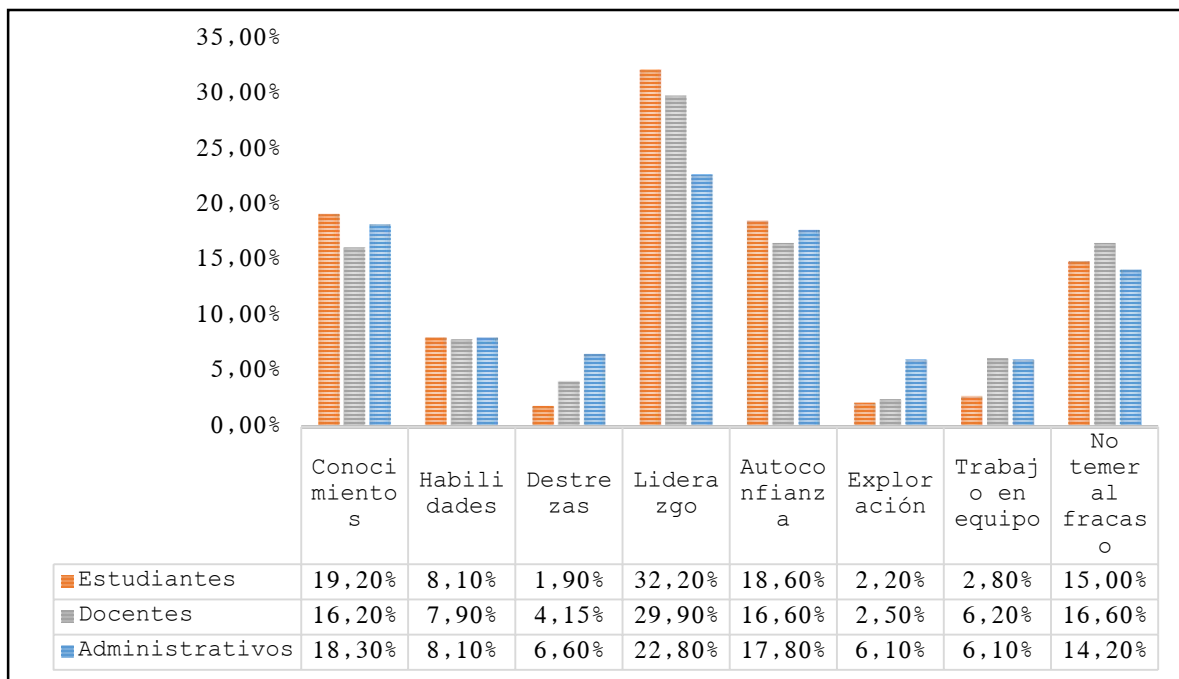


Figura 23. Consideraciones para la formación del emprendedor USTA, adaptado de: “medición de clima de emprendimiento USTA”, por Mariño Silvia, Rozo Marcela.

La variable graficada anteriormente estudia qué se considera esencial en la formación de un emprendedor. Los estudiantes, docentes y administrativos consideran esencial que un emprendedor sea líder, tenga conocimientos administrativos y operativos en el sector que incursionó y además es necesario que tenga autoconfianza

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 90

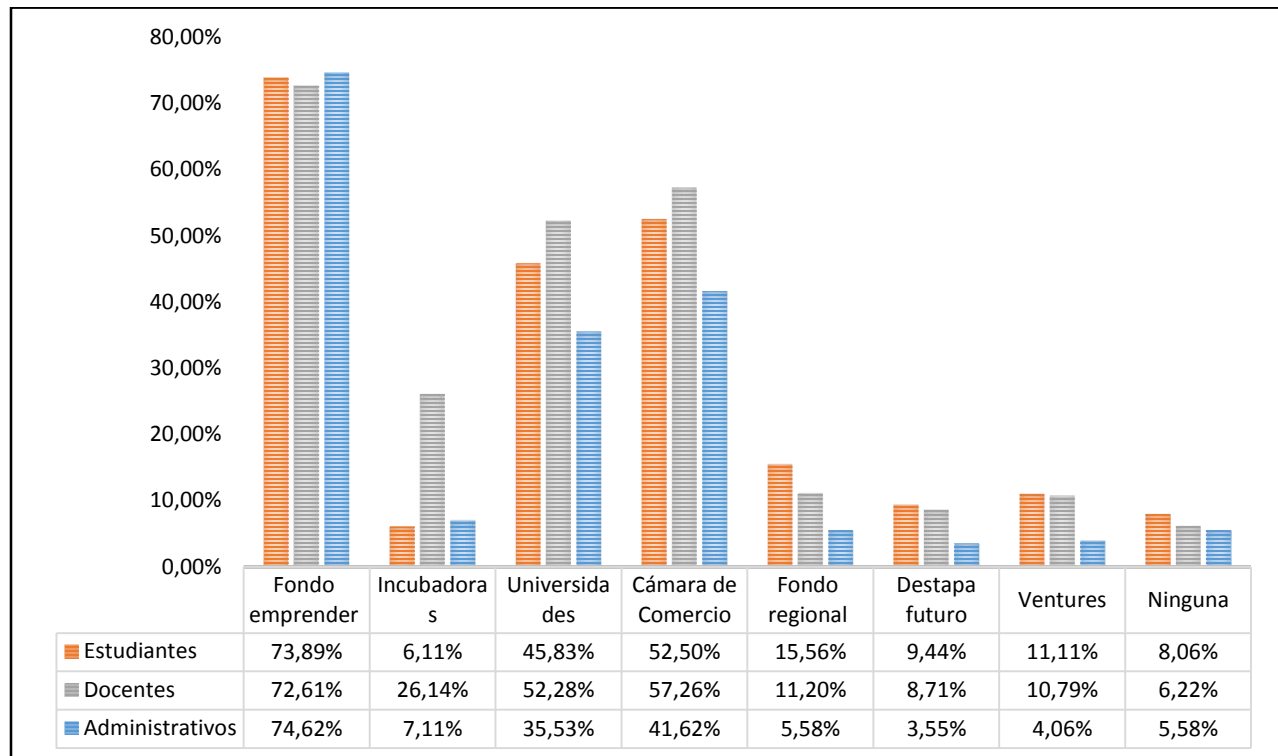


Figura 24. Conocimiento de Instituciones que apoyan a emprendedores, adaptado de: “medición de clima de emprendimiento USTA”, por Mariño Silvia, Rozo Marcela.

La variable anterior se evaluó con el fin de revisar si la comunidad de la Universidad Santo Tomás tiene conocimiento sobre instituciones y fondos que apoyan a los emprendedores. Tanto estudiantes, docentes como administrativos conocen en primer lugar al fondo Emprender del SENA y como segunda opción la cámara de comercio.

El Centro de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás está en capacidad de ayudar a cualquier integrante de la familia Tomasina que desee emprender. A continuación se presentan los aportes que el CEDE puede realizar para brindar tranquilidad a quienes sienten miedo por ejecutar su idea de negocio.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 91

Tabla 18.

Aporte del CEDE USTA a las necesidades de los emprendedores.

Variables	Aporte CEDE USTA
Intención de crear empresa	Es vista por la comunidad como una oportunidad. El centro de Emprendimiento cuenta con líneas estratégicas de evaluación de las necesidades de los sectores comerciales, esta es la primera etapa para descubrir las oportunidades que tiene el mercado para dar lugar a muchas ideas de emprendimiento.
Intención Emprendedora	Los encuestados tienen la intención de crear empresa. El CEDE tiene como objetivo ayudar en la construcción de ideas de negocio así como acompañamiento en la ejecución de estas.
Dificultad para emprender	La mayor dificultad percibida es la falta de capital. En CEDE está en capacidad de brindar información sobre fondos e instituciones que apoyan al emprendimiento para que de esta forma se obtenga financiamiento y se puedan hacer muchos sueños realidad.
Formación de un emprendedor	Ya que el liderazgo fue la respuesta con mayor acogida por estudiantes, docentes y administrativos, El CEDE está en capacidad de formar líderes empresarios que dirijan diferentes mercados.
Conocimiento de instituciones de apoyo a emprendedores	La población encuestada conoce el Fondo emprender del SENA, esta es una oportunidad para el CEDE de invitarlos a que construyan sus planes de negocio y se presenten a este y otros fondos que patrocinan a emprendedores.

Nota: *El CEDE posee aportes significativos a las necesidades de los emprendedores, se percibe la categorización de las variables. Realizado por: Autora del Proyecto.

3.1.4.2 Plan Estratégico para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

CEDE de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

Este proyecto fue realizado por las estudiantes Ángela Patricia Rinaldy Ribón y Diana Estefanía Torres Castellanos [48] en 2015, con el fin de crear estrategias efectivas para el Centro de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás y de esta forma brindar un servicio de calidad a la comunidad Tomasina que decida hacer uso de este.

“El objetivo general de la investigación fue medir la intención emprendedora tomasina con el fin de valorar el potencial emprendedor de la academia y evaluar la percepción de los estudiantes

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 92

acerca de la formación recibida en la universidad a lo largo de su carrera profesional en temas de emprendimiento mediante el desarrollo de una investigación de mercados aplicada a estudiantes de pregrado de la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga” [48].

Tabla 19

Muestra para aplicación encuesta de Percepción estudiantil emprendedora USTA

FACULTAD	ENCUESTAS A REALIZAR
Negocios Internacionales	18
Derecho	52
Cultura Física	6
Economía	6
Arquitectura	19
Laboratorio Dental	11
Administración de empresas agro.	11
Odontología	34
Optometría	5
Ing. Telecomunicaciones	4
Ing. Mecatrónica	3
Ing. Industrial	15
Química Ambiental	6
Contaduría Pública	19
TOTAL	209

*Nota:** Medición de percepción emprendedora en Universidad Santo Tomás. Tomado de: RINALDY RIBÓN, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Diana

Como medio de estudio para este proyecto, tomaremos las variables Intención emprendedora, participación en actividades, dificultad para emprender y formación recibida. Cada una de estas

relacionadas con el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. Con esta encuesta realizada por Rinaldy y Torres, se puede evaluar directamente la posición de los estudiantes sobre el emprendimiento, ver su interés y de esta forma enfocar posibles emprendedores, teniendo en cuenta las mejoras a realizar al CEDE para brindar un mejor servicio.

3.1.4.2.1 *Intención Emprendedora.*

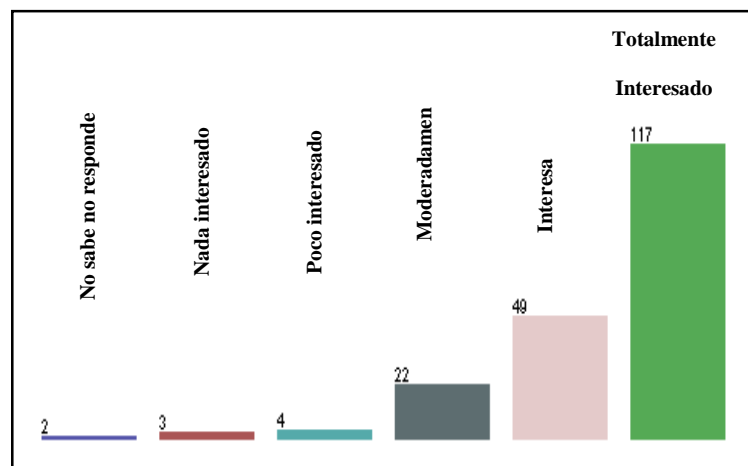


Figura 25. Intención Emprendedora. Tomado de: RINALDY RIBÓN, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Diana.

El comportamiento que presenta la variable dependiente, intención de emprender en los estudiantes muestra que el 59% respondieron positivamente. Es decir, el número de miembros potenciales del centro de emprendimiento aumentaría si se llegara a ser realidad la encuesta, además la Universidad Santo Tomás mostraría resultados de impacto positivo al cumplir a cabalidad con la ley 1014 de 2006.

3.1.4.2.2 Participación en las Actividades de Emprendimiento.

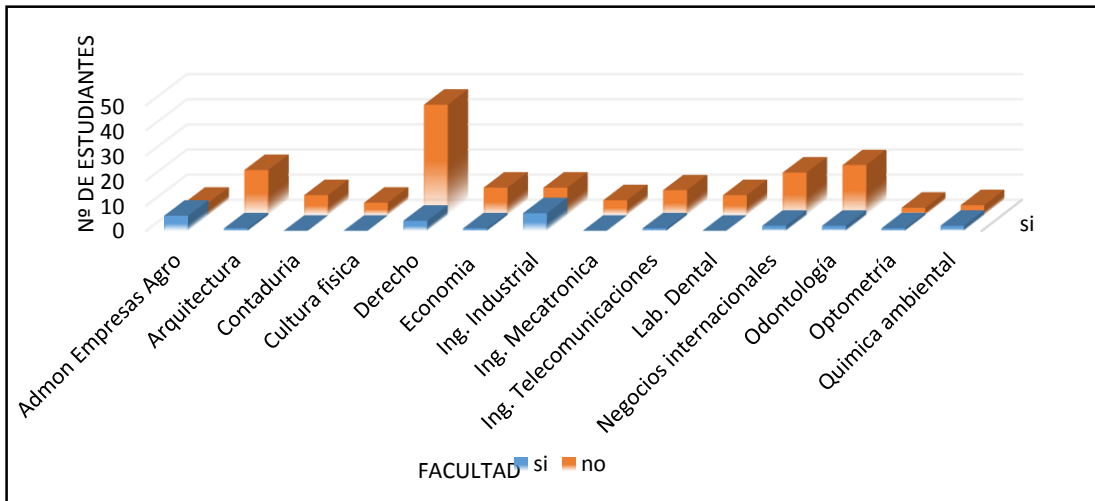


Figura 26. Participación en Actividades de Emprendimiento. Tomado de: RINALDY RIBÓN, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Diana.

Para la Universidad Santo Tomás, es importante la participación en actividades que conciernen a emprendimiento. Sin embargo al realizarse la medición de los encuestados se encontró que sólo un 13,7% asistieron a actividades de divulgación y sensibilización de la cultura emprendedora.

Debido a que el estudio fue realizado en 2015, se puede decir que el Centro de emprendimiento tiene poca acogida por parte de los estudiantes y una de las falencias es la falta de divulgación de la información.

Las facultades con nivel mayor de participación de las actividades de emprendimiento y cultura son ingeniería Industrial, derecho, odontología y optometría. Sin embargo, presentan igualmente un nivel muy bajo.

3.1.4.2.3 *Dificultades de Emprender.*

Tabla 20.
Dificultades percibidas al emprender

Dimensiones	Media	Desviación típica
Falta de capital	3,92	0,997
Dificultad para obtener financiación	3,59	1,063
Falta de información	3,3	1,181
Falta de formación empresarial	3,49	1,146
Falta de orientación y apoyo	3,45	1,162
Falta de experiencia empresarial	3,69	1,035
No saber redactar un plan de negocio	3,5	1,062
Incertidumbre sobre el futuro	3,57	1,103
Miedo al fracaso	3,51	1,369
Dificultades percibidas	3,55	1,124

*Nota:** Resultados estadísticos de dificultades percibidas al emprender. Tomado de: RINALDY RIBÓN, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Diana.

Al revisar las dificultades percibidas al emprender, la media más alta se presenta en las dimensiones falta de capital y experiencia empresarial. Muchos de los estudiantes que anhelan emprender no cuentan con financiamiento familiar y por su falta de experiencia comercial lo más seguro es que no puedan recibir créditos bancarios, es por esta razón que es el mayor temor y dificultad al emprender.

La falta de información y falta de orientación-apoyo se presentan como las dificultades con media más baja. Si se revisa con detenimiento esos últimos ítems, se puede ver que son funciones del Centro de emprendimiento y por ende su mejoramiento es la solución a estas falencias.

3.1.4.2.4 Importancia de la formación Universitaria Recibida.

La universidad Santo Tomás se esfuerza diariamente por brindar a sus estudiantes espacios de aprendizaje en cultura y emprendimiento. Esta información resulta muy importante para el centro de Emprendimiento pues es allí donde se da forma y se desarrollan cada una de las ideas de los estudiantes, dándoles apoyo en todo lo que necesiten para hacer realidad su negocio de vida.

Según los estudiantes encuestados, la educación dada por la universidad ha ayudado a despertar sus intereses en asumir riesgos de emprender. A continuación se evidencian los resultados:

Tabla 21
Formación Universitaria Recibida

Dimensiones	Media	Desviación típica
La EDU U ha ayudado a poner en marcha proyectos	3,29	1,099
La EDU U, ayudado entender del emprendedor en la Sociedad	3,42	1,05
Con la EDU U, podía iniciar un negocio en el futuro	3,46	1,184
La EDU U, ayudado al Interés en asumir riesgos	3,6	1,067
Evaluación de la formación recibida	3,44	1,1

Nota: * Resultados estadísticos de la importancia de formación Universitaria recibida. Tomado de: RINALDY RIBÓN, Ángela. TORRES CASTELLANOS, Diana.

3.1.5 Formalización del CEDE en documentación institucional.

Para el Centro de Emprendimiento es necesario saber la constitución del mismo por medio de documentos institucionales.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 97

Para realizar este paso del diagnóstico en compañía del Director del Centro de Emprendimiento se procedió a realizar una entrevista con la Secretaria de división de Ingenierías, la Ingeniera Dolly Smith Flórez con el fin de encontrar el origen legal del Centro de Emprendimiento.

Como respuesta se encontró que sólo existe un acta de creación a nombre de “Centro Empresarial de la Universidad Santo Tomas” por lo tanto es necesario la creación del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial legalmente.

3.2 Fuentes Primarias

En esta parte del diagnóstico, se realizó una revisión interna en los documentos del Centro de Emprendimiento con el fin de Organizarlo, se aplicó una encuesta a emprendedores que han sido parte de los semilleros del CEDE USTA, así como también una revisión estructural de los CEDE USTA Colombia.

3.2.1 Revisión del material físico y digital del Centro de Emprendimiento.

El centro de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga cuenta con una oficina ubicada en el salón 401 edificio B.

La documentación se encuentra dividida en digital y física. Los documentos digitales se encuentran en un computador con dificultades operativas, en la revisión se encontraron informes, fotos evidenciadas de programas específicos realizados por el CEDE, y documentos institucionales. En los documentos físicos encontramos actas de reuniones, asistencias a las cátedras ofrecidas, proyectos de grado, base de datos de convocatorias de emprendimiento y otros.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 98

Para un mejor orden se realizó un listado maestro de documentos en los cuales se evidencia código, ubicación, nombre del documento, tamaño, antigüedad. (Ver apéndice 1).

3.2.2 Investigación de percepción dirigida a Emprendedores del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial USTA Bucaramanga.

En las fuentes secundarias el proyecto “Plan Estratégico para el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial CEDE de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga” permitió estudiar la intención emprendedora de los estudiantes de la Universidad Santo Tomás, cuyo resultado fue positivo al ver que un alto porcentaje mostró interés por desarrollar su idea de negocio y cuya mayor dificultad es la falta de financiamiento.

Sin embargo, a las convocatorias de ideas innovadoras realizadas por el CEDE desde el 2008 se han inscrito varios estudiantes pero hasta el momento no se ha terminado ningún plan de negocios, incluso la mayoría desertó. A continuación se presenta el trabajo de campo que buscó evaluar la percepción de los emprendedores respecto al Centro de Emprendimiento y Desarrollo empresarial para de esta forma encontrar el porqué de la deserción.

3.2.2.1 Objetivos de la Investigación.

Medir la percepción con respecto al Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de los emprendedores que han participado en convocatorias del CEDE mediante una investigación de mercados.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 99

3.2.2.1.1 Objetivo General.

Medir la percepción que tienen los emprendedores de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga del CEDE por medio de una investigación de mercados.

3.2.2.1.2 Objetivo Específico.

- Calificar las asesorías brindadas por el Centro de emprendimiento para el desarrollo de cada una de las ideas de negocio.
- Evaluar la percepción de las instalaciones y conocimiento de redes sociales del CEDE.
- Medir la cantidad de emprendedores que continúan con su idea de negocio.
- Descubrir las motivaciones y mayores dificultades que los empresarios tuvieron al emprender
- Encontrar los motivos por los cuales se presenta mayor deserción en las ideas de negocio por parte de los estudiantes.

3.2.2.2 Metodología de la Investigación.

La investigación de mercados fue dirigida a la base de datos (Ver anexo 2) de emprendedores del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de Bucaramanga ejecutándose en tres fases: Diseño de investigación, aplicación y análisis de resultados. Dentro de las actividades principales se encuentran:

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 100

- Revisión del ciclo del emprendedor según el modelo GEM.
- Construcción de encuesta con ayuda de docente especializado en investigación de mercados y emprendimiento.
- Construcción de base de datos emprendedores CEDE USTA.
- Recolección de datos.
- Tabulación de datos.
- Análisis de resultados.

3.2.2.3 *Diseño de Investigación.*

Tipo de Investigación: Se ha desarrollado una investigación de campo descriptiva inductiva. Debido a que el interés de la investigación se centra en la recolección de datos (encuesta) y análisis de la población total de emprendedores del CEDE USTA Bucaramanga. Su finalidad es buscar una derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos.

Población a aplicar investigación: La investigación se aplicara a los emprendedores que han trabajado y trabajan sus ideas de negocio con el centro de emprendimiento. Para aplicar la encuesta fue necesario realizar una búsqueda interna en los documentos del CEDE de cada uno de los emprendedores que en su momento se presentaron a convocatorias y se realizó una base de datos histórica (Ver anexo 2).

Metodología: La investigación se desarrolló por medio de un cuestionario con respuesta múltiple de única selección. El método de aplicación fue virtual a través de Google drive y para quienes no

atendieron a ese medio se efectuó por medio de llamada telefónica. Para construir el instrumento de medición, se tuvo en cuenta el ciclo emprendedor y el modelo GEM [64].

Tabla 22

Comparación ciclo de un emprendedor y ciclo GEM

	CICLO DE UN EMPRENDEDOR	GEM
Definición	Es el ciclo de vida de un emprendedor, está basado en etapas las cuales son secuenciales.	Global Entrepreneurship "Monitor" es el proceso de investigación académica más amplio que se realiza a nivel mundial, sirve para comprender la relación que existe entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico nacional.
Etapas	Descubrimiento de necesidad: El emprendedor descubre que en el mercado hay un vacío, es por esta razón que visualiza una idea novedosa que pueda llenarlo.	Emprendedor Potencial: Identifica a la persona que afirma estar desarrollando habilidades emprendedoras. Su idea de negocio no se desarrollado aún. GEM analiza sus actitudes, percepción, oportunidades y entendimiento emprendedor.
	Estudio de factibilidad por medio de un plan de negocio: Una vez visualizada la idea, el emprendedor debe crear un estudio de factibilidad el cual cuenta con un trabajo de campo que permita medir si la idea que tiene es viable o no. Para esto es necesario revisar presupuestos, tasa de oportunidad, TIR y otros aspectos financieros importantes así como el desarrollo de las diferentes áreas de la empresa.	Emprendedor naciente: Personas que han iniciado su actividad emprendedora (periodo de tres meses). Equivale a infancia y periodo-etapa de nacimiento del emprendedor.
	Desarrollo de la idea: Si el estudio de factibilidad tuvo un resultado positivo, la idea que se visualizó se materializa. Es en este momento donde se dan los primeros pasos y se crea la empresa.	Nuevo Emprendedor: Emprendedor en desarrollo de tres a cuarenta y dos meses. Equivale a la etapa de despegue de la empresa y a los ciclos de desarrollo y crecimiento.
	Monitoreo y control constante: Luego de crearse la empresa, se realizan controles y monitoreo constantes, en donde se busca llegar a un equilibrio empresarial.	Emprendedor Establecido: Personas que han estado al frente de la operación de su empresa durante más de cuarenta y dos meses. Etapa de sostenibilidad y crecimiento de la empresa, equivalente a ciclo de madurez.

Nota: * Comparación entre ciclo emprendedor y GEM. Fuente: Autora del Proyecto.

3.2.2.4 *Aplicación del método de investigación.*

Tabla 23

Ficha Técnica de la Investigación

FICHA TÉCNICA	
Tipo de investigación	Descriptiva inductiva
Técnica	Encuesta digital y telefónica
Grupo objetivo	Emprendedores históricos del CEDE USTA Bucaramanga.
Tamaño de la muestra	Población Total dada por 26 emprendedores
cubrimiento de la muestra	Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga.
Investigador	Wendy Johanna Camacho Torres
Fecha de la investigación	Agosto de 2016.

Nota: * Investigación realizada a Emprendedores históricos del CEDE. Fuente: Autora del Proyecto.

Variables a medir en Investigación: A continuación se presenta una tabla con el Ítem a evaluar, su descripción, indicador y ubicación en la encuesta.

Tabla 24

Ítems a Evaluar a Emprendedores CEDE

ITEM A EVALUAR	DESCRIPCIÓN	VARIABLES	INDICADORES	ESCALA	UBICACIÓN
Percepción del centro de emprendimiento	Para el CEDE es importante saber la percepción que las personas que han presentado sus ideas de negocio (emprendedores históricos) tienen acerca del Centro de Emprendimiento. De esta forma se buscarán medidas para mejorar el servicio prestado.	Asesorías	* % Estudiantes que califican las asesorías del CEDE de manera positiva	Likert	pregunta 1
			* % Estudiantes que califican Negativamente las asesorías.		
		Instalaciones del CEDE	* % Emprendedores que califican las instalaciones del CEDE de manera positiva	Likert	Pregunta 2
			* % Emprendedores que califican Negativamente las instalaciones del CEDE.		
		Conocimiento de redes sociales	* % Emprendedores que conocen las redes sociales del CEDE/ % Emprendedores que No conocen las redes sociales del CEDE	Likert	Pregunta 3
		Continuación de idea de negocio.	* % Emprendedores que continúan con su idea de Negocio/ Emprendedores que No continúan con su idea de Negocio	Likert	Pregunta 4
		recomendación del CEDE	* % Emprendedores que recomiendan el CEDE/% Emprendedores que No lo recomiendan	Likert	Cuestionario1:
Pregunta 11					
Búsqueda nuevamente de apoyo en el CEDE	* % Emprendedores que utilizarían nuevamente los servicios prestados por el CEDE/% Emprendedores que No utilizarían nuevamente los servicios prestados por el CEDE	Likert	Cuestionario2:		
			Pregunta 7		
Experiencia al Emprender	Permite identificar las virtudes y dificultades que tuvieron los emprendedores y la etapa del ciclo emprendedor a la cual llegó.	Razón para emprender	Fuerza que lo llevo a emprender	Nominal	Cuestionario1: Pregunta 5
		Mayor dificultad	Dificultad que encontró al Emprender	Nominal	Cuestionario1: Pregunta 6
		Motivo para desistir	Motivo que lo llevó a desistir de continuar con la idea de negocio.	Nominal	Cuestionario2: Pregunta 5

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 104

Tabla 25. (Continuación)

Control del plan de negocio por medio del CEDE	Permite evaluar la continuidad que ha tenido el CEDE en apoyar a los emprendedores por medio de las Asesorías	sigue recibiendo asesoría	* % Emprendedores que siguen recibiendo asesoría del CEDE / % Emprendedores que No reciben asesoría del CEDE	Likert	Cuestionario1:
					Pregunta 7
Fondos de Emprendimiento	Evalúa la información dada a los emprendedores sobre los fondos existentes para financiamiento de sus ideas de negocio. Así mismo permite saber si se presentaron ideas a estos.	Información Suministrada	* % Emprendedores que recibieron información de fondos / % Emprendedores que No recibieron Información de Fondos	Likert	Cuestionario1:
					Pregunta 9
		idea fue presentada a Fondos de Emprendimiento	* % Emprendedores cuya idea fue presentada a Fondos de Emprendimiento / % Emprendedores cuya idea no fue presentada a Fondos de Emprendimiento	Likert	Cuestionario1:
					Pregunta 10
Apoyo universidad	Estimar la percepción de los emprendedores a cerca del apoyo ofrecido por la Universidad para sus Ideas de Negocio.	Apoyo de la Universidad a Ideas de negocio	* % El apoyo de la universidad para los Emprendedores es suficiente/ % Falta de apoyo a Emprendedores por parte de la Universidad	Likert	Cuestionario2:
					Pregunta 6

Nota: * Ítems a evaluar a los emprendedores históricos del CEDE. Fuente: Autora del Proyecto.

