

1-1-2016

Conformación del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la Universidad de La Salle sede Bogotá

Daniel Arturo Torres Figueroa
Universidad de La Salle, Bogotá

Jorge Felipe Carvajal Murillo
Universidad de La Salle, Bogotá

José David Cuervo Urrego
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Torres Figueroa, D. A., Carvajal Murillo, J. F., & Cuervo Urrego, J. D. (2016). Conformación del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la Universidad de La Salle sede Bogotá. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/896

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Conformación del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá



Daniel Arturo Torres Figueroa
Jorge Felipe Carvajal Murillo
José David Cuervo Urrego

Universidad de la Salle
Facultada de ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C., Colombia
2016

Conformación del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá

Daniel Arturo Torres Figueroa
Jorge Felipe Carvajal Murillo
José David Cuervo Urrego

Trabajo de grado para optar por el título de
Administrador de Empresas

Director

John Alirio Sanabria Téllez

Universidad de la Salle
Facultada de ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C., Colombia
2016

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Agradecimientos

A Dios por su sabiduría, paciencia y amor para cada uno de nosotros.

A la universidad de la Salle y a su cuerpo docente por guiar y acompañar nuestro proceso de formación durante el transcurso de nuestras carreras.

Al profesor John Alirio Sanabria Téllez por creer en nuestra idea y además por sus orientaciones para el desarrollo del proyecto.

A las oficinas de planeación estratégica, coordinación de currículo y filantropía de la universidad de la Salle por su voluntad para desarrollar el proyecto.

A los directores de los programas y decanos de las facultades por brindarnos sus opiniones y apoyo para el desarrollo de la iniciativa.

A todas aquellas personas que hicieron parte de una u otra forma en la realización de este trabajo.

Por ultimo a nuestras familias por su apoyo incondicional para la lograr esta meta.

“El futuro pertenece a quienes creen en la belleza de su sueño”
Eleanor Roosevelt

Contenido

Introducción	16
1. Línea de investigación:	19
1.1. Sub línea de investigación	19
2. Planteamiento del problema	19
3. Formulación del problema	20
3.1. Objetivos	21
3.2. General	21
3.3. Específicos	21
4. Justificación	22
5. Marco teórico	23
5.1. Marco de referencia	23
5.1.1. Emprendimiento	23
5.1.2. Definición de emprendimiento	24
5.1.3. Tipos de emprendimiento	25
5.1.4. Emprendimiento un proceso interdisciplinar	26
5.2. Importancia de las Startups	27
5.2.1. La diferencia entre Startup y Pyme	29
5.3. Consultoría empresarial	30
5.3.1. Características fundamentales de la consultoría empresarial	31
5.3.2. Objetivos generales de la consultoría	32
5.3.3. Fases fundamentales de la consultoría	33
5.3.4. Consultor empresarial	35
5.3.5. Tipos de consultor empresarial	36
5.3.6. Papel del consultor empresarial	37
5.4. Modelos de negocio	37
5.4.1. Modelo canvas	38
5.4.1.1. Desarrollando el modelo canvas	39
5.4.2. Modelo startup	44
5.4.3. Plan de negocio	45
5.4.3.1. Elementos esenciales para la formulación del plan de negocio	45
5.4.4. Modelo del plan de negocios	46
5.5. Semilleros	48
5.5.1. Semilleros de investigación	48

5.5.2.	Semilleros de emprendimiento	49
5.5.3.	Semilleros en la universidad de la Salle	51
6.	Diseño metodológico	54
6.1.	Tipo de investigación	54
6.1.1.	Estudio descriptivo	54
6.2.	Población	55
6.3.	Muestra	55
6.4.	Métodos de investigación	59
6.5.	Instrumentos de investigación	60
6.5.1.	Fuentes secundarias	60
6.5.2.	Fuentes primarias	60
7.	Perspectivas de emprendimiento en Colombia	62
7.1.	Tasa de actividad emprendedora (TEA)	66
7.1.1.	Indicadores de capital humano para la CT+I*, 2010 e histórico	67
7.1.2.	Emprendedores nacientes y nuevos empresarios	68
7.1.3.	Empresarios establecidos	68
7.1.4.	Discontinuidad empresarial y razones para discontinuar un negocio ...	69
7.1.5.	TEA por regiones y ciudades en Colombia	70
7.1.6.	Motivaciones para emprender	71
7.1.7.	Financiación	72
7.2.	Perspectivas de emprendimiento en Bogotá	73
7.2.1.	Análisis Clasificación de emprendimientos en Bogotá	73
7.2.2.	Taxonomía del emprendimiento en Bogotá, Ventas / Utilidad Operativa Promedio 2010	74
7.2.3.	Análisis distribución por servicios y distribución geográfica	75
7.2.4.	Tasa de Actividad Emprendedora para Bogotá	76
7.2.5.	Percepción sobre oportunidades para iniciar una nueva empresa	77
7.2.6.	Percepción del temor al fracaso empresarial	78
7.2.7.	Perfil de la actividad emprendedora clasificada por nivel educativo en Bogotá y Resto del País.	78
8.	Marco legal	79
8.1.	Ley 1014 de 2006	79
9.	Espacios de emprendimiento en universidades de Bogotá	80
9.1.	Unidad de emprendimiento UNAL	80
9.1.1.	Estructura	81
9.1.2.	Misión	82

9.1.3.	Visión.....	82
9.1.4.	Objetivos	82
9.2.	Semillero de emprendimiento e innovación Sabana	83
9.2.1.	Propuesta de valor.....	83
9.2.2.	Experiencias.....	83
9.3.	Universidad EAN.....	84
9.3.1.	El Modelo EANTEC®.....	85
9.3.2.	Investigación en la Universidad EAN	85
9.3.3.	Investigación en curso	85
9.3.4.	Financiamiento	86
9.3.5.	Servicios de extensión hacia el sector público o privado.	86
9.3.6.	Programa Emprendedor	86
9.3.7.	Actividades para estudiantes de postgrado cursando iniciativa empresarial.....	86
9.4.	Emprendimiento en el CESA.....	87
9.4.1.	Centro de Liderazgo y Emprendimiento	87
9.4.2.	Liderazgo y Cultura	88
9.4.3.	Apoyo a la Creación y Desarrollo de Emprendimiento	88
9.4.4.	Innovación y Sostenibilidad.....	88
9.5.	Emprendimiento Universidad del Rosario	89
9.5.1.	Esquema de emprendimiento	90
9.5.2.	ANDI del futuro	90
9.5.3.	Otras entidades.....	91
9.6.	Centro de emprendimiento Universidad del Norte	91
9.6.1.	Objetivos	91
9.6.2.	Misión	92
9.6.3.	Objetivos	92
9.6.4.	Sensibilización.....	92
9.6.5.	GEM	92
9.7.	Emprendimiento Universidad de los Andes	93
9.7.1.	Centro de emprendimiento	93
9.7.2.	Programa Emprendedores	93
9.7.3.	Proyectos y Relacionamiento Corporativo	94
9.7.4.	Foros de Actualidad	95
9.7.5.	Programa Empresarios en Residencia.....	95
9.7.6.	Redes- CAR.....	95

9.7.7.	Agronegocios e Industria de Alimentos – ANEIA	95
9.8.	Emprendimiento en el SENA	95
9.8.1.	Emprendimiento y Empresarismo	95
9.8.2.	EmpréndeT	95
9.8.3.	Red de emprendimiento	96
9.8.4.	Fondo-Emprender	96
9.8.5.	Fortalecimiento-Mypes	96
9.8.5.1.	Sensibilización: del Programa Fortalecimiento a Mipes.	96
9.8.6.	Asesorías	96
9.9.	Emprendimiento en la universidad de la Salle en el mundo	97
9.9.1.	Corporación universitaria lasallista	97
9.9.2.	Universidad de la Salle sede Madrid	98
9.9.3.	Saint Mary’s College of California	99
9.9.4.	LaSalle University Philadelphia	100
9.9.5.	Universidad La Salle México	101
9.9.6.	Universidad La Salle Filipinas	102
10.	Emprendimiento en la universidad de la Salle sede Bogotá	103
10.1.	Oficina de Planeación Estratégica	106
10.2.	Oficina de Coordinación de Currículo	107
10.3.	Unidad de Emprendimiento	108
10.4.	Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	108
10.4.1.	Programa de Administración de Empresas	109
10.4.2.	Observatorio Digital Empresarial Lasallista	110
10.5.	Facultad de Ciencias del Hábitat	110
10.6.	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	111
10.7.	Facultad de Ingeniería	114
10.8.	Facultad de Ciencias de la Salud	119
10.9.	Facultad de Ciencias Agropecuarias	120
10.10.	Facultad de Ciencias de la Educación	122
10.11.	Facultad de Ciencias Básicas	124
10.12.	Facultad de Filosofía y Humanidades	124
10.13.	Emprendimiento estudiantil	124
10.14.	Análisis de emprendimiento en la comunidad estudiantil	128
10.15.	Ecosistema emprendedor	138
11.	Propuesta del semillero de emprendimiento e innovación lasallista	143
11.1.	Plan de trabajo	165

11.2. Acta de constitución	165
12. Conclusiones.....	167
13. Bibliografía	168

Lista de tablas

Tabla n°1 Actitudes de los consultores Junior y Sénior.....	36
Tabla n°2 Aptitudes de los consultores Junior y Sénior.....	36
Tabla n°3 Segmento de mercado.....	40
Tabla n°4 Canales.....	42
Tabla n°5 Fuentes de ingresos.....	46
Tabla n°6 Listado de semilleros por programa.....	51
Tabla n°7 Listado de semilleros interdisciplinarios.....	53
Tabla n°8 Funcionarios de la universidad de la Salle sede Bogotá.....	55
Tabla n°9 Funcionarios de la Salle en el mundo.....	58
Tabla n°10 Funcionarios del ecosistema emprendedor.....	59
Tabla n°11 Invitaciones a eventos.....	59
Tabla n°12 Fuentes secundarias.....	60
Tabla n°13 Cuadro de mando LAVCA.....	63
Tabla n°14 Puntaje PE/VC.....	63
Tabla n°15 Tasa de la actividad emprendedora Bogotá y Colombia 2013-2014.....	77
Tabla n°16 Universidades referentes en la ciudad de Bogotá.....	80
Tabla n°17 Universidades de la Salle referentes.....	97
Tabla n°18 Funcionarios de la universidad de la Salle sede Bogotá.....	104
Tabla n°19 Funcionarios entrevistas del ecosistema emprendedor.....	138
Tabla n°20 Capacitaciones equipo de consultoría.....	150
Tabla n°21 Cruce de características.....	156

Lista de gráficos

Grafico n°1 Evolución de la TEA.....	66
Grafico n°2 Investigaciones por país.....	67
Grafico n°3 Porcentaje de empresarios establecidos en Colombia.....	69
Grafico n°4 Razones de discontinuidad en un negocio.....	70
Grafico n°5 TEA por regiones.....	70
Grafico n°6 TEA por departamentos y ciudades.....	71
Grafico n°7 Motivaciones para emprender.....	71
Grafico n°8 Comparación de TEA.....	72
Grafico n°9 Comparación financiación Colombia – resto del mundo.....	73
Grafico n°10 Clasificación del emprendimiento.....	73
Grafico n°11 Taxonomía del emprendimiento en Bogotá	74
Grafico n°12 Número de compañías, ventas y Utilidad Operativa.....	74
Grafico n°13 Emprendimiento por sectores y ubicación geográfica.....	75
Grafico n°14 Distribución del emprendimiento de alto impacto.....	76
Grafico n°15 Percepción de fundar una empresa.....	77
Grafico n°16 Percepción del temor al fracaso empresarial.....	78
Grafico n°17 Perfil de actividad emprendedora por nivel educativo Bogotá.....	78
Grafico n°18 Comunidad académica universidad de la Salle.....	129
Grafico n°19 Programas.....	129
Grafico n°20 Semestre o vinculación.....	130
Grafico n°21 Muestra emprendedora.....	130
Grafico n°22 Proyectos muestra emprendedora.....	131
Grafico n°23 Tipo de emprendimiento de la muestra emprendedora 1.....	131
Grafico n°24 Realización del modelo de negocios 1.....	132
Grafico n°25 Validación de variables programa de fortalecimiento.....	132
Grafico n°26 Apoyo entidades de acompañamiento.....	132
Grafico n°27 Entidades de acompañamiento.....	133
Grafico n°28 Tipo de emprendimiento muestra emprendedora 2.....	133
Grafico n°29 Realización del modelo de negocios 2.....	134
Grafico n°30 Periodo a desarrollar la idea emprendedora.....	134
Grafico n°31 Validación de variables programa de consultoría.....	135
Grafico n°32 Apoyo de la universidad de la Salle.....	135
Grafico n°33 Validación de variables de acompañamiento de la universidad de la Salle....	136
Grafico n°34 Espacios para la consolidación de ideas.....	136
Grafico n°35 Validación de eventos y espacios.....	137
Grafico n°36 Validación del semillero de emprendimiento.....	137
Grafico n°37 Validación de servicios del semillero.....	138

Lista de imágenes

Imagen n°1 Apoyo directo a las startups en América Latina	28
Imagen n°2 Instrumentos de apoyo a las startups.....	29
Imagen n°3 Diferencia entre startup y empresa.....	30
Imagen n°4 Modelo canvas.....	39
Imagen n°5 Preguntas para el desarrollo del modelo canvas.....	40
Imagen n°6 Desarrollando una startup.....	44
Imagen n°7 Elementos esenciales del plan de negocio.....	46
Imagen n°8 Etapas de un plan de negocio en fondo emprender.....	47
Imagen n°9 Acta de conformación de semilleros.....	54
Imagen n°10 Taller de sensibilidad unidad de emprendimiento Unal.....	81
Imagen n°11 Estructura de la unidad de emprendimiento Unal.....	82
Imagen n°12 Modelo de incubación SEIS.....	83
Imagen n°13 Experiencias SEIS.....	84
Imagen n°14 Modelo de gestión instituto para el emprendimiento EAN.....	84
Imagen n°15 Modelo de gestión Centro de Liderazgo y Emprendimiento CESA.....	88
Imagen n°16 Modelo de gestión UREmprende.....	89
Imagen n°17 Esquema de emprendimiento UREmprende.....	90
Imagen n°18 Centro de emprendimiento Uniandes.....	84
Imagen n°19 Objetivos del centro de economía regional.....	101
Imagen n°20 Programa de aceleración Corporación Ventures 1.....	141
Imagen n°21 Programa de aceleración Corporación Ventures 2.....	141
Imagen n°22 Servicios de iNNpulsa Colombia.....	142
Imagen n°23 Esquema de apoyo al emprendedor iNNpulsa Colombia.....	143
Imagen n°24 Ejemplo de variable problema.....	154
Imagen n°25 Mood Board.....	155
Imagen n°26 Story Board.....	155
Imagen n°27 Prototipo.....	156

Lista de figuras

Figura nº1 Objetivos de la consultoría.....	33
Figura nº2 El proceso de la consultoría.....	35
Figura nº3 Etapas de la idea de negocio.....	38
Figura nº4 Programa de fortalecimiento empresarial.....	99
Figura nº5 Programas de desarrollo de emprendimiento.....	101
Figura nº6 Servicios de vinculación empresarial.....	102
Figura nº7 Servicios del centro de investigación.....	103
Figura nº8 Ecosistema emprendedor y el semillero de emprendimiento.....	144
Figura nº9 Estructura del semillero de emprendimiento.....	145
Figura nº10 Servicios del semillero de emprendimiento e innovación Lasallista.....	151
Figura nº11 Proceso de prestación del servicio de consultoría.....	152
Figura nº12 El proceso del pensamiento de diseño.....	153
Figura nº13 Características del pensamiento de diseño.....	153
Figura nº14 Las preguntas en el proceso de ideación.....	155
Figura nº15 Áreas de diagnóstico empresarial.....	159
Figura nº16 Modelo de acompañamiento.....	162

Lista de anexos

Anexo n°1 Plan de trabajo del semillero.....	165
Anexo n°2 Acta de conformación.....	166

Introducción

Como lo expone (Riaga, Gaitán, & Rodríguez, 2013) “Durante los últimos años, el tema del emprendimiento se ha venido vinculando en las universidades colombianas y se ha constituido como un área de formación que permite ofrecer una opción para los jóvenes profesionales, distinta de la empleabilidad. Adicionalmente, la aprobación de la Ley 1014 de 2006 ha venido a reforzar la necesidad de construir una cultura del emprendimiento que vincule a todos los actores sociales, entre ellos las instituciones educativas, desde la premisa de que para afrontar los retos de este siglo, la enseñanza debe ampliar sus horizontes e integrar elementos claves para el desarrollo de una mentalidad emprendedora, a la vez que la universidad ha de constituir un espacio en el que se pueden formar e implementar las estrategias que permitirán a los estudiantes realizar transformaciones económicas y sociales” (pág. 161). A partir de la premisa de (Riaga, Gaitán, & Rodríguez, 2013); y reconociendo que la universidad de la Salle no es ajena a la inclusión de la formación en emprendimiento dentro de sus diferentes actividades curriculares; el desarrollo del trabajo “Conformación de un semillero de emprendimiento: línea de apoyo al emprendimiento y creación de empresas de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá” tiene como propósito contribuir a la universidad de la Salle desde la facultad de ciencias administrativas y contables a partir del planteamiento y constitución de un espacio académico, extracurricular e investigativo que permita establecer una propuesta estratégica de potenciación, promoción, acompañamiento y asesoramiento por parte de los estudiantes de administración de empresas a las iniciativas emprendedoras que surgen por parte de estudiantes activos de otros programas académicos de la universidad.

Como lo ilustra (Gámez Gutiérrez, 2015) citando a González (2007), Nueno (2009) y Cañadas (1996) las principales consecuencias que llevan al fracaso y liquidación empresarial es por:” la inadecuada personalidad del emprendedor para los negocios, insuficiente formación, conocimientos y experiencias del emprendedor y su equipo de trabajo; hacer erróneas previsiones de futuro de las ventas y beneficios, desconocimiento del funcionamiento del mercado y una débil capacidad para lograr la confianza de inversores, clientes, proveedores y las personas de su empresa (pág. 32-33). Lo que lleva a que en Bogotá se registren cifras de 16 mil empresas en liquidación en promedio al año y a su vez se evidencie que solo el 37% de los empresarios buscan asesoría al momento de crear la empresa, y la fuente principal de orientación e información son los amigos (Camara de Comercio de Bogotá, 2009, pág. 4).

Por estos motivos, junto con una recopilación cualitativa de datos por medio de entrevistas a funcionarios, docentes y estudiantes y revisiones documentales, los investigadores consideran pertinente el planteamiento y conformación de un semillero de emprendimiento que permita además de poner en práctica las habilidades y capacidades que adquieren los

estudiantes, personal administrativo, docentes y egresados, durante el desarrollo de su carrera y ejercicio profesional; de esta manera se busca poder asesorar y acompañar las ideas emprendedoras que nacen dentro de la universidad, así como también gestionar diferentes actividades de emprendimiento y de esta manera contribuir al éxito de emprendimientos de la comunidad académica de la universidad, contribuyendo al crecimiento económico de la ciudad y el país.

Así mismo esta investigación tiene como fin servir como un ejercicio de prueba para el fortalecimiento, desarrollo y recopilación de todo el trabajo ejecutado en los diversos programas en aras de incentivar el emprendimiento al interior de la universidad. Para ilustrar mejor la situación (Sanabria, Emprendimiento en la universidad de la Salle, 2016) coordinador de la unidad de emprendimiento comenta: “Las actividades que desde la universidad de la Salle se Bogotá se realizan con el objetivo de fomentar y consolidar el espíritu emprendedor en la comunidad académica presenta una serie de obstáculos, los más comunes es la poca trascendencia de la iniciativa desde el ámbito académico al real, ya que la cantidad de proyectos elaborados en espacios curriculares oscila en aproximadamente cinco en un grupo de estudiantes no mayor a siete personas, en cada programa durante la respectiva carrera universitaria; de esa cantidad solo máximo dos propuestas llegan a ser elaboradas”. (Molano, 2016) Director de la oficina de planeación de la universidad de la Salle sede Bogotá añade: “Son más de una las particularidades presentes al interior de la universidad, una de ellas es la poca ejecución de iniciativas emprendedoras desde los espacios académicos, pero la problemática real radica en que desde la dirección de la Salle en Bogotá no se ha definido una clara política que pueda orientar y clarificar el emprendimiento en el claustro; ahora bien, desde los 22 programas los docentes y directivos han elaborado una serie de propuestas en respuesta a este síntoma, ejemplo de ello son las ferias empresariales, foros y conferencias, pero estos al ser iniciativas individuales, se convierten en esfuerzos aislados que si bien constituyen un referente en el programa, no se convierte en una opción para brindar una propuesta integral. Por esta razón se debe idear en conjunto con la dirección y con la participación de todos los programas una alternativa que responda a todas las necesidades de emprendimiento de la comunidad académica de la universidad de la Salle.

De esta manera el propósito de la investigación radica en realizar un análisis de las percepciones del emprendimiento desde la dirección universitaria, el concepto desde cada programa y las necesidades del emprendedor lasallista, así como también sus opiniones acerca del semillero de emprendimiento y las actividades que este llevara a cabo. Igualmente se fundamentó en establecer un espacio de co-creación diseñado por estudiantes para estudiantes a partir del poco acompañamiento y asesoría que se le brinda al emprendedor lasallista con el propósito de consolidar o fortalecer su idea de negocio.

En este sentido el documento se elaboró de la siguiente manera: En el primer capítulo se dispone la línea y sub línea de investigación, de acuerdo a los parámetros establecidos por la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Programa de Administración de Empresas. El segundo capítulo se expone el planteamiento del problema determinado por el grupo investigador. El tercer capítulo muestra la formación del problema y los objetivos planteados para el desarrollo del presente trabajo. Posteriormente el cuarto capítulo presenta la justificación, en este se establece la reciente voluntad política por parte de la universidad expresada en el plan institucional de desarrollo 2015-2020 y una vista previa al trabajo que han realizado algunos docentes en emprendimiento. En el siguiente capítulo se realiza una aproximación teórica del emprendimiento, consultoría, modelos de negocio y semilleros.

En el sexto capítulo presenta un análisis del fenómeno del emprendimiento desde la perspectiva de Colombia y la ciudad de Bogotá. El séptimo capítulo se refiere a la ley 1014 o la ley general de emprendimiento.

El octavo capítulo contiene una descripción del emprendimiento en siete universidades de la ciudad de Bogotá y un centro de formación público, todas estas entidades destacadas a nivel nacional por su trayectoria en la ejecución de proyectos emprendedores. Así como también cinco instituciones educativas adscritas a la red de universidades de LaSalle y que espacios poseen para el desarrollo del emprendimiento en su comunidad.