La aplicación de la investigación se realizó por medio de dos formatos de encuesta:

- **Formato 1:** Aplicado a emprendedores que continúan con la empresa que presentaron a la convocatoria realizada por el CEDE. En la investigación se busca saber que percepción tienen sobre las asesorías recibidas y si aún las recibe, apreciación sobre las instalaciones del Centro de Emprendimiento, así como las dificultades presentadas en la aventura de emprender entre otras.(ver apéndice 4)
- **Formato 2:** Aplicado a emprendedores que desertaron de su idea de innovación. En la investigación se busca saber su opinión sobre las asesorías recibidas así como los motivos que los llevaron a tomar esa decisión, también permitirá descubrir hasta que etapa del ciclo emprendedor llevaron su idea. (ver apéndice 5)

3.2.2.5 Resultados de la Investigación

Una vez se realizó la respectiva aplicación de la encuesta a los emprendedores, los resultados se ordenaron por ítems de evaluación y en estos a su vez se evaluaron por variables. Los ítems a evaluar fueron:

- Evaluación del CEDE
- Experiencia al Empezar
- Control del plan de negocio por medio del CEDE
- Fondos de Emprendimiento
- Apoyo de la Universidad

3.2.2.5.1 Percepción del CEDE por parte de los emprendedores.

Para el centro de emprendimiento es valioso saber que percepción tienen los emprendedores que en alguna oportunidad o actualmente recibieron o reciben asesorías para la creación de planes de negocio y control de ideas desarrolladas. Los resultados según las variables propuestas se muestran a continuación: La encuesta fue resuelta por 24 emprendedores de los 26 previstos.

- **Asesorías del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial**

¿Cómo califica usted las asesorías que le brindó el CEDE para el desarrollo de su idea de negocio tiempo atrás?

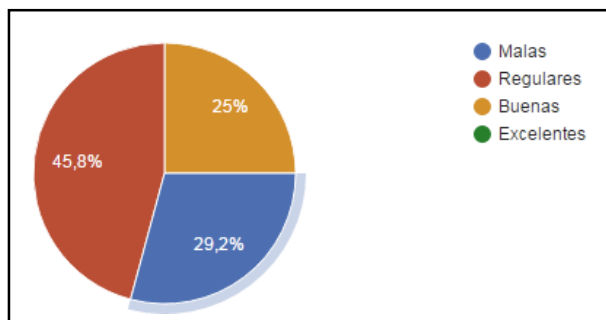


Figura 27. Percepción de las Asesorías del CEDE, Evaluación de las asesorías por parte de los emprendedores. Autora del Proyecto.

Un 45,8% de los emprendedores respondieron que las asesorías que les brindó el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial fueron regulares, seguidas de un 29,2% para quienes fueron malas y un 25% para quienes que fueron buenas. Por el contrario para ningún emprendedor las asesorías fueron excelentes

- **Instalaciones del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial**

¿Cómo califica usted las instalaciones del Centro de Emprendimiento, ubicado en el edificio B de la sede USTA Bucaramanga?

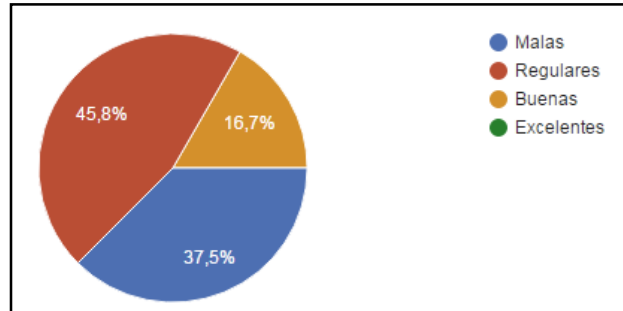


Figura 28. Percepción de las Instalaciones del CEDE, Evaluación de las asesorías por parte de los emprendedores. Autora del Proyecto.

Para el 45,8% de los emprendedores encuestados convienen en que las instalaciones del CEDE son regulares. Es decir, la oficina donde está situado el CEDE no cumple con las expectativas, seguido de un 3,5% que opinan que son malas y sólo un 16,7% buenas.

▪ **Conocimiento de las redes sociales del Centro de Emprendimiento**

¿Conoce usted las redes sociales del Centro de Emprendimiento?

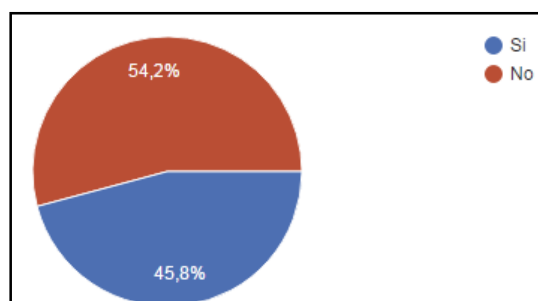


Figura 29. Conocimiento de Redes Sociales del Centro de Emprendimiento. Evaluación de las asesorías por parte de los emprendedores. Autora del Proyecto.

El 54,2% de los encuestados no conocen las redes sociales del Centro. Las redes del Centro de Emprendimiento fueron creadas para que la familia tomasina conociera a fondo el área de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás ubicada en Bucaramanga, así como enterarse de cada una de las actividades programadas. Al no conocerse, provoca que menos estudiantes se den a conocer.

▪ **Idea de negocio**

¿Continúa con la empresa o idea de negocio con la que se presentó a la convocatoria del CEDE?

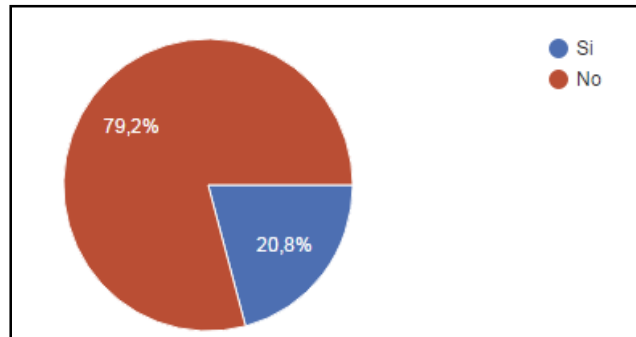


Figura 30. Ideas de Negocio de Emprendedores, evaluación de perseverancia de los emprendedores con la creación de empresa. Autora del Proyecto.

Como se puede ver en la figura, el 79,2% de los encuestados registraron que no continúan con su idea de negocio, por el contrario el 20% de ellos siguen desarrollando su idea. Es decir, de 24 personas que desarrollaron el formulario 5 continúan con su idea de negocio.

▪ **Recomendación del CEDE**

¿Recomendaría el CEDE a otro emprendedor?

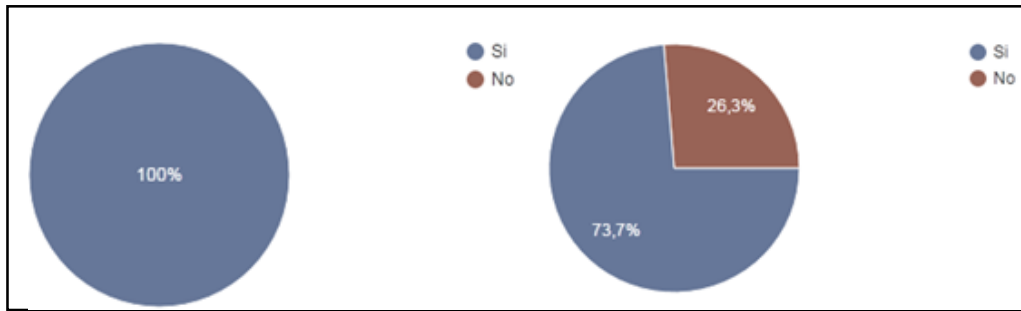


Figura 31. Recomendación del CEDE por emprendedores. Autora del Proyecto.

Como se puede apreciar, la gráfica anterior se divide en dos; por un lado se encuentra las respuestas del formulario 1 que fue el que se aplicó a los emprendedores que aún continúan con su empresa, donde las 5 personas respondieron que si recomendarían al CEDE a otro emprendedor. Por otro lado encontramos el formulario 2, aplicado a los emprendedores que desertaron de su idea de negocio, es visible que un 73,7% recomendarían el CEDE.

▪ **Búsqueda de apoyo nuevamente por parte del CEDE**

¿Estaría dispuesto a aceptar nuevamente la ayuda que le brinda la universidad por medio del CEDE en otra oportunidad, Teniendo en cuenta que se realizarán los ajustes necesarios para su comodidad?

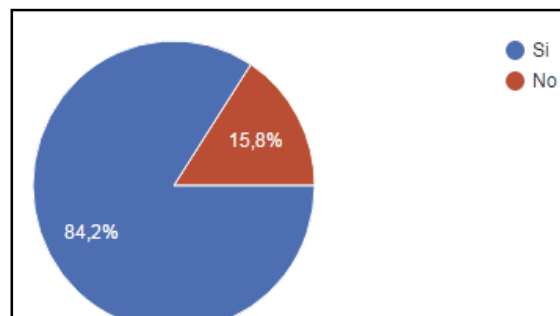


Figura 32. Percepción apoyo económico por parte de la Universidad a Emprendedores USTA. Autora del Proyecto.

Como se percibe en la ilustración anterior, el 84,2% de los emprendedores históricos del CEDE recibirían nuevamente apoyo por parte de este en otra oportunidad, teniendo en cuenta que al CEDE se le realizarán cambios para mejorar su servicio.

3.2.2.5.2 *Experiencia al Emprender.*

Para el CEDE es importante tener conocimiento de las virtudes y mayores dificultades que se han presentado durante esta experiencia, con el fin de buscar alternativas que permitan darle una solución.

▪ **Razón por la que decidió Emprender**

¿Qué lo motivó a emprender?

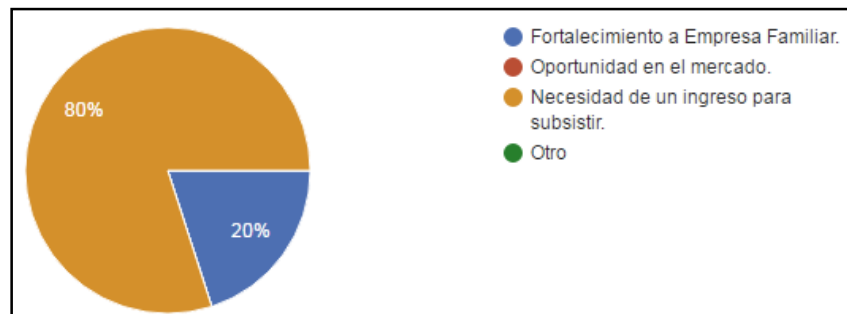


Figura 33. Razón por la cual emprendieron. Autora del Proyecto.

Según los emprendedores que continúan con su idea de negocio, el 80% vieron motivación al emprender debido a que tenían necesidades y este un medio para subsistir, un 20% no emprendieron como tal, sino que fortalecieron un negocio familiar ya constituido.

▪ **Dificultades para emprender**

¿Cuál cree usted que ha sido la mayor dificultad al emprender?

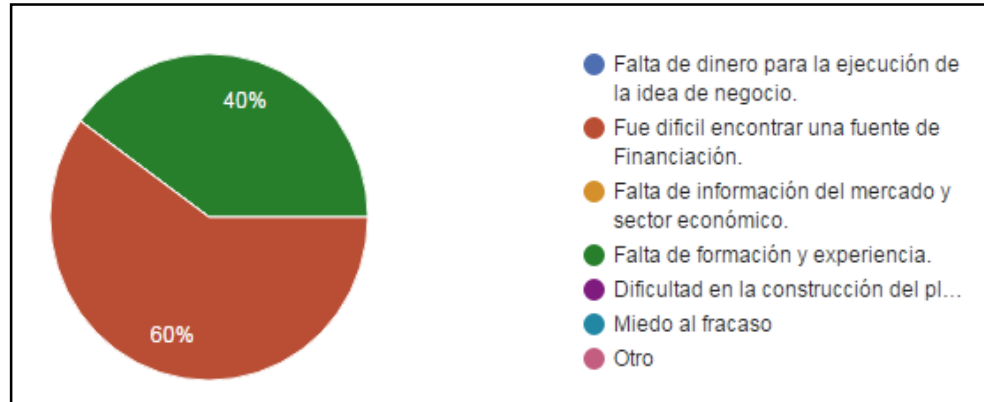


Figura 34. Dificultades para crear una empresa, según emprendedores CEDE. Autora del Proyecto.

Emprender no es fácil, existen un sin número de dificultades que se presentan a la hora de emprender. Según los emprendedores encuestados, el mayor obstáculo se refiere a encontrar fuentes de financiamiento para su idea de negocio con un 60%, seguido de la falta de formación y experiencia.

▪ **Motivo para desistir**

¿Qué lo llevo a tomar la decisión de desistir de su empresa o idea de negocio?

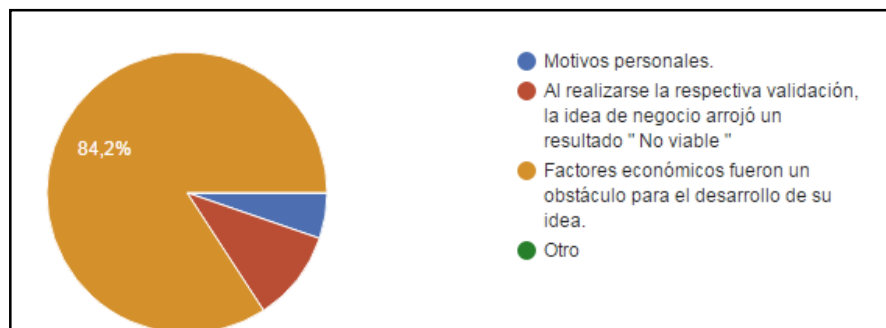


Figura 35. Motivo por el cual los emprendedores desistieron de su idea de negocio. Autora del Proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 112

La pregunta anterior se hizo para observar hasta que fase de emprendimiento llegó cada emprendedor. Los resultados registraron que el 84,2% quedaron en la fase de ejecución de la idea, en donde el mayor inconveniente fue el factor económico. El 10,5% encontró que su idea de negocio no era viable, es decir quedó en la etapa de evaluación del plan de negocio y por ende desistió de esta y por último un 5,3% abandonó su idea por motivos personales.

3.2.2.5.3 Control del plan de negocio por medio del CEDE.

▪ Continúa recibiendo asesoría del CEDE

¿Recibe aún asesoría de la universidad por medio del Centro de Emprendimiento?

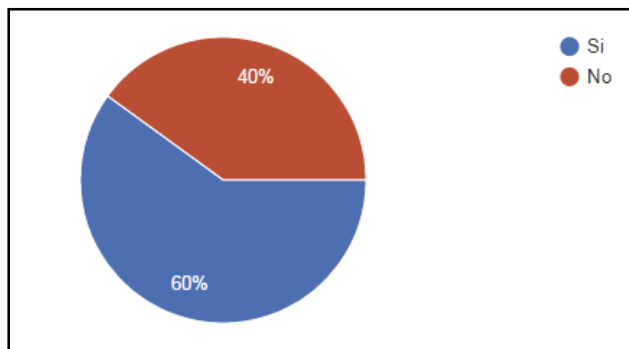


Figura 36. Emprendedores que continúan recibiendo Asesoría. Autora del Proyecto.

Esta pregunta se realizó en el formulario 1; es decir, fue respondida por 5 emprendedores que son los que continúan con la idea de negocio. Según el gráfico, 3 emprendedores aún reciben asesoría por parte del Centro de Emprendimiento, a diferencia de 2 emprendedores que continúan con su empresa pero no reciben asesoría.

3.2.2.5.4 *Fondos de Emprendimiento.*

Esta parte permitió al CEDE conocer si la información de los fondos de emprendimiento llegó Completa a los emprendedores que participaron en las convocatorias, así como medir cuantas de estas ideas se presentaron a los fondos para participar por apoyo económico en la ejecución de la idea.

▪ **Información Suministrada**

¿Recibió información sobre los fondos de Emprendimiento?

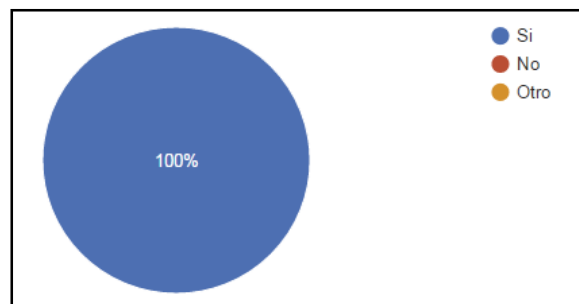


Figura 37. Información de fondos suministrada a emprendedores CEDE. Autora del Proyecto.

El 100% de los emprendedores recibieron información acerca de los fondos de emprendimiento.

▪ **Ideas presentadas a Fondos**

¿Su idea de negocio fue presentada o está en alguna etapa de fondos de emprendimiento?

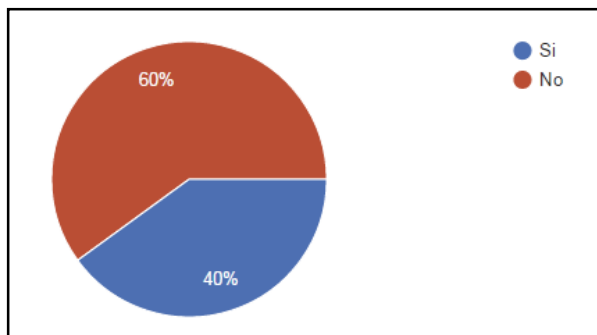


Figura 38. Ideas de negocio presentadas o en etapas de Fondos. Autora del Proyecto.

El 60% de las ideas de los emprendedores no fueron presentadas a fondos para participar por financiamientos, a comparación de un 40% que si logro presentarse o está en ese proceso. Esta pregunta fue respondida en el formulario 1, por los 5 emprendedores que continúan con su idea de negocio.

3.2.2.5.5 Apoyo de la Universidad a Las ideas de Negocio.

▪ Apoyo de la Universidad a Emprendimiento

¿Cree usted que su empresa o idea de negocio se hubiera podido desarrollar al encontrar más apoyo por parte de la Universidad?

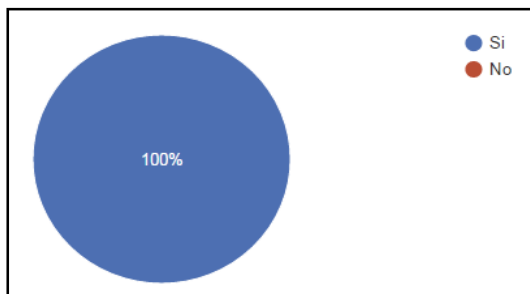


Figura 39. Evaluación del apoyo de la Universidad al CEDE por parte de Emprendedores. Autora del Proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 115

El 100% de los emprendedores piensan que la Universidad debe apoyar más el área de emprendimiento y que si esto hubiera sido así, su idea de negocio hubiera podido desarrollarse.

3.2.2.5.6 Estadísticos Descriptivos.

Tabla 25.
Estadísticos Descriptivos

		Asesorías CEDE	Instalaciones CEDE	Conocimiento Redes	Falencias CEDE	Información Suministrada	ideas Fondos	Recomendación CEDE
N	Válido	24	24	24	24	24	24	24
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Media	1,96	1,88	1,54	2,38	1	1,88	1,25
	Moda	2	2	2	2	1	2	1
	Desviación estándar	0,751	0,741	0,509	0,711	0	0,338	0,442
	Varianza	0,563	0,549	0,259	0,505	0	0,114	0,196
	Asimetría	0,07	0,208	-0,179	0,879		-2,422	1,233
	Error estándar de asimetría	0,472	0,472	0,472	0,472	0,472	0,472	0,472
	Curtosis	-1,128	-1,055	-2,156	0,705		4,21	-0,531
	Error estándar de curtosis	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918	0,918
	Rango	2	2	1	3	0	1	1
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	1
	Máximo	3	3	2	4	1	2	2

Nota: *Estadísticos Descriptivos de las variables utilizadas para evaluar la percepción de los emprendedores históricos del CEDE. Autora del proyecto.

Los datos válidos de la encuesta fueron 24, en la tabla anterior se describen estadísticos importantes de cada variable como moda, desviación, varianza de los datos.

3.2.2.5.7 Análisis por ANOVA Multifactorial entre grupos.

El análisis por ANOVA Multifactorial entre grupos es un procedimiento indicado por el programa SPSS en el menú Estadística la opción Modelo lineal general y dentro de esta MLG Factorial general.

El procedimiento MLG (Modelo Lineal General) Factorial general proporciona un análisis de regresión y un ANOVA para una variable dependiente mediante uno o más factores o variables que dividen la población en grupos. Con este procedimiento se pueden contrastar hipótesis nulas sobre los efectos de otras variables en las medias de varias agrupaciones de una única variable dependiente. Se pueden investigar las interacciones entre los factores así como los efectos de los factores individuales, algunos de los cuales pueden ser de efectos aleatorios. [65].

Se utilizó Análisis ANOVA Multifactorial entre grupos para esta investigación tomando como variable dependiente “Falencias del CEDE” y como variables fijas “ideas de fondos”, “asesorías CEDE” e “Instalaciones del CEDE”. La finalidad de este análisis, es encontrar las variables fijas que más ruido producen en la variable dependiente “Falencias del CEDE” y de esta forma hacer un diagnóstico más específico.

▪ **Matriz de Correlación**

A continuación se muestra la matriz de correlación.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 117

Tabla 26.

Correlaciones de variables encuesta a Emprendedores USTA

		Asesorías CEDE	Instalaciones CEDE	Conocimiento Redes	Falencias CEDE	Información Suministrada	ideas Fondos	Recomendación CEDE
Asesorías CEDE	Correlación de Pearson	1	,694**	-,735**	,112	. ^b	-,364	-,360
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,602		,080	,084
	N	24	24	24	24	24	24	24
Instalaciones CEDE	Correlación de Pearson	,694**	1	-,620**	,258	. ^b	-,239	-,431*
	Sig. (bilateral)	,000		,001	,224		,261	,035
	N	24	24	24	24	24	24	24
Conocimiento Redes	Correlación de Pearson	-,735**	-,620**	1	-,105	. ^b	,411*	,531**
	Sig. (bilateral)	,000	,001		,625		,046	,008
	N	24	24	24	24	24	24	24
Falencias CEDE	Correlación de Pearson	,112	,258	-,105	1	. ^b	,204	-,173
	Sig. (bilateral)	,602	,224	,625			,340	,419
	N	24	24	24	24	24	24	24
Información Suministrada	Correlación de Pearson	. ^b	. ^b	. ^b	. ^b	. ^b	. ^b	. ^b
	Sig. (bilateral)							
	N	24	24	24	24	24	24	24
Ideas Fondos	Correlación de Pearson	-,364	-,239	,411*	,204	. ^b	1	,218
	Sig. (bilateral)	,080	,261	,046	,340			,306
	N	24	24	24	24	24	24	24
Recomendación CEDE	Correlación de Pearson	-,360	-,431*	,531**	-,173	. ^b	,218	1
	Sig. (bilateral)	,084	,035	,008	,419		,306	
	N	24	24	24	24	24	24	24

Nota: * Matriz de correlaciones para analizar la relación de las variables es positiva o negativa. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas). b. No se puede calcular porque, como mínimo, una de las es constante. IBM SPSS. Autora del Proyecto.

La matriz de correlación anterior nos midió las relaciones entre todas las variables; sin embargo en esta investigación se tomó como variable principal las Falencias del CEDE. Al observar la correlación con las demás variables se puede ver que existe una correlación media positiva con las variables asesorías del CEDE, instalaciones del CEDE e ideas de fondo. Así como también un coeficiente de Pearson positivo, lo cual nos indica que tienen relación lineal positiva.

Las variables “conocimiento de redes del CEDE” y “recomendación del CEDE” no se tomaron en cuenta debido a la linealidad negativa que presentan con la variable principal

▪ **Prueba de efectos inter-sujetos**

Utilizando las variables seleccionadas en la matriz de correlación, se realizó la prueba de efectos inter-sujetos para definir las variables que generan mayor ruido en la variable “Falencias del CEDE”

Tabla 27
Prueba de efectos inter-sujetos

Pruebas de efectos inter-sujetos					
Variable dependiente: Falencias CEDE					
Origen	Tipo III de suma de cuadrados	gl	Cuadrático promedio	F	Sig.
Modelo corregido	2,140 ^a	5	0,428	0,812	0,556
Interceptación	33,815	1	33,815	64,169	0
Ideas Fondos	0,619	1	0,619	1,175	0,293
Instalaciones CEDE	0,175	2	0,087	0,166	0,848
Asesorías CEDE	0,253	2	0,127	0,24	0,789
Error	9,485	18	0,527		
Total	147	24			
Total corregido	11,625	23			

Nota: * Matriz de prueba inter-sujetos de relación entre la variable dependiente Falencias y las independientes. a. R al cuadrado = ,184 (R al cuadrado ajustada = -,043). Autora del Proyecto.

En la tabla anterior, se realizó la prueba inter- sujetos. Para que las variables fijas se relacionen directamente con la variable dependiente el coeficiente de Fisher debe ser inferior a 0,5 y la significancia superior a 0,5.

Por lo tanto, según la tabla anterior las variables fijas “Instalaciones del CEDE” y “Asesorías del CEDE” son las que más afectan la variable “Falencias del CEDE”; es decir, si las instalaciones del Centro de Emprendimiento no son apropiadas para atender a los emprendedores y si las Asesorías dadas a los emprendedores no llenan las expectativas de estos, las falencias que presenta el CEDE aumentan.

3.2.3 Revisión Estructura Centros de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial USTA Colombia.

La Universidad Santo Tomás Colombia cuenta con un plan de desarrollo donde se especifica que Emprendimiento se encuentra ubicada en el área USTA y sociedad, en el programa Desarrollo social integral

Según el plan de desarrollo 2012-2015 “El programa de desarrollo social integral, busca generar una cultura de emprendimiento en la comunidad universitaria, que fortalezca el potencial emprendedor de los estudiantes, a través del desarrollo de una mentalidad capaz de concebir, planear y poner en marcha nuevas organizaciones con o sin ánimo de lucro, de autogestión, individuales o asociativas y solidarias, con el fin de generar riqueza en su entorno, favorecer la creación de nuevos empleos y satisfacer las expectativas y el proyecto personal de los emprendedores, clientes, empleados

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 120

socios y la comunidad de alguna manera impactada por la creación y el desarrollo de estas nuevas empresas” [12].

Lo anterior indica la función que debe cumplir el programa de desarrollo social integral, sin embargo no todas las sedes de la Universidad Santo Tomás manejan el área de emprendimiento de la misma manera. Por ejemplo en la Sede de Bucaramanga la facultad de Ingeniería Industrial dirige el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial con apoyo de Proyección Social.

A continuación se presentan las estructuras y trabajo desarrollado por los centros de emprendimiento de las sedes Bogotá y Tunja. La información que a continuación se menciona fue adquirida con ayuda de Ingeniero José Luis Blanco Rodríguez (Ver apéndice 2), Director de Proyección social y el Ingeniero Eduwin Flórez, Director del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga.

3.2.3.1 *CEDE USTA Bogotá*

La Universidad Santo Tomás sede Bogotá, se rige por el plan de desarrollo para llevar a cabo las funciones de la Unidad de Emprendimiento. La información dada a continuación fue aportada por Olga Santamaría Directora de la Unidad de Emprendimiento USTA Bogotá.

La gestión de emprendimiento se desarrollan en los programas académicos y requieren de la participación del Decano de División para que vele por el cumplimiento de los lineamientos, Decano Académico para que evalúe las metas ligadas al emprendimiento, Docente Coordinador de Emprendimiento del respectivo programa quien es el responsable de planear, ejecutar y evaluar estrategias de emprendimiento a través de un trabajo en red que vincula los diferentes programas

académicos y unidades de apoyo y mantendrá comunicación directa con la Coordinación de Emprendimiento para los fines pertinentes.

3.2.3.1.1 *Estructura Organizacional y/o funcional.*

El funcionamiento del Emprendimiento de la USTA es de estructura centralizada a través de la figura de *Coordinación*, que depende de Unidad de Proyección Social, cuya forma de operación radica en centralizar las políticas y principios generales de funcionamiento y articula su ejecución a través de las divisiones de la USTA.

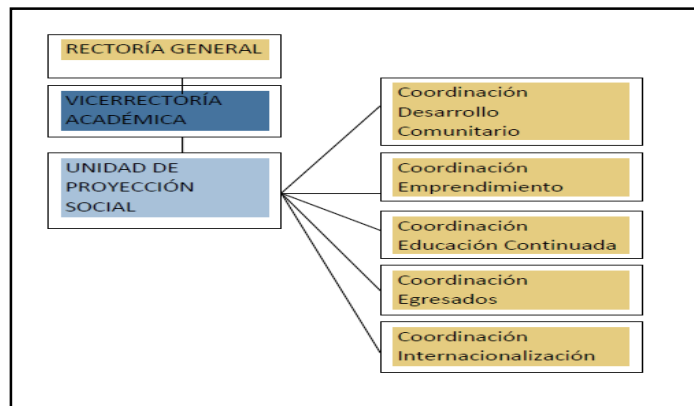


Figura 40. Estructura de Emprendimiento USTA Bogotá. Tomado de: Centro de Emprendimiento USTA Bogotá por medio de Proyección social CEDE Bucaramanga.

La Coordinación de Emprendimiento tiene como propósito la puesta en práctica de las políticas, lineamientos y programas en las modalidades presencial y a distancia, teniendo a su cargo la revisión, seguimiento y evaluación de los procesos de emprendimiento. Además, la coordinación de Emprendimiento es la encargada de generar, asesorar y acompañar actividades que generen el

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 122

ecosistema adecuado para el aprendizaje de competencias del emprendimiento en el interior de la Universidad.

Para el año 2020 consolidarse como una coordinación que promueve programas de referencia a nivel nacional, en virtud de su eficacia en la formación de personas que contribuyan al desarrollo socioeconómico del país, mediante actividades emprendedoras en el ámbito de su ocupación, o ejercicio profesional; la creación y consolidación de organizaciones de alto potencial, que generan empleos con equidad y la construcción de capital social.

3.2.3.1.2 Portafolio de Servicios.

La Coordinación de Emprendimiento está diseñada en el interior de la Universidad Santo Tomás para toda la comunidad académica, es decir, los estudiantes de pregrado y postgrado, los egresados, los docentes y el personal administrativo puede acceder a los servicios que ofrece el mismo. Entre los servicios ofrecidos se encuentra:

- Diseño, ejecución y evaluación de mecanismos que fomenten la cultura del emprendimiento dentro de la comunidad universitaria.
- Infundir el liderazgo como el principal rasgo del perfil que define a los emprendedores como cabezas de equipos dispuestos a liderar fundamentos teóricos, movimientos sociales y empresas que presten servicios y generen productos de vanguardia.
- Capacitar a los docentes coordinadores de cada Programa Académicos para mantenerse a la vanguardia del conocimiento en temáticas correspondientes al emprendimiento.
- Crear, asesorar y acompañar mecanismos de promoción y apoyo a emprendedores.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 123

- Coordinar y acompañar en conjunto con las Programas Académicos actividades que orienten la formación de competencias para la creación y el desarrollo de nuevas organizaciones.
- Establecer convenios de cooperación con entidades, tanto de orden nacional como internacional, en actividades relacionadas con el emprendimiento en general, la creación y el desarrollo de organizaciones.
- Contribuir a la transformación del actual modelo educativo universitario, orientándolo al desarrollo de las capacidades emprendedoras en estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria.
- Formar profesionales con las características creativas, innovadoras, de liderazgo y con responsabilidad social que les permita desarrollar sus capacidades emprendedoras para contribuir a la transformación de la sociedad en diferentes ámbitos.
- Fortalecer el potencial emprendedor de los actores de la Comunidad Universitaria, a través del desarrollo de sus habilidades para concebir, planear y poner en marcha un proyecto empresarial, apoyando el proceso de gestión y desarrollo del mismo.
- Gestar y mejorar las relaciones externas que permitan el crecimiento de la Universidad como agente de cambio en el ámbito del emprendimiento en el país.
- Configurar una oferta académica para estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria a través de experiencias creativas e innovadoras.
- Comunicar a las Programas Académicos actividades, congresos, convocatorias propias en temática.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 124

- Crear y mantener en conjunto con las Programas Académicos currículos pertinentes para la formación de emprendedores tomasinos en distintas áreas del conocimiento.
- Presupuestar y administrar los recursos encaminados a la gestión del emprendimiento en la Universidad.

3.2.3.1.3 Personal Vinculado a la Unidad de Emprendimiento.

La Coordinación de Emprendimiento, para efectos de planeación, de ejecución, de control, de seguimiento y de evaluación, requeriré de la participación directa de las siguientes instancias y cargos de la USTA:

- El Vicerrector Académico General, quien ejerce el control, el seguimiento y la evaluación de los parámetros generales de la Coordinación de Emprendimiento en la USTA y propende por su articulación con las otras funciones sustantivas de la Universidad.
- El Director de la Unidad de Proyección Social, quien responde ante el Vicerrector por la planeación, ejecución y seguimiento a los resultados de la coordinación de emprendimiento.
- El Comité institucional de emprendimiento, conformado por Docentes Coordinadores responsables de emprendimiento de las Programas Académicos, presenciales y a distancia, quienes tendrán la tarea de revisar, analizar, proponer y evaluar políticas y planes conducentes al desarrollo de programas, serán responsables de la promoción del Emprendimiento al interior de cada una de las Programas Académicos.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 125

- Coordinador de emprendimiento: quien responde ante el Director de la Unidad de Proyección Social por la planeación, ejecución y seguimiento a los resultados del Emprendimiento

3.2.3.1.4 TIC'S Utilizadas en la Unidad de Emprendimiento.

La única herramienta tecnológica que se utiliza es el acceso a la plataforma del Fondo emprender “Sistema de Información de Emprendimiento” donde los docentes asesores suben las distintas ideas innovadoras para que participen en las convocatorias.

La Unidad de Emprendimiento Sede Bogotá no cuenta con softwares especializados para llevar a cabo labores de emprendimiento.

3.2.3.1.5 Recursos de la Unidad de Emprendimiento

La Unidad de Emprendimiento no cuenta con asignación presupuestal por parte de la Universidad para las actividades de mentalidad y cultura, fortalecimiento de capacidades emprendedoras, eventos o convocatorias.

Sin embargo, la universidad realiza las respectivas contrataciones de personal, las cuales son aprobadas por la Unidad de emprendimiento y por el área de Proyección Social.

3.2.3.1 CEDE USTA Tunja.

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la universidad Santo Tomás sede Tunja, es dirigida por la unidad de Proyección social y adscrita a la facultad de Administración de Empresas.

La información que se presenta a continuación fue facilitada por el Doctor CS. Boris Orlando Hernández Bernal, Director de la Unidad de Emprendimiento de la USTA Tunja, con el fin de realizar el presente proyecto.

3.2.3.1.1 Estructura Organizacional y/o funcional.

La Universidad Santo Tomás seccional Tunja, desde el 2005 desarrolla acciones continuas que consolidan distintos procesos académicos y de apoyo por medio de la Facultad de Administración de Empresas. Uno de los procesos creados por esta facultad es la Unidad de Emprendimiento con el fin de incentivar a los estudiantes de los diferentes programas académicos a identificar ideas innovadoras y a permitir el apoyo para presentación de propuestas a entidades de financiación y guía en el desarrollo de planes de negocio

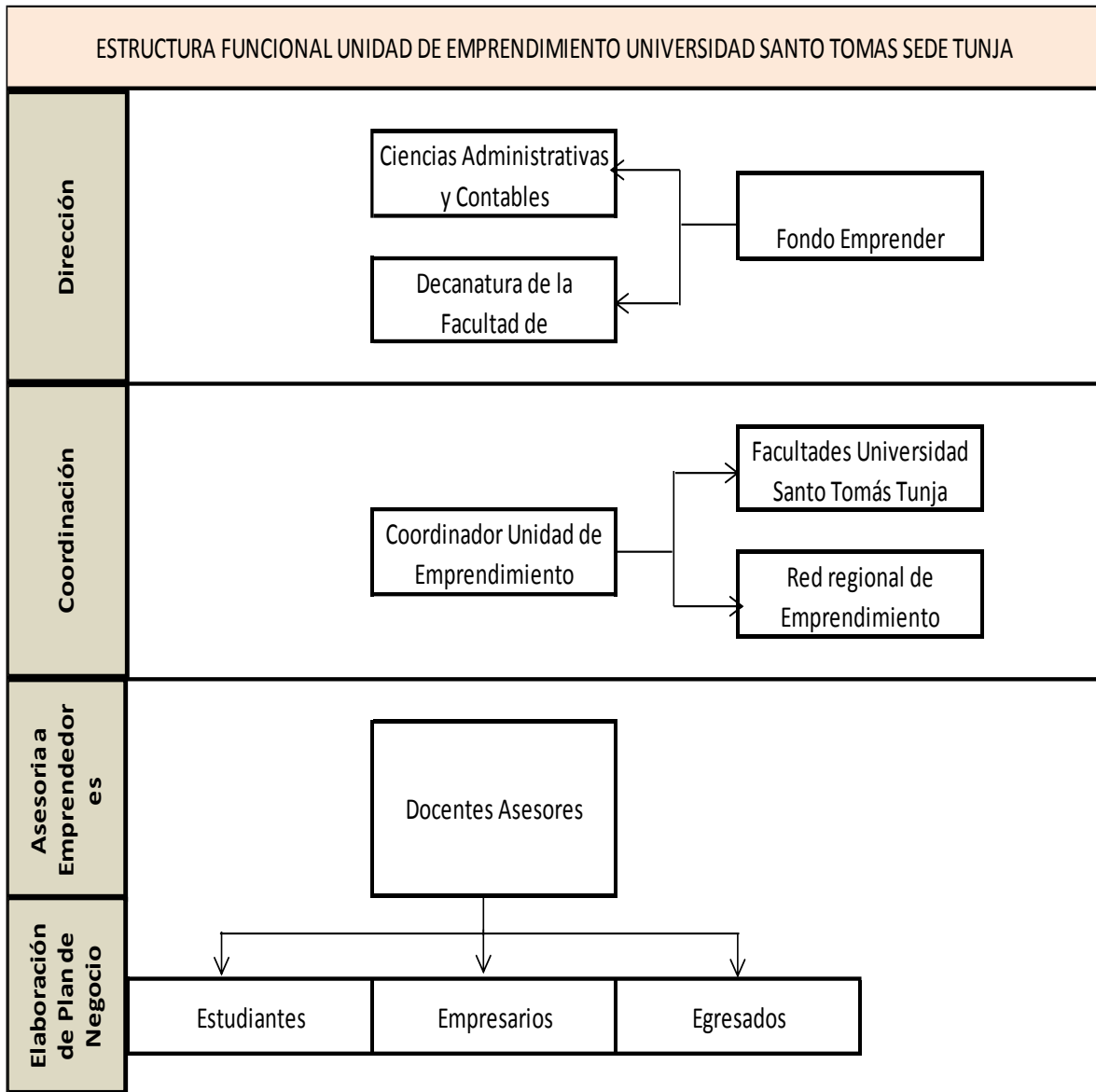


Figura 41. Estructura Organizacional Emprendimiento USTA Tunja. Tomado de: Informe de Emprendimiento sede Tunja a Proyección Social Bucaramanga.

La misión de la Unidad de Emprendimiento es lograr un desarrollo en la mentalidad emprendedora de la familia Tomasina a través de capacitaciones, asesorías en diseño de planes de negocio y su respectiva presentación para su financiación.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 128

3.2.3.1.2 *Portafolio de Servicios.*

La Unidad de emprendimiento de la USTA Tunja presta los siguientes servicios:

- ✓ Asesoría y consultoría a Estudiantes y Egresados
- ✓ Ayuda en identificación de Ideas de negocios.
- ✓ Acompañamiento en el desarrollo de planes de negocio.
- ✓ Asesoría en la presentación de planes de negocio a fondos de emprendimiento que proporcionan financiamientos.

3.2.3.1.3 *Personal Vinculado a la Unidad de Emprendimiento.*

La Unidad de emprendimiento trabaja con tres personas vinculadas directamente y veinte indirectas. A continuación se presentan los roles y responsabilidades otorgadas:

Decano de División de Ciencias Administrativas: Promueve y fomenta cultura del emprendimiento.

Coordinador Unidad de Emprendimiento: Coordina con el equipo diferentes actividades programadas cada semestre.

Docentes asesores: Asesoran en la identificación de ideas e negocio y utilización de metodologías en los planes de negocio, Orientan a los emprendedores en la formulación y presentación de planes y por último ayudan con la divulgación del emprendimiento en las diferentes facultades de la Universidad.

3.2.3.1.4 TIC'S Utilizadas en la Unidad de Emprendimiento

La única herramienta tecnológica que se utiliza es el acceso a la plataforma del Fondo emprender “Sistema de Información de Emprendimiento” donde los docentes asesores suben las distintas ideas innovadoras para que participen en las convocatorias.

3.2.3.1.5 Recursos de la Unidad de Emprendimiento.

La Unidad de Emprendimiento no cuenta con asignación presupuestal por parte de la Universidad para las actividades de mentalidad y cultura, fortalecimiento de capacidades emprendedoras, eventos o convocatorias.

***3.2.3.1 Evaluación y Valoración de Centros
de Emprendimiento Universidad
Santo Tomás Colombia.***

De acuerdo a la información brindada anteriormente por los directores de proyección social de cada una de las Sedes de la Universidad Santo Tomás, se realizó una ponderación de las brechas existentes entre el Centro de emprendimiento y Desarrollo Empresarial de La sede Bucaramanga con los Centros de Emprendimiento de las sedes Bogotá y Tunja.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 130

Estas brechas corresponden a las variables utilizadas para entrevistar a los Centros de Emprendimiento USTA Colombia. La finalidad de esta evaluación y valoración es saber cómo se posicionan los centros de emprendimiento, si estos están cumpliendo con la normatividad establecida en el Plan de desarrollo actual y por último determinar que le hace falta al CEDE Bucaramanga para poder competir con más fuerza llegando así a ser reconocido interinstitucionalmente.

Tabla 28
Brechas Centros de Emprendimiento USTA Colombia

Ítem	Brecha Centros de Emprendimiento USTA Colombia	Sedes Evaluadas
1	Estructura Organizacional y funcional	Bogotá
2	Dependencia del área de emprendimiento	
3	Portafolio de servicios	Tunja
4	Personal que labora en el CEDE	Bucaramanga
5	TIC'S Utilizadas en el CEDE	
6	Recursos utilizados por el CEDE para funcionar.	

Nota: * Variables evaluadas en cada uno de los CEDE USTA Colombia. Autora del Proyecto.

3.2.3.1.1 Brecha 1: Estructura Organizacional y Funcional

Para definir esta brecha, se tiene como criterio la organización del Centro de Emprendimiento, si su organigrama está bien definido, si las funciones que están designadas para la Unidad de emprendimiento se están cumpliendo según la información aportada por los directores de cada una de las sedes.

La ponderación se hará a partir de pesos y la evaluación final se realizará por grados. A mayor peso, mayor grado tendrá como resultado y esto definirá la posición de la brecha para cada una de las sedes evaluadas.

Tabla 29

Valoración de la Brecha Estructura Organizacional y Funcional

Nombre de la brecha	Descripción	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Evaluación Peso
Estructura Organizacional y funcional	Evalúa la organización de la Unidad de Emprendimiento de cada sede.	La organización es pésima. No se define un área de emprendimiento.	Tiene una organización media, tiene un organigrama establecido, pero no cuenta con una estructura validada.	Organización impecable. Está estructurada correctamente y se cumplen cada una de las funciones para la que fue diseñada.	50 (mala) 100(Regular) 300(Buena)
		50	100	300	

Nota: * Evaluación de brecha Estructura organizacional y funcional de Centros de Emprendimiento USTA Colombia. Autora del Proyecto.

3.2.3.1.1 Brecha 2: Dependencia del Centro de Emprendimiento

El resultado de esta brecha es sumamente importante porque define de qué áreas y programas depende el desarrollo de la Unidad de Emprendimiento.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 132

Cuando el programa es dirigido por el área de proyección social y de este se desprende una unidad de emprendimiento, los Centros de Emprendimientos tienden a tener mayor acogida estudiantil de todos los programas porque hacen parte de un área de la Universidad. Si por el contrario el programa está ligado a un programa específico, la participación tiende a disminuir y por ende se debe hacer un esfuerzo mayor para dar a conocer los Centros de Emprendimiento.

Tabla 30

Valoración de la Brecha Dependencia del Centro de Emprendimiento

Nombre de la brecha	Descripción	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Evaluación Peso
Dependencia del Centro de Emprendimiento	Evalúa si el Centro de Emprendimiento depende de áreas y programas específicos para su desarrollo.	El centro de emprendimiento no se puede definir. No existe un área de emprendimiento.	El centro de emprendimiento depende del área de Proyección social y está ligada a un programa académico específico el cual toma las decisiones en el Área de emprendimiento.	El centro de Emprendimiento depende del área de Proyección social y de esta se desprende una Unidad de Emprendimiento	50 (Mala) 100 (Regular) 300 (Buena)
		50	100	300	

Nota: * Evaluación de brecha Dependencia de Centros de Emprendimiento USTA Colombia. Autora del Proyecto.

3.2.3.1.2 Brecha 3: Portafolio de Servicios Ofrecidos.

Esta brecha está definida por los servicios que prestan los centros de emprendimiento. Los centros de emprendimiento deben prestar servicios de afirmación de ideas de negocios, apoyo en la realización de planes de negocio, acompañamiento en el proceso antes y después de ser presentado a un fondo de financiación.

Tabla 31

Valoración de la Brecha Portafolio de Servicios

Nombre de la brecha	Descripción	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Evaluación Peso
Portafolio de Servicios	Evalúa los servicios que prestan los Centros de Emprendimiento.	El centro de emprendimiento presta servicio de Asesoría en las ideas innovadoras que tienen los miembros de la Familia Tomasina.	El centro de emprendiendo apoya las ideas innovadoras, programa asesorías para desarrollar planes de negocio para ser presentados a fondos de financiamiento.	El centro de emprendimiento apoya ideas innovadoras y desarrolla planes de negocio presentados a fondos, además brinda acompañamiento después del proceso (en la ejecución de la idea).	50 (Mala) 100 (Regular) 300 (Buena)
		50	100	300	

Nota: * Evaluación de brecha Portafolio de servicio de Centros de Emprendimiento USTA Colombia. Autora del Proyecto

3.2.3.1.3 Brecha 4: Personal que labora en el CEDE

La brecha Personal del CEDE define con que personal cuentan los centros de emprendimiento, si tienen contratos directos con el área de emprendimiento o si son un apoyo para esta. Cuando el centro de emprendimiento tiene personal que trabaja exclusivamente para él, es mucho más competente pues se trabaja tiempo completo y se dedica más tiempo a las asesorías y demás reuniones con los emprendedores. Esto hace que la Unidad de emprendimiento brinde calidad en el servicio prestado.

Tabla 32

Valoración de la Brecha Personal del CEDE

Nombre de la brecha	Descripción	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Evaluación Peso
Personal del CEDE	Evalúa con qué personal labora el Centro de Emprendimiento, incluyendo contratos directos e indirectos	El Centro de Emprendimiento cuenta no cuenta con personal directo que trabaje tiempo completo. Sólo cuenta con el apoyo docente para desarrollar sus funciones.	El centro de emprendimiento cuenta con una o dos personas tiempo completo, además de tener apoyo de otros docentes y estudiantes.	El centro de emprendimiento cuenta con más de dos personas tiempo completo, apoyo de otros docentes y estudiantes. Además, cuenta con apoyo directo de las decanaturas de los programas académicos que ofrece la Universidad	50 (Mala) 100 (Regular) 300 (Buena)
		50	100	300	

Nota: * Evaluación de brecha Personal de Centros de Emprendimiento USTA Colombia. Autora del Proyecto

3.2.3.1.4 Brecha 5: TIC'S utilizadas en el CEDE.

Las TIC'S, son las tecnologías de información y comunicación que constan de diferentes equipos informáticos así como medios de comunicación.

La brecha TIC'S, nos permite evaluar que Centros de Emprendimiento utilizan este tipo de herramientas para ser conocidos por la familia tomasina e involucrarla en el camino del Emprendimiento y la cultura emprendedora.

Tabla 33

Valoración de la Brecha TIC'S utilizadas en CEDE USTA

Nombre de la brecha	Descripción	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Evaluación Peso
TIC'S utilizadas en el Centro de Emprendimiento	Evalúa las tecnologías de la información y comunicación utilizadas por los centros de emprendimiento para llevar la cultura emprendedora a la familia Tomasina.	El centro de Emprendimiento no hace uso de herramientas tecnológicas de información y comunicación.	El centro de emprendimiento no utiliza software especializados pero si hace uso de herramientas como redes sociales, publicidad, participación en eventos para propagar la información y generar participación.	El centro de emprendimiento utiliza software especializado para medir la incidencia de emprendimiento en la Universidad así como herramientas tecnológicas de comunicación para llevar información de Cultura emprendedora.	50 (mala) 100(Regular) 300(Buena)
		50	100	300	

Nota: * Evaluación de brecha TIC'S utilizadas en Centros de Emprendimiento USTA Colombia. Autora del Proyecto

3.2.3.1.5 Brecha 6: Recursos utilizados por el CEDE para funcionar

El centro de emprendimiento necesita recursos para poder funcionar. Estos recursos provienen de la universidad para el cumplimiento de cada una de las funciones del Centro, sin embargo muchas veces por falta de personal capacitado y otras circunstancias los Centros de emprendimiento no pueden realizar actividades que necesiten de los recursos que tiene la universidad destinados para el área de emprendimiento.

Tabla 34

Valoración de la Brecha Recursos Utilizados

Nombre de la brecha	Descripción	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Evaluación Peso
Recursos utilizados	Evalúa si los recursos destinados por la Universidad para el área de emprendimiento están siendo utilizados en el desarrollo de las funciones de los Centros de Emprendimiento.	El centro de emprendimiento no realiza actividades que necesiten de recursos de la universidad para su desarrollo.	El centro de emprendimiento realiza una actividad semestral con apoyo de los recursos de la universidad donde se informa a los estudiantes cómo recibir asesorías del CEDE para el desarrollo de sus ideas de negocio.	El centro de emprendimiento realiza periódicamente actividades como cátedras, ferias empresariales, concursos de innovación utilizando los recursos de la universidad para su desarrollo.	50 (mala) 100(Regular) 300(Buena)
		50	100	300	

Nota: * Evaluación de brecha Recursos Utilizados por Centros de Emprendimiento USTA Colombia. Autora del Proyecto.

A continuación se presenta la tabla de ponderaciones como modelo de evaluación de las Unidades de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás en sus diferentes sedes.

Vale la pena resaltar que la antigüedad de los centros, las instalaciones, el personal que labora y los logros alcanzados hacen que un centro de emprendimiento se destaque más que otro; sin embargo este análisis no se realizó con el fin de comparar cual sede tiene mejor manejo de la Unidad de emprendimiento, sino para evaluar cómo se encuentra el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la sede Bucaramanga frente a las Unidades de emprendimiento de las demás sedes y de esa forma buscar soluciones viables para su fortalecimiento y calidad al servicio de la familia Tomasina.

Tabla 35

Ponderación de Brechas en Unidades de Emprendimiento USTA

BRECHA SEDE USTA	Estructura Organizacion al y Funcional	Dependencia	Portafolio de Servicios	Personal	TIC'S utilizadas	Recursos	TOTAL
BOGOTÁ	300	300	300	300	100	50	1400
TUNJA	300	100	100	300	100	50	950
BUCARAMANGA	50	100	100	100	100	50	500

Nota. Ponderación General de Evaluación brechas en Centros de Emprendimiento Universidad Santo Tomás Colombia.*

Luego de realizar la investigación de cómo estaban estructuradas las áreas de emprendimiento de las sedes de la Universidad Santo Tomás, se puede deducir que la sede Bogotá es la más se alinea con el Plan de desarrollo 2012-2016, debido a que sus instalaciones son un área independiente de la Universidad a cargo de la Unidad de Proyección Social, cuentan con contratación de personal exclusivo para el área y con un amplio portafolio de servicios.

La sedes de Tunja y Bucaramanga dependen de una facultad; Administración de empresas e Ingeniería Industrial. Por tal motivo, todas las decisiones que se toman respecto a los Centros de Emprendimiento necesitan el aval de dichas facultades. Sin embargo la sede Tunja cuenta con contratación directa y exclusiva para su área e emprendimiento a diferencia de la sede Bucaramanga.

Ninguna sede de la Universidad Santo Tomás cuenta con recursos propios en el área de emprendimiento para el desarrollo de sus actividades, sin embargo si se desea realizar alguna actividad, estas deben ser evaluadas por entes superiores para hacer el respectivo reembolso de dinero y poder ejecutarla.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 138

El uso de herramientas TIC'S para actividades de promoción y base de datos es mínimo en las áreas de emprendimiento, además es visible que la sede de Bucaramanga tiene inconvenientes en su estructura organizacional y no posee una contratación directa en el área de emprendimiento, motivo por el cual el rendimiento es inferior que el de otras sedes.

Vale la pena resaltar que las entrevistas escritas aplicadas vía correo electrónico por medio del Ingeniero José Luis Blanco, Director Proyección Social Bucaramanga (Ver apéndice 2), fueron enviadas a la sedes Bogotá, Tunja, Medellín y Villavicencio, pero no se recibió una respuesta de estas dos últimas. Por lo cual se deduce que no cuentan con un área de emprendimiento estable para presentar resultados.

El peso en cada una de las brechas para la sede de Bucaramanga, fue analizado en compañía del Director del CEDE, el Ingeniero Eduwin Flórez.

3.3 Resumen del Diagnóstico

Al realizar una investigación en áreas externa e interna al Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial con el fin de establecer un diagnóstico actual se resume:

- En la Ciudad de Bucaramanga las universidades (investigadas) cuentan con un área que permite el desarrollo empresarial de sus integrantes por medio de apoyo y acompañamiento directo en sus ideas de negocio. Según el estudio realizado por Ángela RINALDY, Estefanía TORRES y Giovanni SALCEDO, se deduce que los centros más consolidados son los de las universidades

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 139

UIS, UPB, UNAB seguido de la USTA. Este estudio se realizó teniendo en cuenta metodologías, estructura del Centro, equipo de trabajo, instalaciones, entre otras.

- El 80% de los integrantes de la Universidad Santo Tomás tienen la intención de crear empresa, el 80% de los encuestados relejan que su mayor para emprender es el capital según la investigación realizada sobre la “medición del clima de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás”, por las estudiantes Silvia Marcela Mariño Gómez y Nelly Marcela Rozo Villamizar. Sin embargo, el 75% conoce o a escuchado sobre el Fondo emprender.
- En el desarrollo de la encuesta a Estudiantes de la Universidad Santo Tomás realizada en 2015 por Ángela Patricia Rinaldy Ribón y Diana Estefanía Torres Castellanos para medir la capacidad emprendedora, se concluyó que aunque el 56% de los encuestados afirmó tener interés por emprender, sólo un 13,7% asistieron a actividades de divulgación y sensibilización de la cultura emprendedora y según los estudiantes interrogados, su mayor dificultad es la falta de capital y experiencia empresarial.
- Al realizar una búsqueda para examinar la constitución formal del CEDE en documentos institucionales, se encontró un acta que responde al nombre de “Constitución Centro Empresarial de la Universidad Santo Tomás”, es decir no existe un acta de constitución.
- El material físico y digital que se encontró en el CEDE, presenta desorden de archivación.
- Se realizó un estudio de percepción a los emprendedores actuales e históricos del CEDE, con el fin de saber que opinión tenial ellos del Centro de Emprendimiento y que creian que era necesario mejorar para brindar un mejor servicio. Se encontró que un 75% de los encuestados califica las asesorias entre regulares y malas, un 83% resalta que las instalaciones con las que cuenta el CEDE no cumplen con sus expectativas, el 60% mencionan que falta personal

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 140

competente y que disponga de tiempo para llevar a cabo las asesorías. Sin embargo, el 84.2% mencionaron que volverían a acceder al servicio del CEDE si se realizan cambios estructurales y de planta física.