El noveno capítulo da a conocer las perspectivas de emprendimiento en la universidad de la Salle sede Bogotá desde la dirección, sus facultades y programas, las opiniones de la comunidad académica y consideraciones desde 3 actores del ecosistema emprendedor colombiano.

El décimo capítulo se explora la estructura, funciones y actividades que desarrollara el semillero de emprendimiento e innovación lasallista. El capítulo posterior se determina el plan de trabajo del semillero para los próximos seis meses y el acta de conformación ante la Vicerrectoría de investigación y transferencia.

Finalmente se dan a conocer las conclusiones del grupo investigador frente a la temática de trabajo y se expone la bibliografía revisada y consultada para la investigación.

1. Línea de investigación:

Gestión, Administración y Organizaciones

1.1. Sub línea de investigación

Emprendimiento

2. Planteamiento del problema

En los últimos años el enfoque en emprendimiento y creación de empresa, se ha venido promoviendo paulatinamente en la universidad de la Salle, espacios académicos en las facultades, semilleros de investigación, opciones de grado y herramientas de emprendimiento, se convierten en la apuesta para promover el espíritu emprendedor y empresarial al interior de la comunidad estudiantil. Adicionalmente se realizan apoyos extracurriculares como complemento de la actividad académica, muestra de eso son las cada vez más constantes ferias de proyectos por parte de las facultades de ingeniería, ciencias administrativas y contables y la facultad de ciencias económicas y sociales, en donde los diferentes programas realizan una pequeña muestra de proyectos emprendedores (Universidad de la Salle , 2014), pero ¿Qué pasa con estas propuestas una vez finalizan los espacios de promoción?, ¿Se les está brindado asesoramiento o realizando algún tipo de seguimiento para consolidarlas?, son grandes interrogantes que guiaron la realización de este trabajo. Si bien se pueden encontrar casos exitosos que han llegado a conformarse como iniciativa propia de la comunidad estudiantil, por otra parte, otras propuestas se encuentran en la búsqueda de un camino para convertirse en realidad.

Realizar esta actividad de fomento, promoción, asesoría y acompañamiento al emprendimiento y creación de negocio es un proceso que muchas universidades han venido realizando, caso de la universidad de la Salle sede México con su incubadora de negocios y parque de innovación, o La Salle sede Philadelphia con el centro de emprendimiento, y aunque en la universidad de la Salle sede Bogotá ha puesto a disposición de su comunidad algunos elementos como: el cuerpo docente asesorando proyectos de grado, la creación de canales para acceder a talleres empresariales desarrollados por la cámara de comercio u otros entes acompañantes, o el ejercicio de la unidad de emprendimiento, no se puede encontrar un espacio adecuado que establezca un acompañamiento o fomento continuado a este tipo de proyectos.

Partiendo de estas premisa el grupo investigador se dio a la tarea de encontrar la manera de construir un espacio gestado, guiado y acompañado por estudiantes para estudiantes que permita responder a las necesidades de emprendimiento y creación de negocio de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle, generando una relación entre: (1) La formación empresarial teórica y práctica que se le brindan a los estudiantes de la facultad de ciencias administrativas y contables de la universidad de la Salle a lo largo del plan de estudios como una actividad de complemento para llevar a cabo los procesos de asesoría y consultoría, (2) el proyecto emprendedor que la comunidad estudiantil de las diferentes facultades que se realizan como una apuesta de negocio a futuro, (3) los esfuerzos de los diferentes docentes en brindar una guía y apoyo a sus alumnos pero que en muchos casos

se ven obstaculizados por su escasa disponibilidad dado el ritmo académico, (4) el apoyo de la unidad de emprendimiento adscrita al CEDEF como centro de investigación, fomento y promoción del emprendimiento y por último la red de universidades de la Salle en el mundo con el objetivo de datar sus experiencias asesorando proyectos, además de generar un proceso conjunto de emprendimiento y creación de empresas globales.

Es importante señalar que docentes y funcionarios como (Sierra, 2016) afirman: estos espacios para la creación de proyectos en la universidad de la Salle representan una oportunidad para que los estudiantes se enfrenten a la realidad del mundo empresarial, de esta manera les brindamos un enfoque para que ellos en un futuro se conviertan en empresarios. Se deben corregir algunos aspectos como el seguimiento a estas propuestas no solamente a manera que trascienden el ámbito académico y logren incursionar en el mundo real, también a aquellas que buscan ser consolidadas pero que necesitan fortalecerse. (Molina, 2016) añade: 'La comunidad lasallista tiene muy buenas ideas, existen grandes ejemplos aunque apenas no estamos dando cuenta del potencial de estos emprendimientos e intra emprendimientos elaborados por estudiantes y egresados lasallistas, lastimosamente no todas las iniciativas cuentan con oportunidades para ser realizadas y los emprendedores terminan realizando esfuerzos aislados, estos están solicitando con urgencia un apoyo no solamente financiero, un fortalecimiento mediante consultoría sea por expertos o por sus mismos compañeros de último semestre'. (Díez, 2016) concluye, las distintas propuestas elaboradas por los estudiantes durante el plan de estudios de las diferentes carreras tienen el potencial de llegar a ser desarrollados con el modelado y seguimiento adecuado por eso debemos reconocer que somos capaces de hacer emprendimiento y guiarlo, arriesgarnos a realizarlo para convertir a la comunidad universitaria lasallista en un referente. Por otra parte la cámara de comercio desde sus distintos talleres, consultorías y asesorías en emprendimiento y creación de negocio, hace un énfasis para que en el desarrollo de las propuestas se establezca una continuidad en el proceso debido al alto grado de deserción, tan solo 3 de cada 10 propuestas en promedio llegan a realizarse (Querubin, 2016), las demás por diferentes razones deciden no continuar con dicho proceso. Adicionalmente realizan un llamado para que desde las instituciones de educación se recopilen y documenten los casos de emprendimiento con el objetivo de empoderar a la comunidad, para que de esta manera sean más los estudiantes dispuestos a aventurarse en el mundo empresarial.

3. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben implementar en un semillero de emprendimiento para conformar una línea de apoyo al emprendedor lasallista, que permita potencializar, promover, acompañar y asesorar los proyectos emprendedores de la comunidad académica de la universidad de la Salle sede Bogotá, como objetivo de desarrollo académico, social y económico de la ciudad de Bogotá?

3.1. Objetivos

3.2. General

Desarrollar un semillero de emprendimiento como parte de las estrategias de la UEL (Unidad de emprendimiento Lasallista), el cual se convertirá en una de línea de apoyo para el emprendedor lasallista, con el objetivo de potencializar, promover, acompañar y asesorar, las iniciativas emprendedoras de la comunidad académica de la universidad de la Salle sede Bogotá. Este semillero trabajará por medio un enfoque basado en la consultoría y asesoría a planes de negocio, brindada por estudiantes de la facultad de ciencias administrativas y contables.

3.3. Específicos

- Realizar un análisis de conocimientos teóricos y conceptuales sobre emprendimiento y sus fases, consultoría y asesoría, modelos de negocios y semilleros, con el fin de elaborar el marco referencial.
- Indagar las estructuras y funciones de semilleros o espacios similares que tengan como objetivo el emprendimiento, pertenecientes a universidades en la ciudad de Bogotá que responden a las necesidades de emprendimiento de sus comunidades académicas.
- Identificar las oportunidades para consolidar el semillero de emprendimiento como un espacio de capacitación, acompañamiento y conocimiento, en beneficio del emprendedor en la Comunidad lasallista.
- Establecer la estructura del semillero de emprendimiento para la universidad de la Salle sede Bogotá, que permita responder a las necesidades de la comunidad estudiantil de los diferentes programas al interior de esta.
- Determinar el plan de acción para la creación y consolidación del semillero de emprendimiento lasallista.
- Formalizar el semillero de emprendimiento ante la VRIT.

4. Justificación

El (PID) o plan institucional de desarrollo 2015-2020 de la universidad de la Salle en su eje n°1 titulado Eje 1. Creación de valor social compartido, impacto diferencial y aporte al desarrollo rural propone en avanzar en la promoción de transformaciones sociales y productivas dadas las innumerables posibilidades de la educación superior al generar iniciativas de alto impacto en las comunidades para esto

(...) Apunta a generar una iniciativa de alto impacto social: un Parque de Innovación Social, que se define como un lugar donde los investigadores, el Gobierno y la empresa pueden encontrarse para la generación de proyectos dirigidos a la transformación social y productiva. Los espacios se crearían en la Universidad de La Salle y, a la vez, se ofrecerían para la innovación con impacto social (planes de desarrollo locales, acompañamiento tecnológico, creación de spin-off, redes solidarias, modelos educativos, entre otras). (Pag.79)

Desde el plan se busca incentivar y promover la creación de empresas en las zonas rurales con pocas oportunidades de desarrollo económico, de esta manera eliminar el asistencialismo presente en estas comunidades brindando una intermediación entre los actores productivos de la economía Colombiana, además de un acompañamiento a estas propuestas para la creación de spin-offs. Este enfoque resalta una fuerte disposición institucional hacia el emprendimiento y desarrollo de negocios, aunque en un principio se llevará a cabo en zonas rurales en donde el proyecto Utopía tenga impacto, será el primer paso para que la creación y consolidación de negocios sea un elemento característico de la universidad de la Salle en Colombia, como lo es en otras partes del mundo en donde esta tiene presencia.

Es importante mencionar que el enfoque hacia el incentivo para la creación de negocios no constituye una actividad completamente nueva al interior de la universidad de la Salle. Existen referentes alrededor de este tipo de actividades, esfuerzos como el de los docentes como Nelson Molina y Omar Sierra con la puesta en marcha del ODEL (Observatorio digital empresarial lasallista) al recopilar cada una de los emprendimientos e intra-empresarios realizados por los estudiantes y egresados, con el objetivo de empoderar a la comunidad demostrándoles que es posible desarrollar sus propuestas tal y como ellos lo hicieron. Así como también la puesta en marcha de la feria de proyectos empresariales de la facultad de ciencias administrativas y contables por parte del profesor Omar Sierra. Por otra parte, John Sanabria y Camilo Grillo desde la unidad de emprendimiento adscrita al CEDEF con su labor de acompañamiento a las opciones de grado de creación de empresas, además de su entera disposición a ofrecer una guía a los estudiantes de las diferentes facultades que desean aventurarse en el mundo emprendedor. Estas son muestras de lo que se viene realizando desde algún tiempo atrás para promover y fomentar la iniciativa empresarial, esfuerzos que para el desarrollo de esta propuesta constituye un punto de partida todo con el fin de establecer una propuesta pertinente y necesaria que pueda convertir en valor agregado todo lo trabajado hasta el día de hoy y lo aquello que a futuro pueda llegar a desarrollarse, a manera que no solamente la facultad de ciencias administrativas y contables, cualquier persona perteneciente a la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle pueda resultar beneficiado con el acompañamiento, asesoría o

consultoría para su emprendimiento, al contar con igual oportunidad que otros proyectos que llegan a ser desarrollados en otras universidades u otras instancias. Además, buscamos empoderar al estudiante de la facultad de ciencias administrativas y contables y a futuro a estudiantes de cualquier facultad al tener en claro la importancia de la interdisciplinariedad en el proceso de creación y consolidación de emprendimientos permitiéndoles potencializar sus habilidades adquiridas durante sus planes de estudio y aplicarlo en un ejercicio profesional. Por último, esperamos aportar espíritu colaborador lasallista en alineación con los valores propios de la universidad.

5. Marco teórico

Para realizar la conformación del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá, se deben partir de las distintas premisas y temáticas que involucra un proyecto de esta naturaleza. En este sentido, en primera instancia los investigadores tomaron como marco de referencia el emprendimiento: Concepto, tipos e interdisciplinariedad; las startups o empresas del siglo XXI, la consultoría empresarial: Objetivos, fases y el consultor empresarial, este marco concluye con el apartado semilleros: Catalogaciones y semilleros en la universidad de la Salle. En segundo lugar el marco espacial se expone las perspectivas de emprendimiento en Colombia y en la ciudad de Bogotá, a manera de contextualización de este fenómeno en el país y específicamente en la ciudad, por último se observa el marco legal en el cual se realiza mención a la disposición 1014 que rige el emprendimiento en Colombia.

5.1. Marco de referencia

A partir de este marco, el grupo de investigación busca que el lector y el público interesado tenga una primera aproximación teórica a los elementos necesarios que constituyen el eje de trabajo en el proceso de consolidación de un semillero en emprendimiento como línea de promoción, acompañamiento y asesoría de proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil, partiendo de los interrogantes ¿Que es el emprendimiento?, ¿Que es el plan de negocios y cuál es su estructura?, ¿Qué son las startups y cuál es su importancia en el desarrollo de un emprendimiento?, ¿Cómo se le puede brindar un acompañamiento a los emprendimientos, desde el programa de ciencias administrativas y contables para que puedan consolidarse?

5.1.1. Emprendimiento

Hablar de emprendimiento requiere un análisis e interpretación de un fenómeno socioeconómico necesario para el desarrollo económico de cualquier sociedad; una iniciativa que ha evolucionado, por lo tanto, es entendida desde diferentes perspectivas a lo largo del tiempo. Por otra parte, aunque posee características universales basadas en el proceso emprendedor, estas pueden variar de acuerdo al contexto de un país o región. De esta manera se realizará una aproximación a la construcción del concepto emprendimiento, el emprendimiento como un proceso interdisciplinar, tipos de emprendimiento y perspectivas de emprendimiento en Colombia y Bogotá.

5.1.2. Definición de emprendimiento

El término emprendimiento proviene del vocablo francés '*entrepreneur*', el cual significa estar listo para tomar decisiones o tener iniciativa de iniciar algo (Ramírez, 2009)a. El origen de la palabra emprendimiento se remonta al siglo XVIII en donde comienza un primer desarrollo desde de las diferentes escuelas de pensamiento económico (Barón, 2010)a. El autor más representativo fue Richard Cantillón definiendo el *entrepreneur* como un individuo racional actor de la sociedad mercantil en donde la competencia lo lleva a asumir riesgos en condiciones de incertidumbre. Adicionalmente, es en esta época en donde se realiza una primera caracterización del emprendedor como: un guerrero conocido por sus características personales que emprendía su camino hacia una hazaña; o por otra parte como el rey el cual en ejercicio de su mandato planeaba estrategias políticas para obtener éxito en sus labores (Ramírez, 2009)b. Posteriormente en el siglo XIX Jean Basptiste Say hace una primera manifestación del término empresario relacionándolo directamente como un emprendedor, al considerarlo un agente del cambio que combina los medios de producción, los recursos naturales, humanos y financieros, y de esta manera logra constituir un ente productivo, el cual brinda un valor recibido o agregado en sus productos (Carmen & Viveros, 2011)a. Es importante señalar que en este periodo Betham y Smith añaden en la caracterización del emprendedor el término innovación al ser este un individuo que toma decisiones de riesgo que hacen la diferencia.

A comienzos del siglo XX Marshall y Keynes acogen la doctrina de Basptiste considerando al emprendedor en relación a sus habilidades requeridas resaltando dos características específicas: el factor de organización industrial y el impulso espontáneo a la acción o 'animal spirits' (Ramírez, 2009)c. Por otra parte Schumpeter considerado el padre del emprendimiento moderno, introduce la concepción empresarial actual del emprendedor al afirmar: Es una persona que es capaz de innovar al introducir nuevos productos al mercado o realizar la mejoras en los ya existentes, esto gracias a la búsqueda de nuevos modelos productivos, nuevas fuentes de abastecimiento o formas de organización de la actividad económica, elementos proporcionados por los procesos de apertura de nuevos mercados (Barón, 2010)b. Es de resaltar que además en definición brindada por Schumpeter se desarrolla el concepto de destrucción creativa complementando aún más la caracterización del emprendedor, atribuyéndole la capacidad de sistematizar ideas y llevarlas a la realidad sin importar los obstáculos o dificultades que se presenten (Carmen & Viveros, 2011)b. En fundamento de la escuela del pensamiento económico, Peter Druker y David McClelland adoptan en la década de 1960 el concepto de emprendimiento a las ciencias administrativas brindándole por primera vez el carácter transdisciplinar al término, entendiéndolo como un fenómeno bajo el cual se reúnen 3 características logro, poder y afiliación, además se considera que es intrínseco de este el factor innovación como se habían trabajado otros autores anteriormente. Howard Stevenson en seguimiento al emprendimiento en las ciencias administrativas es el primero en establecer en 1980 una diferencia entre los términos emprendedor (una persona que actúa por impulso y este se encuentra determinado por una oportunidad) y administrador (individuo que actúa evolutivamente y en base a los recursos que controla), al considerarlas como actividades que, si bien comparten un fin empresarial, su objeto es totalmente distinto (Barón, 2010)c. En la actualidad, se pueden encontrar un sin número de definiciones elaboradas, en Colombia se lo define como una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión

global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad (Ley 1014 de 2006). Perú lo establece como acción combinada con liderazgo y visión global, enfocada en crear riqueza con espíritu innovador, poniendo en marcha un negocio que satisface una demanda latente en el mercado y presta una utilidad socioeconómica (Proyecto de ley 3582 de 2014).

5.1.3. Tipos de emprendimiento

Antes de entrar en los diferentes tipos de emprendimiento es necesario hacer una caracterización relacionada con las posibles mitologías creadas con base en el emprendimiento, algunos de los cuales corresponden a concepciones erradas las cuales involucran el accionar humano. Entre los mitos que se han creado sobre el emprendimiento se encuentran afirmaciones como: mi profesión no es para formar empresas o solo es empresario el que tiene una empresa grande y que da dinero. Pero, los procesos de aplicación del espíritu empresarial presentan numerosas vertientes que pueden ser aceptadas por cualquier profesión y áreas de actuación humana (Varela V., 2014). Por lo tanto, no existe un único concepto e idea de emprendedor puesto que este no se puede encerrar en un solo campo de la acción humana. Así como lo establece (Drucker, 1986) “el emprendimiento es una práctica que, como la medicina o la ingeniería, exigen conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y atributos, pero sobre todo trabajo para lograr la formación y el desarrollo que el proceso exige”. Y esta aplicación de conocimientos se debe presentar en el área en que el individuo sea competente para llevar a cabo su emprendimiento.

En esta medida y como lo identifica (Gámez Gutiérrez, 2015) se evidencian 5 tipos de emprendedores diferentes al emprendedor creador de empresas los cuales son: el emprendedor social, el intraemprendedor, el emprendedor público, el emprendedor rural y el e-Entrepreneurship.

- **Emprendedor social:** este tipo de emprendedor nace de identificar múltiples problemáticas que involucran temas sociales y por medio de su determinación busca desarrollar e implementar soluciones para estas. Así como lo menciona (Varela V., 2014), el emprendedor social tiene como trabajo central “identificar las limitaciones de desarrollo que tiene una parte de la sociedad, y de encontrar las formas de resolver la situación en forma favorable y efectiva”. A su vez (Tyson, 2004) considera que un empresario social “es alguien motivado por una misión social, con una gran capacidad de encontrar formas innovadoras de resolver problemas sociales que no han sido entendidos adecuadamente por el sector público”. Algunas de las características que identifica y debe cumplir todo emprendedor social corresponden a ser responsable con los aspectos financieros y alcanzar la independencia financiera para lograr cumplir su misión social, mantener siempre el foco en la actividad que desarrolla y no creer que lograra solucionar las necesidades de todas las personas, debe mantener claro el concepto sin ánimo de lucro para no interferir en el logro de los objetivos sociales y debe estar totalmente comprometido con la causa (Boschee, 2001).

- El intraemprendedor: hace referencia a los trabajadores que presentan cualidades como emprendedores, pero adelante proyectos de innovación con el apoyo de la empresa para la que trabajan; se trata de trabajadores que maximizan su talento, creatividad y emprendimiento, proponiendo iniciativas que transforman las compañías y promoviendo beneficios comunes (Bahamon Lizcano, 2013). En esta medida el intraemprendedor como lo define (The American Heritage Dictionary , 2000) “es la persona que, dentro de una corporación, asume la responsabilidad directa de convertir una idea en un producto real y rentable, mediante la toma de riesgos y la aplicación de la innovación en una forma asertiva”.
- El emprendedor público: este tipo de emprendimiento se plantea a partir de la necesidad de que las instituciones de servicios públicos adoptarán un papel más activo en innovación y emprendimiento como se presenta en las empresas privadas (Drucker, 1986). De esta forma nace el concepto de emprendimiento público, el cual está constituido por dos elementos fundamentales; el espíritu empresarial y el servicio a la comunidad. Como lo define (Bravo Reyes & Gámez Gutiérrez, 2011) citando a Moriano (2005) “Son personas que proponen reformas a lo público, intentan trasladar la cultura de empresa al sector estatal, tienen orientación al servicio social, buscan la asociación de lo público con la sociedad civil y pretenden cubrir las necesidades insatisfechas de la población”. Por ello, el trabajo del emprendedor público está enfocado en fortalecer los lazos que unen a la comunidad y la economía generando beneficio para ambas partes; por lo cual este emprendedor desarrolla y organiza los activos económicos de las comunidades, construyendo relaciones productivas entre lo público y lo privado (Varela V., 2014). El trabajo de estos emprendedores se da principalmente en sectores como la educación, gobierno, nutrición, justicia, arte, salud, entre otros; con el objetivo de desarrollar innovaciones que permitan mejorar la calidad de vida de la comunidad y mejorar el entorno para que los privados puedan actuar (Varela V., 2014).
- Emprendedor rural: este emprendedor potencia el desarrollo rural de un país y se desempeña en áreas que involucran factores biológicos (clima, suelo, topografía), económicos (ingresos, costos, beneficios) y sociales (disponibilidad mano de obra, ingresos, nutrición, vivienda) (Gámez Gutiérrez, 2015). Igualmente, este emprendedor se involucra en procesos de construcción de sistemas de participación para satisfacer las necesidades básicas y reivindicación de valores y cultura (Casallas & Ramirez, 2010), en Parrado, 2009).
- e-entrepreneurship: este tipo de emprendedor como lo define (Gámez Gutiérrez, 2015) citando a Manuel (2006) “se refiere al emprendedor de la era del conocimiento que crea empresas en internet, conoce la virtualidad, y maneja diferentes consumidores, proveedores y competencia”, lo cual se ha convertido en uno de los principales tipos de emprendimiento al estar dentro de una era digital que cada vez busca llevar la vida a instancias digitales.