- Se realizó una entrevista a los Directores de las áreas de emprendimiento de las sedes de la Universidad Santo Tomás, con el fin de hacer un análisis de la forma de trabajo y los recursos utilizados para llevar a cabo cada función establecida (Ver apéndice 2). Se recibió respuesta de las sedes Bogotá y Tunja, de las cuales se pudo deducir que la sede Bogotá es la que tiene una mejor posición debido a su alineamiento con el Plan de desarrollo, la sede de Tunja depende de la facultad de Administración, cuenta con personal fijo y de apoyo y su estructura organizacional está definida, Por último la sede de Bucaramanga no cuenta con personal fijo y su estructura organizacional es débil. Ninguna de las sedes cuenta con recursos aportados por la Universidad para el desarrollo de sus actividades.

4 Construcción de propuesta Plan Estratégico de Reconocimiento Interinstitucional del CEDE

La Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga, a través del área de proyección social cuenta con once (11) unidades de Servicios especializados categorizados que tienen como función dinamizar la proyección social en cada una de las estrategias establecidas institucionalmente.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 141

Dentro de las líneas estratégicas que componen el área de proyección social se encuentra la Línea de Emprendimiento, la cual cuenta con el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial adscrito a la facultad de Ingeniería Industrial actualmente dirigido por el Ingeniero Eduwin Flórez.

El CEDE fue construido en el año 2008 con el fin de brindar apoyo y acompañamiento a los emprendedores de la Familia Tomasina que están creando su empresa o necesitan fortalecerla, para de este modo dar cumplimiento a la ley 1014 de 2006 que busca crear ambientes de apoyo y fortalecimiento de la cultura emprendedora en los centros de Educación Superior.

Sin embargo, al realizar el diagnóstico en el cual se revisó el material físico y digital del CEDE, la estructura de los centros de Emprendimiento USTA Colombia (Bogotá, Tunja, Medellín y Villavicencio) y donde se aplicó una encuesta para evaluar la satisfacción de los emprendedores que han sido parte del Centro se encontraron grandes falencias.

Es por esta razón que a continuación se presenta un análisis estratégico seguido de un plan de reconocimiento interinstitucional que busca fortalecer la infraestructura del CEDE de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga para lograr principalmente un reconocimiento interno y aumento en la participación de convocatorias de emprendimiento así como alcanzar un reconocimiento positivo en el sector.

4.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico consiste en estudiar los factores internos y externos con los que una empresa se enfrenta, con el fin de conocer la posición estratégica de la organización en el entorno, recursos y capacidades. Es decir, en esta parte del proyecto se investigaron los factores internos y externos que rodean el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial así como sus capacidades para enfrentarlos.

4.1.1 Análisis Macro del Entorno.

Para el CEDE es importante analizar las fuerzas externas que no tienen control y afectan positivamente por medio de oportunidades o negativamente por medio de amenazas. Para realizar este análisis se utilizó la matriz PEST y el diagrama Causa – Efecto

4.1.1.1 *Matriz PEST*

Tabla 36.
Matriz PEST.

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO	Protección a la propiedad Industrial e Intelectual					X
	Legistación Laboral			X		
	Derecho civil			X		
	Forma de Gobierno				X	
	Normas Ambientales				X	
	Conflicto Armado			X		
	Alianzas politicas internacionales					X
	Leyes que amparen la cultura y mentalidad emprendedora					X
	No continuidad del actual presidente		X			
	Firma del acuerdo de Paz con las FARC				X	
ECONÓMICO	Disminucion Tasas de interés bancarias				X	X
	Nivel de inflación				X	
	Nivel de confianza del consumidor				X	
	Accesibilidad de extranjeros al mercado capital		X			
	Tratados comerciales internacionales vigentes					X
	Aumento en Tasa de desempleo				X	
	Cambios en Política Monetaria		X			
SOCIAL	Indice de precios			X		
	Crecimiento Poblacional			X		
	salud y educación				X	
	Patrones de consumo					X
	Factores etnicos y religiosos			X		
TECNOLÓGICO	Estilos de vida			X		
	población vulnerable				X	
	Impacto de nuevas tenologias				X	
	Tamaño de inversión en investigación y desarrollo tecnológico					X
	Impacto de tecologias de la información					X

Nota:* Matriz PEST para analizar el impacto que tienen los sectores del análisis Macro del entorno con el Centro de Emprendimiento. Autora del Proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 144

- **Sector Político:** Ofrece al CEDE más oportunidades que amenazas, debido a las leyes que protegen las ideas desarrolladas en el Centro de Emprendimiento como las leyes de propiedad intelectual, además el gobierno actual promueve la cultura emprendedora por medio de inversiones financiadas por el estado [1].
- **Sector Económico:** Las actividades económicas del país traen amenazas y oportunidades al Centro de Emprendimiento; se considera amenaza al ingreso comercial extranjero debido a que afectaría la economía de las empresas Colombianas y por ende a los emprendedores de esos sectores. Se considera oportunidad a las disminuciones que puedan presentar las tasas de interés para adquirir préstamos para empresa así como los tratados de exportación que se puedan acordar o estén vigentes en el país pues abren puertas a mercados internacionales.
- **Sector Social:** Los patrones de consumo indican una oportunidad de enfoque para los emprendedores Tomasinos, pues indican la tendencia de compra creando una necesidad en el mercado que debe ser satisfecha a partir de las ideas innovadoras. Además la ubicación de población vulnerable permite al centro de Emprendimiento desarrollar trabajos sociales que aporten a la evolución del país.
- **Sector Tecnológico:** El impacto de tecnologías de la información es una estrategia para que el CEDE se dé a conocer y amplíe su mercado, además es necesario capacitar a los emprendedores en invertir en nuevas tecnologías para que sus empresas sean más productivas.

4.1.1.2 Diagrama Causa – Efecto de Tendencias

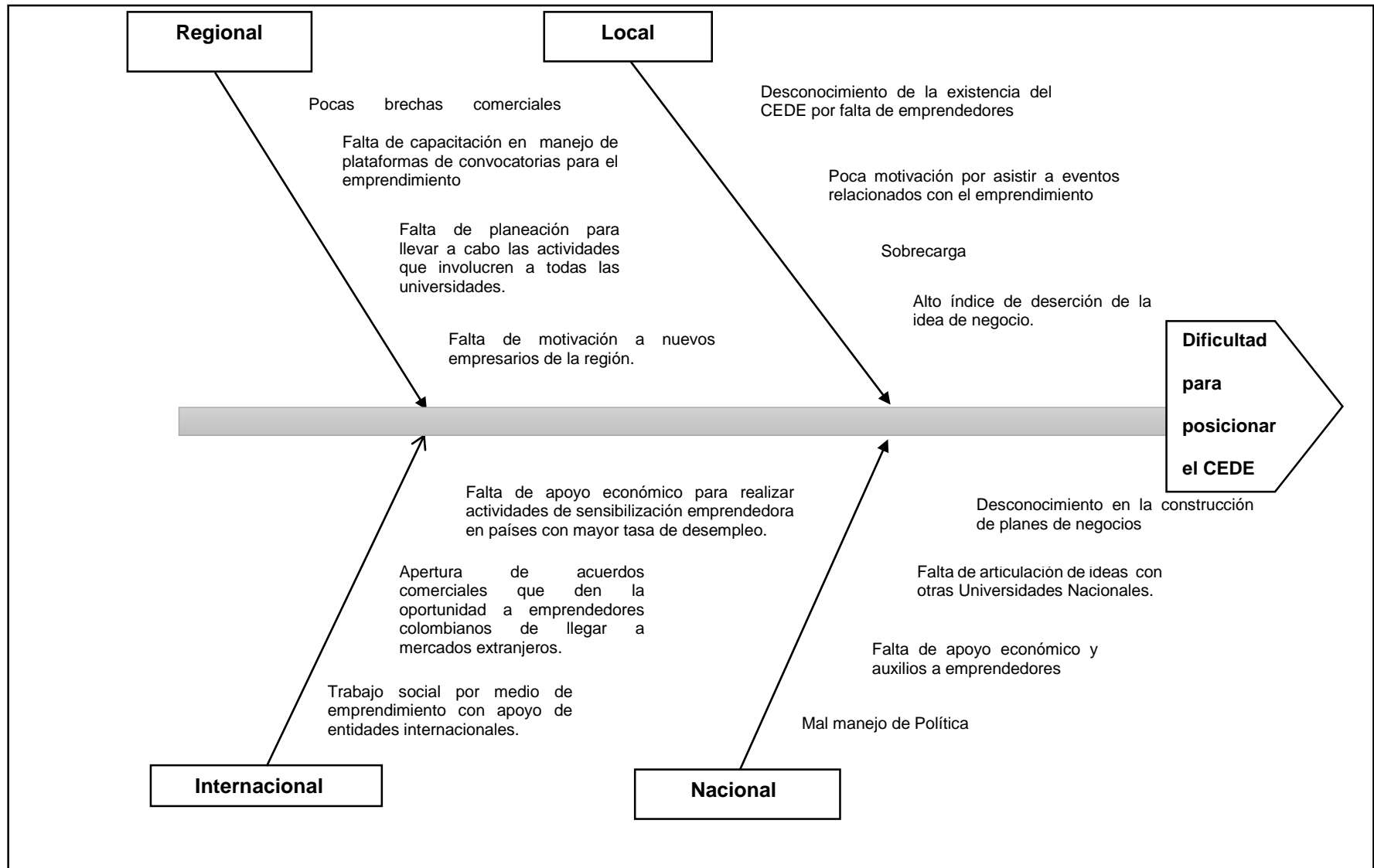


Figura 42. Diagrama causa- efecto de tendencias internacionales, nacionales, regionales y locales que dificultan el posicionamiento interinstitucional del CEDE. Autora del Proyecto.

El diagrama de Causa – Efecto de tendencias, nos permitió visualizar las causas de cada Nivel involucradas en la dificultad para posicionar el Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial dentro de las cuales se encuentran:

- **Nivel Local:** El CEDE de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga, no ha podido ser posicionado debido a que no se han desarrollado ideas que permitan mostrar resultados ante otros Centros de Emprendimiento de Instituciones de Educación superior. Esto obedece a que los integrantes de la familia tomasina que tienen acceso al beneficio de apoyo y acompañamiento en sus ideas no lo utilizan o el índice de deserción de quienes logran acceder es muy alto.
- **Nivel Regional:** El mayor inconveniente que se produce a nivel regional es que los emprendedores reciben un apoyo muy bajo, limitado a los recursos que el gobierno destina al departamento. Existen pocas oportunidades para que los emprendedores compitan en el mercado nacional producto de que las medianas y grandes empresas que han entrado al país los consumen con sus precios y posición. Además, hace falta capacitación a los emprendedores que desean inscribir su idea de negocio a un fondo de financiamiento.
- **Nivel Nacional:** El mal manejo de los recursos es la mayor dificultad que presenta el gobierno, poco dinero es destinado para brindar auxilios a emprendedores que buscan “hacer país”, además la falta de relaciones comerciales internacionales limita la exportación de productos y la experimentación de mercados internacionales.
- **Nivel Internacional:** Los mercados internacionales tienen un inconveniente bastante amplio, quieren exportar pero la brecha de ingreso de productos extranjeros a sus países es mínima por la alta calidad exigida. Esto genera graves inconvenientes nacionales, además la falta de apoyo económico para promover emprendimiento y el trabajo con la población vulnerable de países en vía de desarrollo.

4.1.2 Análisis Micro del Entorno

Para realizar un análisis Micro del Entorno, es importante explorar la relación entre cada uno de los agentes microeconómicos y de esta forma tener éxito en las técnicas utilizadas para posicionar el CEDE y mejorar la comercialización del servicio ofrecido. Dentro de los agentes microeconómicos enunciados, se encuentran el mercado, los intermediarios y la competencia.

Este proceso fue desarrollado por un análisis de competencia a través de las Fuerzas de Porter y una matriz de Stakeholders que nos permitió clasificar a los involucrados en el desarrollo de las funciones del Centro con el fin de priorizarlos y desarrollar estrategias de gestión.

4.1.2.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las fuerzas de Porter fueron desarrolladas por el Profesor Michael Eugene Porter, un afamado profesor de economía de Harvard, el cual encontró el camino por el cual se puede superar a la competencia y llegar al éxito empresarial a través de estrategias de maximización de recursos.

A pesar de que el Centro de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás Sede Bucaramanga hace parte de la red de Emprendimiento al igual que varias instituciones de educación superior de la región, al interior de la red existe un escalafón desde la que mayor impacto ha realizado en su institución hasta la que menor; motivo por el cual lo convierte en una competencia por buscar posicionamiento de Universidades.

A continuación se presenta el Diagrama de las Fuerzas de Porter con el que se recopiló información relevante para la elaboración de un plan estratégico.

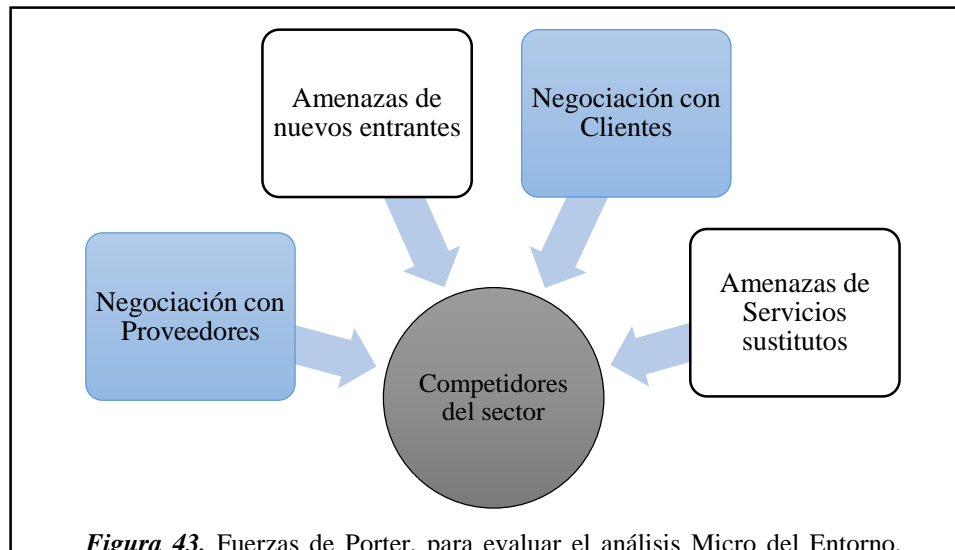


Figura 43. Fuerzas de Porter, para evaluar el análisis Micro del Entorno.
Autora del Proyecto.

Para la aplicación del diagrama de Fuerzas de Porter, fue necesario visualizar el CEDE como empresa prestadora de servicio de asesorías y consultorías a emprendedores y empresarios de la Universidad Santo Tomás y de la ciudad de Bucaramanga respectivamente.

4.1.2.1.1 *Negociación con Proveedores.*

Los Proveedores del Centro de Emprendimiento y desarrollo empresarial de la Universidad Santo Tomás son las áreas de la universidad de las cuales depende el CEDE para desarrollar sus funciones. La relación proveedor CEDE es fuerte.

Tabla 37

Fuerza 1 de Porter. Negociación con proveedores.

PROVEEDOR	FUNCIÓN	NEGOCIACIÓN
Comunicaciones	Maneja la página web de la universidad, publicidad y medios de comunicación (prensa, radio)	Realizar publicidad y papelería para el CEDE, así como notas en medios de comunicación. De esta forma el Centro de Emprendimiento sería más visible y por ende más productivo.
Proyección Social	<p>Dar aval en cada uno de los proyectos que pueden ser desarrollados por el CEDE alineándolos a las normas institucionales.</p> <p>Aprueba las características de la población con la cual se pueden realizar proyectos de emprendimiento para contribuir positivamente con la sociedad.</p>	<p>Reuniones periódicas para presentar informes de proyectos futuros con el fin de que estos no sean rechazados después de ser iniciados.</p> <p>Trabajo en conjunto con el CEDE para evitar la parcialidad al escoger a la población vulnerable a trabajar.</p>
Decanatura Ingeniería Industrial	<p>Evaluar si los proyectos desarrollados por el CEDE necesitan financiamiento por parte de la Universidad y lo solicita.</p> <p>Apoyo directo en la participación de Actividades que competan a mentalidad y cultura emprendedora.</p>	<p>Prioridad a los proyectos de investigación que se realizan por medio de semilleros en nombre de la universidad.</p> <p>Promover más eficazmente la participación de estudiantes, docentes y directivos en actividades dentro y fuera de la Universidad enfocada en Mentalidad y Cultura emprendedora.</p>

Nota: * Relación de las áreas de las cuales depende El CEDE para realizar funciones y ejecutar proyectos. Se presenta la función de cada una y la negociación a la cual se podría llevar. Autora del proyecto.

4.1.2.1.2 Amenazas de nuevos entrantes.

El centro de Emprendimiento y desarrollo Empresarial no tiene amenazas dentro de la Universidad, pues es el único que maneja el área de Emprendimiento, mentalidad y cultura emprendedora.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 150

Sin embargo la mayor amenaza que se tiene es que siendo único, no tiene los resultados esperados debido a que no es conocido por todos los integrantes de la Universidad, no tiene publicidad, existen pocas actividades que convocan a estudiantes a ser partícipes entre otras.

4.1.2.1.3 *Negociación con Clientes.*

Los clientes del CEDE, son todas las personas que conforman la Familia Tomasina (Estudiantes, egresados, docentes y administrativos), Empresarios y población vulnerable (se trabaja de la mano con proyección social).

Tabla 38

Fuerza 2 de Porter. Negociación con clientes.

CLIENTE	NECESIDAD	NEGOCIACIÓN
Familia Tomasina	Apoyo en la creación y desarrollo de ideas innovadoras que a futuro forjarán grandes empresas.	El CEDE ofrece sus servicios de asesoría en la creación y desarrollo de planes de negocio a los integrantes de la Familia Tomasina, exigiendo constancia, disciplina y actitud.
Empresas	Consultoría con personal capacitado para buscar soluciones organizacionales que permitan un crecimiento y desarrollo en el sector empresarial.	Asesoría a empresarios de cualquier sector.
	Asesoría en desarrollo de proyectos del sector público o privado con el cual se tienen convenios.	Asesoría y acompañamiento en la ejecución de proyectos, permitiendo la realización de pasantías de estudiantes de Ingeniería Industrial de último semestre en la empresa.
Sociedad	Desarrollo de planes de negocio que son la base de subsistencia para muchas familias vulnerables.	Asesoría por medio de estudiantes y docentes en la creación de planes de negocio y presentación a fondos de financiación.

Nota: * Relación de los clientes del CEDE, teniendo en cuenta necesidad y negociación. Autora del proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 151

4.1.2.1.4 Amenazas de Servicios Sustitutos.

El CEDE es una línea estratégica de la Proyección social de la Universidad Santo Tomás que busca inculcar a los integrantes una mentalidad y cultura de emprender con el fin de aportar a la sociedad no sólo ideas innovadoras que puedan revolucionar, sino generar empleo, mitigar impactos ambientales entre otros.

Internamente, no existen servicios que sustituyan el CEDE, sin embargo existen integrantes que emprenden por sus medios y buscan la forma de llegar al mercado.

4.1.2.1.5 Competidores del Sector.

El centro de Emprendimiento hace parte de la red de emprendimiento de Santander, al igual que varios Centros Empresariales de Universidades de la Región, como se pudo ver en la tabla 7 la Universidad Industrial de Santander es la mayor competencia.

Las variables que más generan competencia son la calidad de las asesorías brindadas, las instalaciones en las que se toman dichas asesorías, la investigación realizada, el número de ideas presentadas a fondos de emprendimiento y número de concursos ganados por ideas innovadoras.

En la tabla de ponderación de Centros de Emprendimiento de la Región se encuentra el peso de cada variable por Universidad. (Ver tabla 7)

4.1.2.2 *Matriz de Stakeholders.*

Tabla 39
Matriz de Stakeholders

STAKEHOLDERS	INFLUENCIA	ROL	POTENCIALIDAD	ESTRATEGIAS
Gobierno Nacional	Alta	Apoyar programas de emprendimiento que motivan al desarrollo empresarial de los colombianos.	Participación activa en desarrollo de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar y promover la participación nacional. *Cumplimiento de plan y políticas de desarrollo. *Contribuir con recursos y marketing los programas nacionales que apoyan a emprendedores. * Apoyo a Empresarios Universitarios.
Alcaldía de Bucaramanga	Alta	Apoyar acciones que mejoren la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.	Desarrollo de sensibilización Ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> * Participación municipal * Manejo eficiente de recursos destinados a organizaciones y proyectos de emprendimiento. * Apoyo a Proyectos de Investigación Universitarios. * Apoyo en congresos de la red de emprendimiento. * Asistir a Asesorías
Sociedad	Muy Alta	Mejoramiento progresivo de calidad de vida consecuente con las oportunidades encontradas para adquirir ingresos y empleo.	Emprender	<ul style="list-style-type: none"> * desarrollar responsablemente el plan de negocio.
Empresas	Muy Alta	Consolidación y crecimiento de sociedad por medio del desarrollo empresarial en diversos sectores.	Mejorar la calidad de vida de la población	<ul style="list-style-type: none"> * Relaciones a través de convenios que permitan compartir roles para alcanzar metas. *Asistir a consultorías * Permitir el acceso de practicantes en sus procesos empresariales.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 153

Tabla 39. (Continuación)

Red de Emprendimiento	Alta	Fortalecer las actividades programadas que buscan promover emprendimiento y cultura.	Desarrollo de proyectos	* Apoyo técnico
Centros de Emprendimiento Regionales	Medio	Impartir métodos de emprendimiento a sus integrantes para contribuir con el desarrollo social.	Participación en actividades de emprendimiento.	*Consolidación de estructuras organizacionales. * Apoyo en la organización y realización de congresos y actividades.

Nota: * Matriz para Evaluar el entorno de los interesados en el CEDE y las estrategias que se pueden llevar a cabo para mejorar la relación. Autora del Proyecto.

Es una herramienta que permite identificar la influencia de los agentes involucrados en el desarrollo de una actividad. Los Stakeholders o partes interesadas con influencia más alta en el desarrollo de las funciones del CEDE son la sociedad y las empresas, debido a que son los que toman la decisión de emprender o fortalecer sus organizaciones por medio de las asesorías y consultorías.

El gobierno nacional y regional tiene una influencia alta debido a que allí se toman las decisiones de destinación de recursos y apoyo a programas sociales, así como patrocinios. La red de emprendimiento brinda apoyo técnico en las actividades realizadas y además programa actividades para incentivar a los Universitarios a emprender.

4.1.3 Análisis Interior del Centro de Emprendimiento.

El análisis interno se realizó por medio de una matriz GE o matriz Mckinsey que evaluó los factores internos, permitiendo explorar un panorama de fortalezas y debilidades identificadas en el Centro de Emprendimiento. Este análisis se desarrolló por medio de los resultados del trabajo de campo realizado a los emprendedores históricos del CEDE y los resultados de campo para medir la satisfacción estudiantil de la Universidad Santo Tomás del proyecto “Diseño de plan estratégico para el CEDE” documentado en apartados anteriores.

Los emprendedores que en alguna oportunidad hicieron parte o hacen parte del CEDE en desarrollo de un proyecto ya sea de emprendimiento o de investigación, conocen a fondo los procesos internos, por esta razón se tomó este trabajo de campo como parte de enfoque del análisis, además se tuvo en cuenta la opinión de los estudiantes de la Universidad Santo Tomás respecto a la intención emprendedora pues estos forman el mercado potencial del Centro.

Tabla 40.
Factores internos del CEDE

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La Universidad Santo Tomás es reconocida por ser el primer claustro educativo de Colombia con certificación de Alta Calidad.	Inconsistencia en la estructura organizacional del CEDE. No existe misión, visión ni principios definidos.
La decanatura de Ingeniería Industrial está a cargo del CEDE y apoya los procesos en desarrollo.	Los docentes de las áreas empresariales no siguen una continuidad con las empresas desarrolladas en los proyectos de emprendimiento, las cuales serían un mercado potencial para el CEDE.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 155

Tabla 40. (Continuación)

La intención Emprendedora existe en un porcentaje de estudiantes Tomasinos.	No se evalúan los resultados obtenidos constantemente para medir productividad del CEDE.
Los estudiantes Tomasinos poseen destrezas emprendedoras	No existe estandarización de procesos.
Convenios con Empresas del Sector Público y Privado	Los estudiantes tomasinos presentan un alto porcentaje (86,3%) de desconocimiento en cuanto a las actividades realizadas en el CEDE.
Apoyo por parte de Proyección social y otras dependencias institucionales en cada uno de los proyectos desarrollados	Índice abrumador de deserción de los emprendedores que se han presentado a las convocatorias ofrecidas por el CEDE.
Incentivación a la participación de actividades que involucran mentalidad y cultura emprendedora como congresos y paneles de expertos.	No existe base de datos de emprendedores en el CEDE.
Impartición de conocimientos de emprendimiento por medio de una Cátedra dirigida a todas las facultades de la Universidad.	Pocos convenios con entidades de apoyo de financiamiento al emprendimiento.
Semillero CAYPRO	El equipo de Trabajo del CEDE no es constante, debido a que los que hacen parte de un proyecto son de últimos semestres y tienden a graduarse.
Un alto porcentaje de emprendedores recomendaría el CEDE a otro emprendedor para que desarrolle su idea de negocio.	Falta de Personal para atender asesorías y consultorías. No existe ni una persona destinada tiempo completo a las actividades de emprendimiento, todo el proceso es realizado por un Docente de Ingeniería Industrial que cuenta con poco tiempo para el desarrollo de esta tarea.
Suministro de información sobre fondos de financiamiento a los emprendedores	Baja capacitación de estudiantes practicantes en asesorías.
Actitud positiva en estudiantes que hacen parte del Semillero de Investigación del Centro de Emprendimiento.	Las instalaciones no son del agrado de los estudiantes, pues no son aptas para recibir las asesorías.
Se están desarrollando proyectos a través de prácticas empresariales con resultados muy positivos.	Desaprovechar las tecnologías de comunicación como medio de difusión, para sensibilizar a la comunidad universitaria hacia el tema del emprendimiento
	Falta de apoyo económico por parte de la universidad para desarrollar actividades de emprendimiento que motiven a los integrantes de la Familia Tomasina, como concursos, ferias empresariales entre otras.
	Presentación de planes de negocio a fondos de financiamiento muy baja.

*Nota:** Evaluación de fortalezas y debilidades de los factores internos del CEDE que inciden en el reconocimiento interinstitucional. Autora del Proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 156

4.1.4 Análisis DOFA.

Tabla 41

Análisis DOFA

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1	La Universidad Santo Tomás es reconocida por ser el primer claustro educativo de Colombia con certificación de Alta Calidad.	Desarrollo de la ley 1014 de 2006 de Mentalidad y Cultura en Instituciones Universitarias.
2	La decanatura de Ingeniería Industrial está a cargo del CEDE y apoya los procesos en desarrollo.	Integración de Ingenierías de la Universidad Santo Tomás para desarrollo de proyectos Macro en diferentes sectores de la Región.
3	La intensión Emprendedora existe en un porcentaje de estudiantes Tomasinos.	Fortalecer la estructura organizacional del Centro de Emprendimiento para establecer procesos organizados y metas específicas.
4	Los estudiantes Tomasinos poseen destrezas emprendedoras	Inversión en actividades que incentivan el emprendimiento Universitario.
5	Convenios con Empresas del Sector Público y Privado	Utilizar TIC'S como herramientas cautivante del emprendimiento en la Región, dando a conocer los servicios del CEDE.
6	Apoyo por parte de Proyección social y otras dependencias institucionales en cada uno de los proyectos desarrollados	Ejecución de Proyectos en el Departamento que fortalezcan el Desarrollo.
7	Incentivación a la participación de actividades que involucran mentalidad y cultura emprendedora como congresos y paneles de expertos.	Interés de la población para emprender y adquirir los servicios del CEDE.
8	Impartición de conocimientos de emprendimiento por medio de una Cátedra dirigida a todas las facultades de la Universidad.	Trabajo con población Vulnerable por medio de Patrocinios Empresariales.
9	Semillero CAYPRO	Trabajo con entes educativas de escolaridad para promover emprendimiento a Temprana edad.
10	Un alto porcentaje de emprendedores recomendaría el CEDE a otro emprendedor para que desarrolle su idea de negocio.	Alineamiento con plan de desarrollo de la Universidad Santo Tomás.
11	Suministro de información sobre fondos de financiamiento a los emprendedores	Mejorar las instalaciones del CEDE para ofrecer un mejor servicio y llamar la atención de los integrantes de la Universidad.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 157

Tabla 41. (Continuación)

12	Actitud positiva en estudiantes que hacen parte del investigación del Centro de Emprendimiento.	
13	Se están desarrollando proyectos a través de prácticas con resultados muy positivos.	
	DEBILIDADES	AMENAZAS
1	Inconsistencia en la estructura organizacional del CEDE. n, visión ni principios definidos.	Obstáculos para Financiar en bancos las ideas de
2	Los docentes de las áreas empresariales no siguen una las empresas desarrolladas en los proyectos integradores, un mercado potencial para el CEDE.	Dificultad para acceder a los financiamientos de nales de apoyo a emprendedores.
3	No se evalúan los resultados obtenidos constantemente luctividad del CEDE.	Aumento de trabajo informal
4	No existe estandarización de procesos.	Grandes empresas opacan a las pymes en rrollo, debido a que es imposible competir con
5	Los estudiantes tomasinos presentan un alto porcentaje conocimiento en cuanto a las actividades realizadas en el	Apertura de brechas internacionales obstaculiza mpresa.
6	Índice abrumador de deserción de los emprendedores que do a las convocatorias ofrecidas por el CEDE.	Aumento de servicios de emprendimiento ue pueden acceder los integrantes de la Familia ausa de desconocimiento del CEDE.
7	No existe base de datos de emprendedores en el CEDE.	Miedo a Empezar
8	Pocos convenios con entidades de apoyo de financiamiento. nto.	Ideas de negocio no son viables
9	El equipo de Trabajo del CEDE no es constante, debido a en parte de un proyecto son de últimos semestres y tienden	Poca relación de apoyo con Centros de o Regionales.
10	Falta de Personal para atender asesorías y consultorías. No rsona destinada tiempo completo a las actividades de o, todo el proceso es realizado por un Docente de Ingeniería uenta con poco tiempo para el desarrollo de esta tarea.	

Tabla 41. (Continuación)

11	Baja capacitación de estudiantes practicantes en asesorías.	
12	Las instalaciones no son del agrado de los estudiantes, pues no son aptas para recibir las asesorías.	
13	Desaprovechar las tecnologías de comunicación no medio de difusión, para sensibilizar a la comunidad universitaria hacia el tema del emprendimiento	
14	Falta de apoyo económico por parte de la universidad para desarrollar actividades de emprendimiento que motiven a los integrantes de la familia Tomasina, como concursos, ferias presariales entre otras.	
15	Presentación de planes de negocio a fondos de financiamiento muy baja.	

Nota: * Análisis DOFA para evaluar el CEDE en factor interno y externo.

En la tabla Anterior, se realizó la descripción de la matriz DOFA, la cual nos permite evaluar los factores internos, debilidades y fortalezas y los factores externos oportunidades y amenazas. A continuación se presenta el análisis de la matriz a partir del cruce de factores internos y externos derivados del análisis del Macro, Micro entorno y análisis interno del CEDE.

4.1.4.1 F+O – Estrategias Ofensivas.

- **F1-O1:** Utilizar el prestigio y reconocimiento de la Universidad para desarrollar actividades descritas en la Ley 1014 de 2006 y obtener respuesta positiva de los entes social, empresarial y Universitario.
- **F2-O10:** Aprovechar el Apoyo de la Facultad de Ingeniería Industrial para alinear la estructura del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial a las estructuras de las Unidades estratégicas institucionales.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 159

- **F3-05:** Emplear herramientas TIC'S para promover el emprendimiento en la Universidad aprovechando las habilidades de los estudiantes y su interés por emprender.
- **F13-06:** Desarrollo de Proyectos del sector público y privado con el fin de aportar positivamente a la sociedad.
- **F6-07:** Trabajar de la mano con el área de proyección Social para brindar los servicios del CEDE a la población interesada en emprender.
- **F3-06:** Realizar actividades que promuevan el emprendimiento en la universidad por medio de recursos destinados a emprendimiento, por medio de la aprobación de la Facultad de Ingeniería Industrial.
- **F12-09:** Aprovechar la actitud positiva de los investigadores del CEDE para elaborar proyectos y despertar emprendimiento en colegios.
- **F1-03:** Reestructurar la organización del CEDE para obtener mejores resultados y dirigir los objetivos a metas específicas, de esta manera la Universidad Santo Tomás mantendrá su buen nombre y prestigio.
- **F6-08:** Mantener la relación de apoyo con Proyección social para de esta manera beneficiar a la población vulnerable.
- **F10-011:** Mejorar la planta física del Centro de Emprendimiento para poder ofrecer un mejor servicio a los emprendedores que deseen trabajar sus ideas de negocio por medio del CEDE.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 160

4.1.4.2 *F+A – Estrategias Defensivas.*

- **F10-A3:** Realizar publicidad y acuerdos con el área de comunicaciones para que por medio de diversos medios, se publiquen los servicios del CEDE y de esta forma se incentive a emprender y no al trabajo informal.
- **F11-A2:** Brindar información a emprendedores que no tengan los medios para financiar su idea de negocio sobre los fondos de financiamiento nacionales que apoyan el emprendimiento.
- **F7-A6:** Aumentar la publicidad para promover las cátedras de emprendimiento y paneles con expertos con el fin de mostrar el portafolio de servicios del CEDE y de esta forma evitar que los integrantes de la Universidad Santo Tomás opten por buscar apoyo externo.
- **F4-A8:** Aprovechar las facultades que poseen los estudiantes del perfil emprendedor para borrar el miedo al fracaso.
- **F2-A9:** Búsqueda de fortalecimiento del CEDE por medio de relación con Centros empresariales de otras universidades, para de esta forma lograr una integración de facultades y aumentar el impacto social.

4.1.4.3 *D+O – Estrategias de Reorientación.*

- **D1-01:** Mejorar la estructura del Centro de Emprendimiento para estandarizar procesos y fijar metas específicas que permitan dar cumplimiento a la ley 1014 de 2006.
- **D2-02:** Continuar con los proyectos integradores para llevar a los estudiantes a emprender, por medio de la unificación de ingenierías y consolidación de proyectos.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 161

- **D3-O10:** Evaluar constantemente los resultados obtenidos por el CEDE para de esta forma lograr un alineamiento con las demás áreas estratégicas institucionales, entregando informes a tiempo.
- **D5-O3:** Fortalecer la estructura del CEDE con el fin de plantear estrategias de visibilidad.
- **D9-O12:** Invitar a estudiantes de la Universidad de niveles inferiores a que hagan parte del semillero de investigación del CEDE.
- **D10-O3:** Fortalecimiento de Talento Humano del Centro de Emprendimiento para brindar asesorías de calidad a los emprendedores y realizar el Organigrama del CEDE.
- **D12-O10:** Modificar las instalaciones del CEDE para lograr una alineación con el Plan de desarrollo Institucional.
- **D14-O1:** Proponer actividades de desarrollo empresarial patrocinadas por la Universidad, para generar competencia innovadora e incentivación por emprender en los estudiantes.
- **D15-O5:** Usar las TIC'S para atraer emprendedores al CEDE a los cuales se les brindará acompañamiento en el desarrollo de planes de negocio y de esta forma aumentará la presentación de ideas a fondos de financiamiento.

4.1.4.4 D+A – Estrategias de Supervivencia.

- **D5-A1:** Promover el CEDE como área de desarrollo empresarial donde se originan, desarrollan y se brinda información de fondos nacionales que financian ideas innovadoras.
- **D5-A3:** Dar a conocer el CEDE para invitar a los estudiantes a emprender su propio negocio y evitar el trabajo inconstante e informal.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 162

- **D2-A6:** Continuar con la línea estratégica empresarial de la Facultad de Ingeniería Industrial para evitar la búsqueda de apoyo externo en el desarrollo empresarial de los estudiantes.
- **D6-A7:** Inculcar las características del Perfil emprendedor a los estudiantes que estén creando su idea de negocio, para evitar temores al fracaso y otros obstáculos.
- **D7-A8:** Crear base de datos de emprendedores del CEDE con el fin de mantener una comunicación constante e invitarlos a volver a emprender si su idea de negocio tuvo un resultado no viable.
- **D11-A6:** Capacitar a estudiantes de últimos semestres en cómo dar asesorías empresariales, para evitar la deserción por falta de Personal capacitado.
- **D13-A6:** Realizar publicidad que de visibilidad al CEDE, para evitar pérdida de clientes potenciales por motivo de desconocimiento.
- **D14-A1:** Pedir recursos a la Universidad para desarrollar actividades empresariales con incentivos económicos que motiven a los estudiantes a ingresar al CEDE y crear su empresa.
- **D12-A6:** Reestructuración de instalaciones del CEDE para generar una imagen de impacto que le permita ser visible y evitar perder clientes potenciales.

4.2 Propuesta de Plan Estratégico de reconocimiento interinstitucional del CEDE

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás es una de las líneas estratégicas más importantes de proyección social que busca incentivar y apoyar a los estudiantes con habilidades emprendedoras en la creación y desarrollo de planes de negocio con el fin de buscar financiamientos en fondos y el sueño de crear empresa pueda hacerse realidad.

La propuesta que se presenta a continuación busca fortalecer la estructura actual del centro de emprendimiento, proponer mejoras para hacer efectivos los procesos, mejorar la visibilidad interna del CEDE y plantear estrategias para ser reconocidos en la región. De esta forma se podrá ofrecer un servicio de calidad a integrantes de la Universidad Santo Tomás, empresarios y ciudadanos.

4.2.1 Misión Propuesta

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

4.2.2 Visión Propuesta

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.

4.2.1 Diseño organizacional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

4.2.1.1 Organigrama.

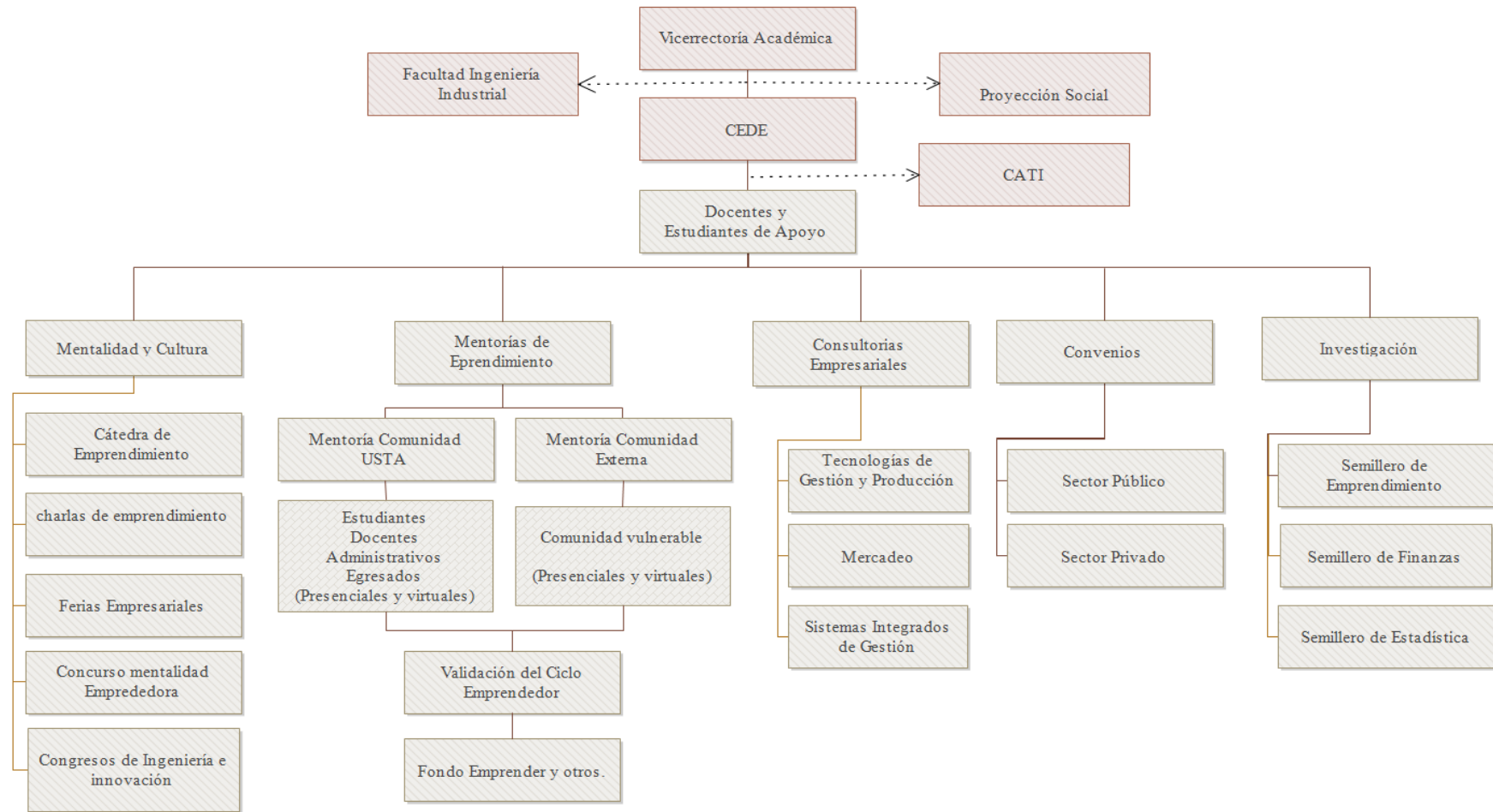


Figura 44. Organigrama Propuesto para el CEDE, teniendo en cuenta cinco líneas estratégicas descritas, y sus respectivas relaciones. Autora del Proyecto.

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás, está a cargo de Vicerrectoría Académica y es dirigida por la facultad de ingeniería Industrial. Además es parte de las líneas estratégicas de Proyección Social y cuenta del apoyo directo de CATI (Centro de Apoyo a la Tecnología e Innovación).

4.2.1.1.1 *Talento Humano.*

Para brindar un servicio de calidad a los emprendedores se necesita un equipo de trabajo que vele por lograr los objetivos del CEDE. Según el diagnóstico realizado anteriormente el 78,05% de los integrantes de la Universidad Santo Tomás tienen la intención de crear empresa, sin embargo el 86,3% desconocen el Centro de Emprendimiento de la Universidad.

Dentro de las razones principales del porqué se desconoce el CEDE encontramos la falta de visibilidad y falta de promoción sin embargo, para un 75% de los emprendedores que han solicitado los servicios del Centro las asesorías no son buenas y el 60% identifica que una de las causas por las cuales desertaron de su idea fue la falta de Personal con tiempo disponible para atender asesorías.

Por esta razón se propone el anterior Organigrama teniendo en cabeza la Facultad de Ingeniería Industrial, la cual dirige el Centro de emprendimiento y como apoyo directo la Unidad de Proyección social con la cual se trabaja de la mano para obtener resultados y con el soporte del CATI. Además se propone en primera fase la disposición de medio tiempo según lineamientos institucionales de un Director para el CEDE y se solicita consultar tiempo completo del Director en fase 2, como líder de línea estratégica de Proyección Social.

Tabla 42

Perfil del Director del CEDE.

PERFIL DIRECTOR DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL	
Cargo:	Docente Coordinador del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial
Funciones Generales:	Vinculación Permanente con el CEDE
	Realización y Presentación de informes a Facultad de Ingeniería Industrial y a unidad de Proyección Social
	Realización de Planeación y ejecución de metas.
	Divulgación de los lineamientos institucionales de emprendimiento a las demás facultades de la Universidad.
	Sensibilización sobre mentalidad y Cultura emprendedora
	Programación y Coordinación de Actividades enfocadas en el emprendimiento.
	Coordinación del Semillero de Investigación.
	Relación empresarial con empresas públicas y privadas para obtener convenios.
	Trabajo social con comunidad vulnerable
	Dirección de cada una de las líneas estratégicas del Centro de Emprendimiento.
Apoyo a planes de negocio en desarrollo y enviados a fondos de financiamiento.	
Relación continúa con red de emprendimiento y fondo emprender en busca de beneficios institucionales.	
Participación de emprendedores en actividades de emprendimiento en representación de la Universidad.	
Conocimientos:	Formulación y Evaluación de Proyectos, estudios de factibilidad, metodologías e investigación, desarrollo de espíritu emprendedor y creatividad para formar ideas.
Habilidades:	Trabajo en equipo, confianza y credibilidad por parte de los emprendedores, actitud abierta al aprendizaje, nuevos conocimientos, visionario, creativo con mira a desarrollar ideas innovadoras.
Nivel de Estudios:	Profesional en cualquier área del conocimiento.
Experiencia:	Mínimo 2 años en áreas de planeación y ejecución de proyectos y emprendimiento.
Otros requisitos:	Preferiblemente con conocimientos del mercado, que permitan desarrollar estrategias en diferentes sectores.

Nota: *Perfil del Director CEDE. Teniendo en cuenta las áreas en las que tendrá que desarrollarse y las funciones que debe realizar. Autora del Proyecto.

▪ **Equipo y Responsabilidades**

Además de contar con un Director de tiempo completo para el Centro de Emprendimiento es necesario el apoyo de dos docentes de la facultad de Ingeniería Industrial, uno financiero, otro especialista en mercadeo y el apoyo de un estudiante de últimos semestre con promedio superior a 3.8 que tenga conocimientos básicos en construcción de planes de negocio para que realice su práctica empresarial.

Tabla 43
Equipo de trabajo CEDE y Responsabilidades

EQUIPO Y RESPONSABILIDADES	
Docentes de Apoyo	
Funciones	Horario destinado por la facultad para apoyar la gestión del CEDE.
	Presentación de informes al Director del CEDE de su gestión realizada mensualmente.
	Capacitación a estudiantes en asesorías empresariales
	Apoyo en asesorías y consultorías.
	Apoyo en actividades de emprendimiento Programadas por el CEDE.
	Participación y divulgación de su gestión en actividades regionales de emprendimiento.
Habilidades	Trabajo en equipo, confianza y credibilidad por parte de los emprendedores, actitud abierta al aprendizaje, nuevos conocimientos, visionario, creativo con mira a desarrollar ideas innovadoras.
Nivel de Estudio	Ingenieros con manejo de área financiera y mercadeo.
Experiencia:	Dos años
Estudiantes de Apoyo	
Funciones	Horario acordado con docente de Apoyo para apoyar la gestión del CEDE.
	Presentar informe mensual al Docente de apoyo sobre la gestión realizada y el estado de los planes de negocio a su cargo.
	Apoyo en asesorías a integrantes de la familia Tomasina que deseen emprender.
	Apoyo en actividades de emprendimiento Programadas por el CEDE.
Habilidades	Trabajo en equipo, actitud abierta al aprendizaje, creatividad, pasión por el emprendimiento y desarrollo de proyectos empresariales.
Nivel de Estudio	Profesional en curso – Practicante.
Experiencia:	Ninguna

*Nota:** Equipo de apoyo y fortalecimiento del CEDE. Los estudiantes deben ser un referente. Autora del Proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 168

Tabla 44
Horas Talento Humano

CARGO		HORAS LABORALES SEMANALES	META
Director CEDE	1	20	Desarrollar 6 Proyectos semestrales - presentar mínimo 1 a convocatoria de Fondos.
Docente de Apoyo	2	8	
Estudiante de Apoyo	1	40	

Nota: * Horas de trabajo del equipo CEDE. El estudiante debido a que realizará su práctica empresarial, cumple su horario tiempo completo. Autora del Proyecto.

Los docentes de apoyo primordialmente deben estar dictando materias empresariales con el fin de integrar conocimientos y de esta forma apoyarse en los proyectos integradores para desarrollar la gestión de fomento del emprendimiento en las aulas, deben cumplir con 8 horas semanales de apoyo en el Centro empresarial.

El estudiante de apoyo, debe ser un estudiante que esté culminando la línea empresarial y cuente con los conocimientos necesarios para dar asesorías. La práctica tiempo completo realizada con el CEDE se le contará como medio de grado.

4.2.1.1.2 Líneas de acción del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

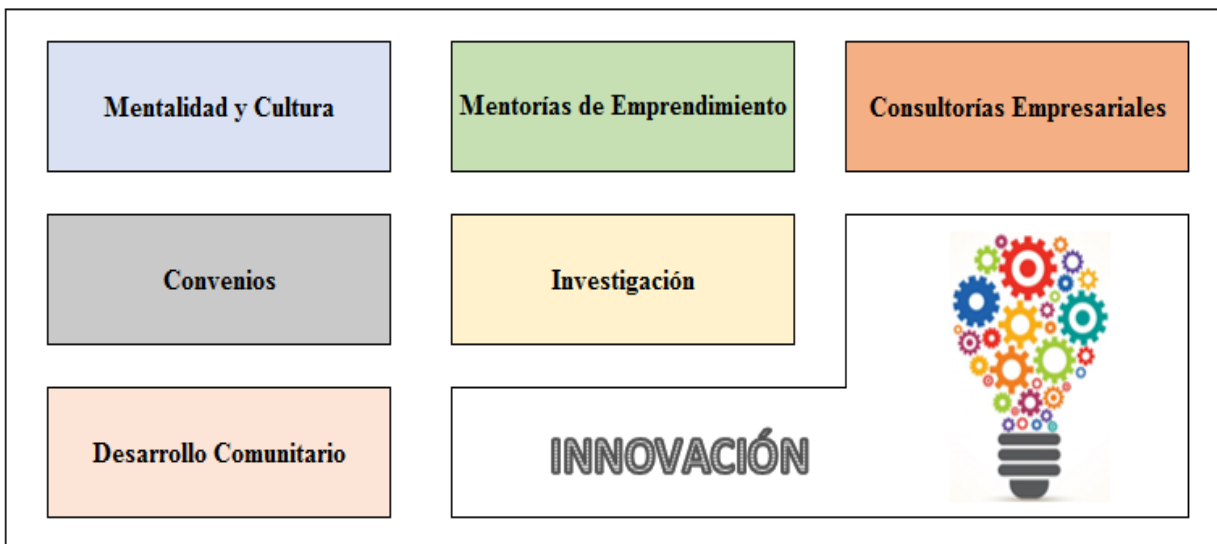


Figura 45. Líneas de acción del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. La innovación es un componente transversal. Autora del Proyecto.

Mentalidad y Cultura: La línea de acción de mentalidad y cultura, se crea con el fin de promover el emprendimiento en la Universidad Santo Tomás, por medio de:

- Una cátedra de emprendimiento con ingreso libre donde se cuenta con la participación de empresarios de la ciudad, los cuales dan a conocer su testimonio y convencen a los asistentes de que el emprendimiento es un proyecto de vida.
- Charlas de emprendimiento realizadas durante el semestre.
- Ferias Empresariales: Realización de ferias con apoyo de la Universidad donde los empresarios Tomasinos expongan sus ideas de negocio y den a conocer sus productos o servicios.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 170

- **Concurso Mentalidad Emprendedora:** Generar un concurso de emprendimiento por medio de fases cuyo premio al ganador sea un incentivo económico. El concurso puede elaborarse a partir de las siguientes fases: Innovación, Impacto social, asesoría del CEDE y contacto con las instituciones y entes de apoyo al emprendimiento.
- **Participación en Congresos de Emprendimiento:** Promoción de eventos regionales dirigidos a emprendedores con participación de empresarios internacionales.

Mentorías de Emprendimiento: línea de acción creada con el fin de apoyar la iniciativa de emprendimiento y dar forma por medio de apoyo en la construcción de planes de negocio. Esta línea tiene dos enfoques:

- **Mentorías comunidad USTA,** enfocadas en apoyar iniciativas de emprendimiento de integrantes de la Universidad (Estudiantes, egresados, docentes y administrativos).
- **Cada idea de negocio** tendrá un proceso de construcción que irá de la mano con el ciclo emprendedor y estará enfocado a participar en fondos de financiamiento. Además sería necesario generar un software que permita realizar las asesorías virtuales y de esta forma optimizar tiempos.

Consultorías Empresariales: Dirigidas a empresas públicas y privadas que necesiten despejar dudas sobre tecnologías de Gestión y Producción, Mercadeo, Sistemas integrados de Gestión, desarrollar innovación y mejorar procesos. Antes de realizar la consultoría se realizara una evaluación previa a la empresa, con el fin de establecer en qué etapa del ciclo GEM se encuentra, si tiene de 0 a 1 año de creada estará en etapa de emprendimiento y si tiene de 1 a 3.5 años de

creada está en desarrollo Empresarial. Si una empresa tiene más de 3.5 años, será enviada al Centro de Consultorías Empresariales de la Universidad para que reciba la asesoría adecuada.

Convenios: Línea de acción que busca crear relaciones Empresas-Universidad con el fin de promover el desarrollo empresarial a partir de Prácticas empresariales de estudiantes de últimos semestres de la Universidad.

Investigación: Desarrollo de estudios de sectores empresariales de la región que buscan proyectar, pronosticar y caracterizar características y mercados potenciales de inversión.

Desarrollo Comunitario: Es la línea de acción relacionada directamente con proyección Social. En el organigrama está ligado con las Mentorías a comunidad Externa.

4.2.1.2 Hoja de ruta para toma de decisiones.

Para realizar un buen trajo en equipo no solo es necesario fijar funciones, responsabilidades y trazar metas, también es necesario contar con aprobaciones institucionales para desarrollar proyectos. A continuación se presenta la hoja de ruta a seguir para aprobación de Proyectos y actividades.

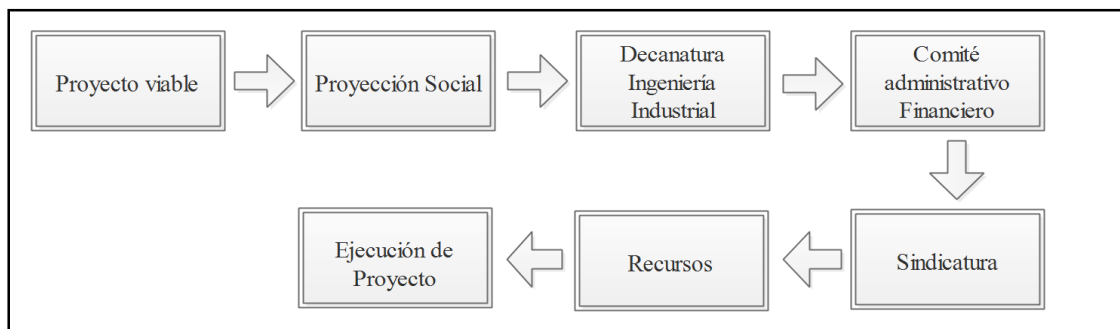


Figura 2. Hoja de ruta para toma de decisiones, indispensable para la ejecución de un proyecto. Autora del proyecto.