5.1.4. Emprendimiento un proceso interdisciplinar

El emprendimiento es un fenómeno multifacético que ha traspasado diversas áreas del conocimiento (Gámez, 2013) expone una descripción presente en diferentes disciplinas: Desde la *economía* se reconoce al emprendedor como aquel que asume riesgo, incertidumbre, maneja ganancias inciertas, inteligente, innovador, acumulador, divisor del trabajo, interesado en capital y rentabilidad, con experiencia, buen juicio. En la *antropología* se concibe como un proceso sociocultural en donde el individuo se encuentra en la búsqueda de reconocimiento y en la persecución de oportunidades para ampliar su oferta de bienes. Por otra parte, la *sociología* el emprendimiento se explica desde un proceso cultural y de contexto señalando un enfoque de aprendizaje. Desde la *economía* se reconoce al emprendedor como aquel que asume riesgo, incertidumbre, maneja ganancias inciertas, inteligente, innovador, acumulador, divisor del trabajo, interesado en capital y rentabilidad, con experiencia, buen juicio. En la *ingeniería* es entendido como el individuo que se encuentra en la capacidad de establecer una relación entre tecnología e innovación plasmada en la elaboración de prototipos. Para la *administración* se comprende por parte del análisis los estímulos, trabajo en equipo, organización funcional, la excelencia técnica, minimización de costos, óptima utilización de los recursos y la especialización de tareas.

El propósito de ofrecer una mirada al fenómeno del emprendimiento desde diversas áreas de conocimiento consiste en observar su complejidad, variabilidad y elementos característicos. Adicionalmente demostrar que este no es un proceso que corresponde únicamente a una disciplina en específica. El emprender es una acción que se puede dar desde cualquier campo de actuación humana, por lo tanto, su análisis se encuentra relacionado con el enfoque, esto quiere decir que la creación de negocio es uno de los componentes, pero es solamente uno de los matices de su quehacer.

5.2. Importancia de las Startups

Existe una relación directa en las economías desarrolladas entre emprendedores innovadores, investigación y explotación científica y un aumento significativo en la productividad. Ya que un aumento en la capacidad de introducir nuevos productos, procesos, servicios y modelos de negocio al mercado son aspectos fundamentales para obtener un crecimiento económico a largo plazo (OCDE, 2005). La organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE) en su informe estudios del centro de desarrollo, resalta la nueva importancia de las nuevas e innovadoras empresas (Startups-spin-off), ya que estas contribuyen al cambio estructural en la economía al introducir nuevos productos y servicios, favorecer el dinamismo de las actividades y el entorno empresarial, el tamaño del sector de innovación y al mismo tiempo fomentar los sectores del conocimiento (OCDE, 2013). Es de esta manera como a lo largo del mundo se han creado ecosistemas de emprendimiento en beneficio de la promoción, fomento y creación de startups, la mayoría de estos se encuentran en economías desarrolladas (Estados unidos, Canadá, Reino unido, Francia, Alemania, Singapur, Rusia, India y Australia) (García J. P., 2012).

Imagen n°1: Apoyo directo a las startups en América Latina

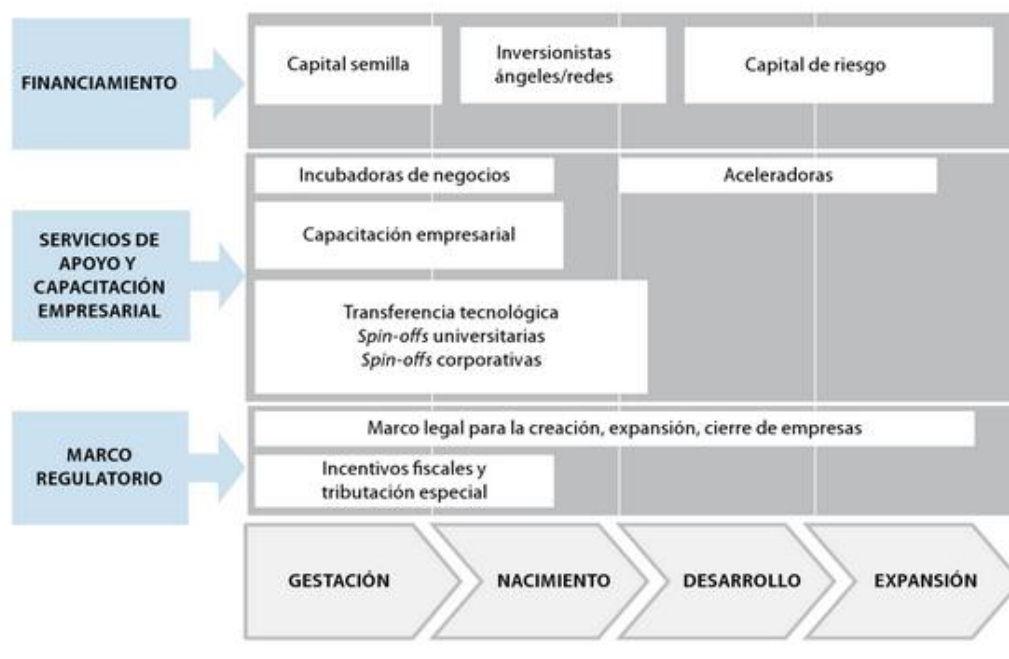
Categoría	Instrumento	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Perú
Financiamiento	Capital semilla	●	●	●	▨	○	▨
	Inversionistas ángeles	○	●	●	▨	○	○
	Capital de riesgo	○	●	●	▨	●	○
Servicios de apoyo y capacitación empresarial	Incubadoras	●	●	●	●	●	▨
	Aceleradoras	●	●	●	○	●	○
	Spin-offs corporativas	○	○	○	○	○	○
	Transferencia tecnológica y Spin-offs universitarias	●	●	●	○	●	○
	Capacitación empresarial	●	●	●	●	●	●
Marco regulatorio	Facilidad para crear/cerrar empresas	○	○	●	●	●	●
	Tributación y legislación especial	○	●	●	○	●	○

● En operación
● En fase de desarrollo
▨ Recién creados
○ Necesitan ser creados/reformados

Fuente: (OCDE, 2013)

En América Latina el contexto no resulta favorable la creación de este tipo de empresas emergentes ya que según la OCDE y la secretaría general iberoamericana el facilitar su creación como se mencionó anteriormente se convierte en un fenómeno de una importancia creciente. En estos países 'emergentes' las mayores dificultades que pueden llegar a presentar el emprendedor son la falta de financiamiento, la falta de conocimiento específico y las políticas públicas. Aun así, la comunidad latinoamericana está llevando a cabo modelos de apoyo para la creación de startups (Ver imagen n°1), Argentina ha formalizado y acreditado sus incubadoras de negocios, Chile y Brasil los países que desde los 90 ha hecho énfasis en las empresas innovadoras y adicionalmente en los últimos años ha introducido un proceso de apoyo basado en el financiamiento, la consultoría y la capacitación empresarial. En México se ha agilizado el marco jurídico para la creación de empresas. Por último, en Colombia y Perú se están trabajando en instrumentos para fomentar los emprendimientos ofreciendo capital semilla y capacitación empresarial. (OCDE, 2013); (OCDE, 2014) La suma de estos esfuerzos demuestra el interés por estos países por convertirse en actores de la economía global y un paso en la dirección apropiada para lograrlo por esto el mismo organismo realiza en la imagen n°2 un esquema de cómo se deben realizar y unificar estos esfuerzos.

Imagen n°2: Instrumentos de apoyo a las startups



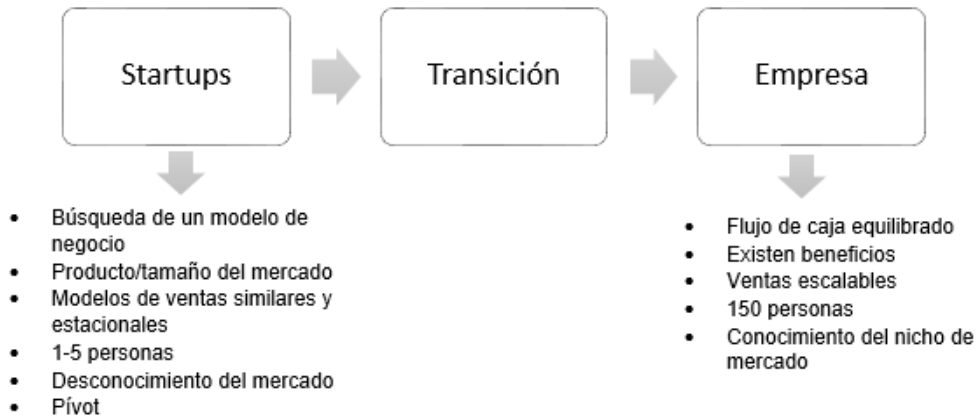
Fuente: (OCDE, 2013)

5.2.1. La diferencia entre Startup y Pyme

Para establecer una diferencia primero se debe definir que es una startup y una pyme. Una startup es un emprendimiento diseñado para generar nuevos productos o servicios, cuya característica son las circunstancias de riesgo e incertidumbre (Ries, 2011), por otra parte, (Trade, 2007) lo define como nuevas empresas creadas por emprendedores jóvenes. El emprendedor y su equipo de emprendedores poseen conocimientos específicos en el saber-hacer, esto los lleva a tener una alta capacidad para tomar decisiones de riesgo, además de que desean impactar positivamente el entorno. Una Pyme según (Bancoldex, 2016) hace referencia al grupo de pequeñas y medianas empresas cuyos activos totales son superiores a 500 y hasta 30.000 salarios mensuales mínimos legales vigentes.

La revista Forbes México establece una primera diferencia al afirmar que una startup puede ser una Pyme, pero una Pyme no puede ser una startup, al involucrar factores de escalabilidad, innovación y operación tecnológica y la capacidad de impactar en el sector productivo (Lascuráin, 2014). Steve Blank el gurú de Silicon Valley dice que una startup 'no es una versión reducida de una gran empresa' como se aprecia en el gráfico n°3, ya que una startup se ejecuta bajo un negocio aún desconocido que tiene un potencial de ser escalable, tiene una particularidad de ser un proceso de construcción bajo pivotes y puede ser una pequeña empresa o un emprendimiento en consolidación (Blank & Dorf, 2012).

Imagen n°3: Diferencia entre startup y empresa



Fuente: (Blank & Dorf, 2012)

5.3. Consultoría empresarial

El concepto de consultoría empresarial ha sido abordado por diferentes autores, por lo cual se reconocen numerosas definiciones. Pero como lo identifica (Kubr, 1999) “si se deja de lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultoría”.

Los 2 enfoques de consultoría corresponden según (Kubr, 1999) a: 1. Una visión funcional amplia. 2. Consultoría como un servicio profesional especial. El primer enfoque abordado por algunos autores como Peter Block o Fritz Steel. Este último la define como “proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma sino que ayuda a los que lo son” (Steel, Consulting for organizational change , 1975, pág. 3).

Por otro lado, el segundo enfoque, en el que se considera a la consultoría como un servicio profesional especial ha sido abordado por autores como (Greiner & Metzger, 1983) quienes lo determinan como:

- La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones (pág. 7).

Estos 2 tipos de enfoques que se encuentran en el ámbito de la consultoría empresarial y que permiten definirlo se pueden considerar complementarios y no opuesto como lo señala (Kubr, 1999):

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo. El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la realización y evaluación de proyectos, la prestación de asistencia técnica a los países en vía de desarrollo, en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor, (...). A partir de las respectivas reflexiones se define la consultoría de empresas como un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios (págs. 4,9).

5.3.1. Características fundamentales de la consultoría empresarial

A partir del desarrollo conceptual desarrollado por Milan Kubr con base a diferentes autores que han abordado la temática de consultoría empresarial se destacan 6 características fundamentales que agrupan la prestación de este servicio tanto para el desarrollo de los consultores profesionales como aquello que intervengan a título consultivo sin ser consultores de tiempo completo. Las 6 características identificadas por (Kubr, 1999) son:

1. Servicio profesional: Ya sea una ocupación de tiempo completo o como un servicio de ayuda en casos concretos, la consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que permiten resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor de empresas después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable cúmulo de conocimientos sobre las distintas situaciones empresariales y después de haber obtenido las técnicas necesarias para resolver los problemas, (...). La adquisición de estas técnicas y conocimientos se puede dar a partir tanto de la investigación como de la técnica (págs. 4,5).
2. Servicio consultivo: La consultoría es principalmente un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan (con algunas excepciones) para que dirijan organizaciones o tomen decisiones importantes en nombre de la dirección. No tienen ninguna facultad para decretar cambios y aplicarlos. por lo único que responden es por la calidad e integridad de su asesoramiento; los clientes asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos (pág. 5).
3. Servicio independiente: Un consultor debe estar siempre en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad, recomendar con sinceridad y objetividad las medidas que ha de adoptar el cliente sin pensar en sus propios intereses, por este motivo la consultoría es un servicio independiente. De esa forma

el consultor debe tener (i) independencia técnica para asesorar y dar una opinión técnica de manera objetiva y no lo que desearía escuchar el cliente. (ii) independencia financiera, esto quiere decir que el consultor no obtendrá algún beneficio por la medida adoptado por el cliente, por ejemplo: comprar un sistema determinado. (iii) independencia administrativa, esta independencia determina que el consultor no es un subordinado del cliente y de ninguna forma se verá afectado o implicado por decisiones administrativas. (iv) independencia política, esto implica que los directivos y los empleados de la organización cliente no podrán influir en las labores del consultor recurriendo a autoridades o conexiones políticas. (v) independencia emocional, esta independencia establece que el consultor debe desapegarse de las relaciones de amistad y otras afinidades de tipo emocional que existan desde el principio o surgen en el desarrollo del cometido (págs. 6-7).

4. Servicio temporal: La consultoría es un servicio temporal. Los clientes toman el servicio para que les presten ayuda durante un periodo limitado, en áreas en las que carecen de conocimiento técnicos (pág. 7).
5. Servicio comercial: Un profesional que se dedica a la consultoría como profesión tiene que cobrar unos honorarios por el trabajo que realiza y este es remunerado por cuenta de los clientes. La empresa de consultoría vende servicios profesionales y los clientes los compran. (págs. 7-8)
6. Límites de la consultoría: Existen varios casos de trabajos exitosos por algunos consultores de empresas que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a empresas debilitadas. Se ha ido formando así una concepción general de que las empresas de consultoría pueden resolver prácticamente cualquier dificultad directiva. Sin embargo, esa idea no siempre se ajusta a la realidad. Hay situaciones en que ni un consultor puede servir de ayuda. Y aunque la ayuda sea posible, sería poco realista esperar que los consultores hagan milagros. La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultad, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la toma de decisiones y sus consecuencias (pág. 8).

5.3.2. Objetivos generales de la consultoría

Las razones de la consultoría se pueden considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas. Pero se puede establecer, de manera general que existen unos factores que inciden en el desarrollo de las organizaciones, que motivan al cliente a solicitar los servicios de un consultor, a partir de las condiciones internas, externas y el entorno empresarial en el que se involucre la actividad comercial de la organización cliente. De esta manera (Kubr, 1999) considera que a grandes rasgos los objetivos generales que busca atender la consultoría empresarial son:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización;
- Resolver los problemas gerenciales;
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades;
- Mejorar el aprendizaje;
- Poner en práctica los cambios.

Estos objetivos se pueden establecer de forma jerárquica, como lo muestra la figura 1. Donde el desarrollo consultivo debe ir hacia el alcance de los fines y objetivos de la organización (parte superior de la pirámide) atendiendo las problemáticas gerenciales, la evaluación de nuevas oportunidades, mejorando el aprendizaje organizacional y poniendo en práctica los cambios (parte inferior de la pirámide).

Figura n°1: Objetivos de la consultoría



Fuente: (Kubr, 1999)

5.3.3. Fases fundamentales de la consultoría

Sobre el proceso de consultoría empresarial existen diversos modelos que involucran de 3 a 10 fases. Aunque se debe aclarar que no se puede aplicar a ciegas un modelo universal en todas las situaciones. Aun así estos constituyen un buen marco para dar a conocer lo que realmente hacen los consultores y para estructurar y planificar cometidos y proyectos particulares (Kubr, 1999).

Uno de los diversos modelos que se encuentra en la teoría especializada de consultoría empresarial es el modelo de (Kolb & Frohman, 1970), el cual busca incrementar la efectividad del proceso de consultoría a través de 7 pasos:

1. Exploración,
2. Entrada,
3. Diagnostico,
4. Planeación,

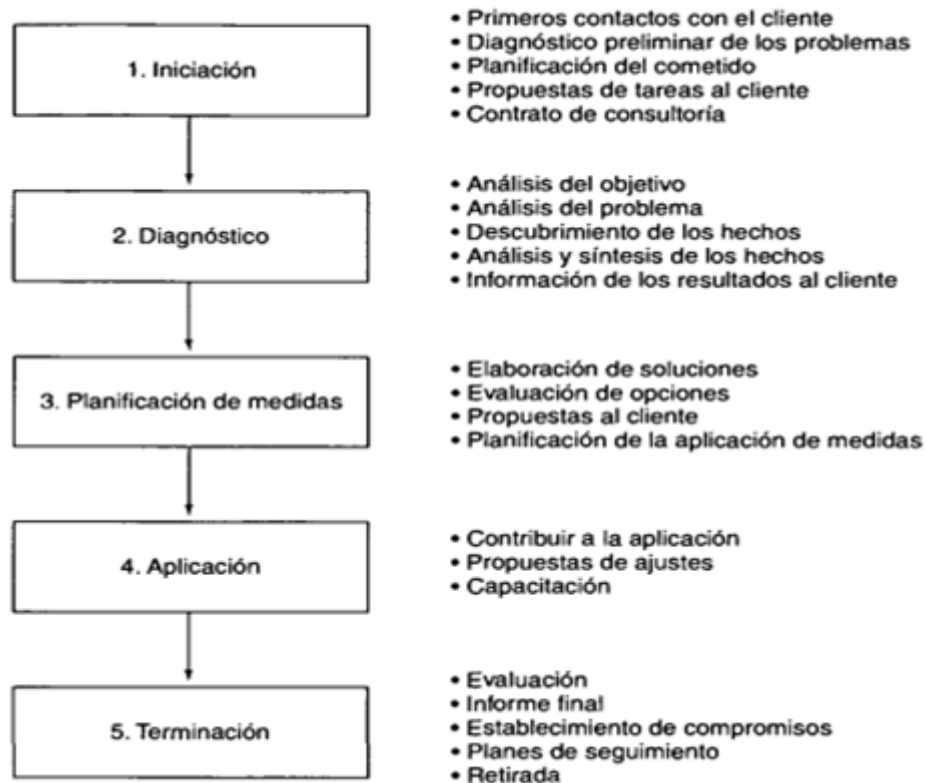
5. Acción,
6. Evaluación,
7. Terminación.

(Block, 1981) Por su parte identifica 5 fases:

1. Acceso y contrato: es el primer paso y está relacionada con el contacto inicial con un cliente. Comprende tanto concertar la primera reunión como explorar cual es el problema, saber si el consultor es la persona idónea para trabajar en el asunto que requiere el cliente, cuales son las expectativas del cliente, cuales son las del consultor y como empezar (pág. 23).
2. Reunión de datos y evaluación: Aquí, las preguntas para el consultor son: ¿Quién será el comprometido en la definición del problema? ¿Qué métodos serán usados? ¿Qué clase de datos debe reunirse? ¿Cuánto tiempo llevara hacerlo? Con el objetivo de que el consultor exprese su opinión sobre el problema (pág. 24).
3. Información y decisión de actuar: El consultor esta siempre en condiciones de resumir una gran cantidad de datos a una cantidad manejable de temas. También hay opciones para el consultor en cuanto a cómo comprometer al cliente en el proceso de análisis de información, (...). Esta fase también se denomina planificar: incluye identificar las metas finales del proyecto y seleccionar las mejores medidas de acción (págs. 24-25).
4. Puesta en práctica: Comprende la ejecución de lo establecido en la etapa previa (pág. 25).
5. Ampliación, reciclaje o terminación: Esta fase inicia con una evaluación del acontecimiento principal. Algunas veces el panorama del verdadero problema se aclara después de que se concreta la puesta en práctica de alguna medida. En este caso el proceso se recicla y es necesario estudiar un nuevo proceso. Posteriormente se da la terminación del servicio (pág. 25-26).

Finalmente, tomando a Kubr se plante un modelo de 5 fases expuesto en la figura 2. Teniendo en la primera fase la *iniciación*, donde se da el primer contacto con el cliente. Posteriormente se desarrolla el *diagnostico* a fondo del problema que se va a desarrollar. En seguida, se pasa a la tercera fase de *planificación de medidas* en la que se tiene por objetivo hallar la solución del problema, lo que permite pasar a la fase 4 de *aplicación* o puesta en practica de la prueba definitva elaborada por el consultor en colaboración de su cliente y determinar su pertinencia y viabilidad. Por ultimo se tiene la fase 5 de *terminación* constituido por las actividades estipuladas en el figura 2 (Kubr, 1999, págs. 24-27)

Figura n°2: El proceso de la consultoría



Fuente: (Kubr, 1999)

5.3.4. Consultor empresarial

Teniendo claro el proceso de consultoría y sus características generales. Se puede identificar al consultor como una persona idónea para gestionar cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para gestionar los cambios o desarrollar los programas de manera práctica (Block, 1981, pág. 18). Los consultores deben tener entre diferentes características, 5 fundamentales que le permitan corresponder a la naturaleza del problema planteado y a las necesidades específicas del cliente, estas características son: la paciencia, la objetividad, ser analíticos, ser específicos y ser generadores de alternativas (Agencia de cooperación internacional del Japón, 2009, págs. 7,8).

(Block, 1981) Por su parte también considera que los consultores deben desarrollar 2 habilidades:

1. **Habilidades técnicas:** Se necesita saber sobre que habla el cliente. Se requiere experiencia sobre temas administrativos. Ya sea en la universidad, o en el primer trabajo, donde se forma en un campo o área específica un consultor (pág. 22).
2. **Habilidades interpersonales:** Para tratar con los clientes se necesitan habilidades interpersonales. Tener capacidad para traducir ideas a palabras, de escuchar, dar apoyo y disentir razonablemente con el objeto de mantener una buena relación (pág. 22).

Estas habilidades permiten atender las dos dimensiones mencionadas por (Kubr, 1999) para obtener un método eficaz de consultoría, las cuales son:

1. La dimensión técnica: la cual vincula la naturaleza de la dirección o el problema de la empresa que afronta el cliente, con la manera de analizar y resolver el problema (pág. 20).
2. La dimensión humana: responde a las relaciones interpersonales en la organización cliente, las opiniones del personal acerca del problema en el que se trabaja y su interés en mejorar la situación que aborda el problema, así como la relación entre el consultor y el cliente como personas. (pág. 20).

5.3.5. Tipos de consultor empresarial

Dentro del ámbito de la consultoría empresarial se identifican 2 tipos de consultores a partir de su bagaje y experiencia consultiva. En esta medida se reconoce al consultor Junior y al consultor Sénior. Según el programa de consultores PYME con metodología JICA de la (Agencia de cooperación internacional del Japón, 2009) se define estos dos tipos de consultores, sus actitudes (tabla n°1) y aptitudes (tabla n°2) como:

1. Consultor junior: Es el consultor que tiene poca experiencia en el manejo de asuntos de empresas (pág. 10).
2. Consultor sénior: Es el consultor con experiencia y visión empresarial (pág. 10).

Tabla n°1: Actitudes de los consultores Junior y Sénior	
Consultor Junior	Consultor Sénior
Comienza a conocer las dinámicas que se manejan en la empresa en particular	Conoce las dinámicas que interactúan en el mercado
Su conocimiento se concentra en las estrategias de la empresa en que se encuentra	Conoce la estrategia del grupo empresarial por entero
Se alinea a lo que el cliente quiere hacer	Es creativo en la dinámica del cliente
Poco conocimiento del área de negocios, se limita a los procesos	Involucrado con el medio a través de la lectura de temas de actualidad: el cliente espera que sepa de negocios
Su intervención es espontánea	Crea metodología de intervención con el cliente
Supervisa y ejecuta al mismo tiempo	No supervisa lo que no ha ejecutado

Fuente: (Agencia de cooperación internacional del Japón, 2009)

Tabla n° 2: Aptitudes de los consultores Junior y Sénior	
Consultor Junior	Consultor Sénior
Juventud	Experiencia
Superficialidad	Profundidad
Su manejo se basa en "teorías"	Involucrado en los negocios
Utiliza medios publicitarios para anunciar sus servicios	Sus servicios son conocidos por medio de referencias en el medio en el que se mueve
Entrega el trabajo en fechas	Agrega valor económico a su trabajo, eficiencia y eficacia

Fuente: (Agencia de cooperación internacional del Japón, 2009)

5.3.6. Papel del consultor empresarial

El consultor empresarial por aspectos de simplificación y prácticos se ha visto reducido a las dos categorizaciones anteriormente mencionadas, pero estas no tienen en cuenta ciertas variables que se presentan y que permiten identificar otros papeles consultivos. Por ello Gordon (Lippitt & Lippitt, 1979) sugieren 8 papeles del consultor que pueden tener un comportamiento directivo, en el que se asume un papel de dirección; o un comportamiento no directivo, donde el cliente decide si utiliza o no los datos proporcionados por el consultor. Los papeles propuestos por los Lippitt son:

1. Estimulador: Donde el consultor somete cuestiones a la reflexión.
2. Especialista en el proceso: Observa los procedimientos de solución de problemas y plantea cuestiones que reflejan la información sobre los resultados.
3. Investigador de los hechos: El consultor reúne datos y estimula la reflexión.
4. Identificador de opciones: Identifica opciones y recursos para los clientes y ayuda a evaluar las consecuencias.
5. Colaborar en la solución de problemas: Ofrece otras soluciones y participa en las decisiones.
6. Capacitador/educador: Da formación al cliente y diseña experimentos de aprendizaje.
7. Experto técnico: Proporciona información y sugerencias respecto de las decisiones políticas o prácticas.
8. Defensor: Propone directrices, persuade u orienta en el proceso de solución de problemas.

5.4. Modelos de negocio

Según (García J. F., 2010): “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (Osterwalder & Pigneur, Generación de Modelos de Negocios, 2011) Creador de la metodología de planes de negocios establece: un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor. Estos modelos se entienden en base a 7-9 bloques fundamentales que describen la forma en cómo la empresa logrará su objeto (Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, sociedades clave y estructura en costos). Más tarde los 9 bloques de Osterwalder o el modelo canvas, se convertirían el pilar de cualquier proyecto emprendedor. Por otra parte (Hastamory & Moya, 2012) lo definen, como la etapa en donde el emprendedor intenta materializar su idea potencial en un negocio el cual pueda llevar a cabo, necesita elaborar un documento o formato universal denominado modelo de negocio, esta formalización se hace fundamental para obtener una guía, asesoría o apoyo, así como también es necesario para acceder a algún tipo de financiamiento. Por último (Urzainqui, 2016) añade que un modelo de negocio es una representación teórica, sistémica, visual y simplificada de la lógica fundamental del negocio y por ello, es una herramienta competitiva de análisis y diseño, posterior a la identificación

de la oportunidad e idea inicial de negocio y previa al plan de negocio y planeación estratégica (Ver figura n°3). Esta representación es la mejor imagen que el analista es capaz de hacer de la realidad del modelo de negocio, pero no es el modelo de negocio completo sino sólo su representación ya que “el mapa no es el territorio”.



Figura n°3: Etapas de la idea de negocio

Fuente: (emprende & Europea, 2012)

Para el desarrollo de una propuesta de negocio, se han esquematizado diversos modelos que varían según el propósito de cada una. Si se quiere establecer un negocio en el área de la innovación, ciencia y tecnología las startups son la forma bajo la cual se ejecutan este tipo de proyectos. Por otra parte, los negocios sociales requieren del modelo de canvas social. De esta manera se observa que, si bien su base o componentes son los mismos, la necesidad a satisfacer de cada una de las propuestas es distinta, esto ha generado que se empleen diferentes metodologías para el desarrollo de cada uno. En esta investigación se hará mención a 3 tipos de metodologías que se emplearán en el semillero. En primer lugar, el modelo canvas, seguido de las startups o emprendimientos de innovación. Por último, el plan de negocios siendo este la herramienta bajo la cual se realizan las evaluaciones de los proyectos emprendedores por parte de Fondo emprender, iNNpulsa y Ventures, principales fondos de financiación.

5.4.1. Modelo canvas

Es un modelo elaborado por Alexander Osterwalder en donde se describe de manera lógica como una organización creará, entregará y captará el valor a sus clientes, para que de esta manera se pueda validar la viabilidad obteniendo rentabilidad para la empresa y la sociedad en donde opera. Esta herramienta cualitativa ayuda a diseñar y/o innovar de forma rápida y sencilla una idea de negocio sin requerir detalles operativos u cuantitativos, ya que permite (Urzainqui, 2016):

- Establecer el valor que se entregará a los clientes y el generado por la empresa con dicho intercambio.
- Identificar las principales variables que pueden sostener el éxito del negocio y la coherencia entre ellas.
- Integrar las principales decisiones y riesgos que condicionan la estrategia y rentabilidad.

Impulsar las ventajas competitivas de la empresa difícilmente imitables para la competencia.

Imagen n°5: Preguntas para el desarrollo del modelo canvas



Fuente: (Urzainqui, 2016)

5.4.1.1.1. Contenido de un modelo Canvas

1. Segmento de mercado: Los segmentos de mercado definen los grupos de personas u organizaciones a las cuales la idea de negocio pretende alcanzar o servir. Para determinar el segmento de una nueva organización se debe analizar y evaluar una serie de criterios, que varían en relación al tipo de mercado objetivo (Ver tabla n°3). El tener claro el segmento al cual la empresa irá dirigida, permitirá diseñar estrategias y tácticas acordes a las necesidades de los clientes. Cabe aclarar que una organización puede tener más de dos segmentos de mercado, esto en relación a la propuesta de valor que está ofrecerá (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Tabla n°3: Segmento de mercado	
Criterio	Tipo
Demanda	<i>Mercados de consumo</i> <i>Mercados de consumo inmediato</i> <i>Mercados de consumo duradero</i> <i>Mercado de servicios</i> <i>Mercados organizacionales</i>
Competencia	<i>Monopolio de la oferta</i> <i>Oligopolio</i> <i>Competencia perfecta</i> <i>Competencia monopolística</i>

Ámbito geográfico - espacial	<i>Local Regional Nacional Internacional</i>
Naturaleza del producto	<i>Agropecuario Materias primas Manufacturadas Servicios Activos financieros Ideas</i>
Beneficios buscados	<i>Varía en relación a qué tipo de necesidad desea satisfacer el producto</i>
Características del consumidor	<i>Sociodemográficas Económicas Culturales Estilos de vida Consumo</i>
Intensidad de la demanda o la oferta	<i>Mercado de compradores Mercado de vendedores</i>
Ámbito temporal	<i>Corto plazo Mediano plazo Largo plazo</i>

Fuente: (Tayala, y otros, 2008)

2. Propuesta de valor: Es la razón por la cual los clientes eligen una empresa en lugar de otra. Esta proposición de valor añadido agrupa una serie de beneficios que la empresa ofrecerá a sus clientes y se catalogan de la siguiente manera (Urzainqui, 2016):
 - Novedad
 - Desempeño
 - Personalización
 - Facilitar el trabajo
 - Diseño
 - Marca - Status
 - Precio
 - Accesibilidad
 - Usabilidad
3. Canales: Determina la manera de cómo la empresa se comunicará y alcanzará a sus segmentos de mercado (Urzainqui, 2016). Este proceso cuenta con 5 fases que

abarcan todos los tipos de mercado ya sean directos o indirectos, tal y como se observa en la tabla n°4.

Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Fuerza de ventas	1. Percepción. ¿Cómo elevamos la percepción acerca de los productos y servicios y servicios?	2. Evaluación. ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar la proposición de valor de nuestra organización?	3. Compra. ¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren de manera específica nuestros productos y servicios?	4. Entrega. ¿Cómo entregamos la proposición de valor a los clientes?	5. Post-Venta. ¿Cómo proveemos soporte post-venta a nuestros clientes?
		Ventas por Internet					
Indirecto	Tiendas propias						
	Tiendas asociadas						
	Mayorista						
Asociado							

Tabla n° 4: Canales

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

4. Relaciones con los clientes: La idea de negocio debe clarificar la relación que desea con cada uno sus segmentos de mercado, ya sea si se encuentra aumentando su cuota de mercado, fidelizando consumidores o expandiéndose hacia nuevos mercados. En cada una de estas fases la empresa optara por establecer un acercamiento diferente al cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).
5. Fuentes de ingreso: Representa el dinero que generará la organización de cada segmento de mercado. Las fuentes de ingreso son las encargadas de mantener a flote la idea de negocio y no se relaciona directamente con el precio del producto, ya que se puede llegar a establecer diversas fuentes de ingreso tales como (Osterwalder & Pigneur, 2011):
 - Transacciones únicas resultantes de ventas a nuevos clientes.
 - Transacciones recurrentes derivadas de pagos continuos a manera de entregar la totalidad de la propuesta de valor que ofrece la organización.
 - Ventas de activos
 - Primas por uso o suscripción
 - Licencias
 - Publicitar

Así mismo se cada fuente de ingreso requiere establecer un mecanismo para fijar precios ya que cada una implica precios fijos o dinámicos como se observa en la tabla n°5.

Tabla n°5: Fuentes de ingresos.

"Menú" de Precios Fijos		Precios dinámicos	
Los precios están predefinidos en base a variables estáticas		Los precios cambian en base a las condiciones del mercado	
Precio de lista	Precios fijos para productos individuales, servicios u otras proposiciones de valor	Negociación (regateo)	El precio es negociado entre dos o más partes dependiendo del poder y/o las destrezas de negociación
Dependiente de las características	El precio depende del número o de la calidad de las características de la proposición de valor	Gerencia del margen	El precio depende del inventario y tiempo de compra (normalmente se usa para recursos perecederos como las habitaciones de hotel o asientos de aerolíneas)
Dependiente del Segmento de mercado	El precio depende del tipo y características del segmento de mercado	Mercado de Tiempo Real	El precio es establecido dinámicamente por la relación oferta/demanda
Dependiente del volumen	El precio está en función de la cantidad comprada.	Subastas	El precio es el resultado de las ofertas en competencia

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

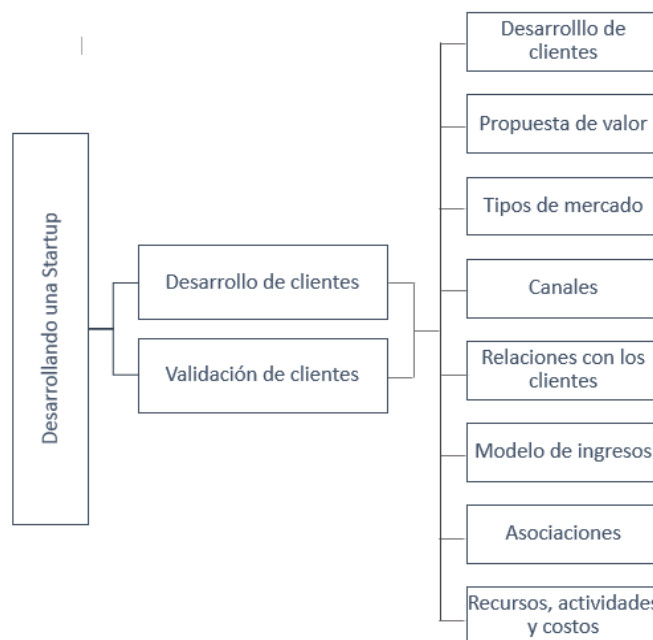
6. Recursos clave: Una idea de negocio requiere de una serie de herramientas que garanticen ofertar una propuesta de valor, alcanzar el mercado objetivo, mantener los segmentos y relaciones con los clientes, generar fuentes ingreso y poner el negocio en marcha. Los recursos clave pueden ser activos físicos, financieros, intelectuales o humanos, ya sean propios, alquilados o proporcionados por socios estratégicos (Osterwalder & Pigneur, 2011).
7. Actividades clave: Cada modelo de negocio requiere de una serie de procesos para operar exitosamente y ofrecer su propuesta de valor. Las actividades clave se catalogan de acuerdo al objeto del negocio ya sea que se dedique al ámbito productivo, prestación de servicios, comercialización, etc... (Osterwalder & Pigneur, 2011).
8. Socios clave: La optimización, reducción de riesgos y adquisición de recursos en un modelo de negocio se realizan por medio de 4 tipos alianzas (Osterwalder & Pigneur, 2011):
 - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
 - Competencia o alianzas estratégicas entre empresas competidoras.
 - Asociación entre empresas para desarrollar nuevos negocios.
 - Relaciones con proveedores para asegurar la disponibilidad de materias primas/mercancías.
9. Estructura de costos: Es uno de los bloques más importantes en el modelo de negocio, al cuantificar el costo de crear, entregar y captar valor. Las estructuras en costos en las ideas de negocio están impulsadas por dos factores: minimización de costos y la creación de valor. Estos determinarán los tipos de costos que tendrá la organización, entre los más comunes se pueden encontrar (Osterwalder & Pigneur, 2011):
 - Costos fijos
 - Costos variables

- Costos marginales

5.4.2. Modelo startup

El proceso de desarrollo de una startup comienza con la ejecución del lienzo de negocio (modelo canvas), se diferencia del enfoque tradicional de creación de empresas por factores como: tamaño, escala, propósito y tecnología e innovación. Esto hace que en el proceso de su consolidación se requieran algunas particularidades, así lo establece 'the startup owner's manual' el cual brinda una guía paso a paso para construir una startup. Esta metodología es aplicable según (Blank & Dorf, 2012)a en cualquier tipo de emprendimiento que busque la escalabilidad en el largo plazo e involucra componentes de innovación en el tipo de emprendimiento que se quiere llevar a cabo. Para lograr consolidar una startup se debe haber realizado por completo el modelo canvas, adicionando un componente de profundidad en dos fases de ejecución. La primera el desarrollo de clientes donde el emprendedor debe probar sus afirmaciones en el mercado real, dando como resultado la comprensión de la necesidad real del cliente y la solución para satisfacerla (Blank & Dorf, 2012)b. El segundo paso la validación del cliente, una vez se ha obtenido la información y retroalimentación por parte del cliente y el mercado, se confronta el modelo de negocio y se ejecuta, con el fin de determinar si este puede llegar a ser un negocio escalable. (Blank & Dorf, 2012)c. Al interior de estas dos grandes temáticas que abarcan la totalidad del desarrollo de una startup, se encuentran 8 grandes subtemas que según Unimooc en apoyo con Steve Blank considera son los puntos clave que determinan el éxito o el fracaso de una Startup estas se detallan en la imagen n°6.

Imagen n°6: Desarrollando una startup



Fuente: (Blank & Dorf, 2012)& (Unimooc, Unimooc, 2015)

Una vez se han abarcado cada una de estas áreas el emprendedor o consultor cuenta con las bases funcionales de una startup (Unimooc, 2015), dando de esta manera un modelado más claro y acorde de su idea de negocio al mundo real.

5.4.3. Plan de negocio

Un plan de negocios consiste en un documento ordenado y detallado, donde se describe la planeación operativa, táctica y estratégica, de una empresa relacionando tanto de sus agentes internos como externos, “Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo”. (Schoen, 2000) Business plan llamado en español plan de negocio es un documento que describe de manera detallada un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado, en él se expone el propósito de una empresa es la unión de un estudio de índole comercial, financiero, de organización, técnico el cual incluye canales de comercialización, precio, la distribución, el modelo de negocio, vinculante a variables externas (Entorno) e internas (Organización).

Para poder realizar un plan de negocios, es necesaria la formulación de un proyecto escrito o virtual que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial generando una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Dentro del proceso de negocio se conciben diversas partes relacionadas a la cadena de ejecución del mismo

a) Entorno

- El reconocimiento de la realidad y sus fenómenos.
- Categorización de la realidad por impacto.
- Vinculante de las categorizaciones de la realidad como interrelacionadas o aisladas.
- Esquema de la realidad.

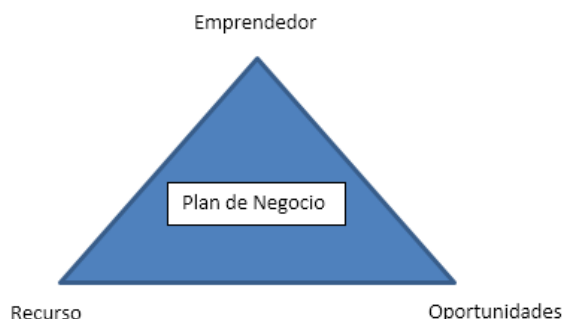
El reconocimiento del entorno es uno de los principales generadores de oportunidad para desarrollar una ventaja competitiva, se convierte en la intención dentro del desarrollo de un plan de negocio. Según William A. Sahlman escritor del libro “How to Write a Great Business Plan” (Cómo escribir un buen plan de negocio). Reconoce a través de su libro que existen cuatro factores críticos “Las personas, la(s) oportunidad(es), el contexto y las posibilidades para el riesgo y la recompensa” (Sahlman, 1997). Estos esquemas de información son agentes externos a la organización dados por el medio donde se desempeña reconocer estos factores externos, claro está que dependiendo como las organizaciones puedan entender las necesidades de su entorno pueden tener mayor probabilidad de éxito o no.

5.4.3.1. Elementos esenciales para la formulación del plan de negocio

¿Cuáles son los factores de éxito para un negocio?, esta es una de las más grandes preguntas en la historia del emprendimiento, acaso existe una fórmula mágica capaz de garantizar el éxito en un negocio que se quiera emprender, Jeffry Timmons en su libro “La

creación de empresas: Emprendimiento para el siglo 21, 8th Edición”, reconoce tres elementos externos y un eje capaz de generar una interrelación. La idea o la oportunidad; los recursos para llevar a cabo la idea, y el empresario que promueve y transforma en realidad la oportunidad. Esto se puede consolidar en un plan, informal o estructurado, que da cuerpo y vida a la iniciativa, llamada plan de negocio.

Imagen n° 7: Elementos esenciales del plan de negocio



Fuente: (TIMMONS, 1999)

5.4.4. Modelo del plan de negocios

Existen gran variedad de modelos de planes de negocios, sus componentes son señalados por (Gómez Gutiérrez, 2015) identificando elementos esenciales del contenido de cada uno. Para el desarrollo de este trabajo, se tomará el modelo del Fondo Emprender en Colombia, el cual desarrolla todas las áreas en las que se desarrollan las habilidades administrativas del programa de administración de empresas de la universidad de la Salle.

Es importante resaltar y como lo determina el artículo 40 de la ley 789 de 2002, se define a fondo emprendedor como: una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

En esa medida el objetivo de Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas, facilitando el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas (Fondo Emprender, 2016).

El proceso de fondo emprendedor inicia con el desarrollo de la idea de negocio, y posteriormente las etapas de un plan de negocio dividida en 3 pasos: 1. Formulación del plan de negocio. 2. Evaluación y asignación de recursos. 3. Ejecución. Como se demuestra en la siguiente imagen.

Imagen n°8: Etapas de un plan de negocio en fondo emprendedor



Fuente: (Fondo Emprender, 2016)

Por su parte la formulación del plan de negocio correspondiente a la primera etapa está dividido en 7 módulos correspondientes a:

1. Investigación de mercado: (Malhotra, 2004) citando a la American Marketing Association define la investigación de mercados como la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo mediante información que sirve para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; generar y evaluar las actividades de marketing; supervisar el desempeño del marketing, y acrecentar la comprensión del marketing como proceso. En la investigación de mercado se especifica la información necesaria para lograr abordar estos temas, se establece el método para reunir los datos, se pone en práctica el proceso de recolección de la información, se analizan los resultados obtenidos y se comunican los mismos.
2. Modulo operación: incluye las funciones más generales que soportan las etapas de la cadena de valor de cualquier empresa: ficha técnica del producto o servicio, estado de desarrollo, descripción del proceso, necesidades y requerimientos, plan

de producción, gestión de compras, infraestructura, entre otros (Ferrer Abelló & del Rey Tapia, 2004).

3. Modulo organización: corresponde a la estipulación de las estrategias organizacionales, la estructura organizacional, los costos administrativos y los aspectos legales. Los cuales permiten desarrollar una evaluación interna analizando las capacidades, los conocimientos y los recursos del proyecto; además de identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que permiten crear una posición competitiva (Weinberger Villarán, 2009).
4. Modulo finanzas: incluye las funciones de soporte de los registros financieros y contables de la empresa, tanto desde el punto de vista legal como de control de gestión interna y relaciones con terceros (entidades bancarias, socios, proveedores, clientes) (Ferrer Abelló & del Rey Tapia, 2004).
5. Plan operativo: es un instrumento de planificación de acciones a desarrollar en el corto plazo, seleccionadas de un plan estratégico de largo plazo, previamente establecido, las cuales están dirigidas a conseguir objetivos relevantes para la empresa y avanzar hacia su visión (Pérez-Fajardo Alcalá, 2016).
6. Impacto: describe, explica y predice los impactos del plan de negocio en términos económicos, sociales, regionales, ambientales, entre otros. Que afectan o inciden de manera potencial a los grupos de interés (Sarmiento S., 2000).
7. Resumen ejecutivo: ofrece todo lo que un lector escaso de tiempo debe saber sobre un plan de negocios. Dicho resumen debe ser la introducción al plan y debe estar situado antes que cualquier otra de sus secciones, más allá de que sea lo último que se hace y de que exija tener toda la información clara y registrada. La elaboración del resumen es un proceso difícil e implica un nivel de síntesis significativo, por lo tanto, el resumen debe ser claro, conciso y elocuente (Ventures, 2010).