4.2.2 Cultura Organizacional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial.

4.2.2.1 Valores y Principios.

El CEDE cuenta con los siguientes valores:

- **Trabajo en equipo:** Organización de funciones del personal con el fin de lograr los objetivos propuestos.
- **Compromiso:** Cumplimiento de actividades programadas, compromiso con la Universidad de dar resultados esperados generando valor.
- **Innovación:** Disposición constante de generar ideas creativas e innovadoras en mejora del servicio.
- **Respeto:** Reconocimiento y aceptación de los integrantes del equipo de trabajo
- **Responsabilidad:** asesorías y Consultorías competentes y confiables.
- **Compromiso social:** Comprometidos con la sociedad al incentivar a emprender y buscando el desarrollo económico y social de la Región.

4.2.2.2 Relaciones.

- **Integrantes de la Universidad Santo Tomás:** Apoyo directo a estudiantes, egresados, docentes y administrativos que deseen poner en marcha su idea de negocio.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 173

- **Sector Empresarial:** Vínculo empresarial público y privado por medio de Consultorías y Convenios en busca del continuo avance en los sectores que trabajan por el desarrollo social y económico de la región.
- **Comunidad:** Trabajo social con comunidad vulnerable enfocado en el emprendimiento como herramienta de sobrevivencia.
- **Relación Política:** El gobierno departamental apoya las actividades realizadas por la red de emprendimiento e la cual el CEDE hace parte.
- **Relación con Centros de Emprendimiento Regionales:** Apoyo en actividades realizadas por cada una de las universidades por medio de la red de emprendimiento.
- **Red de emprendimiento:** Participación activa en actividades programadas.

4.2.2.3 *Postura ética.*

El centro de Emprendimiento y desarrollo Empresarial siempre actuará basado en una alta moral y buena fe. Todos los proyectos y actividades ejecutadas por el CEDE están alineadas institucionalmente por medio de marcos normativos, reglamentaciones internas Y cumplimiento de normas nacionales vigentes.

Para evitar conductas contrarias, se realizan capacitaciones integrales a los docentes y estudiantes de apoyo encargados de brindar las asesorías empresariales.

4.2.3 Objetivos Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

4.2.3.1 *Objetivo General.*

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.

4.2.3.2 *Objetivos Específicos.*

- 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'S para dar a conocer el CEDE y ser recomendados por medio del voz a voz.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 175

- Acompañamiento y orientación de pymes por medio de consultorías en sus procesos productivos y administrativos.
- Gestionar proyectos sociales apoyados con el área de Proyección Social que aporten al desarrollo económico y social de la región.
- Apoyar y fomentar proyectos de investigación enfocados en emprendimiento e innovación adscritos a la Universidad.
- Mantener relación con fondos de financiamiento para mantener informados a los emprendedores de las fechas de convocatorias vigentes.
- Consolidar vínculos y convenios con empresas del sector público y privado que apoyen el desarrollo de los procesos del CEDE por medio de la participación de estudiantes en el desarrollo de estos.
- Realizar actividades que permitan el desarrollo empresarial de los emprendedores adscritos al CEDE.

4.2.4 Estrategias.

Una estrategia es la determinación que toma una organización para dirigir sus objetivos a un fin específico por medio de acciones y una correcta distribución de recursos.

Los objetivos del CEDE, se enfocaron en el reconocimiento interinstitucional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (Internamente y en por otros Centros de

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 176

emprendimiento Empresariales), por este motivo se establecieron las siguientes estrategias para lograrlos.

Tabla 45.
Estrategias del CEDE

Estrategias del CEDE	Descripción
Mejoramiento del Servicio	Con las acciones de esta estrategia se pretende mejorar la calidad del servicio ofrecido a los emprendedores, por medio de mejoramiento de estructura, información sólida, realización de capacitaciones en asesorías y consultorías empresariales, entre otras.
Generación de Valor	Acciones enfocadas en cambios físicos por medio de aprovechamiento de espacios y optimización de recursos del CEDE, así como la realización de actividades que permitan el desarrollo de los emprendedores para dar cumplimiento a la ley 1014, entre otras.
Impacto Estratégico Mercadológico	Acciones enfocadas en promover el Centro de emprendimiento en diferentes escenarios por medio del uso de las TIC'S y de programación de actividades por parte de la dirección.

Nota:* Las estrategias mencionadas, se estructuraron por medio de la relación entre análisis Macroeconómico, microeconómico y el análisis interno del CEDE. Autora del proyecto.

Con el fin de buscar un progreso significativo de la participación de la Comunidad USTA en emprendimiento, teniendo en cuenta el análisis de entornos desarrollado y los antecedentes, es necesario mediante acciones específicas apuntar a cada uno de los objetivos del CEDE.

A continuación se presenta el Plan estratégico enfocado en el reconocimiento Interinstitucional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás, donde se establecen las acciones, indicadores, mediciones y metas.

Tabla 46.

Plan estratégico enfocado en el Reconocimiento Interinstitucional del CEDE

ESTRATEGIA	OBJETIVO	NECESIDAD DE LOS EMPRENDEDORES	ACCIONES	TIPO.E	T H	R T	R F	R E	INDICADOR	MEDICIÓN	META
Mejoramiento del Servicio	Formar emprendedores competentes en la Universidad mediante asesorías de Creación de Empresa.	Asesorías empresariales que ayuden a desarrollar ideas de negocio.	Fortalecimiento de Talento Humano del Centro de Emprendimiento para brindar asesorías de calidad a los emprendedores y realizar el Organigrama del CEDE.	Reorientación		X		X	Percepción de Emprendedores por medio de estadísticos. Indicador de Eficacia	Anual	Mejorar en un 50% la percepción de los emprendedores hacia el CEDE.
			Promover el CEDE como área de desarrollo empresarial donde se originan, desarrollan y se brinda información de fondos nacionales que financian ideas innovadoras	Supervivencia	X	X	X	Número de asesorías dadas / total de Estudiantes que aplican a convocatorias CEDE. Indicador de Eficacia.	Semestral	Trabajar por medio de asesorías con mínimo el 50% de ideas presentadas a convocatorias del CEDE.	

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 178

Continuación (Tabla 45)	Acompañamiento y orientación de pymes por medio de consultorías en sus procesos productivos y administrativos	Continuidad con idea de negocio a pesar de las dificultades experimentadas.	<p>Crear base de datos de emprendedores del CEDE con el fin de mantener una comunicación constante</p>	Supervivencia	X X	Alimentación base de datos	Semestral	Mantener la base de datos actualizada
		<p>Reestructurar la organización del CEDE para mejorar el servicio y de esta manera obtener mejores resultados por medio de continuación de ideas de negocio.</p>	Número de emprendedores que continúan con su idea de negocio/Número de emprendedores Totales.	Semestral	Continuar con el 60% de los emprendedores que iniciaron su idea de negocio con el CEDE.			
		Indicador de Eficacia.	Número de Empresas Fortalecidas por medio de consultorías/Empresas Totales	Semestral	Fortalecer como mínimo dos Empresas por medio de los servicios del CEDE			
	Fortalecimiento Empresarial en diferentes áreas de empresas ya constituidas.	<p>Capacitar a estudiantes de últimos semestres en cómo dar asesorías empresariales, para evitar la deserción por falta de Personal capacitado.</p>	Supervivencia	X	Indicador de Eficacia	Semestral	Fortalecer como mínimo dos Empresas por medio de los servicios del CEDE	
Gestionar proyectos sociales apoyados con el área de	Idea de emprendimiento como herramienta	<p>Trabajar de la mano con el área de proyección Social para brindar los servicios del CEDE a la población interesada en emprender.</p>	Ofensiva	X	X	Número de proyectos sociales apoyados por el CEDE/Número	Semestral	Aportar como mínimo con 1 proyecto de proyección social semestral.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 179

Continuación (Tabla 45)	proyección social que aporten al desarrollo económico y social de la región.	nta de sobrevivencia en sociedad vulnerable.						de proyectos sociales manejados por proyección social. Indicado Eficacia.
	Oportunidades del mercado para el desarrollo de ideas e negocio.	Proponer actividades de desarrollo empresarial patrocinadas por la Universidad, para generar competencia innovadora e incentivación por emprender en los estudiantes.	Defensiva	X X	X		Actividades del CEDE apoyadas por la universidad/Total de actividades realizadas por el CEDE. Indicador eficacia.	Semestral Realizar como mínimo una actividad de desarrollo empresarial patrocinada por la Universidad.
	Apoyar y fomentar proyectos de investigación enfocados en emprendimiento e innovación.	Oportunidad de trabajar en proyectos de investigación.	Desarrollo de Proyectos del sector público y privado con el fin de aportar positivamente a la sociedad.	Ofensiva	X X	X		Número de proyectos de investigación enfocados en emprendimiento /Número de proyectos de investigación sociales. Indicador de Eficacia

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 180

Continuación (Tabla 45)	Mantener relación con fondos de financiamiento para mantener informados a los emprendedores de las fechas de convocatorias vigentes.	Financiamiento de Ideas de negocio para su respectiva ejecución.	Presentar ideas de negocio culminadas y evaluadas a fondos de financiamiento.	Reorientación	X X X	Número de ideas presentadas a fondos de emprendimiento /Numero de ideas totales.	Semestral	Presentar como mínimo una idea en cada cierre de convocatoria del fondo Emprender.
	Promover cultura y el emprendimiento en los integrantes de la Universidad por medio de actividades de sensibilización.	Impedir el miedo al Fracaso	Inculcar las características del Perfil emprendedor a los estudiantes que estén creando su idea de negocio, para evitar temores al fracaso y otros obstáculos.	Supervivencia	X	Progreso de ideas de negocio.	Semestral	Número de ideas culminadas/Ideas totales CEDE
			Aprovechar las facultades que poseen los estudiantes del perfil emprendedor para borrar el miedo al fracaso.	Defensiva	X	% participación de estudiantes en eventos de emprendimiento / Total de estudiantes USTA.	Semestral	Realizar como mínimo dos actividades de sensibilización semestral para promover emprendimiento.
Generación de Valor	Crear una estructura estable para desarrollar cada uno de los procesos utilizados por el CEDE.	Personal competente	Mejorar la estructura del Centro de Emprendimiento para estandarizar procesos y fijar metas específicas que permitan dar cumplimiento a la ley 1014 de 2006 y mejoramiento de la calidad del servicio.	Defensiva	X X X	Resultados entregados a Proyección Social.	Semestral	Formular como mínimo dos planes de negocio finalizados.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 181

Continuación (Tabla 45)		Acondicionamiento de Instalaciones	Modificar las instalaciones del CEDE para brindar un mejor servicio y lograr una alineación con el Plan de desarrollo Institucional reflejando la Calidad de la Universidad.	Reorientación	X	X	% Emprendedores satisfechos con el espacio donde reciben su asesoría/ Total de emprendedores. Indicador de eficacia	Anual	Elaborar el instrumento de medición de percepción Docente.
			Mejorar la planta física del Centro de Emprendimiento para poder ofrecer un mejor ambiente laboral a los docentes que laboran en él.	ofensiva	X	X	I% docentes satisfechos con su lugar de trabajo/Total Docentes. Indicador de eficacia.	Anual	Lograr la satisfacción de los docentes en un 80%
	Realizar actividades que permitan el desarrollo empresarial de los emprendedores adscritos al CEDE.	Participación en Actividades que permitan mostrar las ideas emprendedoras existentes	Realizar actividades que promuevan el emprendimiento en la universidad por medio de recursos destinados a emprendimiento	Ofensiva	X	X	% Actividades realizadas anualmente con enfoque de emprendimiento Indicador de Eficacia	Semestral	Asistir a por lo menos dos actividades realizadas por la red de emprendimiento.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 182

		Relación del CEDE con otros centros de Emprendimiento para ampliar la cobertura del mercado	Búsqueda de fortalecimiento del CEDE por medio de relación con Centros empresariales de otras universidades, para de esta forma lograr una integración de facultades y aumentar el impacto social.	Defensiva	X X	Actividades externas apoyadas por el Centro de Emprendimiento/Actividades Totales realizadas por red de emprendimiento	Anual	Asistir a mínimo un evento programado por otros centros de Emprendimiento.
Continuación (Tabla 45)	Utilizar TIC'S para dar a conocer el CEDE y ser recomendados por medio del voz a voz.	redes sociales	Emplear herramientas TIC'S para promover el emprendimiento.	Ofensiva		%aumento de seguidores en redes sociales.		
		recomendación	Dar a conocer el CEDE para invitar a los estudiantes a emprender su propio negocio y evitar el trabajo inconstante e informal.	Supervivencia	X X	Indicador de Eficacia	Semestral	Aumentar en un 30% los seguidores en redes sociales.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 183

Impacto estratégico mercadológico	Brindar información a emprendedores sobre los medios de financiamiento de ideas de negocio.	falta de información	Capacitar a estudiantes de últimos semestres en cómo dar asesorías empresariales, para evitar la deserción por falta de Personal capacitado.	Supervivencia	X X	%Estudiantes capacitados para dar asesorías a emprendedores/ Total de estudiantes con perfil de asesor.	Anual	Capacitar en un 100% a estudiantes en asesorías empresariales.
			Indicador Eficacia.					
			Brindar información a emprendedores que no tengan los medios para financiar su idea de negocio sobre los fondos de financiamiento nacionales que apoyan el emprendimiento.	Defensiva	X X	%Emprendedores informados sobre fondos de financiación/ Emprendedores totales.	Anual	Diseñar y crear un banco de elementos de difusión del CEDE (Pendón, publicidad física y virtual).
						Indicador Eficacia.		

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 184

Continuación (Tabla 45)	Promover emprendimiento a estudiantes por medio de cátedras presenciales, virtuales y ampliar publicidad del emprendimiento de alto impacto.	Desconocimiento del cede	Realizar publicidad y acuerdos con el área de comunicaciones para que por medio de diversos medios, se publiquen los servicios del CEDE.	Defensiva	X X	X	Actividades CEDE apoyadas por la promoción del área de Comunicaciones/ Actividades realizadas por el CEDE.	Semestral	Gestionar apoyo para el 100% de las actividades con el área de Comunicaciones.
						Indicador Eficacia			
	Aumentar la publicidad para promover las cátedras de emprendimiento y paneles con expertos con el fin de mostrar el portafolio de servicios del CEDE y de esta forma evitar que los integrantes de la Universidad Santo Tomás opten por buscar apoyo externo.	Defensiva	X X	X	Número de facultades que cuentan con cátedra de emprendimiento / Total facultades USTA.	Semestral	Promover en un 100% la cátedra de emprendimiento para aumentar la asistencia de todas las facultades USTA.		
	Consolidar vínculos y convenios con empresas de diversos sectores por medio de participación estudiantil investigativa.	baja utilización del cede	Generar nuevos vínculos con empresas del sector público y privado con el fin de aportar positivamente al desarrollo de la región.	Defensiva	X X		%Convenios nuevos realizados Semestralmente	Semestre	Dos convenios activos con el sector público y privado.
							Indicador Eficiencia.		

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 185

Continuación (Tabla 45)			Mantener los vínculos de consultorías en empresas del sector público y privado, con el fin de dejar en alto el nombre de la Universidad.	Defensiva	X X	% Convenios permanentes	Anual	Mantener vigencia de convenios Celebrados.
						Indicador Eficiencia.		

*Nota: * Plan Estratégico elaborado a partir del diagnóstico del Centro de Emprendimiento direccionado al reconocimiento interinstitucional de este. La Abreviatura utilizada para definir los recursos es: (TH) Talento Humano, (R.T) Recursos Tecnológicos, (RF) Recursos físicos y (RE) Recursos Económicos. Autora del Proyecto.*

4.2.5 Portafolio de Servicios.

El Centro de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga, se encuentra ubicado en la oficina 401 Bloque A. Está diseñada para atender a estudiantes de postgrado, pregrado, egresados, administrativos y personal docente que desee acceder a los servicios para desarrollar su idea de negocio o fortalecimiento empresarial. Entre los servicios ofrecidos por el CEDE se encuentran:

- Creación, desarrollo y evaluación de actividades de mentalidad y cultura emprendedora en la Comunidad USTA y en la Comunidad Externo.
- Desarrollar en las personas que soliciten el servicio, las características del emprendedor incluyendo armas de ataque y prevención en el mercado.
- Capacitación de docentes, estudiantes, directivos y administrativos en área de emprendimiento.
- Brindar Mentorías a los integrantes de la Comunidad USTA y Comunidad Externa que deseen emprender.
- Ofrecer consultorías a las empresas de la Región que necesiten un fortalecimiento interno.
- Promover y apoyar las ideas de los emprendedores.
- Orientar a las facultades que lo necesiten en creación de empresa y desarrollo de potencial.
- Establecer convenios con empresas públicas y privadas para el desarrollo de nuevos emprendimientos.
- Transformación el modelo Universitario en entidad de apoyo y desarrollo de potencial emprendedor en los miembros de la comunidad.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 187

- Formación de profesionales con alto grado de creatividad e innovación, los cuales trabajan en realizar impactos sociales que generen actitudes emprendedoras y promuevan al desarrollo social y económico de la región.
- Vinculación a los emprendedores con los diferentes fondos de financiamiento que permitan el desarrollo de su idea de negocio.
- Ayuda en creación de planes de negocio a emprendedores.
- Generación de experiencias emprendedoras por medio de actividades que fomenten el emprendimiento en la universidad.
- Participación de emprendedores en Eventos organizados por la red de emprendimiento de la región.
- Apoyo en actividades realizadas por las Universidades de la región.
- Comunicar a las Programas Académicos actividades, congresos, convocatorias de emprendimiento.
- Realización de cátedras de emprendimiento para todos los integrantes de la universidad con experiencias de emprendedores que incentiven a los integrantes de la Universidad a Empezar.
- Planear actividades por medio de Presupuestos para que sean aprobados por los altos mandos de la Universidad.
- Ofrecer convenios en términos de desarrollo Empresarial.

4.2.6 Diseño de Instalaciones.

El personal es muy importante al diseñar un lugar de trabajo y planificarlo, por esta razón es necesario que prime el bienestar de los trabajadores, el buen uso de los recursos y aprovechar cada espacio de las instalaciones.

El Centro de Emprendimiento de la Universidad Santo Tomás cuenta con un flujo de personal alto debido a las consultorías y asesorías prestadas a los emprendedores de la Universidad y empresarios de diferentes sectores, por este motivo es necesario que se refleje en las instalaciones la calidad de la universidad.

A continuación se presenta la propuesta de las instalaciones realizada con la asesoría del Arquitecto Mauricio Acevedo Docente de la facultad de Arquitectura de la Universidad, para mejorar y optimizar el espacio con el que cuenta el CEDE y de esta manera obtener un mejor desarrollo de sus funciones y por ende amentar sus indicadores productivos.

Para el diseño de la oficina del CEDE (ver figura 45), se tuvieron en cuenta estrategias como incremento de la calidad del servicio, espacios adaptados a las necesidades del trabajador, reflejo de la institución por medio de instalaciones ordenadas e impecables, diseño adaptado a la exigencia actual y aprovechamiento de espacio.

4.2.6.1 *Distribución de espacio del CEDE en 3D.*

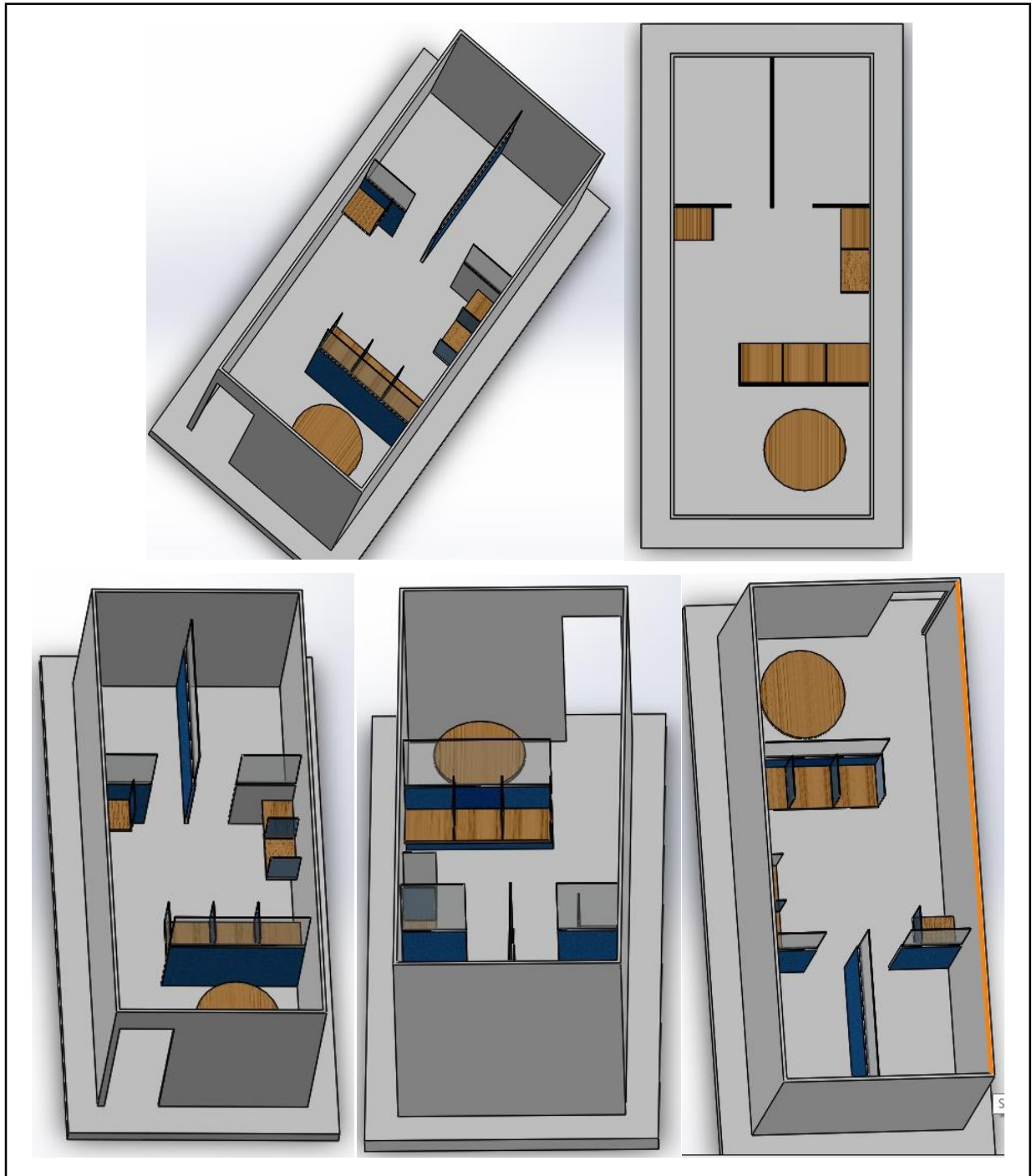


Figura 293 .Modelo de instalaciones para el CEDE en 3D. Realizada luego de revisar el espacio, recursos en buen estado y personal de trabajo. Para el diseño se utilizó la herramienta Solidworks 2015. Autora del proyecto.

4.2.6.2 Propuesta de Instalaciones para el CEDE.

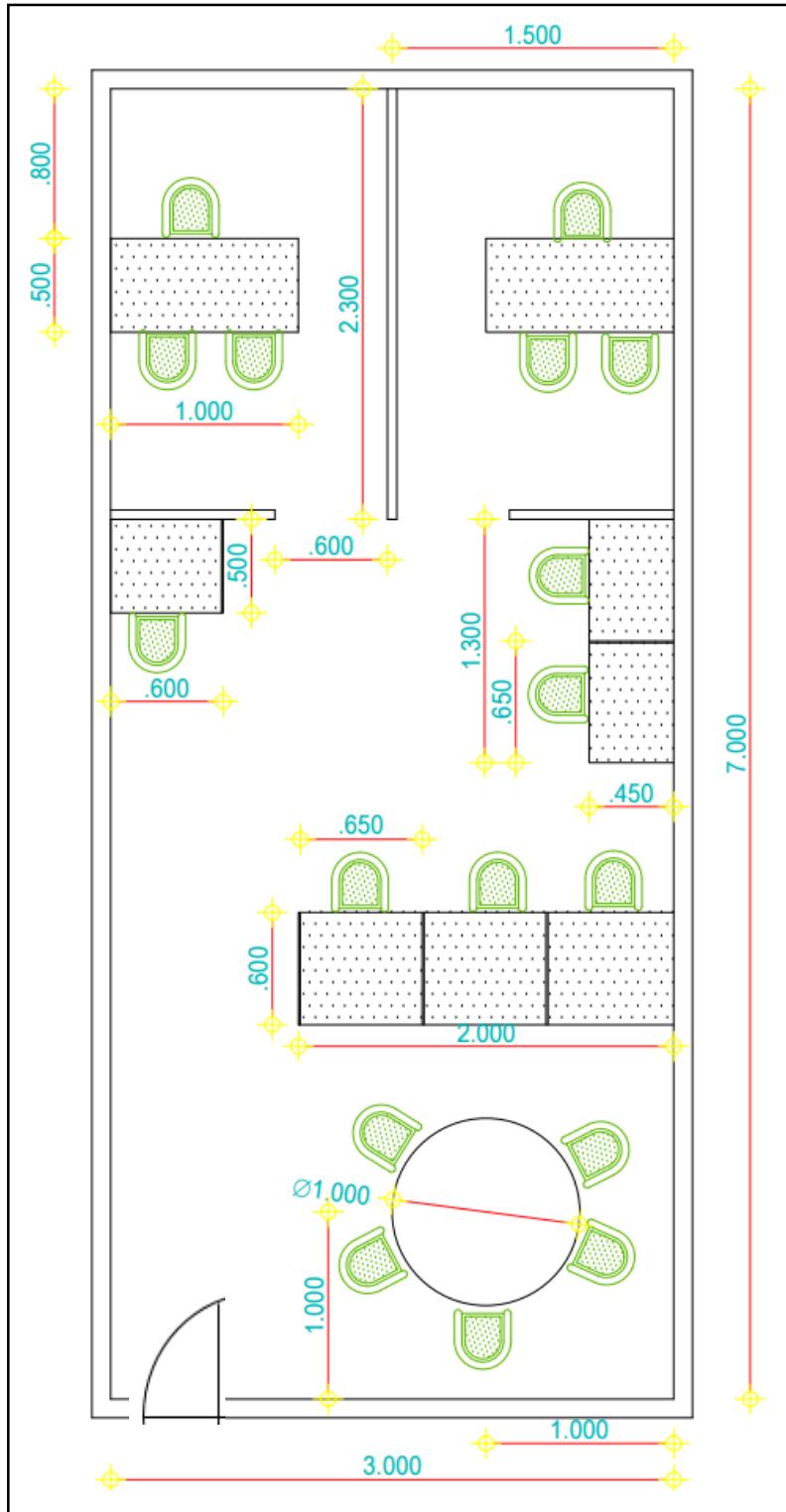


Figura 472. Propuesta de Instalaciones para el CEDE, Realizada luego de distribuir el espacio. Para el diseño se utilizó AutoCAD 2016. Autora del Proyecto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 191

El diseño de las instalaciones del Centro de Emprendimiento propuesto, tuvo en cuenta las siguientes acciones que dan cumplimiento a las estrategias mencionadas anteriormente:

Tabla 47.