5.5. Semilleros

5.5.1. Semilleros de investigación

Los semilleros de investigación según RedCOLSI se conciben como un elemento de la articulación de la investigación con los procesos de formación (Gallón, 2009), la universidad de la Sabana (Sabana, 2010) considera que un semillero constituye una estrategia en donde los estudiantes pueden agruparse para realizar actividades de investigación que van más allá del proceso académico formal y que dinamizan la adquisición de competencias investigativas. Pueden surgir en el marco de iniciativas de investigación de sus integrantes y que se concretan en proyectos guiados por profesores-investigadores (tutores) de mayor trayectoria. El tiempo que un estudiante permanece en un semillero trasciende los semestres y puede durar hasta el momento de su graduación o hasta la culminación exitosa de uno o varios proyectos. Para La universidad del norte (Norte, 2015) es un espacio que brinda herramientas para desarrollar habilidades generales sobre el uso de métodos y técnicas de investigación científica y desarrollo tecnológico, con el fin de fortalecer su

participación en programas, líneas, proyectos de investigación y desarrollo tecnológico institucional. (Garzón, 2016) Coordinadora para el fomento a la investigación de la universidad de la Salle complementa afirmando un semillero constituye un espacio que trasciende la academia, en donde los estudiantes tienen un primer acercamiento al ejercicio de investigación y de esta manera articulan sus conocimientos adquiridos durante su plan de estudios en la consecución de proyectos con impacto social.

Cabe resaltar que los semilleros brindan oportunidades como:

Para los estudiantes

- Desarrollar propuestas de investigación
- Formación y/o capacitación en un área específica establecida por el semillero
- Mayores opciones de educación pos gradual
- Fortalecer las competencias investigativas
- Aplicar los aprendizajes y el conocimiento adquirido a las necesidades, problemáticas y oportunidades de la institución, el estado, la empresa y la sociedad

Para docentes

- Cumplir con los requisitos de investigación de las instituciones educativas
- Recibir apoyo de los estudiantes para desarrollar propuestas de investigación

Otros participantes miembros de la institución

- Participación activa de la comunidad universitaria en procesos de investigación
- Promoción de un espíritu colaborativo
- Cumplir con los estándares de investigación a nivel institucional
- Desarrollo de propuestas de fortalecimiento institucional
- Fortalecimiento de la red de investigación

5.5.2. Semilleros de emprendimiento

El proceso emprendedor abordado desde un semillero es una actividad que gran parte de las instituciones de educación superior se han propuesto, universidades como el Norte, la Sabana, Distrital, Javeriana, Los andes, Nacional, Pontificia Bolivariana, ICESI, EAN, EAFIT, etc... cuentan con más de un grupo de investigación en el tema. La universidad (San Mateo, 2007) en su manual de funcionamiento de semilleros, los define como espacios de aprendizaje lúdico pedagógico en los que los estudiantes, pueden desarrollar su capacidad de emprendimiento y adquirir competencias claves para ser un emprendedor y profundizar autónomamente sobre temáticas particulares de su formación académica y profesional, con la premisa que el conocimiento sea aplicable positivamente en la sociedad. La universidad Católica Manizales en su documento para reglamentación de semilleros, establece los semilleros de emprendimiento como un espacio en donde los estudiantes desarrollan unas propuestas o proyectos que se derivaran en sus trabajos de grado. Por último, la universidad de la Sabana añade es un espacio en donde se desarrolla la

incubación de emprendedores, a través de experiencias para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores, por medio de los servicios que hacen parte del modelo de incubación de la universidad de la Sabana, por medio de SEIS (Semillero de emprendimiento e innovación Sabana).

El ejercicio de los semilleros de emprendimiento es variado y puede abarcar (San Mateo, 2007):

- Sensibilización al estudiante con miras a generar una cultura emprendedora al interior de la comunidad académica por medio de experiencias y aprendizajes propiciados en este espacio,
- La investigación de creación de negocios por parte de la comunidad y la elaboración de proyectos de emprendimiento para su posterior puesta en marcha.
- Orientación a los proyectos emprendedores de la comunidad académica
- Creación de herramientas para el desarrollo de nuevos aprendizajes y competencias de los integrantes, por medio de actividades empresariales, científicas, técnicas e investigativas.
- La interacción multidisciplinar entre estudiantes, docentes, tutores y/o investigadores.

En adición, la universidad (San Mateo, 2007) en su manual para la creación de semilleros establece 7 propósitos que orientan los semilleros de emprendimiento:

1. Incentivar la consolidación de la cultura emprendedora e investigativa desde la perspectiva de la innovación, lo mismo que la tecnológica y científica por medio de un proceso de formaciones complementarias al currículo en los diferentes programas de a nivel técnico tecnológico y profesional donde ellos vayan aplicando los conocimientos adquiridos (Pág. 5).
2. Estructurar procesos de implementación de ideas de negocios innovadores, gestión de la producción y las acciones formativas, en el marco de la ejecución de estrategias, planes, programas, proyectos, actividades y acciones del quehacer institucional (Pág. 6).
3. Articular acciones educativas curriculares con escenarios complementarios que impliquen experiencias significativas acordes con el nivel y/o ciclo propedéutico de formación en el cual se encuentre el participante del Semillero teniendo en cuenta el enfoque de orientación disciplinar claramente integrado e integrador con el impacto social, relativo al contexto donde se desarrolle (Pág. 6).
4. Promover el espíritu emprendedor, investigador e investigativo de estudiantes y docentes, mediante la introducción gradual del modelo pedagógico y de procesos investigativos interdisciplinarios (Pág. 6).
5. Fortalecer y consolidar la cultura emprendedora institucional en cada programa académico mediante un proceso progresivo de transversalización de la cultura emprendedora y el desarrollo investigativo interdisciplinario, que brinde respuestas integrales a los problemas de la comunidad y la sociedad, generando el impacto al cual está llamado la academia (Pág. 6).
6. Facilitar los procesos de desarrollo humano integral y social a partir de la apropiación y construcción de conocimiento innovador y de la elección de un proyecto de vida claro en torno al emprendimiento (Pág. 6).

7. Fomentar la cultura del emprendimiento e empresarismo lo mismo que la apropiación social del conocimiento, mediante la divulgación de los trabajos y hallazgos de investigación, fruto de los procesos de enseñanza aprendizaje orientados desde la empresarialidad y la investigación (Pág. 6).

Al observar el objeto y alcance de los semilleros de emprendimiento, queremos hacer uso de su dinámica y establecer al interior de la universidad de la Salle un espacio abierto a estudiantes, docentes, expertos y directivas en donde se pueda ofrecer una oportunidad a la comunidad estudiantil para idear, desarrollar y potencializar sus proyectos de emprendimiento e innovación, con una propuesta de valor agregado al ser los estudiantes los que guiarán este proceso, quienes para lograr brindar un acompañamiento pleno y adecuado desarrollaran un programa de capacitación al interior del semillero.

5.5.3. Semilleros en la universidad de la Salle

En la universidad de la Salle existen un total de 88 semilleros (Ver tabla n°6), 54 activos, 19 en proceso de activación y 15 inactivos distribuidos a lo largo de las 4 sedes (Candelaria, Chapinero, Norte y Yopal)

Tabla n°6: Listado de semilleros por programa	
<i>Programa académico</i>	<i>Semilleros de investigación</i>
<i>Administración de empresas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosolidaria
<i>Contaduría pública</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad rendición de cuentas y transparencia
<i>Ingeniería agronómica</i>	<ul style="list-style-type: none"> • SIMUSA (Semillero de Investigación e Musáceas) • SLIRT (Semillero Lasallista de Investigación en Raíces y Tubérculos) • SICAU (Semillero de Investigación en Cacao Utopía) • SICELE (Semillero de Investigación en Cereales y Leguminosas) • SIATS (Semillero de investigación de Agricultura tropical) • SIFRUT (Semillero de Investigación en Frutas Tropicales)
<i>Ingeniería civil</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ESMAV (Semillero de Investigación en estructuras, materiales y vivienda) • Movilidad Urbana • INDETEC • SOSYMA (Semillero de Sostenibilidad y materiales) • SIMIC (Semillero de investigación en modelación numérica aplicada a la ingeniería civil)
<i>Economía</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoques alternativos de la macroeconomía del desarrollo • SICCPPE (Semillero de Investigación en crecimiento, ciclos y

	<p>política económica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Matemáticas en Economía
<i>Finanzas y negocios internacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios en conflicto social, desarrollo y construcción de paz
<i>Ingenierías (Automatización, alimentos, industrial etc.)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • IMAPRO (Investigación en manejo de procesos, recursos y operaciones) • Sidersalle • SAVARC (Semillero Automatización visión artificial robótica y control) • SAFE (Student Association Food Engineers) • SIGO (Semillero de Investigación en Gestión de Operaciones) • SIGEP (Gestión de Proyectos y Operaciones)
<i>Veterinaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • SIMAT (Semillero de Investigación en mejoramiento animal tropical ULS) • GINFECVETS (Grupo de Investigación en enfermedades Infecciosas) • Semillero de Investigación en Patología Veterinaria (VETPA) • Cardiología Veterinaria • Producción Sistémica Tropical Pecuaria PSTP
<i>Ingeniera ambiental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • SIZC (Semillero de Investigación en Zona Crítica) • CLIMA • LIADS (Semillero Legislación, Ingeniería, Ambiente y Desarrollo Social) • PRAES (Public Remediation Ambiental -Estudiantes de La Salle) • SI-GRYCC (Semillero de Investigación sobre gestión del riesgo y cambio climático) • GEA (Grupo de Estudios Atmosféricos) • Semillero de Investigación en Tecnologías Ambientales y Cuencas Hidrográficas (SITACH)
<i>Biología</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ECOBIOVECTOR: (Semillero de investigación en la ecología y biología de los vectores de enfermedades de importancia en salud pública) • Grupo de Entomología y Enfermedades Transmitidas por Vectores • SEINCOBIO (Semillero de Investigación en conservación biológica) • BIOEVO • DROSALLEPHILA
<i>Administración agropecuaria</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Semillero de Investigación en Ciencia Animal (SICA) • EMPREAGRO • IPAS (Investigación en la Producción Agrícola Sustentable) • SEAGRO

<i>Optometría</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Visual y Ocular
<i>Sistemas de información y documentación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ALETHEIA
<i>Ciencias de la educación</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Colectivo ECOS

Fuente: (VIRT, 2016)

Tabla n°7: Listado de semilleros interdisciplinarios
<i>Semilleros interdisciplinarios</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Semillero logos (Facultad de ciencias administrativas y contables) • SIEZ Semillero Interdisciplinar de Investigación en enfermedades zoonóticas (Programa de Ciencias Básicas, Facultad de Ciencias de la Salud, Facultad de Ingeniería, Facultad de Ciencias Agropecuarias) • Semillero de Finanzas y Comercio Internacional SIFyC (Ciencias Económicas y Sociales Finanzas y Comercio Internacional) • CONOCER (Semillero en Conflicto y Oportunidades para la convivencia (Ciencias Económicas y Sociales –Trabajo Social) • Historia, Cultura Política y análisis Social (Ciencias Económicas y Sociales– Negocios y Relaciones Internacionales) • Coyuntura Internacional y de Negocios (Ciencias Económicas y Sociales – Negocios y Relaciones Internacionales)

Fuente: (VIRT, 2016)

Del total de 73 semilleros activos y por activación, 7 pertenecen a Ingeniería ambiental, le siguen 6 por parte de Ingeniería agronómica en Utopía, Ingenierías (automatización, electrónica, alimentos, etc...), Biología, Veterinaria e Ingeniería civil con 5 respectivamente, 4 en administración agropecuaria, Economía con 3 y por último Administración de empresas, Contaduría pública, Finanzas, Optometría, Bibliotecología y ciencias de la educación con 1 cada uno. Como se puede determinar en las tablas 6 y 7 ninguno de estos espacios tiene como finalidad el emprendimiento o creación de negocio al interior de la universidad, haciendo que sea necesaria la creación de uno en la institución.

5.5.3.1. Formalización de un semillero en la universidad de la Salle

El proceso de investigación al interior de la universidad de la Salle se encuentra a cargo de la VRIT (Vicerrectoría de investigación y transferencia) esta fue creada con el fin de fomentar la coordinación general y el desarrollo de políticas institucionales de la producción investigativa de la Universidad y su transferencia al sector externo, esto hace que cuente con una serie de parámetros para formalizar el proceso de inscripción de un semillero tal y como lo establece el acta diseñada en conjunto con la coordinación para el fomento de investigación. En la Imagen n°9 se observa un resumen del contenido de esta acta.

ACTA DE CONFORMACIÓN SEMILLEROS DE INVESTIGACIÓN

Fecha de creación del semillero: Nombre: Coordinador: Grupo de Investigación al que está adscrito el semillero (grupo del coordinador): Facultad o Programa:
--

ACTA N° 1

Integrantes

Nombre	Correo electrónico	Identificación	Cargo

Orden del día

Líneas de investigación del semillero

Misión

Visión

Objetivo General:

Objetivos específicos:

Plan de trabajo

Versión 28 de abril de 2014. Coordinación para el Fomento de la Investigación**Imagen n°9:** Acta de conformación de semilleros*Fuente:* (VIRT, 2016)

Una vez se ha diligenciado el formato se hace entrega de este y otros documentos anexos para el estudio y aprobación del semillero por parte de la VIRT, cuando este pase de estado por activar a activado se realizará un seguimiento por la vicerrectoría para mantener la vigencia, esto por medio de publicaciones en un periodo no mayor a dos semestres.

6. Diseño metodológico**6.1. Tipo de investigación****6.1.1. Estudio descriptivo**

Según (Méndez, 2006) define estudio descriptivo como la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes y su interrelación, cuyo propósito es la delimitación de hechos que conforman el problema de investigación, permitiendo al investigador (P. 230-231):

- Establecer características demográficas
- Identificar formas de conducta y actitudes
- Establecer comportamiento concretos
- Descubrir y comprar la posible asociación de variables de investigación

Su correlación con el anteproyecto titulado 'Conformación de un semillero de emprendimiento, como una línea de apoyo al emprendimiento y creación de empresas de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá' está dada por el carácter de la propuesta al ofrecer una línea que pueda brindar un acompañamiento, consultoría o asesoría y capacitación a las propuestas emprendedoras de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle, se podrá potencializar y promover un mayor índice de propuestas que logran consolidarse y salir al mercado.

6.2. Población

La población o universo según (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones (P. 174). Estos autores consideran que antes de delimitar la población se debió haber realizado una descripción clara acerca de la unidad de análisis bajo la cual se procederá a realizar la investigación (P. 173).

Siguiendo con estos criterios teóricos, nuestra unidad de análisis es la comunidad de la universidad de la Salle sedes (candelaria, chapinero, norte y Yopal) ubicadas en Bogotá y Casanare, Colombia; pertenecientes a cualquier programa académico.

6.3. Muestra

La muestra la describen (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) como un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características denominado población. Dado que pocas veces es posible medir toda la población, se selecciona una muestra, con lo que se pretende que este sea un reflejo fiel de este conjunto.

Teniendo en cuenta esta definición, la muestra para la investigación está conformada por la representantes de cada programa de la universidad de la Salle sedes candelaria, chapinero y norte ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia, que tengan correlación con proyectos emprendedores. Los cuales han dispuesto diversas estrategias para fomentar, acompañar y asesorar los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil. A continuación se establecen dichos representantes.

Tabla n°8: Funcionarios de la universidad de la Salle sede Bogotá			
N°	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Facultad o programa</i>

1	Leonardo Calle	Director de programa	Ingeniería ambiental y sanitaria
2	Liliana Giraldo	Decana	Ciencias del Hábitat
3	Manuel Antonio Tobito	Director de programa	Ingeniería Civil
4	Maximiliano Bueno López	Director de programa	Ingeniería de aromatización
5	Antonio Bernal Acosta	Director de programa	Ingeniería eléctrica
6	Liliana Peralta	Director de programa	Ingeniería de alimentos
7	Jairo Alberto Díaz Perdomo	Decano	Ciencias administrativas y contables
8	Andrés Felipe Sánchez Díez	Secretario académico	Ciencias administrativas y contables
9	Roberto Alejandro Blanco Pulido	Secretario académico	Ingeniería
10	Adriana Patricia López Velásquez	Decana	Ciencias económicas y sociales
12	John Alirio Sanabria Téllez	Unidad de emprendimiento	-
13	Nelson Molina	Observatorio Digital Empresarial Lasallista	
14	Omar Sierra	Coordinador Feria de proyectos empresariales	Ciencias administrativas y contables
15	Jackson Pereira	Coordinador de	Ciencias económicas y

		emprendimiento	sociales
16	Librado Pérez	Coordinador de currículo	Universidad de la Salle
17	Claudia Aixa Mutis Barreto	Decana	Ciencias agropecuarias
18	Claudia Patricia Álvarez	Directora del programa	Administración de agro negocios
19	Paola Milena Suarez Bocanegra	Coordinadora de emprendimiento	Administración de agro negocios
20	Carlos Alfredo Mansilla Mejía	Director de programa	Administración de empresas
21	Gerardo Santos	Director de programa	Contaduría Pública
22	Marcel Hofstetter Gascón	Director del programa	Finanzas y comercio internacional
23	Jaime Alberto Rendón Acevedo	Director del programa	Economía
24		Secretario académico	Negocios y relaciones internacionales
26	Abelardo Conde	Director del programa	Zootecnia
27	Fernando Nassar	Director del programa	Medicina veterinaria
28		Coordinador de emprendimiento	Facultad de ciencias de la educación
29	Andrés Felipe Valdés Martínez	Secretario académico	Filosofía y humanidades
30	Rosario Santos	Asistente académica	Biología

31		Decano	Ciencias de la Salud
32	Nelson Javier Pulido Daza	Director del programa	Sistemas de información y documentación
33	Milton Molano	Director de planeación	Universidad de la Salle
34	David Flechas	Coordinador de proyectos productivos Utopía	Universidad de la Salle
35		Coordinadores de INCERPAZ	Universidad de la Salle

Tabla n°9: Funcionarios de la Salle en el mundo			
N°	Nombre	Cargo	Entidad
1	Berna P. Aksu	Director, Center for the Regional Economy	Saint Mary's College
2	Mario Alberto García Díaz	Jefe, Incubadora de negocios	Universidad de la Salle Mexico
3	Steven Melick	Director, La Salle Center for Entrepreneurship	La Salle Philadelphia
4	Nestor Ferrera pardillo	Director de la Salle parque de innovación al servicio de las personas	Universidad de la Salle Madrid

Otros funcionarios no pertenecientes a la universidad de la Salle

Tabla n°10: Funcionarios entrevistas del ecosistema emprendedor		
Nombre	Cargo	Organización

Yeisson Querubín	Consultor empresarial	Cámara de comercio de Bogotá
	Consultor empresarial	Cámara de comercio de Bogotá
Santiago Cardozo	Director de concurso	Corporación Ventures
Daniel Quintero	Gerente	INNpulsa Colombia

Invitaciones a eventos

Tabla n°11: Invitaciones a eventos

N°	Nombre	Fecha	Lugar
1	5k de emprendimiento	16 de Abril	Universidad del Rosario
2	Encuentro de líderes emprendedores 2016	05 de Mayo	Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito

6.4. Métodos de investigación

Para realizar el estudio 'Conformación de un semillero de emprendimiento, como una línea de apoyo al emprendimiento y creación de empresas de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá' se emplearán los siguientes métodos:

- **Método deductivo:** Este permite que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general, es decir con base en el supuesto de la teoría general, se pueda responder a la hipótesis (Méndez, 2006). De esta manera aplicando este método de investigación en la propuesta 'Conformación de un semillero de emprendimiento, como una línea de apoyo al emprendimiento y creación de empresas de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá' se espera obtener información que permitirá confirmar que este espacio cumplirá con las necesidades de emprendimiento de la comunidad estudiantil y complemente las actividades que se han desarrollado al interior de la universidad.
- **Método analítico:** Permite que el conocimiento de la realidad pueda obtenerse identificando las partes que conforman el todo y establecer una relación causa-efecto (Méndez, 2006). Se aplicará esta metodología para comprender las necesidades de emprendimiento de la comunidad estudiantil y de esta manera realizar una respuesta adecuada a estas. De la misma forma se empleará para detallar los esfuerzos que se ha realizado la universidad de la Salle y el cuerpo docente y qué problemáticas adicionales existen entorno a potencializar, promover y acompañar los proyectos emprendedores.
- **Método de síntesis:** Se refiere a de aspectos simples llegar a la complejidad de la situación, establecer las causas de los efectos e identificar las relaciones con el conjunto en la función que desempeñan. Una vez se han datado aquellas

experiencias y problemáticas se establecerá un contexto acerca de estos elementos en la potencialización, promoción y acompañamiento de las propuestas de emprendimiento de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle.

6.5. Instrumentos de investigación

6.5.1. Fuentes secundarias

Tabla n°12: Fuentes secundarias		
<i>Elemento</i>	<i>Información</i>	<i>Fuente</i>
<i>Revistas de universidad de la Salle</i>	<i>Artículos de emprendimiento escritos por docentes</i>	<i>Biblioteca universidad de la Salle - sitio virtual</i>
<i>La consultoría y asesoría empresarial: Libros y documentos</i>	<i>Elementos para establecer un proceso de seguimiento</i>	<i>Internet, bibliotecas universidad de la Salle y Luis Ángel Arango</i>
<i>Libros, documentos y textos de emprendimiento</i>	<i>Concepciones de emprendimiento</i>	<i>Internet y bibliotecas universidad de la Salle Luis Ángel Arango</i>
<i>Libros, documentos y textos de plan de negocios</i>	<i>Elementos del plan de negocio</i>	<i>Internet y bibliotecas universidad de la Salle Luis Ángel Arango</i>
<i>Documentos y textos de semilleros de emprendimiento</i>	<i>¿Cómo son los semilleros de emprendimiento?</i>	<i>Internet</i>
<i>Bases de datos</i>	<i>Búsqueda de información</i>	<i>Herramientas – Biblioteca universidad de la Salle</i>

6.5.2. Fuentes primarias

6.5.2.1. Entrevista

Se aplicarán entrevistas a docentes, funcionarios y emprendedores (con propuestas ya consolidadas) en las tres sedes de la universidad de la Salle sede Bogotá, con el objetivo de comprender y cuantificar el trabajo que se ha realizado con el fin de promover, fomentar, acompañar y asesorar el emprendimiento, los problemas que han surgido y que opiniones que les genera esta propuesta. Para que de esta manera se pueda consolidar una propuesta basada en las necesidades reales de la comunidad estudiantil.

Es de resaltar que la escasez de material disponible acerca de esta actividad al interior de la universidad ha incentivado a optar por esta fuente de recolección de información.

6.5.2.1.1. Formato de entrevista

Preguntas

Carta introductoria

Buenas días (tardes, noche):

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis de grado 'Conformación **del semillero de emprendimiento: como una línea de apoyo a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil de la universidad de la Salle sede Bogotá**'. Quisiéramos pedir su ayuda para contestar algunas preguntas que no llevaran mucho tiempo y nos permitirán indagar sobre el emprendimiento y los proyectos emprendedores. Esta será grabada como registro documental para el desarrollo de la investigación. Las opiniones de todos los entrevistados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales. Pedimos que se conteste a la entrevista con la mayor sinceridad posible.

Muchas gracias por su colaboración.

Para funcionarios

1. ¿Desde su facultad o programa _____ de qué manera se concibe el emprendimiento?
2. ¿Considera un factor fundamental el emprendimiento en su facultad o programa _____?
3. Desde su facultad o programa ¿Cómo se fomenta el emprendimiento en el estudiante de la facultad o programa?
4. Desde su facultad o programa ¿Qué debilidades y fortalezas considera existen en torno al desarrollo de proyectos emprendedores?
5. ¿Qué factores, herramientas o espacios dispone su programa o facultad entorno al desarrollo de proyectos emprendedores?
6. ¿Considera que existen las herramientas y espacios suficientes para el desarrollo de proyectos emprendedores al interior de la universidad de la Salle?
7. ¿Considera que la comunidad estudiantil de su facultad o programa ___ tiene potencial para llevar a cabo proyectos emprendedores?
8. ¿Conoce usted proyectos emprendedores exitosos en su facultad o programa _____?
9. ¿Sabe si para el desarrollo y ejecución de estos proyectos han contado con apoyo por parte de su facultad o programa _____?
10. ¿Existe desde su facultad o programa un seguimiento a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil?
11. ¿Considera que el desarrollo de una línea de apoyo, fomento y acompañamiento (Semillero de emprendimiento) guiada por la facultad de ciencias administrativas y contables contribuirá a la ejecución de proyectos emprendedores?

12. ¿Considera usted que su facultad o programa debería hacer parte del semillero de emprendimiento?

7. Perspectivas de emprendimiento en Colombia

Para poder reconocer el emprendimiento en Colombia es necesario reconocer los diferentes estudios realizados con base en el emprendimiento, partiendo de que es un país en proceso de desarrollo económico, se analizara el entorno para emprendimiento comenzando con, LAVCA (Latin American Private Equity & Venture Capital Association) “Asociación de Capital y Asociación de capital de riesgo en Latino América, junto Banco de Latinoamérica y la revista “The Economist” realizaron una investigación sobre el marco latinoamericano y su capacidad de emprendimiento y creación de empresas, esta investigación fue llamada (The Private Equity and Venture Capital Environment in Latin America) “Capital Privado y Capital de Riesgo, Ambiente Latinoamericano” realizada en el 2013.

El cuadro de mando de LAVCA, refleja los esfuerzos por parte de reguladores regionales para fomentar un clima estable para la inversión, ya que en Latinoamérica la financiación es uno de los principales problemas. Reconoce que tanto las economías grandes y pequeñas mejoraron su capacidad de vigilar el desarrollo de la industria de PE/VC “Private Equity and Venture Capital” (Capital privado y capital de riesgo), como solución a las deficiencias gubernamentales, aunque los países Latinoamericanos, han mejorado sus leyes de transparencia y divulgación para crear las mejores condiciones para los empresarios locales. Colombia ocupa el puesto número cuatro dentro de este ranking, superado por Chile, Brasil y México. La lista completa de los criterios de puntuación es:

- Leyes sobre la formación y operación de fondos de PE / VC
- Tratamiento fiscal de los fondos y las inversiones de PE / VC
- Protección de los derechos de los accionistas minoritarios.
- Las restricciones a los inversores institucionales locales que invierten en PE / VC
- Protección de los derechos de propiedad intelectual
- Reglamentación de Quiebras.
- El desarrollo del mercado de capital y la viabilidad de las salidas locales
- Los requisitos de inscripción / reserva en la inversión interior
- Requisitos de gobierno corporativo
- Fuerza del sistema judicial
- La percepción de la corrupción
- El uso de normas internacionales de contabilidad y la calidad de la contabilidad local
- Emprendimiento

Tabla n°13: Cuadro de mando LAVCA

2013 Scorecard		Argentina	Brazil	Chile	Colombia
Overall score		42	72	76	61
Laws on PE/VC fund formation and operation	1	4	3	3	
Tax treatment of PE/VC funds & investments	1	3	3	2	
Protection of minority shareholder rights	2	3	3	3	
Restrictions on local institutional investors investing in PE/VC	0	3	3	3	
Protection of intellectual property rights	2	2	3	2	
Bankruptcy procedures/creditors' rights/partner liability	2	3	3	2	
Capital markets development and feasibility of exits	2	3	3	2	
Registration/reserve requirements on inward investments	1	3	3	3	
Corporate governance requirements	2	3	3	3	
Strength of the judicial system	2	2	3	2	
Perceived corruption	1	1	3	1	
Quality of local accounting/use of international standards	4	4	4	2	
Entrepreneurship	3	3	3	3	

Fuente: (LAVCA, 2013)

Colombia aumentó su puntuación en el espíritu empresarial lo que generó aumentar un puesto dentro de la generar, reflejo del papel activo de los bancos de desarrollo estatales y creciente apoyo del gobierno para mejorar el ecosistema emprendedor. Bancóldex, la principal agencia de desarrollo del estado, ha puesto en marcha una nueva línea de crédito y programa de promoción de la innovación, adicional a los esfuerzos gubernamentales se suman iniciativas de índole privado para la financiación de proyectos a través del manejo de recursos estatales como lo es la Corporación Ventures, ColCapital conformado en 2013 con la ayuda de Bancóldex junto con el Fondo Multilateral de Inversiones. Sin embargo, el marco básico de PE/VC (Capital privado y capital de riesgo) necesita mejoras, y el país sigue sufriendo de altos niveles de corrupción percibida y un entorno fiscal complejo, por ende, se reconocen dos grandes problemáticas corrupción y tributación compleja y alta.

Tabla n°14: Puntaje PE/VC

Overall Score Ranked by 2013 scores

Regional Rank	Country	Score (1-100 where 100 = best)	Change from 2012 (▲▼)	PE/VC % GDP
	UK	96	-	0.42%
	Israel	81	▲ 3	1.10%
1	Chile	76	▲ 1	0.15%
	Spain	76	-	0.17%
2	Brazil	72	-	0.25%
3	Mexico	67	▲ 2	0.06%
	Taiwan	64	▲ 1	0.01%
4	Colombia	61	▲ 1	0.11%

Fuente: (LAVCA, 2013)

En el listado de las economías Latinoamericanas, se evidencia que Colombia ocupa un puesto importante, sin embargo, llevado al marco global es necesario reconocer las diversas problemáticas, y preguntarse si a través de las iniciativas de índole público-privado se podría potencializar el emprendimiento.

El puntaje general, Colombia aumentó este año con una mejora en el indicador del país en “Emprendimiento”. En el 2013 el gobierno colombiano promovió el “Emprendimiento”, con programas de incentivos para la creación de PYME. Los reguladores han avanzado en las mejoras necesarias para el marco de fondo de “PE / VC”, y una mayor simplificación del proceso para la incorporación de los fondos.

En el 2014, se realizó la investigación por parte de FEDESARROLLO, titulada “Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018 a cargo de Hernando José Gómez y Daniel Mitchell en marzo 2014 en Bogotá.

“En este nuevo escenario, las empresas pierden rentabilidad y capacidad de competir en costos en los mercados internacionales de productos básicos, y, a su vez, no alcanzan los estándares de calidad y de valor agregado para llevar al mundo bienes y servicios más sofisticados” (Mitchell, 2014). El 2014 fue un año marcado por dificultades en el entorno empresarial representadas en una disminución en emprendimiento y de la industria a comparación del año 2013, el documento de Hernando José Gómez y Daniel Mitchell a manera individual denominado cuaderno número 50 de Fedesarrollo, busca demostrar a través de datos estadísticos y una serie de reflexiones la importancia de vincular la ciencia, la tecnología, la innovación y la generación de emprendimientos dinámicos (CT&IE), en el país y que estas puedan coexistir en una inercia y con ello alcanzar el éxito hacia una economía diversificada y competitiva. Algo complejo verbi gratia¹, la inversión en Colombia para investigación y desarrollo en el 2010 fue de tan solo 0,17% del PIB. Esta cifra resulta baja al compararla con Chile (0,44%), México (0,47%), Argentina (0,61%), y Brasil (1,16%), e ínfima frente a países de ingresos altos como Alemania (2,80%), Estados Unidos (2,89%).

Por ende, reconocen que, para poder llevar a este desarrollo, este CT&IE debe constituirse bajo los siguientes pilares:

1. Una institucionalidad pública coordinada y articulada entre sí, y con los demás actores del sistema, incluyendo particularmente las empresas, y universidades y centros de investigación
2. El financiamiento -que puede ser público o privado o una combinación de ambos-, basado en "grants", exenciones tributarias o capital semilla y de riesgo,
3. Un talento humano, incluido el gerencial, crítico para liderar los proyectos de emprendimiento dinámico, innovación y los procesos de generación de conocimiento
4. El desarrollo o transferencia de avances científicos y tecnológicos a través de la investigación teórica o aplicada,
5. a través de la propagación de una cultura de innovación y emprendimiento fortalecer la capacidad de traducir las ideas en bienestar y desarrollo para la sociedad

¹ Ejemplo.

6. un entorno com-petitivo que facilite la generación de emprendimiento y la consolidación de empresas.

Dentro de la investigación se proponen diez propuestas para solucionar las diversas problemáticas, en torno, se tomarán dos las cuales encajan de manera significativa dentro de la investigación y propuesta, aunque estas funcionaran desde la índole pública.

- Consolidar a Bancóldex como Banco de Desarrollo y a Colciencias como impulsor de la investigación y el desarrollo científico: se propone asignar un espacio fiscal permanente, y aumentar el presupuesto de Innpulsa (la entidad encargada de promover la innovación empresarial y el emprendimiento dinámico) hasta equiparlo al de Colciencias. Colciencias, por su parte, enfocaría sus esfuerzos y recursos en promover la investigación teórica y aplicada y la generación de conocimiento científico.

Ahora bien, se generaría la pregunta si estas entidades gubernamentales cumplen con las metas y lineamientos asignados o si bien pueden garantizar la solución a las diversas exigencias generadas en este entorno, o si la corrupción hará de manera eficiente su trabajo permitiendo nuevamente la mal utilización de recursos, es por esto que las iniciativas de tipo gubernamental no podrían llegar a ser tan eficientes.

Desde la academia se podría buscar adoptando esta propuesta, el incentivo a los capitales privados y gubernamentales a través de la formación de redes de emprendimiento y para promover y apoyar la generación de semilleros de investigación capaces de generar conocimientos, que podrían ser llevados al ámbito empresarial, ya que muchas propuestas serían útiles para el país en su materialización.

Propuesta número dos:

- Simplificar los procesos para obtener beneficios tributarios por inversiones en CT&I: para este fin, se propone, entre otros lineamientos:
 1. Ampliar la cobertura de la norma para incluir también proyectos de innovación -en adición a los de ciencia y tecnología
 2. Promover la creación y certificación -por parte de Colciencias- de grupos de investigación al interior de las empresas,
 3. Incluir un esquema multi-tasa, con una deducción básica de 150%, que aumentaría a 175% en los casos de empresas que se presenten con grupos de investigación, y a 200% para los esquemas asociativos de proyectos de más de una empresa con grupos de investigación,
 4. Incluir a Bancóldex, representado por Innpulsa, en el Consejo de Estímulos Tributarios y transferir el rol de la Dian, en este proceso, a la etapa previa de aprobación del cupo presupuestal.

Otra de las grandes deficiencias a nivel empresarial radica en los altos y complejos estándares de tributación en Colombia señalado también por LAVCA, entonces el incentivo a la ciencia, innovación, investigación, y emprendimiento, a través de un beneficio tributario.

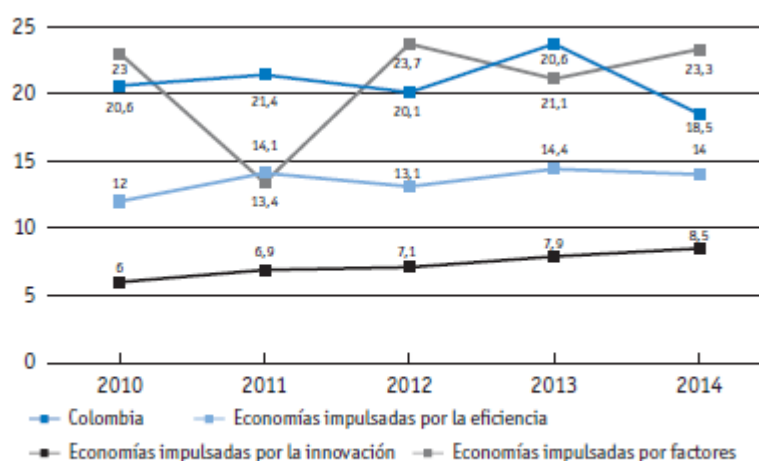
Constituye una solución dos problemáticas relacionadas con la tributación y la falta de (CT&IE), sin embargo este tipo de propuesta compete al ámbito gubernamental, visto desde la academia cabe aclarar que existen una serie de beneficios tributarios que podrían ser fortalecidos desde la cátedra, el fórum, la tertulia, etcétera, sobre emprendimiento, adicional el desconocimiento de la norma también es el principal foco de sanciones por ende su simplificación y adecuada enseñanza, divulgación, como procesos informativos mitigaría estos escenarios desfavorables para el desarrollo empresarial. “La innovación es uno de los principales motores de desarrollo de las eco-nomías modernas. Es, además, la principal característica diferenciadora de los países emergentes que superan las denominadas trampas de pobreza y pasan el umbral hacia el progreso” (Mitchell, 2014).

7.1. Tasa de actividad emprendedora (TEA)

En el caso de Colombia, 18.5% de la población adulta en 2014 estuvo involucrada en actividades emprendedoras en etapas iniciales, superior al promedio de las economías impulsadas por la eficiencia (14%), ocupando el noveno lugar entre estas.

El siguiente gráfico presenta la evolución de la TEA para Colombia y los tres grupos económicos durante el periodo 2010-2014. Según se aprecia, la TEA de Colombia en 2014 presentó una disminución de 5.2 puntos porcentuales con respecto a 2013, a diferencia del promedio de los tipos de economía, que crecieron en este lapso.

Grafico n°1: Evolución de la TEA



Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2010-2014.

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

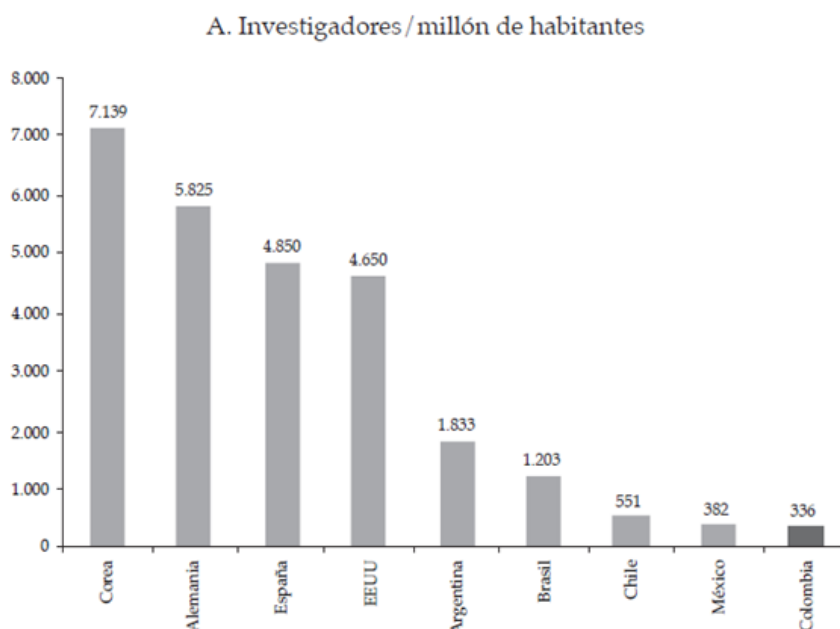
La actividad emprendedora es limitada en Colombia en relación a otros países, esto debido a las diversas dificultades que han sido tomadas a lo largo de este documento, en específico se relaciona a la baja, formación y educación de los diversos emprendedores los cual conlleva a la mayor dificultad la cual consiste en la baja calidad de la planeación, aumentando así el riesgo al proceso de emprender y disminuyendo el atractivo por emprender. La incertidumbre es un enemigo silencioso capaz de terminar con proyectos y sueños de las personas, este se puede mitigar a través de la educación.

7.1.1. Indicadores de capital humano para la CT+I*, 2010 e histórico

En la siguiente gráfica la comparación se evidencia que contra Colombia no genera ni el 10% de investigadores por millones de habitantes, debido a la falta de estímulo a la educación, la baja calidad de la educación y de los bajos incentivo a CT&IE, este uno de los principales problemas dentro del país para fomentar el desarrollo.

No obstante, es evidente que en los seis ejes de la estrategia de CT&I -capital humano, ciencia y tecnología, innovación y emprendimiento, instituciones, financiamiento y entorno de competitividad- Colombia presenta falencias y limitaciones que impiden que surjan más emprendimientos dinámicos y que agotan las posibilidades de innovación sistemática en empresas establecidas, y mucho menos la generación de una cultura de emprendedores innovadores. Por ello, es importante evaluar el desarrollo en este cuatrienio de las estrategias e implementación de instrumentos para la innovación y compararlas a la luz de experiencias internacionales. A través de la academia este tipo de iniciativas pueden ser llevadas, la formación del emprendedor parte desde diferentes disciplinas se debe buscar un espacio multidisciplinario que permita combinar el conocimiento de manera dinámica que sea generador de empresas, ya que el ambiente gubernamental ha demostrado que sus esfuerzos han sido insuficientes para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Grafico n°2: Investigaciones por país

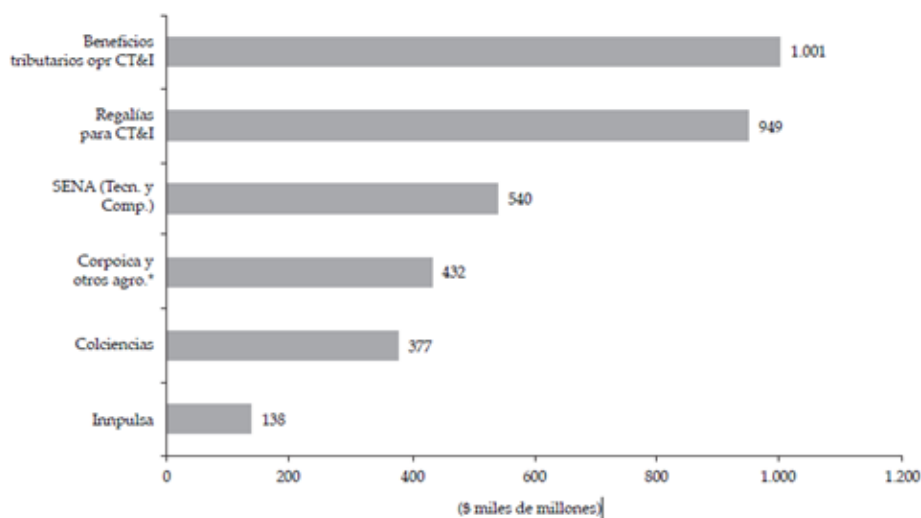


Fuente: (Mitchell, 2014)

Lastimosamente esta problemática es generalizada en las economías de América Latina, donde los esfuerzos de los países siguen siendo limitados, donde se han centrado más en propiciar avances en ciencia y tecnología, pero no hacer que estos sean aplicables al sector empresarial y productivo, con ello promover una cultura de innovación en las diversas cátedras investigativas y fomentar la actividad empresarial.

Principales fuentes de recursos públicos estimados para ciencia, tecnología e innovación en 2014

Grafica n° 3: Fuentes de financiación



Fuente: Banco Mundial, RICYT, Foro Económico Mundial, Unesco, Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología

Para el 2014, el GEM" Global Entrepreneurship Monitor" (Monitor de Emprendimiento Global), genero el informe 2014 para Colombia donde se destacaron los siguientes temas:

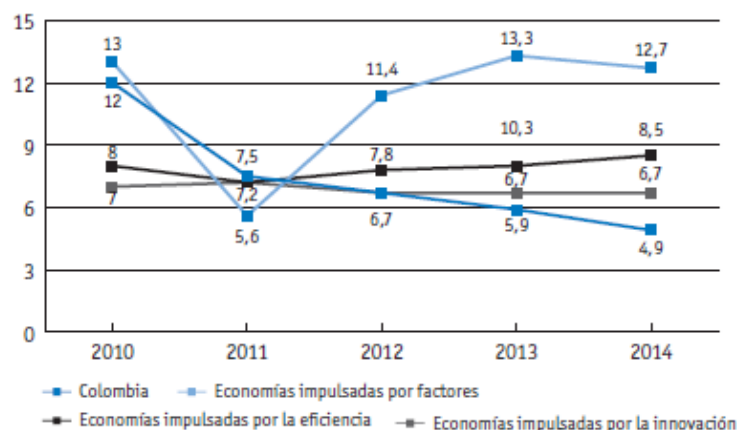
7.1.2. Emprendedores nacientes y nuevos empresarios

En Colombia la mayor parte de la TEA estuvo conformada por emprendedores nacientes, con una tasa de 12.4%, similar a la de las economías impulsadas por los factores, pero superior a la economía impulsada por la eficiencia y la innovación.

En cuanto a la evolución de la tasa de emprendedores nacientes en Colombia en 2014, se aprecia una disminución de 1.2 puntos porcentuales con respecto a 2013, similar a lo sucedido con el promedio de economías impulsadas por la eficiencia, pero contrario a la tendencia creciente del resto de economías. El segundo componente de la TEA, los nuevos empresarios, personas entre 18 y 64 años que administran su propio negocio, con hasta 42 meses de existencia y que han pagado salarios, en 2014 para Colombia fue de 6.7% (gráfico 3.4), superior al promedio de países con economías similares a la colombiana y a las economías impulsadas por la innovación.