Diseño de instalaciones relacionado con plan estratégico

DISEÑO DE INSTALACIONES RELACIONADO CON PLAN ESTRATEGICO			
Proyección del diseño	Descripción del diseño	Acción Plan Estratégico	Objetivo
Incrementar la Calidad	Organización eficiente en cuanto a espacio y aprovechamiento de áreas.	Mejorar la estructura del Centro de Emprendimiento para estandarizar procesos y fijar metas específicas que permitan dar cumplimiento a la ley 1014 de 2006 y mejoramiento de la calidad del servicio.	Crear una estructura estable para desarrollar cada uno de los procesos utilizados por el CEDE.
	Dotado de amplia oferta de servicios donde los docentes no solo trabajen en sus cubículos sino tengan un espacio donde se puedan reunir.		
	El espacio está adaptado a los procesos desarrollados por el CEDE		
	Pensado para generar un aumento en la productividad y satisfacción de empresarios y tutores.		
	Uso de muebles con acabados duraderos para evitar el alto costo de mantenimiento.		
Aumentar la Flexibilidad	Posee un concepto diferente de lugar de trabajo.	Mejorar la planta física del Centro de Emprendimiento para poder ofrecer un mejor servicio a los emprendedores que deseen trabajar sus ideas de negocio por medio del CEDE y a los docentes que laboran en él.	
	Será utilizado para las necesidades de la institución.		
	Permitirá una atención rápida al personal.		
	Diseñada para evitar distracciones a cada docente en su cubículo.		
Reflejar la Institucionalidad	La calidad de las instalaciones refleja la alta calidad que posee la Universidad a nivel nacional.	Modificar las instalaciones del CEDE para lograr una alineación con el Plan de desarrollo Institucional reflejando la Calidad de la Universidad.	

Nota: * El centro de emprendimiento necesita implementar la mejora de sus instalaciones como propuesta debido a que un 83.3% de los emprendedores encuestados no están satisfechos con las instalaciones actuales y esta es una de las razones por la cual decidieron no seguir utilizando los servicios de este. Tomado de: portal.uned.es- Guía para diseño de espacios Administrativos.

4.2.6.3 *Mobiliario del CEDE.*

Para el desarrollo efectivo de las actividades del CEDE y como complemento las instalaciones de calidad propuestas anteriormente es necesario acceder a un mobiliario de calidad. Para el desarrollo de la propuesta se necesita:

- 17 sillas
- 2 escritorios con cajón
- 2 armarios para cubículos superiores
- Cubículos externos con mamparas
- Una mesa redonda con capacidad para 5 sillas
- Un aire acondicionado
- 4 Papeleras
- Papel decorativo para pared
- 1 Blackout
- 1 reloj de pared
- Impresora
- 2 computadores
- 1 Videobeam
- 1 tablero acrílico

4.2.7 Costos y recursos de Operación de Propuesta.

Para el desarrollo de la propuesta, se realizó una cotización en el grupo-roka de los cubículos de trabajo, los demás equipos necesitados se cotizaron en Home Center.

Vale la pena resaltar que el salario del Director del Centro de Emprendimiento propuesto en el numeral (.2.3.1.1) está a disposición de la Universidad. Las demás estrategias propuestas para mejorar la productividad del centro están sujetas a la evaluación de proyección social y a la aprobación de la facultad de Ingeniería Industrial.

Tabla 48
Inversión de la Propuesta

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Total
17	sillas	\$91.900	\$1.562.300
2	armarios para cubículos superiores	\$253.900	\$507.800
1	Cubículos 3 puestos de 2*0,6 m	\$400.000	\$400.000
1	Cubículos 2 puestos de 1,3*0,45 m	\$350.000	\$350.000
1	Cubículo 1 puesto de 0,6*0,5 m	\$200.000	\$200.000
1	mampara de separación para cubículo superior 2,3 m	\$230.000	\$230.000
1	mampara de separación para cubículo superior 0,6 m	\$100.000	\$100.000
2	escritorio 1*0,6 m	\$140.000	\$280.000
1	aire acondicionado invert SAMSUNG 9000 BTU	\$1.398.900	\$1.398.900
4	Papeleras 5 Lt de metal con pedal	\$39.900	\$159.600
1	Papel decorativo para pared	\$219.900	\$219.900
1	Blackout 2*2,2 m	\$209.900	\$209.900
1	reloj de pared clasic	\$49.900	\$49.900
1	Impresora Canon E402 Multifuncional con Sistema de Recarga	\$159.900	\$159.900
2	computadores Lenovo Aio 22 P celeron A6 4gb 1tb	\$1.499.990	\$2.999.980
1	Videobeam Epson Ex3220	\$1.249.000	\$1.249.000
1	Tablero acrílico	\$150.000	\$150.000
		Total Inversión	\$10.227.180

Nota: * Equipo necesario para llevar a cabo el desarrollo de la propuesta. Cotización de cubículos de oficina realizada a través de www.grup-roka.com. Cotización de inmuebles realizada en Home Center. Sujeta a cambios. Autora del Proyecto.

5 Implementación de Plan estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional de la USTA Bucaramanga

El plan estratégico enfocado en el reconocimiento Interinstitucional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad desarrollado en este proyecto no solo fue diseñado a partir del diagnóstico inicial y teniendo en cuenta el análisis estratégico realizado.

Durante el desarrollo del Plan estratégico, se llevaron a cabo algunas acciones conectadas a las estrategias de enfoque y al cumplimiento de los objetivos del CEDE. Estas se ejecutaron por medio del trabajo en equipo y relación con la red de emprendimiento.

Por último, se realizó una socialización con la facultad de Ingeniería Industrial y el área de Proyección social buscando la opinión de expertos para aprobar la propuesta del Plan estratégico o en su defecto complementarla. De esta forma la propuesta de este proyecto podría ser presentada ante instancias superiores y aprobada para su respectiva puesta en marcha.

5.1 Acciones realizadas por el CEDE durante el desarrollo del Proyecto

Durante el desarrollo del proyecto, se llevaron a cabo algunas actividades las cuales estaban relacionadas con las estrategias propuestas y los objetivos formulados.

Dentro de las acciones se encuentran algunas asesorías, acercamientos con áreas de la universidad para promover el emprendimiento, participación en congresos, apoyo logístico en la realización de eventos de emprendimiento en la ciudad entre otras.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 195

Tabla 49

Acciones ejecutadas por el CEDE durante la ejecución del Proyecto.

ACCIONES IMPLEMENTADAS POR EL CEDE DURANTE FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO									
tipo	ENTIDAD (-ES) PARTICIPANTE (-ES)	NOMBRE CORTO	OBJETO DE LA ATENCIÓN (RESUMEN)	SECTOR AL QUE VA DIRIGIDO		FECHA DE FIRMA DEL CONVENIO	VIGENCIA DEL CONVENIO (DURACIÓN)	Acciones Realizadas	ESTRATEGIA
				PL	PV				
Finalizados									
USTA	• Universidad Santo Tomás - seccional Bucaramanga	Cátedra de Emprendimiento	Evento Lanzamiento de la Cátedra virtual de emprendimiento, uno por semestre		x	2011	2016	Realización de un evento por semestre con presencia de entidades y emprendedores	Impacto estratégico mercadológico
RED	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • INTI Argentina	Ponencia	Inclusión de herramientas didácticas con enfoque de gestión de producción en las asignaturas del CEDE		x	2016	2016	Ponencia Presentada en ACOFI2016 Ponencia Aprobada en congreso internacional UDI	Generación de Valor
RED	* Universidad Santo Tomás *Universidad Industrial de Santander *Red de emprendimiento	Apoyo y promoción	Apoyo a la red de emprendimiento en el desarrollo del evento HEROES FEST	x		2016	2016	Asistencia y apoyo en promoción del evento de Emprendimiento regional HEROES FEST, realizado en la Universidad Industrial de Santander.	Generación de Valor
USTA	* Universidad Santo Tomás * Egresados	Acercamiento	Acercamiento a nuevos profesionales en la charla " inclusión a la vida laboral"		x	2016	2016	Acompañamiento a el área de egresados en la charla " inclusión a la vida laboral" con el fin de promover el emprendimiento como modelo de vida.	Generación de Valor

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 196

Tabla 48. (Continuación)

Continuos									
USTA	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga	atención de usuarios	Revisión, apoyo y mentoría de ideas de emprendimiento		x	2011	2016	Apoyo y mentoría de ideas de emprendimiento: 7 mentorías 26 ideas recibidas	Servicio de Calidad
USTA	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • SENA	Apoyo presentación de ideas FONDO EMPRENDER	Revisión, apoyo y mentoría de ideas de emprendimiento		x	2011	2016	1 presentación de plan de negocio formalizado DE LOS CAMPOS. Recursos no entregados	Servicio de Calidad
En curso									
Consu ltoría	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • Fundación mujer y futuro • UDES	Software Fundación mujer y futuro	Prestar servicios de consultoría para el diseño de un software de gestión a la fundación mujer y futuro, en apoyo con la UDES		x	2016	En proceso	En proceso de formalización de la consultoría	Servicio de Calidad
consul toría	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • Municipio de La Belleza Santander	Seguimiento PDM La belleza	Prestar servicios de consultoría para el seguimiento al PDM de la Belleza Santander	x		2016	En proceso	En proceso de formalización de la consultoría	Servicio de Calidad
RED	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • INTI Argentina	Herramientas didácticas	Inclusión de herramientas didácticas con enfoque de gestión de producción en las asignaturas del CEDE		x	2016	En proceso	Ponencia Aprobada en ACOFI2016 Ponencia Aprobada en congreso internacional UDI	Generación de Valor

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 197

Tabla 48. (Continuación)

USTA	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga	CEDE	Estrategias para el reconocimiento y difusión de actividades del Centro de Emprendimiento CEDE		x	2016	En proceso	Plan estratégico para reconocimiento interno del CEDE USTA	Generación de Valor
USTA	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga	construcción	Identificación de los actores del sector construcción y sus características que permitan el diseño de una plataforma tecnológica del sector		x	2016	En proceso	Proyecto de investigación aprobado en IX convocatoria, en desarrollo para el primer informe	Generación de Valor
USTA	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga	alimentos	Identificación de la oferta y demanda del sector molinería en Bucaramanga y su área metropolitana		x	2016	En proceso	En curso, realización de trabajo de campo para identificar principales necesidades en torno al sector alimentos,	Generación de Valor
RED	• Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • INTI Argentina	relevamiento	“relevamiento comparativo de indicadores de tecnologías de gestión de producción entre industrias de la provincia de argentina – buenos aires e industrias santandereanas		x	2016	En proceso	idea en desarrollo, posible trabajo en el sector metalmecánico	Generación de Valor

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 198

Tabla 48. (Continuación)

USTA	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • Uniminuto 	posgrados uniminuto	Generación de estrategias para el fomento de emprendimiento en estudiantes de posgrado de la Universidad Uniminuto Bucaramanga, enfoque GEM		x	2016	En proceso	En desarrollo del instrumento de medición	Generación de Valor
USTA	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga 	turismo	Identificación de la oferta y demanda del sector turismo, subsector turismo de aventura en Santander		x	2016	En proceso	Proyecto en fase de ideación	Generación de Valor
USTA	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad Santo Tomás - Seccional Bucaramanga • COOPFUTURO 	coopfuturo	Apoyo a la sensibilización y mentoría de usuario de crédito micro empresarial de COOPFUTURO		x	2016	En proceso	En proceso la Construcción de propuesta que contiene las acciones puntuales y las rutas de intervención.	Servicio de Calidad
EMPREENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Universidad Santo Tomás * Proyecto de emprendimiento 	Proyecto de emprendimiento	Asesoría en proyecto que pretende transformar el sistema de ventilación automotriz por medio de paneles solares		x	2016	En proceso	Asesoría en la formulación del plan estratégico	Servicio de Calidad
EMPREENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> * Universidad Santo Tomás * Proyecto de emprendimiento 	Proyecto de emprendimiento	Asesoría a estudiante de Optometría que crea un software para la detección temprana de alteraciones visuales en niños.		x	2016	En proceso	Acompañamiento en etapa 3 de APSCO	Servicio de Calidad

Nota: * Las acciones desarrolladas durante la ejecución del proyecto fueron aprobadas por el Director del CEDE y contribuyen a la consecución de los objetivos planteados para el Centro de Emprendimiento. Los estudiantes que pertenecen al semillero de investigación fueron primordiales para desarrollar cada una de las estrategias. PL = Público PV= Privado.

5.2 Socialización del Plan estratégico ante las instancias pertinentes de la Universidad

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás es una línea estratégica de Proyección social adscrita a la Facultad de ingeniería industrial. Por esta razón, cada una de las propuestas que se formulen para realizar cualquier tipo de cambio debe tener un aval de estas.

La finalidad inicial del proyecto es formular un Plan estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del CEDE con el fin de fortalecer la estructura y forma de trabajo. Sin embargo, se busca un impacto del proyecto que provoque su ejecución y puesta en marcha.

Para esto, se realizaron dos socializaciones, una que buscaban conocer el punto de vista de los docentes de apoyo a proyección social de la Facultad de ingeniería Industrial liderado por el Decano, Ingeniero Oscar Varela, con el fin de aplicar las correcciones pertinentes a la propuesta y otro con el Director del área Proyección Social de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga con el fin de buscar el aval para enviar la propuesta a entes superiores.

5.2.1 Socialización con equipo de apoyo de la Facultad de Ingeniería Industrial.

El 13 de Octubre se realizó la socialización de la propuesta del Plan estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, con el equipo de apoyo de la Facultad de Ingeniería Industrial (Ver apéndice 6).

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 200

Los docentes mostraron una actitud atenta y comprometida con la exposición de los puntos clave de la propuesta. Aunque ninguno de ellos trabaja directamente para el CEDE, mostraron interés en que la calidad del servicio debe mejorarse, así como que se deben buscar estrategias que generen valor y promoción del CEDE con el fin de desarrollar ideas innovadoras y estar al nivel de algunas Universidades del Sector.

Dentro de la socialización se presentaron algunos aportes por parte de los docentes que permitieron complementar la propuesta:

- El Doctor Pascual Rueda propuso generar el Concurso de mentalidad emprendedora, con el cual se busca incentivar a los emprendedores por medio de un incentivo económico. Según el Doctor Rueda, se debe pasar por un proceso de selección mediante la innovación e impacto social, luego los aspirantes podrán adquirir asesorías del CEDE en la construcción de sus propuestas y por último se escogerá el mejor.
- El Ingeniero Oscar Varela, Decano de la Facultad propone realizar la gestión pertinente a la creación legítima del CEDE. De esta forma se podrá establecer el Centro de Costos interno con el cual se podrán realizar cobros e inversiones propias.
- El Ingeniero Víctor Mateus, propone para optimizar los tiempos de asesorías y consultorías, generar un software virtual, donde se puedan llevar a cabo. Las consultorías que se lleven a cabo deben tener un costo, el cual será administrado por el Centro de Costos del CEDE.
- La Ingeniera Heidi Camacho propuso algunos cambios en la misión y la visión del CEDE para fortalecer los que se habían propuesto.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 201

Otro punto clave y de interés para los docentes fueron las instalaciones del CEDE, debido a que estas son utilizadas por ellos para atención de estudiantes y desarrollo de actividades académicas y administrativas. Los docentes comunicaron que las instalaciones actuales no son de su agrado y no cuentan con el confort que necesita un trabajador para su correcto desarrollo.

Además estuvieron de acuerdo con la propuesta de la estructura física del CEDE y se propuso introducir un Videobeam y un tablero acrílico a la cotización.



Figura 495. Socialización de la propuesta con Equipo de proyección Social, Facultad de Ingeniería Industrial.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 202

En la socialización estuvieron presentes el Decano de la Facultad de Ingeniería industrial, Ingeniero Oscar Varela, Ingeniera Heidi Patricia Camacho, el Doctor Pascual Rueda y los ingenieros Víctor Manuel Méndez, Víctor Manuel Mateus y Eduwin Flórez. (Ver apéndice 6)

5.2.2 Socialización de la Propuesta con el área de Proyección Social.

La socialización de la propuesta se realizó el 24 de Octubre con el director de proyección social de la sede Bucaramanga, el ingeniero José Luis Blanco y el Ingeniero Eduwin Flórez, Director del CEDE. Los cuales estuvieron atentos a los temas mencionados (Ver apéndice 7).

El ingeniero expuso que se siente satisfecho con el fortalecimiento estructural del Centro de Emprendimiento y desarrollo Empresarial de la Universidad diseñado en la propuesta, pues en el último informe nacional que el presentó carecía de información del CEDE.

Con ayuda del Director de Proyección Social, se realizaron algunas correcciones de la propuesta en ítems específicos como la misión, visión, organigrama y algunos indicadores del Plan estratégico. Según el ingeniero Blanco, es necesario que las demás facultades empiecen a dar resultados en el área de emprendimiento y la única forma de que sean eficientes es por medio de Vicerrectoría Académica.

Por esta razón, se propone que aunque el CEDE está adscrito a la Facultad de Ingeniería Industrial, debe tener en cabeza a Vicerrectoría Académica para alinearnos al plan de desarrollo USTA Colombia.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 203

Además manifestó que está dispuesto a enviar la propuesta al siguiente nivel que es evaluación por medio del consejo académico y que espera se pueda poner en marcha porque posicionaría a la Universidad como líder en formación empresarial en la región.

6 Conclusiones

- Se realizó la revisión del estudio “Medición de Brechas existentes entre el Centro de emprendimiento USTA y Centros de emprendimiento de las universidades de la ciudad de Bucaramanga”, realizado por los egresados Giovanni Salcedo, Ángela Rinaldy y Estefanía Torres, del cual se concluyó que al realizar el análisis comparativo, el CEDE de la Universidad Santo Tomás se encuentra en la posición número cuatro de seis Universidades estudiadas. En las primeras posiciones se encuentra la UIS, seguida de la UNAB y UPB.

Entre las variables que se ponderaron para realizar el respectivo estudio de brechas, se encontró que la Universidad Santo Tomás tiene un peso menor que las otras instituciones en cuanto a metodología utilizada, número de ideas de negocio culminadas y presentadas a fondos de financiamiento, uso de TIC’S y equipo de trabajo.

- Se analizó el estudio de campo sobre medición de intención emprendedora ya realizado en el año 2015, donde se encontró que el 59% de los estudiantes encuestados desean emprender y que el obstáculo más representativo es la falta de capital a la hora de crear empresa. Además, los estudiantes resaltan que la promoción al emprendimiento por parte de la Universidad es débil y que anhelan apoyo por parte de la Universidad.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 204

- Se examinó el estudio de la medición del clima emprendedor en la Universidad Santo Tomás, desarrollado por Silvia Marcela Mariño y Nelly Marcela Rozo, del cual se puede deducir que el 80% de los estudiantes, directivos y docentes aspiran emprender en algún momento de su vida, la mayor debilidad encontrada en el análisis fue el miedo al fracaso y la falta de recursos para desarrollar la idea, sin embargo solo el 8% de los encuestados no conocen o no han escuchado sobre los fondos de apoyo a emprendedores.
- Se procedió a ordenar los documentos del Centro de Emprendimiento y desarrollo Empresarial por medio de un listado maestro, allí se encuentran codificados y divididos todos los archivos pertenecientes al CEDE con el fin de mejorar el archivo (Ver apéndice).
- Se llevó a cabo una investigación de percepción a los emprendedores actuales e históricos del CEDE, con el fin de saber su opinión sobre las asesorías recibidas, las instalaciones del CEDE, conocimiento de redes sociales, el motivo de la deserción presentada, entre otras. Con esta investigación se concluye que el 75% de los emprendedores describen las asesorías como malas y regulares, el 83.3% no están satisfechos con las instalaciones, el 60% siente que falta personal competente con dedicación de tiempo. Sin embargo, el 84.2% de los emprendedores afirman estar interesados en adquirir asesorías nuevamente si se realizan las modificaciones pertinentes.
- Se realizó un análisis del entorno Macro, Micro e interior el CEDE y a partir de este se construyó la matriz DOFA para detectar el tipo de estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia que debe tener en cuenta el CEDE en su estructura.
- Se formuló una misión, visión, un diseño estructural y organizacional con aportes del comité de proyección social con los cuales se establecieron los objetivos del CEDE.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 205

- Se establecieron cinco líneas de acción para el CEDE, dentro de las cuales están emprendimiento y cultura, Mentorías y desarrollo social, consultorías, Convenios empresariales e investigación, teniendo en cuenta la innovación como enfoque transversal.
- Se enfocó al Centro de emprendimiento en tres estrategias principales; Mejorar el Servicio de Calidad, Generación de Valor e impacto estratégico metodológico. Por medio de estas se crearon acciones con su respectivo indicador de medida.
- Se elaboró el Plan estratégico enfocado en el reconocimiento interinstitucional del CEDE, con el que se buscó fortalecer la estructura actual del Centro de Emprendimiento, para hacer efectivos los procesos, mejorar la visibilidad y plantear estrategias de reconocimiento en la región.
- Se elaboró el portafolio de Servicios del CEDE en el que se exponen cada servicio ofrecido por el Centro de Emprendimiento interno y externo.
- Se vinculó el CEDE a la ruta de la red de emprendimiento de Santander por parte de la red regional de emprendimiento.
- Se realizó una propuesta que busca contribuir con la estrategia Generación de Valor en la cual se plantea la contratación de un docente medio tiempo como Director del CEDE, apoyado de un estudiante practicante tiempo completo y dos docentes especialistas en finanzas y mercadeo, los cuales deberán cumplir con 8 horas semanales. Además se propuso realizar una adecuación en las instalaciones del CEDE pues estas no se encuentran en buen estado.

La propuesta anterior, se estructuró pensando en el 83.3% de los emprendedores encuestados que no están satisfechos con las instalaciones, el 60% que anhela aumento de

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 206

personal en las asesorías y en los docentes que laboran en el CEDE y merecen tener confort para desarrollar mejor su trabajo.

- Durante la realización del proyecto se realizaron algunas actividades que contribuyeron al cumplimiento del plan estratégico: lanzamiento de la cátedra virtual de emprendimiento, presentación de ponencia en el congreso Internacional ACOFI 2016, acercamiento a egresados por medio de la cátedra “inclusión a la vida laboral”, apoyo logístico a red de emprendimiento en HEROES FEST 2016, seguimiento PDM La Belleza Santander, Identificación de la oferta y demanda del sector molinería en Bucaramanga y su área metropolitana y dos asesorías a proyectos de emprendimiento. Además, existen otras actividades que no se han culminado.
- Por último se realizaron dos socializaciones, la primera con el equipo de apoyo a proyección social quienes realizaron las críticas constructivas pertinentes y la segunda con el Director de Proyección el Ingeniero José Luis Blanco, quien aportó positivamente al proyecto y argumentó que será llevado a instancias superiores para ser aprobado y luego implementado. Cada una de los aportes de estas socializaciones fueron incluidos en la propuesta para complementarla.

7 Recomendaciones

- Realizar encuentros entre en personal emprendedor de la Universidad con empresarios de la región con el fin de intercambiar experiencias, aprender de los caminos que ellos

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 207

escogieron para hacer realidad su sueño, fortalecer sus debilidades y valorar la posición de un emprendedor ante la sociedad.

- Establecer una relación armoniosa entre estudiantes y docentes capacitados en emprendimiento para generar interacción de ideas que permitan el origen de empresas innovadoras.
- Propiciar en las diferentes facultades de la Universidad Santo Tomás espacios que permitan el conocimiento a estudiantes y docentes del CEDE y el acceso a financiamiento económico por medio de entes disponibles por el Gobierno nacional o empresas privadas que apoyan el emprendimiento.
- Se recomienda al CEDE capacitar a docentes y estudiantes de apoyo en actitudes de enseñanza, buen trato a los emprendedores, constancia y motivación a emprendedores.
- Mantener contacto con los egresados que han decidido emprender para ofrecer continuamente los servicios del CEDE en el fortalecimiento de diferentes áreas de sus empresas y realizar vínculos empresariales con la Universidad.
- Alimentar semestralmente la base de datos del CEDE, para poder interactuar por diferentes medios con los emprendedores y de esta forma dar información sobre portafolio de servicios y convocatorias vigentes.
- Se recomienda reforzar la investigación en innovación para de esta forma tener información sobre tendencias de los sectores y desarrollar habilidades propias de un emprendedor como liderazgo, espíritu empresarial, toma de riesgo, trabajo en equipo, entre otras.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 208

- Orientar a los Estudiantes de Ingeniería Industrial a la creación de empresa por medio de su proyecto de grado, y de esta forma podrá recibir todo el apoyo del CEDE en su planteamiento y ejecución, cumpliendo así con el perfil Tomasino.
- Formar un equipo que trabaje directamente con el fomento de la innovación y mejora de procesos en empresas públicas y privadas promoviendo así las consultorías del CEDE.
- Concientizar tanto a docentes capacitadores como emprendedores de los riesgos que tiene emprender en el país, trabajando en las ventajas, desventajas que esto genera proyectando las futuras empresas a un mejoramiento constante.
- Crear y fortalecer vínculos con el sector público y privado obteniendo de estos un patrocinio que permita desarrollar las actividades programadas por el CEDE.
- Mantener los convenios empresariales actuales y establecer otros con los que se creen vínculo por medio de consultorías y participación estudiantil en el proceso.
- Generar un concurso empresarial semestral, que permita a los integrantes de la Universidad con capacidades innovadoras, dar un paso en la creación de su empresa. Es necesario buscar apoyo económico por parte de la Universidad para entregar incentivos y realizar una correcta estructura para la selección del ganador.
- Se recomienda a la Facultad de Ingeniería Industrial realizar las gestiones necesarias para constituir legalmente el CEDE en la Universidad, pues actualmente sólo se encuentra un acta que responde al nombre de “Centro Empresarial”.
- Una vez constituido el CEDE institucionalmente, se aconseja exigir un Centro de Costos interno, con el cual se lleven a cabo diferentes actividades programadas.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 209

- Realizar cobros por las consultorías externas, con los cuales se patrocinan las actividades que el CEDE realiza.
- Crear un software de asesorías y consultorías virtuales que optimice los tiempos de los emprendedores y empresarios que solicitan el servicio. La idea de este servicio tenga un costo adicional.
- Se recomienda a la Universidad Santo Tomás estudiar el proyecto realizado para ser implementado en el CEDE.
- Continuar siendo una entidad acreditada por el fondo emprender para la formalización de planes de negocio ante esta entidad.
- Generar un compendio de material audiovisual, con el fin de contribuir al mercadeo del CEDE.

8 Referencias

- [1] colombia-inn.com.co, «Santos anuncia inversión de 16.000 millones para proyectos de emprendimiento,» *COLOMBIA-INN*, p. 5, 2016.
- [2] Organización Internacional del Trabajo (OIT), 22 01 2016. [En línea]. Available: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_368305/lang--es/index.htm.
- [3] M. Abraham, *Motivación y Personalidad: La dinámica de la jerarquía de las necesidades*, Madrid: Diaz de Santos, 1991.
- [4] F. MONTES RIVERA, «Relación entre ingreso y educación,» *El economista*, p. 10, 2013.
- [5] Organización Internacional del Trabajo, «Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2016,» *www.ilo.org*, p. 5, 15 02 2016.
- [6] Organizacion Internacional del Trabajo, «Perspectivas sociales y del empleo en el mundo-tendencias 2016,» *www.ilo.org*, p. 1, 15 02 2016.
- [7] S. R. N. MARIÑO, *Trabajo de Grado*, Bucaramanga, Santander: Universidad Santo Tomás, 2015.
- [8] G. RIVAS, «El fomento al emprendimiento dinámico en países del Cono Sur de América Latina. Análisis de experiencias y lecciones de Política[online],» *10.iadb.org*, p. 5, 2014.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 211

[9]

[10] Revista Dinero, «Los tres mayores problemas del País.,» *REVISTA DINERO*, 2009.

[11] Secretariassenado.gov.co, «www.secretariassenado.org.gov,» 15 02 2016. [En línea].
Available: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html.

[12] Universidad Santo Tomás, «www.ustamed.edu.co,» 16 02 2016. [En línea]. Available:
<http://www.ustamed.edu.co/Documentos/Plan%20General%20de%20Desarrollo%20final%202012%20-%202015.pdf>.

[13] Universidad Santo Tomás, «Perfil programa Ingeniería Industrial,» 16 02 2016. [En línea].
Available:
https://issuu.com/ustabuca/docs/ingenier__a_industrial__digital__09f4afeaf31c64?e=11389343/14762242.

[14] oei.es, «www.oei.es,» 16 02 2016. [En línea]. Available:
http://www.oei.es/etp/ley_fomento_cultura_emprendedora_colombia.pdf.