7.1.3. Empresarios establecidos

Los empresarios establecidos son las personas entre 18 y 64 años que son propietarios que administran una empresa que ha pagado salario o retribuciones por más de 42 meses. En el caso de Colombia, 4.9% de la población adulta en 2014 estuvo involucrada en actividades emprendedoras establecidas, porcentaje inferior al promedio de las economías impulsadas por la eficiencia (8.5%), y el país ocupa el noveno lugar entre estos países con el porcentaje más bajo. Con relación a los países de América Latina y el Caribe, Colombia es la sexta economía con la tasa de empresarios establecidos más baja.

Grafico n°3: Porcentaje de empresarios establecidos en Colombia

Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2010-2014.

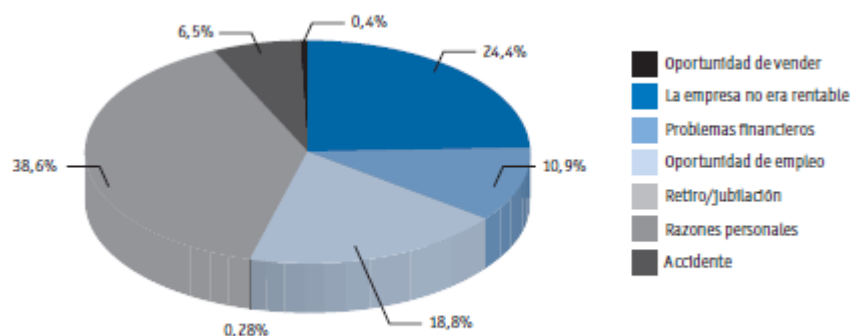
Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

Esto debido a los altos índices de fracaso en los primeros años atribuibles a la falta de formación académica y la baja tolerancia al fracaso.

7.1.4. Discontinuidad empresarial y razones para discontinuar un negocio

GEM indaga a la población adulta para identificar el porcentaje de personas que en los últimos 12 meses han cerrado, vendido, discontinuado o abandonado una actividad empresarial que tenían en funcionamiento. Para 2014 Colombia presentó tasas de discontinuidad empresarial superiores a las de los países basados en eficiencia y en innovación, pero inferiores a las de basados en factores. Este resultado es coherente con la disminución de la tasa de empresas establecidas, y confirma lo que se señaló anteriormente: que el país está tendiendo a la no generación de una fuerte masa empresarial en el tiempo, lo cual es preocupante.

Los resultados de 2014 señalan que las principales razones del abandono empresarial están asociadas a razones personales (38.6%), baja rentabilidad (24.4%), oportunidad de empleo (18.8%) y problemas financieros (10.9%).

Grafico n°4: Razones de discontinuidad en un negocio

Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2014.

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

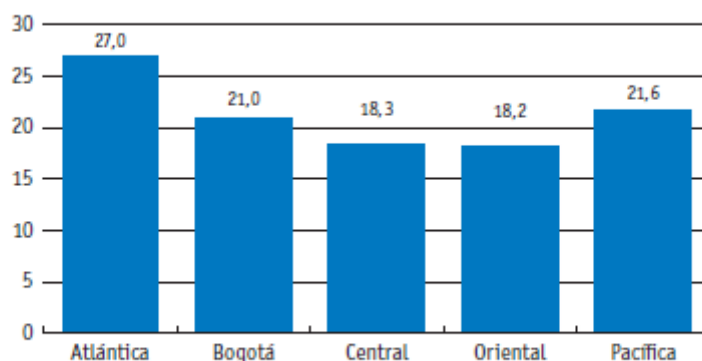
7.1.5. TEA por regiones y ciudades en Colombia

En 2014 se presentaron diferencias poco significativas entre regiones de Colombia (gráfico 3.10), con excepción del Atlántico, cuya TEA (27%) se encuentra más de 6 puntos por encima del resto.

Es interesante observar la variación significativa en la TEA por ciudades de Colombia. En el gráfico 3.11 se puede ver que esta fluctúa entre 38.1% en Jamundí (Valle) y 3% en Timbiquí (Cauca). Entre las principales ciudades del país destacan Barranquilla (32.4%), Bogotá (21%) y Cali (19.1%), cuyas cifras superan la TEA del país; mientras que Medellín (16.6%), Cartagena (10.5%) y Bucaramanga (5.8%) se encuentran muy por debajo de la tasa nacional.

Por regiones

Gráfico n°5: TEA por regiones

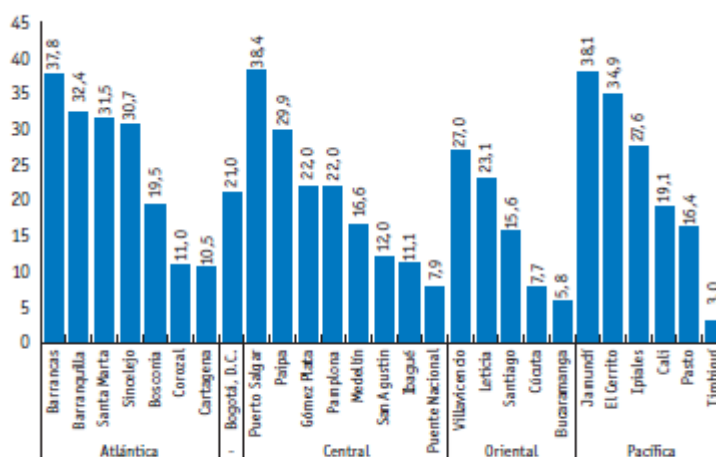


Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2014.

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

Por departamentos y Ciudades de mayor impacto

Gráfico n°6: TEA por departamentos y ciudades

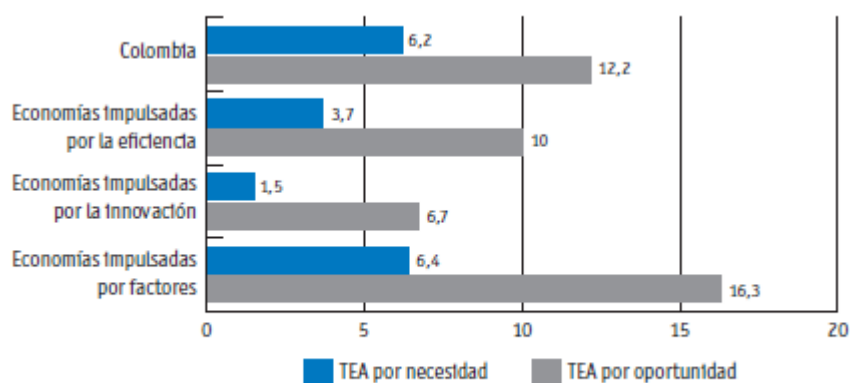


Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2014.

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

7.1.6. Motivaciones para emprender

Para 2014 la TEA por oportunidad en Colombia fue de 12.2% (gráfico 3.12), superior a la TEA por necesidad, que se ubicó en 6.2%. Esto indica que en el país por cada individuo que emprende por necesidad, dos lo hacen por oportunidad; lo cual es positivo porque el emprendimiento por oportunidad es el que impacta el crecimiento económico. En comparación con los tres grupos de economía, se observa que la tasa de emprendimiento por oportunidad del país es superior a la de los países impulsados por la eficiencia y la innovación. De igual manera, la tasa de emprendimiento por necesidad nacional es inferior a la de estos países.



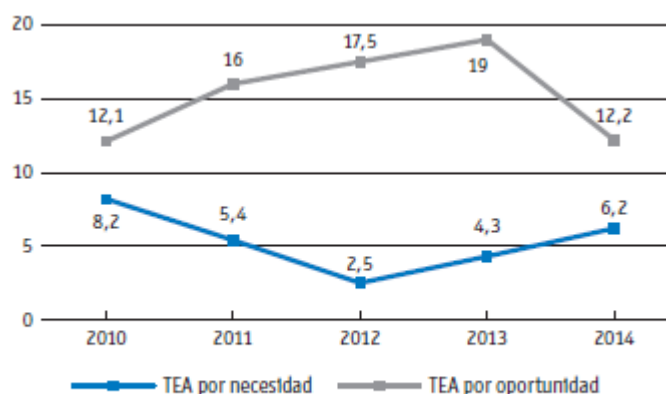
Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2014.

Grafico n°7: Motivaciones para emprender

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

Es importante resaltar que en 2014 la TEA por oportunidad perdió la tendencia creciente que venía presentando en los últimos años, al disminuir 6.8 puntos porcentuales con respecto a 2013. Por su parte, la TEA por necesidad presentó un aumento de 1.9 puntos porcentuales en comparación con el mismo año, siguiendo la tendencia creciente desde 2012. Estos resultados son coherentes con los señalados en los resultados de la TEA, en los que 2013 presentó variaciones negativas preocupantes.

Grafico n°8: Comparación de TEA



Fuente: GEM. Encuesta a la Población Adulta (APS) 2010-2014.

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

En los casos en los que se inició un negocio porque se identificó una oportunidad, se realiza la distinción en tres subcategorías: (1) búsqueda de mayor independencia, (2) incrementar sus ingresos y (3) mantener sus ingresos. En el gráfico 3.14 se agrupan los tres tipos de economías y se comparan con Colombia. Las cifras indican que el 45.7% de los emprendedores en etapas iniciales se encuentra motivado a incrementar sus ingresos y el 40% busca mayor independencia económica; en contraste con el 14.1% que solo busca mantener sus ingresos.

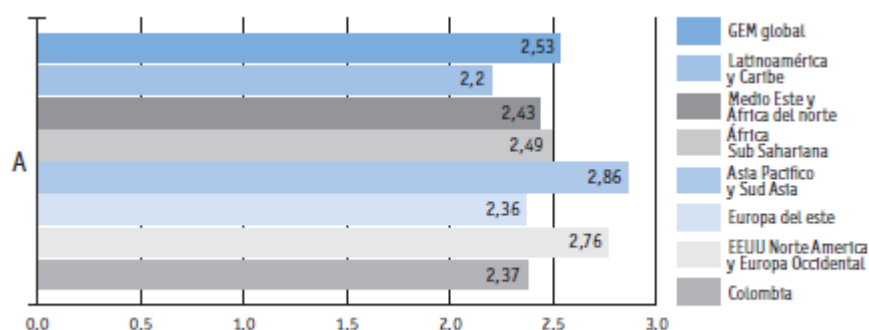
7.1.7. Financiación

La primera de las condiciones estructurales del entorno para la actividad emprendedora corresponde al tema de *financiación* y se analiza en el gráfico n°10 Al comparar Colombia con el desempeño global de los 73 países que participaron en GEM 2014 se observa un resultado por debajo del promedio mundial, siendo este el caso a través del tiempo. Cabe anotar, sin embargo, que Colombia presenta una tendencia al mejoramiento en el tema de Financiamiento. Ahora bien, en lo referente al promedio de países latinoamericanos se observa a Colombia por encima y al mismo nivel de los países de Europa del Este, lo cual hace del tema de financiación un elemento diferenciador con respecto a los países pertenecientes a economías basadas en la eficiencia.

Pese al comportamiento descrito anteriormente, los emprendedores no necesariamente utilizan las alternativas de financiación disponibles, ya sea por desconocimiento o exclusión del sector financiero formal. El nivel de bancarización a 2011 en Colombia fue de 62% (García C. A., 2015), el cual aún debe mejorarse, especialmente en lo que respecta al uso del crédito frente a las cuentas de ahorros. Este tema es crucial, pues los emprendedores usualmente recurren a sus tarjetas de crédito, préstamos personales, familiares y prestamistas informales para fondear la puesta en marcha de sus negocios.

Grafico

n°9:



Fuente: GEM Colombia. Encuesta a Expertos Nacionales (NES) 2014.

Comparación financiación Colombia – resto del mundo

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

7.2. Perspectivas de emprendimiento en Bogotá

Bogotá es la cuna del emprendimiento de alto impacto en Colombia, tiene el 67% de los EAI del país, adicional aproximadamente 192 empresas generan ventas superiores a 6,000 millones de pesos anuales, cuenta con más de 298mil empresas registradas a 2011 y constituye el 67% de empresas registradas en Colombia, este dato fue tomado de Escalando el emprendimiento. The breakthrough, de la Dirección de Gestión y Transformación del conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá.

Existen tres tipologías principales para clasificar el emprendimiento, se encuentra EAI, dinámico y tradicionales, cada uno se diferencia en crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad.

7.2.1. Análisis Clasificación de emprendimientos en Bogotá

A pesar de ser sólo el 15% de las compañías, el EAI y el Dinámico concentran el 21% de las ventas totales y el 54% del total de la Utilidad operativa generada en 2010. Y en generación de empleo, un EAI genera en promedio 63 trabajos mientras que un emprendimiento tradicional está por debajo de 25.

Grafico n°10: Clasificación del emprendimiento

	Crecimiento	Rentabilidad	Sostenibilidad
EAI	<ul style="list-style-type: none"> Ventas actuales superiores a los \$6.000 MM COP. 	<ul style="list-style-type: none"> Margen operativo superior al 10% en el 2010. 	<ul style="list-style-type: none"> Promedio histórico de margen operativo mayor al 7%.
Dinámico	<ul style="list-style-type: none"> Potencial de llegar a vender \$4.000 MM COP en el año 10 si tienen más de 3 años. Ventas iniciales de \$400 MM COP si tienen menos de 3 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Margen Operativo superior al 8%. 	<ul style="list-style-type: none"> Promedio histórico de margen operativo mayor al 4%.
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> Resto de las Empresas fundadas en la última década. 		

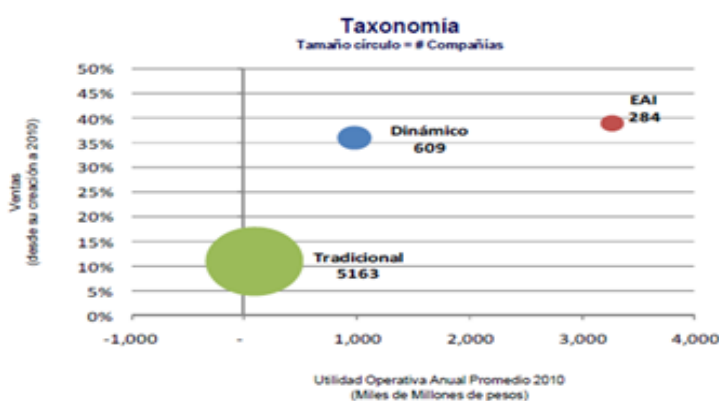
Fuente: Escalando el Emprendimiento. The Breakthrough.
Proceso: Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento de la CCB

Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)

Más sin embargo la trascendencia del emprendimiento tradicional al emprendimiento dinámico y al emprendimiento de alto impacto sigue siendo limitado ya que la mayor concentración se encuentra en el emprendimiento tradicional, la capacidad de crecimiento puede estar limitada a diversas variables, como la falta de conocimiento financiero, la mala planeación, el inadecuado uso de los recursos, entre otros, por ende fortalecer el emprendimiento, podría conllevar a aumentar el número de emprendimientos emprendedores y de alto impacto, reconocer las problemáticas al momento de trasegar de un estado a otro permite corregir y aumentar la probabilidad de éxito.

7.2.2. Taxonomía del emprendimiento en Bogotá, Ventas / Utilidad Operativa Promedio 2010

Grafico n°11: Taxonomía del emprendimiento en Bogotá

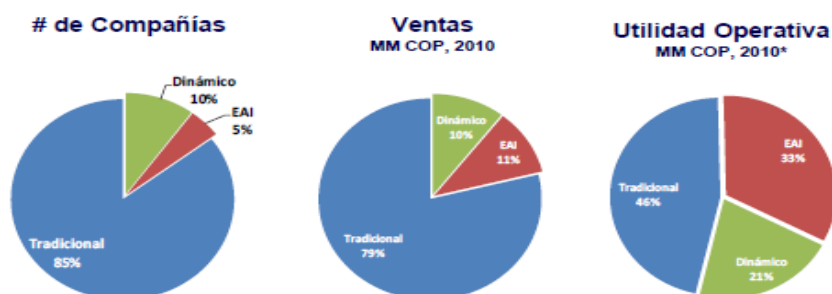


Fuente: Escalando el Emprendimiento. The Breakthrough.
Proceso: Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento de la CCB

Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2015).

Esto es una evidencia irrefutable en cuanto a dos elementos fundamentales la óptima utilización de los recursos y la baja planificación financiera y productiva.

Grafico n°12: Número de compañías, ventas y Utilidad Operativa



Fuente: Escalando el Emprendimiento. The Breakthrough.
Proceso: Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento de la CCB

Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)

A través de la clasificación por número de compañías, ventas y Utilidad Operativa, damos cuenta de que la planificación financiera y productiva así como la correcta utilización de los

recursos toman fuerza en el proceso productivo en cuanto a la generación de beneficios, re invertibles y con ende el aumento de su capacidad de crecimiento, ya que a partir de la reutilización de la inversión puede llegar a aumentar los activos productivos estratégicos para satisfacer las necesidades del mercado y seguir creciendo.

7.2.3. Análisis distribución por servicios y distribución geográfica.

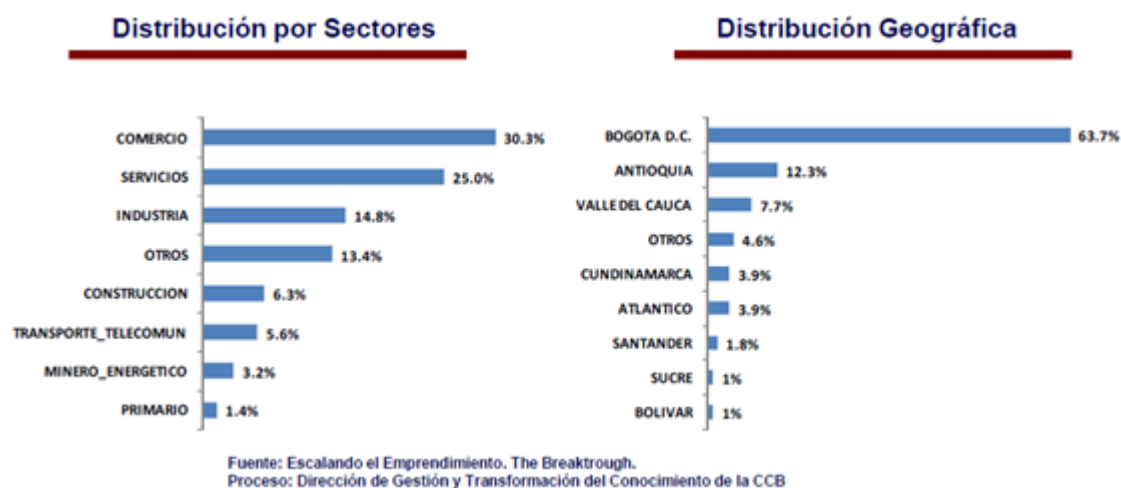


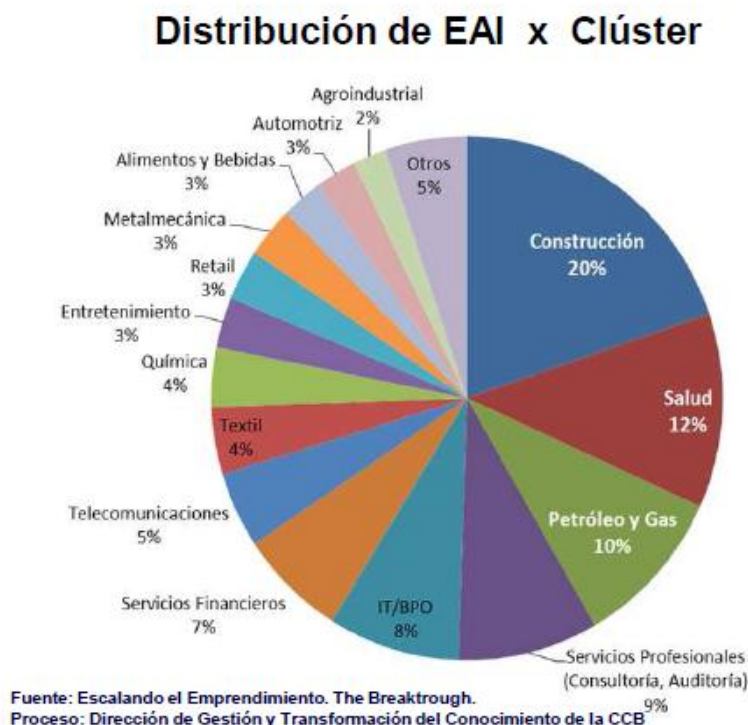
Grafico n°13: Emprendimiento por sectores y ubicación geográfica

Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)

De otro lado, los EAI en Bogotá están concentrados en clúster con un alto componente de conocimiento: Servicios profesionales, servicios financieros, salud, petróleo y gas (consultoría), IT/BPO. También se destaca la construcción, en donde ciertamente, Bogotá ha vivido un buen desempeño en la última década.

Grafico
Distribución

n°14:
del



emprendimiento de alto impacto

Fuente: (Cámara de comercio de Bogotá, 2015)

Al analizar la distribución sectorial vemos que la mayor concentración se encuentra en el comercio, los servicios y la industria respectivamente, y que en relación a esta distribución geográfica evidenciamos que su mayor participación se encuentra en Bogotá, en aspectos económicos el comercio es un actor cambiante sujeto al mercado, al igual que la industria, mientras que los servicios son adaptativos a las necesidades de los consumidores, mientras que los demás representan un mayor riesgo al cambio y la innovación por sus costos, en relación con las EAI la mayor concentración se encuentra en servicios, mientras que el tradicional presenta su mayor concentración en Comercio e Industria, no es de extrañar entonces los altos déficits presentes en la planificación financiera y de producción, lo que conlleva a un fortalecimiento de tipo educativo, para poder mitigar esta problemática, entender los diferentes escenarios de concentración de los actores emprendedores, a nivel sectorial y de mercado permite establecer fuentes de estudio capaces de entender la realidad y poder conllevar a la mejora, y así transformar estos tiempos de emprendimiento en EAI.

7.2.4. Tasa de Actividad Emprendedora para Bogotá

Tabla n°15: Tasa de la actividad emprendedora Bogotá y Colombia 2013-2014

Tasa de Actividad Emprendedora para Bogotá y Colombia 2013-2014			
	Población entre los 18 y 64 años de edad	Porcentaje del TEA	Población entre los 15 y 64 años de edad involucrados en nuevas actividades empresariales
Colombia	27.348.293	23,71%	6.484.280
Bogotá	4.807.259	24,05%	1.156.146
Colombia sin Bogotá	22.541.034	23,07%	5.200.217

Fuente: Estudio GEM Bogotá 2013 – 2014

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

Bogotá presenta una TEA de 24,05%. Dada la representación de la muestra del estudio para el GEM Bogotá, puede inferirse que 1.156.146 personas están involucradas en la puesta en marcha de iniciativas empresariales. Mas sin embargo solamente cerca del 20% están interesados y/o relacionados en actividades emprendedoras, lo cual en comparación con países latinoamericanos se posiciona en el 5to puesto siendo Ecuador el líder con un 35%, lo que indica que el emprendimiento pertenece a un segmento importante, más sin embargo es algo que se puede potencializar, a través del fortalecimiento educativo.

7.2.5. Percepción sobre oportunidades para iniciar una nueva empresa

Grafico n°15: Percepción de fundar una empresa

Fuente: Estudio GEM Bogotá 2013 – 2014

Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

La intención de fundar una empresa en los próximos tres años de los colombianos fuera de Bogotá, es de 57,7% en términos generales, más alta que la de los bogotanos, 53%. Se argumenta la disponibilidad de oportunidades de empleo en Bogotá con respecto al resto del país y, por ende, la mayor necesidad u oportunidad de iniciar una actividad de emprendimiento por fuera de la capital. En relación a las necesidades disponibles en los

diferentes sectores del país, adicional a esto cabe entender una relación entre la remuneración y los cargos disponibles, en donde la demanda de profesionales aumenta así mismo la demanda y por ende una pérdida en la probabilidad de empleabilidad, el profesional colombiano debe entender esta realidad y así mismo plantear estrategias alternas a la empleabilidad que le permita bienestar y aumento de las oportunidades para todos los colombianos.

7.2.6. Percepción del temor al fracaso empresarial

Grafico n°16: Percepción del temor al fracaso empresarial

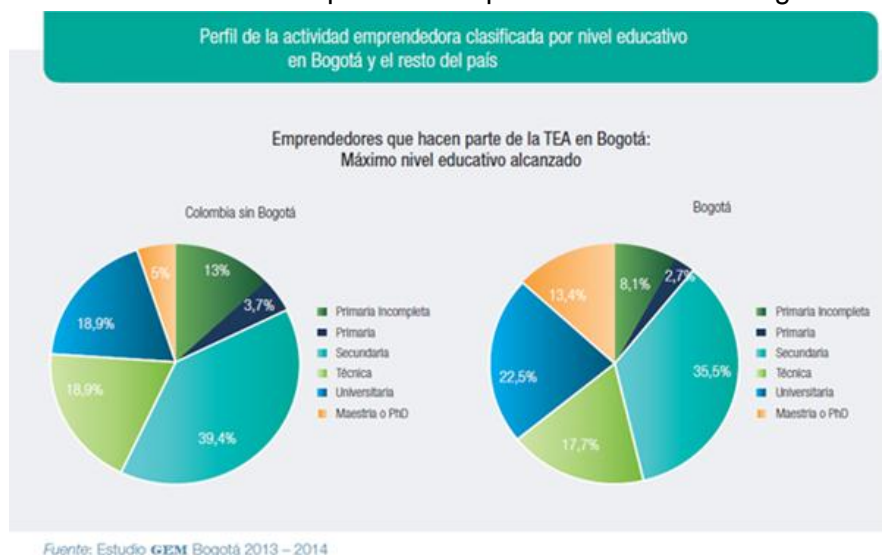


Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

Esto nos lleva a proponer una relación entre la naturaleza o fase de la economía con respecto al emprendimiento, que de manera interesante parece ser inversamente proporcional. La percepción del temor al fracaso es sustancialmente menor que la percepción de lo contrario, y muy similar entre Bogotá y el resto del país, 34,57% para Colombia sin Bogotá y 36,70% para Bogotá. Esto ejemplifica una sociedad con un nivel de confianza alto con respecto a la posibilidad de éxito de una actividad emprendedora. Sin embargo, el número de actividades emprendedoras se remonta a aproximadamente el 20% de la población según la tasa de actividad emprendedora.

7.2.7. Perfil de la actividad emprendedora clasificada por nivel educativo en Bogotá y Resto del País.

Grafico n°17: Perfil de actividad emprendedora por nivel educativo Bogotá



Fuente: (GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes, 2014)

El gráfico n°17 ilustra que, en Bogotá, el nivel de educación entre los emprendedores en etapa temprana es más alto que en el resto del país. En Bogotá, 36% de la población involucrada en la TEA tiene una educación universitaria o superior, mientras que en el resto del país solo 24% tiene el mismo nivel educativo. Las personas con maestría o PhD son un grupo donde se puede ver una diferencia de casi 8 puntos porcentuales entre Bogotá (13,4%) y el resto de Colombia (5,1%).

Esto indica a su vez que en Bogotá el 46,3% tiene formación básica, el 17,7% formación técnica laboral y solamente el 36% formación universitaria y especializada, se entiende entonces que existe una capacidad de aceptación al riesgo más alta para las personas de formación básica y técnica, y adicional es atribuible las problemáticas relacionadas a la planificación financiera, los estándares de calidad, la internacionalización entre otros, se debe aunar esfuerzos para fortalecer este tipo de emprendimientos y fortalecer la capacidad de los profesionales para fomentar la industria, ya que en ellos recae el conocimiento, y las capacidades para hacerlo.

8. Marco legal

8.1. Ley 1014 de 2006

Denominada la ley de fomento al emprendimiento brinda el marco bajo el cual el gobierno colombiano debe fomentar, promover e incentivar el emprendimiento en el país, al entender éste como una actividad dinamizadora de la economía nacional, impulsando la actividad productiva por medio de la creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo.

Es pertinente mencionar que en esta ley se establece una disposición para propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras (Startups), generando desde el marco normativo condiciones de competencia e igualdad de oportunidades, por otra parte se busca la expansión de su base productiva y la capacidad emprendedora, para que de esta manera se logren liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de calidad, aumentar el aporte al incremento de las fuentes productivas y en beneficio de un desarrollo territorial equilibrado. Adicionalmente, con el fin de promover el emprendimiento y la creación de empresas en las regiones, las Cámaras de Comercio, las incubadoras de empresas desarrollarán programas de promoción de la empresariedad desde temprana edad, procesos de orientación, formación y consultoría para emprendedores y nuevos empresarios, así como servicios de orientación para la formalización.

Así mismo, las universidades públicas y privadas y los centros de formación técnica y tecnológica oficialmente reconocidos, podrán establecer sin perjuicio de su régimen de

autonomía, la alternativa del desarrollo de planes de negocios de conformidad con los principios establecidos en esta ley, en reemplazo de los trabajos de grado.

9. Espacios de emprendimiento en universidades de Bogotá

En este capítulo se procedió a realizar una revisión, en cuanto a los espacios de emprendimiento más representativos de universidades en la ciudad de Bogotá, para establecer una serie de elementos referenciales, los cuales identifican las características más relevantes, estructura y beneficios de cada uno de estos.

Tabla n°16: Universidades referentes en la ciudad de Bogotá	
Universidad	Espacio
Universidad Nacional	Unidad de emprendimiento UNAL
Universidad de la Sabana	Semillero de emprendimiento e innovación Sabana (SEIS)
Universidad EAN	Instituto de emprendimiento, Liderazgo e Innovación (IDELI)
Colegio de estudios superiores de administración (CESA)	Centro de Liderazgo y Emprendimiento
Universidad del Rosario	UR Emprende – Centro de emprendimiento
Universidad de los Andes	Centro de Estrategia y Competitividad (CEC)
Universidad del Norte	Centro de Emprendimiento (UN)
SENA	Tecnoparque Colombia

Fuente: Elaboración propia

9.1. Unidad de emprendimiento UNAL

La unidad de emprendimiento e innovación es una entidad adscrita a la Escuela de Administración de empresas y Contaduría Pública de la Universidad Nacional de Colombia y tiene por objeto estimular y apoyar las iniciativas relacionadas con emprendimiento y creación de empresa propuestas por la comunidad universitaria. Cuenta con un equipo interdisciplinar altamente calificado conformado por estudiantes, egresados y docentes u expertos, los cuales están en la capacidad de (Universidad Nacional, 2016):

- Realizar actividades de motivación y sensibilización en temas de emprendimiento: La unidad de emprendimiento se ha propuesto a llevar el ecosistema emprendedor a los emprendedores, a través de una amplia variedad de eventos que ha realizado entre ellos el Octavo festival de emprendimiento e innovación 'r3inventa Colombia 2015' y el seminario de emprendimiento y liderazgo 2014. Así como también un

acompañamiento psicológico a los emprendedores potenciales para que desarrollen las aptitudes necesarias y de esta manera cuenten con un perfil emprendedor completo.

- Capacitar en temas afines a la creación de empresa: La Unemprende ha desarrollado una serie de talleres que abarcan desde la formación en áreas puntuales del plan de negocio, actualización de conceptos adquiridos y networking. Estos talleres son abiertos a todo el público durante el ciclo académico y en el periodo vacacional. Asimismo, y en continuidad a los procesos de capacitación la unidad ofrece en su plataforma web el material de cada uno de los talleres que se desarrollan, estas ayudas se encuentran dispuestas para toda la comunidad.

Imagen n°10: Taller de sensibilización unidad de emprendimiento Unal

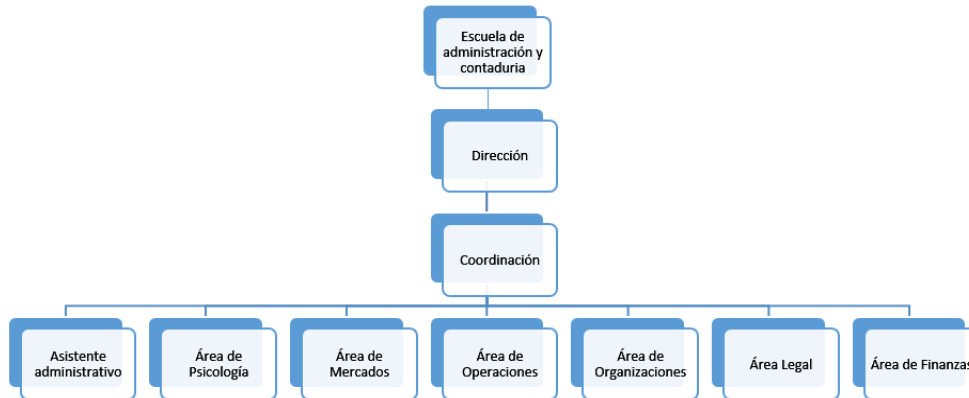
Fuente: (Universidad Nacional, Unal, 2016)

- Asesorar planes de negocio de estudiantes y egresados: Mediante un proceso de asesoría diseñado en conjunto por todas las áreas que componen la unidad de emprendimiento ofrecen un servicio de acompañamiento completo en todos los aspectos del plan de negocio. Por otra parte, cuenta también con un plan de fortalecimiento para emprendimientos ya consolidados.

9.1.1. Estructura

La Unidad de emprendimiento de la Universidad Nacional de Colombia cuenta con la siguiente estructura (Universidad Nacional, 2016):

Imagen n°11: Estructura de la unidad de emprendimiento Unal



Fuente: (Universidad Nacional, Unal, 2016)

9.1.2. Misión

Promover y gestionar la cultura del emprendimiento a través del diseño y aplicación de metodologías e instrumentos enfocados en el emprendedor, para la creación y fortalecimiento de modelos de negocio innovadores capaces de ser sostenibles y escalables, mediante un equipo interdisciplinario que, al vincular la investigación y la innovación en emprendimiento, coadyuva al crecimiento económico y el desarrollo social del país. (Universidad Nacional, 2016)

9.1.3. Visión

Para el 2020 la UEI será el principal referente en asesoría de emprendimientos dinámicos e innovadores a nivel universitario, con alta capacidad de investigación y desarrollo de metodologías para la creación y fortalecimiento de unidades de negocio (Universidad Nacional, 2016).

9.1.4. Objetivos

- Propiciar un espacio que facilite la generación de proyectos con alto grado de innovación a través de alianzas estratégicas con unidades especializadas dentro y fuera de la comunidad universitaria (Universidad Nacional, 2016).
- Posicionar a la UEI en la comunidad universitaria como un medio eficaz de acompañamiento y asesoría en el desarrollo y fortalecimiento de modelos y unidades de negocio (Universidad Nacional, 2016).
- Fortalecer y acompañar el crecimiento, aceleración y sostenibilidad de empresas en incubación (Universidad Nacional, 2016).

9.2. Semillero de emprendimiento e innovación Sabana

El SEIS es una unidad de la Universidad de La Sabana, en donde se lleva a cabo la incubación de emprendedores, a través de experiencias, con el objetivo de acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores, por medio de los servicios que hacen parte del modelo de incubación del SEIS. Adicionalmente, el SEIS conforma un espacio de co-working, servicios de telecomunicaciones, mentoring, networking, acceso a una red de contactos, entre otros.

Imagen n° 12: Modelo de incubación SEIS



9.2.1. Propuesta de valor

El semillero de emprendimiento e innovación Sabana, (Universidad de la Sabana, 2016) constituye un espacio donde estudiantes, graduados, profesores, personal administrativo y actores de emprendimiento e innovación de la zona de influencia de la Universidad de La Sabana encuentran la oportunidad para idear, desarrollar y potencializar su propuesta de emprendimiento e innovación a través de acciones que abarcan el desarrollo humano (La persona), la idea (El emprendimiento) y la propuesta de valor (La innovación) . Mediante estas premisas, el SEIS constituye un modelo integral que permite sensibilizar, fomentar, entrenar, acompañar y potencializar (Ver imagen n°12) procesos para la generación de emprendimiento e innovación, que impulsen el desarrollo social y económico de la Zona de influencia de la Universidad y el país.

9.2.2. Experiencias

A lo largo de su trayectoria (Universidad de la Sabana, 2016), el SEIS ha participado en diversos eventos que han constituido una oportunidad para visibilizar el trabajo del semillero

Imagen n°13: Experiencias SEIS



Fuente: (Universidad de la Sabana, 2016)

9.3. Universidad EAN

Desde el año 1967 a través de una propuesta integral y diferenciada en la formación de profesionales reconocidos y caracterizados por su fomento al espíritu emprendedor, se creó un modelo de formación de emprendedores el cual se denomina modelo EANTEC ®. Modelo de educación transversal el cual hace parte de todos los programas académicos de esta universidad.

“En el año 2012 y teniendo como base el Modelo EANTEC ®, la Universidad crea el Instituto para el Emprendimiento Sostenible, como unidad estratégica establecida para brindar soluciones en Formación, Consultoría e Investigación” (Universidad EAN, 2016).

Imagen n°14: Modelo de gestión instituto para el emprendimiento EAN



Fuente: (Universidad EAN, 2016)

9.3.1. El Modelo EANTEC®

Este modelo busca “el desarrollo de competencias y enfocado a la formación integral y del espíritu empresarial”, en este sentido el emprendimiento permea la totalidad de los esfuerzos de formación de la Universidad ya que se encuentra determinado como una de las competencias transversales en la formación integral del estudiante; sin embargo esta orientación se hace mucho más latente a través del modelo EANTEC®, que se centra en el desarrollo de las competencias emprendedoras a través de tres grandes pilares conceptuales, el Proyecto de vida emprendedor, el Análisis del entorno para la identificación de oportunidades de negocio y el Desarrollo de herramientas gerenciales para la planeación y puesta en marcha de empresas.

9.3.2. Investigación en la Universidad EAN

El Instituto para el Emprendimiento Sostenible es el eje de articulación de programas y proyectos de investigación aplicada con el fin de responder a problemas de reales en Emprendimiento, Sostenibilidad, Liderazgo e Innovación.

- El Entrepreneurship Group es un grupo de investigación de la Universidad EAN dedicado a la investigación aplicada en temas de emprendimiento

Las Líneas de investigación del Entrepreneurship Group, son las siguientes:

- Perfiles y Caracterización de Empresarios(as) y organizaciones
- Pedagogía para el emprendimiento
- Herramientas para la creación de empresas
- Factores de Éxito y Fracaso de Empresas en Start Up
- Liderazgo
- La Alianza E es una red de Universidades en América Latina y Europa que busca generar conocimiento a través de proyectos de cooperación internacional de investigación en emprendimiento.
- El Semillero SEEK tiene como objetivo desarrollar las competencias de investigación en aquellos estudiantes eanistas que se interesan por la generación de conocimiento en emprendimiento.

9.3.3. Investigación en curso

- Caracterización empresarios economía popular para el Distrito.
- Caracterización desarrollo malla curricular en Emprendimiento en colegios distritales.
- Caracterización del liderazgo de los jóvenes en Colombia a través del premio ELI y el concurso de voluntariado juvenil.
- Alianza E: Universidad EAN, Universidad Continental del Perú.
- Extensión: El ecosistema del emprendimiento de la Universidad EAN concibe las actividades de extensión como parte de la transferencia de los conocimientos y

fortalecimiento de la cultura en emprendimiento, sostenibilidad, liderazgo e innovación tanto hacia el interior de la Comunidad EANista como hacia las empresas, gobiernos y universidades en América Latina.

9.3.4. Financiamiento

Con el objetivo de apoyar los proyectos y fortalecer los emprendimientos en curso de la comunidad EANista, la Universidad EAN ha constituido el Fondo de Capital Semilla, en donde cada año premia las iniciativas de 15 emprendedores que trabajan en el desarrollo de proyectos sostenibles.

Cada año la Universidad EAN reconoce el liderazgo emprendedor de su comunidad EANista en las categorías “Emprendedor del año”, “Empresario del año” e “Intraemprendedor del año” en el marco de la Semana del Emprendedor EANista.

9.3.5. Servicios de extensión hacia el sector público o privado.

El Instituto para el Emprendimiento Sostenible de la Universidad EAN ofrece soluciones de acompañamiento, fortalecimiento y estructuración de proyectos con un foco específico en emprendimiento, liderazgo e innovación tanto para gobiernos locales y nacionales, como para la empresa privada.

- Concurso para estudiantes de 10° y 11° grado de colegios públicos y privados de Bogotá y Cundinamarca, quienes plantean o desarrollan proyectos sostenibles enfocados a solucionar problemáticas de miembros de poblaciones vulnerables.
- El Premio al Emprendimiento, Liderazgo e Innovación (ELI) se ha concebido en la Universidad EAN, como un reconocimiento a aquellos jóvenes colombianos que con su trabajo aportan significativamente a la construcción de un nuevo país sostenible desde lo económico, social y ambiental.

9.3.6. Programa Emprendedor

A través del Programa Emprendedor del instituto de Emprendimiento Liderazgo e Innovación se coordinan todas las Unidades de estudio transversales en Emprendimiento, en pregrado y en postgrado en cualquiera de las metodologías de estudio, tanto virtuales como presenciales. El modelo educativo de formación por competencias de la Universidad EAN está soportado con esquema de pedagogías activas que privilegian el aprendizaje significativo para que el egresado tenga la capacidad de gestionar su propia empresa o liderar procesos internos en las empresas donde labore.

9.3.7. Actividades para estudiantes de postgrado cursando iniciativa empresarial

El Foro es un espacio de interacción regular entre estudiantes y empresarios, donde los empresarios comparten con los estudiantes y docentes sus experiencias emprendedoras.

Los Foros de Empresarios se realizan en los programas de pregrado y postgrado. Se realiza en las ciudades de Bogotá, Cartagena, Popayán, Neiva, Armenia, Ibagué y Montería. Tiene como objetivo presentar y sustentar el resultado de la iniciativa empresarial de cada equipo de trabajo guiado por un tutor del programa emprendedor, en un ambiente simulado de negocios, que fomenta la capacidad de decisión en la inversión empresarial. Este es un ejercicio que trasciende lo académico e invita a un acercamiento real al terreno de los negocios.

9.4. Emprendimiento en el CESA

9.4.1. Centro de Liderazgo y Emprendimiento

Comprometidos con la generación de desarrollo económico y social en Colombia, seremos reconocidos a nivel Latinoamericano como la plataforma de emprendimiento, liderazgo e innovación social que promueve la calidad de educación y el desarrollo de emprendimientos sostenibles en la comunidad CESA.

	Cátedras e investigación	Programas	
LIDERAZGO Y CULTURA	Escuela de Líderes Innovadores	Fondo de participación	●
		Articulación con el ecosistema	●
		Premio de emprendimiento	●
		Formación equipo CLE	●
		CESA Talks	●
EMPREDIMIENTO	Espíritu Emprendedor	Ideación	●
		Reto Empresarial	●
		Incubación	●
		Aceleración	●
		Servicios para emprendedores	●
INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD	Desafío Bancóldex	CESA Fellows	●
	Emprendimiento social	Semana por la sostenibilidad	●
	Investigación en innovación social	Voluntariado	●

El programa va dirigido a: ● Solo estudiantes ● Comunidad CESA ● Abierto al público

Imagen n°15: Modelo de gestión Centro de Liderazgo y Emprendimiento CESA

Fuente: (CESA, 2016)

9.4.2. Liderazgo y Cultura

- Formación del equipo CLE
- Programas para formar y capacitar a todo el equipo CLE en nuevas metodologías.
- Escuela de Líderes Innovadores
- Brindar herramientas de formación a estudiantes que deseen formarse como líderes que generen impacto.
- CESA Talks: Espacio para compartir con líderes, empresarios o emprendedores, donde se intercambian experiencias de vida inspiradoras.
- Fondo de participación: Fondo para incentivar y motivar el apoyo de la comunidad CESA en eventos de formación.
- Articulación con ecosistema: Participación en eventos de entidades del ecosistema de emprendimiento e innovación social, para entablar relaciones con éstas.
- Premio de emprendimiento: Premio para fortalecer el emprendimiento de países de la Alianza del Pacífico.

9.4.3. Apoyo a la Creación y Desarrollo de Emprendimiento

- Ideación: Talleres para generar un proceso de generación de ideas.
- Reto empresarial: Programa de acompañamiento para realizar la validación comercial y fortalecer el equipo emprendedor.
- Incubación: Programa de acompañamiento para fortalecer, escalar y organizar el emprendimiento.
- Aceleración: Programa de acompañamiento financiero y técnico para fortalecer el emprendimiento como una empresa de alto impacto.
- Servicios para emprendedores: Generación de alianzas preferenciales con empresas para que presten sus servicios a los emprendedores.
- Realización de eventos que generen interacción entre nuestra comunidad emprendedora.
- Espíritu Emprendedor: Materia sello del CESA que brinda un espacio de formación en emprendimiento a través de la teoría y la práctica.

9.4.4. Innovación y Sostenibilidad