[15] Proyección Social Universidad Santo Tomás, «proyeccionsocial.uesta.edu.co,» 16 02 2016.
[En línea]. Available:
<http://proyeccionsocial.usta.edu.co/index.php/emprendimiento/programa-de-emprendimiento>].

[16] Define.es, «Definicion de Estudiante,» 23 02 2016. [En línea]. Available:
<http://definicion.de/estudiante/>.

[17] Proyección Social USTA, «USTA virtual,» 26 02 2016. [En línea]. Available:
<http://proyeccionsocial.usta.edu.co/index.php/presentacion/que-es-proyeccion-social>.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 212

- [18] Daa.ugto.mx, «Guía para elaborar un Plan de desarrollo institucional,» 28 02 2016. [En línea]. Available: www.daa.ugto.mx/.../GUÍA%20PLAN%20DE%20DESARROLLO.
- [19] Ministerio de Educación, «www.mineducacion.gov.co,» 28 02 2016. [En línea]. Available: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87254.html>.
- [20] Define.es, «Definición y Concepto de Planeación Estratégica.,» 28 02 2016. [En línea]. Available: <http://definicion.de/planeacion-estrategica/#ixzz42HJE3I48>.
- [21] M. M. FORMICHELLA, *Monografía*, Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria., 2016.
- [22] J. MATTHEWS, *Strategic planning and management for library managers.*, London: Libraries Unlimited, 2005.
- [23] J. M. SAINS, *El plan estratégico en la práctica*, 3ra edición., Madrid: Business Marketing School, 2012.
- [24] R. OLAY, «Grandes Pymes,» 17 04 2013. [En línea]. Available: <http://www.grandespymes.com.ar/2013/04/17/pensamiento-estrategico-2/>.
- [25] CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ, «CCB,» 15 03 2016. [En línea]. Available: <http://www.ccb.org.co/Eventos-y-capacitaciones/Nuestros-eventos/Seminarios/Desarrollo-del-pensamiento-estrategico>.
- [26] C. G., «Universidad del Cauca,» 2003. [En línea]. Available: <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse60.html>.
- [27] Universidad de Málaga, «Universidad de Málaga. ¿ Qué es un Plan Estratégico?,» 2008. [En línea]. Available: <http://www.infouma.uma.es/planestrategico/que.htm>.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 213

- [28] J. A. SÁNCHEZ, La importancia del desarrollo organizacional en una institución pública de educación Superior, [Online], 2008.
- [29] J. A. A. THOMPSON, Administración Estratégica. Textos y casos, México: Mc Graw Hill, 2003.
- [30] G. COLLADO, Planificación Estratégica. Análisis de Porter, Escuela de Organización Industrial, 2011.
- [31] Eumed.net, Las tres Estrategias Genéricas, Online, 2004.
- [32] b.se-todo.com, «b.se-todo.com,» 01 02 2016. [En línea]. Available: <http://b.se-todo.com/doc/5928/index.html?page=2>.
- [33] H. Heinsen R, «La gerencia Integral de Jean Paul Sallenave[Online],» 5 4 2016. [En línea]. Available: <http://www.gestiopolis.com/gerencia-integral-jean-paul-sallenave/>.
- [34] M. E. PORTER, Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior., México D.F: Continental S.A, 1987.
- [35] U. d. Barcelona, «Ub.edu,» 6 04 2016. [En línea]. Available: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20\(Parte%20tercera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20(Parte%20tercera).pdf).
- [36] G. y. S. K. JOHNSON, Dirección estratégica., Madrid, 1996.
- [37] U. d. Valle, *Conferencia Grupo de Investigación Pensamiento Estratégico*, Cali, 2016.
- [38] C. W. J. G. HILL, Administración Estratégica, un enfoque integrado., México: Mc Graw Hill, 2006.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 214

- [39] H. A. B. L. J. MINTZBERG, Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico., Buenos Aires: Ediciones Granica S.A, 1999.
- [40] Universidad Gabriela Mistral, «NOTICIAS,» *Humberto Serna, PROFESOR Visitante UGM obtiene premio a mejor docente en Colombia.*, pp. 1-2, 2016.
- [41] J. H. BEDOYA, «Que es el Hoshin Kanri,» *www.degerencia.com*, p. 15, 2015.
- [42] J. C. SANTANA, «Planeación Estratégica - Teorías,» *www.academa.edu[Online]*, p. 36, 2015.
- [43] M. PALACIOS, Las tres culturas de la universidad pública Colombiana: Un ensayo interpretativo, Mision Nacional para la Modernizacion de la Universidad, Bogotá, 1995.
- [44] J. DAZA, «Desafíos y recomendaciones a la planeación estratégica en universidades,» *Revista Iberoamericana de Educación*, p. 16, 2016.
- [45] M. GILCHRIST, Planning Matters: The impact of development planning on primary schools, London: Paul Chapman, 1995.
- [46] L. BELL, «Strategic planning and school management: full of sound and fury, signifying nothing? Journal of Educational Administracion,» 2002.
- [47] M. D. E. NACIONAL, «Ley 1014 de 2006,» de *Fomento a la cultura de emprendimiento*, Bogotá, 2006.
- [48] U. S. Tomás, «Plan Institucional 2012-2015,» de *PLAN GENERAL DE DESARROLLO*, Medellín, 2015.
- [49] A. CASTAÑO RAMIREZ, «Planeación Estratégica en la Pyme de Bogotá,» *Instituto Politécnico Grancolombiano*, p. 27, 2010.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 215

- [50] M. J. R. I. HERRERA, «Planeación Estratégica para el Centro de Investigaciones epidemiológicas.,» Publicaciones UIS, Bucaramanga, 2004.
- [51] S. I. MORENO RINCON, «Planeacion Estratégica para el canal regional del oriente. Canal TRO,» EDICIONES UIS, Bucaramanga, 2005.
- [52] J. H. CHAPARRO MONTEZUMA, «Planeación Estratégica para la función de extensión de la escuela de estudios industriales y empresariales de la UIS,» Publicaciones Uis, Bucaramanga, 2010.
- [53] C. R. d. C. d. Antioquia, «Plan estratégico de emprendimiento regional Antioquia,» *Cámara medellín*, p. 35, 2015.
- [54] A. F. URIBE ACOSTA, «La Gestión del Conocimiento en Instituciones de Educación Superior(IES) de Medellín.,» *ISSN: 2322-6331*, p. 258, 2013.
- [55] Universidad Santo Tomás, «Historia,» 04 04 2016. [En línea]. Available: <http://www.ustabuca.edu.co/ustabmanga/historia>.
- [56] Universidad Santo Tomás, «Programa Ingeniería Industrial,» 4 4 2016. [En línea]. Available: <http://www.ustabuca.edu.co/gpresencia/vista/tpl/ustabmanga/ingenieria-industrial.html>.
- [57] D. T. C. E. S. S. G. RINALDY RIBON, Plan estratégico para el centro de emprendimiento y desarrollo empresarial "sede" de la universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga., Bucaramanga, 2013.
- [58] RAE, «Definicion de Estrategia,» 2016. [En línea]. Available: <http://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 216

- [59] Strategic Focusing, «¿Que es el enfoque estratégico?,» 4 6 2016. [En línea]. Available: <http://www.ahs.com.uy/SF.pdf>.
- [60] E. FINANCIERA, «Definición de Estructura Organizacional,» 4 4 2016. [En línea]. Available: <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>.
- [61] GERENCIE.COM, «Definición de PHVA,» 4 4 2016. [En línea]. Available: <http://www.gerencie.com/ciclo-phva.html>.
- [62] Constitución Política de Colombia, 2016. [En línea]. Available: <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-6/capitulo-3/articulo-38>.
- [63] www.upb.edu.co, «Universidad Pontificia Bolivariana,» 8 08 2016. [En línea]. Available: http://www.upb.edu.co/portal/page?_pageid=1054,37142041&_dad=portal.
- [64] G. F. R. C. R. OCAMPO GÚZMAN, Identificación de estrategias pedagógicas enfocadas al desarrollo del emprendimiento y percepción de los estudiantes de ingeniería industrial de santander., Bucaramanga: UPB, 2010.
- [65] A. P. DÍAZ, CONSTRUCCION DEL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO UIS, Bucaramanga: UIS, 2006.
- [66] E. D. NIÑO, EVALUACION DEL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, BUCARAMANGA: UIS, 2015.
- [67] UNAB, «Universidad Autónoma de Bucaramanga,» 12 08 2016. [En línea]. Available: <http://wlserver.unab.edu.co/portal/page/portal/UNAB/apoyo-a-la-academia/emprendimiento/quienes-somos>.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 217

- [68] M. PERALTA Bautista, «GRADUANDOS Y EMPRENDIMIENTO,» *REVISTA GENERACIONES UNAB*, p. 20, 2012.
- [69] U. EGRESADOS, «IMPUSA UNAB,» 12 08 2016. [En línea]. Available: <http://www.unab.edu.co/graduados>.
- [70] G. F. C. R. R. OCAMPO GUZMÁN, Identificación de estrategias pedagógicas enfocadas al desarrollo del emprendimiento y percepción de los estudiantes de ingeniería industrial en la universidad Industrial de Santander, Universidad Pontificia Bolivariana, Universidad Santo Tomás y UDES, Bucaramanga: UPB, 2010.
- [71] M. d. E. d. Bucaramanga, «Modernización de la Política de Emprendimiento en Colombia en Convenio con Mesa de Emprendimiento de Bucaramanga,» Bucaramanga, 2014.
- [72] M. d. C. y. T. C. Rica, «Situación del emprendimiento en Costa Rica,» Reporte nacional 2012, 2012.
- [73] C. G. Tontxu., «La intención emprendedora en estudiantes universitarios, El caso de la universidad de Deusto.,» 2011. [En línea]. Available: www.bizkailab.de.usto.es/wp-content/uploads/2012/04/5713.
- [74] G. A. BAENA LÓPEZ, *Surviving: Como construir una balsa empresarial*. 241p, Barranquilla Colombia: GABL Marketing, 2013.
- M. TAMAYO, «Anova,» *Ugr.es tema5.*, p. 7.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 218

Apéndices

Apéndice a. Listado Maestro de Documentos del CEDE

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARAMANGA	CENTRO DE EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS			
TITULO DEL DOCUMENTO	ORIGEN	CÓDIGO	FECHA	VERSIÓN VIGENTE
CATEDRAS REALIZADAS				
VI Cátedra de Emprendimiento	Interno	CT-FI-01	01-04-14	No aplica
Diálogo RSE en el mundo y tendencias en la región	Interno	CT-FI-01	06-08-16	No aplica
Iniciativas de Competitividad en Santander	Externo	CT-FI-02	15-08-15	No aplica
CONVENIOS				
Convenio Suricata1	Externo	CV-DI-01	No aplica	No aplica
Convenio Suricata2	Externo	CV-DI-02	No aplica	No aplica
Convenio Suricata3	Externo	CV-DI-03	No aplica	No aplica
FORMATOS				
Actas	Interno	F-DI-01	No aplica	Versión 1
Asistencia a Actividades	Interno	F-DI-02	No aplica	Versión 1
Educación Continuada	Interno	F-DI-03	No aplica	Versión 1
Información de Egresados	Interno	F-DI-04	No aplica	Versión 1
Plan de trabajo	Interno	F-DI-05	No aplica	Versión 1
Seguimiento a convenios	Interno	F-DI-06	No aplica	Versión 1
GESTIÓN ANUAL				
Gestión 2013	Interno	GT-DI-01	2013*	Versión 1
Gestión 2014	Interno	GT-DI-02	2014*	Versión 1
GUIAS				
Buenas prácticas de forma	Externo	GI-DI-01	No aplica	No aplica
Fondo Emprender	Externo	GI-DI-02	No aplica	No aplica
Plan de negocios 1	Externo	GI-DI-03	No aplica	No aplica
Plan de negocios SENA	Externo	GI-DI-04	No aplica	No aplica
Lista de anexos requeridos por fondo emprender	Externo	GI-DI-05	No aplica	No aplica
Modelo plan de negocio	Externo	GI-DI-06	No aplica	No aplica
INFORMES				
Informe de CEDE a proyección Social	Interno	IN-DI-01	15-08-16	Versión 1
Informe de evaluación CEDE a proyección social	Interno	IN-DI-02	15-08-16	Versión 2
Informe ministerio de educación	Externo	IN-D-03	No aplica	Versión 1
Informe ministerio de educación	Externo	IN-DI-04	No aplica	Versión 2
PROYECTOS REALIZADOS				
Apoyo a alcaldía de Lebrija- Plan de desarrollo	Externo	PR-DI-01	2014*	No aplica
Apoyo a la alcaldía de Lebrija- clima negocios	Externo	PR-DI-02	2013*	No aplica
Formulación de plan estratégico taller para ciegos	Externo	PR-DI-03	2015*	No aplica

Apéndice 1. (Continuación)

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 220


Apéndice 1. (Continuación)

Métodos de intervención a empresas privadas	Externo	PR-DI-04	2014*	No aplica
Plan estratégico CEDE	Interno	PR-DI-05	2015*	No aplica
Sensibilización en Emprendimiento - Zapatoca	Externo	PR-DI-06	2014*	No aplica
Sensibilización estudiantil en mentalidad y cultura	Interno	PR-DI-07	2015*	No aplica
RED DE EMPRENDIMIENTO				
Mesa de trabajo Bucaramanga	Externo	RE-DI-01	2014*	No aplica
Dinámica empresarial Colombiana	Externo	RE-DI-02	2014*	No aplica

*Nota:** Los documentos relacionados en el listado maestro, fueron adquiridos por medio de una búsqueda física y digital de documentos del CEDE.

NOMENCLATURA	
PR (Proyecto Grado)	
CT (Cátedras)	
CV (Convenios)	
F(Formatos)	
IN (Informes)	FI (Físico)
GT(Gestión)	DI (Digital)
GI(Guías)	
DG(Diagnóstico)	
PR(Proyectos)	
RE(Red Emprendimiento)	

Apéndice b. Entrevista a Directores de Unidad de Emprendimiento de las sedes USTA.

 <p>UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARAMANGA</p>	<p>FORMATO ENTREVISTA A DIRECTORES DE UNIDAD DE EMPENDIMIENTO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS</p>
---	--

El motivo de esta encuesta, es realizar un estudio estructural del área de emprendimiento de cada una de las sedes de la Universidad Santo Tomás por medio del Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial de la Sede Bucaramanga. A continuación se exponen las preguntas a desarrollar:

1. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional del área de Emprendimiento?
2. ¿El área de emprendimiento está adscrita a alguna carrera específica? O es un área específica de la Universidad.
3. ¿Que ofrecen en su portafolio de servicios?
4. Con que personal cuenta el área de Emprendimiento directa e indirectamente y cuáles son sus responsabilidades.
5. Que TIC'S utilizan en el Centro de Emprendimiento
6. ¿El área de emprendimiento cuenta con recursos por parte de la Universidad?, O ¿de dónde provienen estos?

Apéndice c. Base de datos de Emprendedores del CEDE.

BASE DE DATOS EMPRENDEDORES CEDE									
Nombre	Cédula	Edad	Dirección	Contacto	Facultad	Fecha	Idea	Descripción	Conexión
Juan Camilo Luengas Sánchez	1098630833	28	Cll 93 # 34a- 34 Apto 305	3017856293	Economía	2011	Planta desalinizadora y potabilizadora de agua en Santa Marta	Planta para venta embotellada en la ciudad de Santa Marta	Egresado USTA
Henry Alexander Albarracín Montaña	1052406391	18	Crr 30 # 16-41 Apto 10-02	3112438505	Industrial	2015	Creación de empresa con proyección de cadena Comercial	Crear Cadena De producción, distribución Y mantenimiento	Estudiante
Sadan Castañeda Hernández	1124028583	23	Portal De La Sierra La Florida Apto 10-12	3003129454	Derecho	2015	Proyecto turismo en comunidad indígena Wayuu de la alta Guajira	Turismo en zona de asentamiento indígena con el fin de disfrutar de playas vírgenes brindando empleo	Asesoría de calidad y acompañamiento
José Holguer Solano León	1095458509	24	Cll 89a # 17c- 30	3142845572 - 6360061	Negocios	2010	Creación de galpón para gallinas ponedoras	Creación de galpón para gallinas ponedoras en el municipio de Coromoro Santander, con el fin de producir Huevos.	Acompañamiento en búsqueda de recursos en Entidades de Financiamiento.

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 223

Apéndice c. (Continuación)

Gustavo Javier Sánchez Ariza	80851185	30	Crr 27# 10-48	3012342377	Mecatrónica	2003	Restaurante Vegano y vegetariano	Venta de comida vegetariana y vegana con posibilidad de modelo de negocio de microfranguisimiento	Financiación
Juan Carlos Caicedo Moncada	1018707190	23	Crr 22 # 10-26 San Francisco	3166945606	Industrial	2014	Fábrica de bolsos aluminizados en Bucaramanga	Puesta en marcha de una planta de producción de bolsos metalizados con componentes de inocuidad y ambientes para restaurantes de comidas rápidas en Bucaramanga	Proyecto De Grado
Rafael Leonardo Parada Alvarado	1098699449	23	Mediterranean Anillo Vial Torre 4 Apto 10-03	3002145065	Negocios	2014	Fabricación y comercialización de calzado con Mano de obra penitenciaria	Fabricar, comercializar calzado a nivel Nacional e Internacional con proyecto de reclusas.	Emprendedor
Ángela Patricia Romero Guevara - Wilmer Ferney Correa Duran	1098769075	19	CII 103 # 30 - 02 Diamante 1	3155554560		2014	Concarnes	Punto de venta y restaurante de Carne cerdo, res, pollo y Pescado	Apoyo y asesoría

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 224

Apéndice c. (Continuación)

Elisa Álvarez Martínez	43987509	29	Cll 200 # 12- 528 T2 Apto 602	3143756948	Diplomado En Gerencia De Negocios	2011	Estructuración Plan de Negocios Finca de 100 Hg municipio de Galán Santander	Maximizar la calidad de producción de leche como primera línea de Negocio, además de tecnificar la piscicultura, evaluar las condiciones para la siembra de madera y Árboles Naturales.	Apoyo Y Orientación
José Luis López Benavides	1098690152	23	Cll 58 # 28-29	3186297867	Negocios	2010	Centro de entretenimiento (Restaurante , Karaoke, Discoteca)	Crear un lugar de Entretenimiento para la población de Ocaña.	Egresado USTA
Elisa Álvarez Martínez	13872360	30	Cra 26 # 35a - 96 Bloque 5 Apto 403 Altos De Cañaveral 2	3213861730	Administración Agropecuaria	2011	Producción y comercialización Huevo de Codorniz	Producir huevo de codorniz en condiciones óptimas, procesarlo y comercializarlo	

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 225

Apéndice c. (Continuación)

Eduardo Arturo Díaz Hernández	1098675822	24	Cll 32 # 31-48	3124602896	Negocios	2008	Planta productora y comercializadora de hierbas aromáticas	Siembra de plantas medicinales Y hierbas aromáticas en el Departamento del Quindío.	Egresado USTA
Mayra Isidro - Camila Jerez	1098685492	23	Cra 37 # 100-23 Altos De Tajamar	3014694142	Industrial	2012	Siestario - Ryokan	Áreas de descanso de 15 - 20 Min que controlen riesgo psicosocial y mejorar la productividad en las Empresas	Posicionamiento
Néstor Leonardo Jiménez Suarez	1095806432	23	Cra 23 # 17-41 Apto 201	3186481855	Industrial	2011	Decoración de pequeño y gran formato para grandes superficies	Deartec es una Empresa dedicada a la decoración de interiores exteriores con Enfoque Artístico	Conocimiento y consolidación de la Empresa

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 226

Apéndice c. (Continuación)

Edgar Andrés Rozo Vega	1095800497	24	Cll 30a # 23 - 97 Parque Central Cañaveral Torre 2 Pato 10-01	3012288246	Negocios	2013	Producción y distribución de alimentos para Llevar	Preparación, venta y Distribución de alimentos de alta calidad listos para llevar y consumir.	Ejecución De Idea
Luis Felipe Caballero Muñoz	1098697531	22	Crr 1c # 45- 32 Campo hermoso	3012475549	Negocios	2013	Conservas Con Stevia	Elaboración y comercialización de conservas y dulces a base de Stevia.	Conocimiento y Consolidación de la Empresa
Carlos Ramón Trujillo Medina	94061527	30	Cll 29 # 30- 13	3192567760	Industrial	2010	Lavadero De Carros A Domicilio	Servicio de lavado de carros a Domicilio con sistema anti derroche. El Agua reutilizable mediante filtro de macropartículas	Asesoría de calidad y acompañamiento

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 227

Apéndice c. (Continuación)


Yoshimar Serrano - Andrés Olaya	1095812525	21	Cll 41 # 38-95 Prado	3202425046	Industrial	2010	Aplicación tecnológica de Entretenimiento	Generar un programa Tecnológico aplicado a Tablet con el fin de ofrecer una Línea de pedidos y Entretenimiento	Convocatorias capital Semilla
Soraya Arciniegas Porras	63485619	41	Crr 17 # 68- 57 La Victoria	3125142477			Empresa de Talla Artesanal	Talla artesanal de copas, vasos, de vidrio esmerado y tallado	Apoyo
Laura Mejía						2016	Software para la Detección de alteraciones visuales en Niños	Segunda Fase de Apps.C	En Curso
Claudia Moreno Duarte						2016	De Los Campos - Vendin de Jugo de Naranja		Seguimiento Fondo Emprender
Ivan Barbosa						2016	Avícola de Barbosa		Fortalecimiento Empresarial

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 228

Apéndice c. (Continuación)

Fabián Urazan						2016	En Festa	Aplicación para venta De Licores	Apoyo en lanzamiento de Aplicación
Wendy Quintero						2016	Comercialización de dispositivo de climatización para Vehículos Con Tecnología Solar		Apoyo en Creación Plan De Negocios
Leidy Rugeles						2016	Brochetas de Pescado	Comercialización de Brochetas de Bagre	Apoyo formulación Plan de Negocios para Presentación a Fondo Emprender
María Laura López - Camilo Delgado						2016	Sleep Box	Cabinas para dormir durante las largas Esperas en Aeropuertos Internacionales	Apoyo formulación Plan De Negocios para presentación A Fondo Emprender

Apéndice d. Formato encuesta para Emprendedores USTA que continúan con la Empresa presentada inicialmente al CEDE.

 <p>UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARAMANGA</p>	<p>FORMATO DE ENCUESTA PARA EMPRENEDORES USTA QUE CONTINÚAN CON LA EMPRESA PRESENTADA AL CEDE</p>
---	--

Buen día, su idea de negocio está inscrita en nuestra base de datos, por esta razón le invitamos a contestar la encuesta que a continuación se presenta con el motivo de mejorar la calidad de los servicios del Centro de emprendimiento y desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga.

Su opinión es de vital importancia para nosotros.

¡Gracias!

Nombre del emprendedor: _____

Empresa o idea de negocio: _____

1. ¿Cómo califica usted las asesorías que le brindó el CEDE para el desarrollo de su idea tiempo atrás?
 - a. Malo
 - b. Regular

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 230


- c. Buena
 - d. Excelente
2. Como califica las instalaciones del Centro de Emprendimiento, Ubicada en el edificio B de la sede USTA Bucaramanga.
- a. Malo
 - b. Regular
 - c. Buena
 - d. Excelente
3. ¿Conoce usted las redes sociales del Centro de emprendimiento?
- a. Si
 - b. No
4. ¿Continúa con la empresa o idea de negocio con la que se presentó a la convocatoria del CEDE?
- a. Si
 - b. No
5. ¿Que lo motivó a emprender?
- a. Fortalecimiento a Empresa Familiar.
 - b. Oportunidad en el mercado.
 - c. Necesidad de un ingreso para subsistir.
 - d. Otra
-
6. ¿Cuál cree usted que ha sido la mayor dificultad al emprender?
- a. Falta de dinero para la ejecución de la idea de negocio.
 - b. Fue difícil encontrar una fuente de Financiación
 - c. Falta de información del mercado y sector económico.
 - d. Falta de formación y experiencia

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 231

- e. Dificultad en la construcción del plan de negocio
 - f. Miedo al fracaso
 - g. Otra _____
7. Recibe aún asesoría de la universidad por medio del centro de emprendimiento?
- a. Si
 - b. No
8. Si su respuesta anterior es no, ¿Cuál cree usted que fue la causa para no seguir a delante con la asesoría brindada por el CEDE?
- a. Incumplimiento del CEDE en las reuniones acordadas.
 - b. Falta de espacios para realizar la respectiva asesoría.
 - c. Falta de personal capacitado en el CEDE.
 - d. Ninguna de las anteriores
9. ¿Recibió información adecuada sobre los fondos en los que podría participar su idea para recibir beneficios?
- a. Si
 - b. No
10. ¿Su idea de negocio fue presentada por medio de la universidad a algún ente (fondo emprender, Bavaria...) para recibir patrocinios económicos?
- a. Sí. ¿Cuál? _____
 - b. No. ¿Por qué? _____
11. ¿Recomendaría los servicios prestados por el CEDE a otro emprendedor?
- a. Si
 - b. No

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 232

Apéndice e. Formato encuesta para Emprendedores USTA que NO continúan con la Empresa presentada inicialmente al CEDE.

 <p>UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA BUCARAMANGA</p>	<p>FORMATO DE ENCUESTA PARA EMPRENDEDORES USTA QUE CONTINÚAN CON LA EMPRESA PRESENTADA AL CEDE</p>
---	---

Buen día, su idea de negocio está inscrita en nuestra base de datos, por esta razón le invitamos a contestar la encuesta que a continuación se presenta con el motivo de mejorar la calidad de los servicios del Centro de emprendimiento y desarrollo Empresarial de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga.

Su opinión es de vital importancia para nosotros.

¡Gracias!

Nombre del emprendedor: _____

Empresa o idea de negocio: _____

1. ¿Cómo califica usted las asesorías que le brindó el CEDE para el desarrollo de su idea tiempo atrás?

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 233

- e. Malo
- f. Regular
- g. Buena
- h. Excelente

2. ¿Cómo califica las instalaciones del Centro de Emprendimiento, Ubicada en el edificio B de la sede USTA Bucaramanga?

- e. Malo
- f. Regular
- g. Buena
- h. Excelente

3. ¿Conoce usted las redes sociales del Centro de emprendimiento?

- a. Si
- b. No

4. ¿Continúa con la empresa o idea de negocio con la que se presentó a la convocatoria del CEDE?

- c. Si
- d. No

5. ¿Que lo llevo a tomar la decisión de desistir de la empresa o idea de negocio?

- a. Motivos personales
- b. Al realizarse la respectiva validación, la idea de negocio arrojó un resultado “no viable”.
- c. Factores económicos fueron un obstáculo para el desarrollo de su idea.
- d. Otro _____

6. ¿Cree usted que su empresa o idea de negocio se hubiera podido desarrollar al encontrar más apoyo por parte de la universidad?

- a. SI
- b. No

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 234

7. ¿Estaría dispuesto a aceptar nuevamente la ayuda que le brinda la universidad por medio del CEDE en otra oportunidad? Teniendo en cuenta que se realizaran los ajustes necesarios para su comodidad.
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Recomendaría los servicios prestados por el CEDE a otro emprendedor?
 - c. Si
 - d. No

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO DEL CEDE 235

Apéndice f. Asistencia de Socialización de Propuesta

PLAN ESTRATÉGICO ENFOCADO EN EL RECONOCIMIENTO INTERINSTITUCIONAL DEL CEDE

Jueves 13 de Octubre de 2016

Listado de Asistencia

Socialización de la Propuesta

NOMBRE	FIRMA
Hed. Patricia Comacho Grass	Hed. Patricia Comacho
Victor Manuel Mendez M	Victor Manuel Mendez M
Oscar Varela Vilalba	Oscar Varela Vilalba
Pascual Rueda F	Pascual Rueda F
Victor Manuel Mateus C	Victor Manuel Mateus C
Edwin Flores	Edwin Flores

Observaciones:

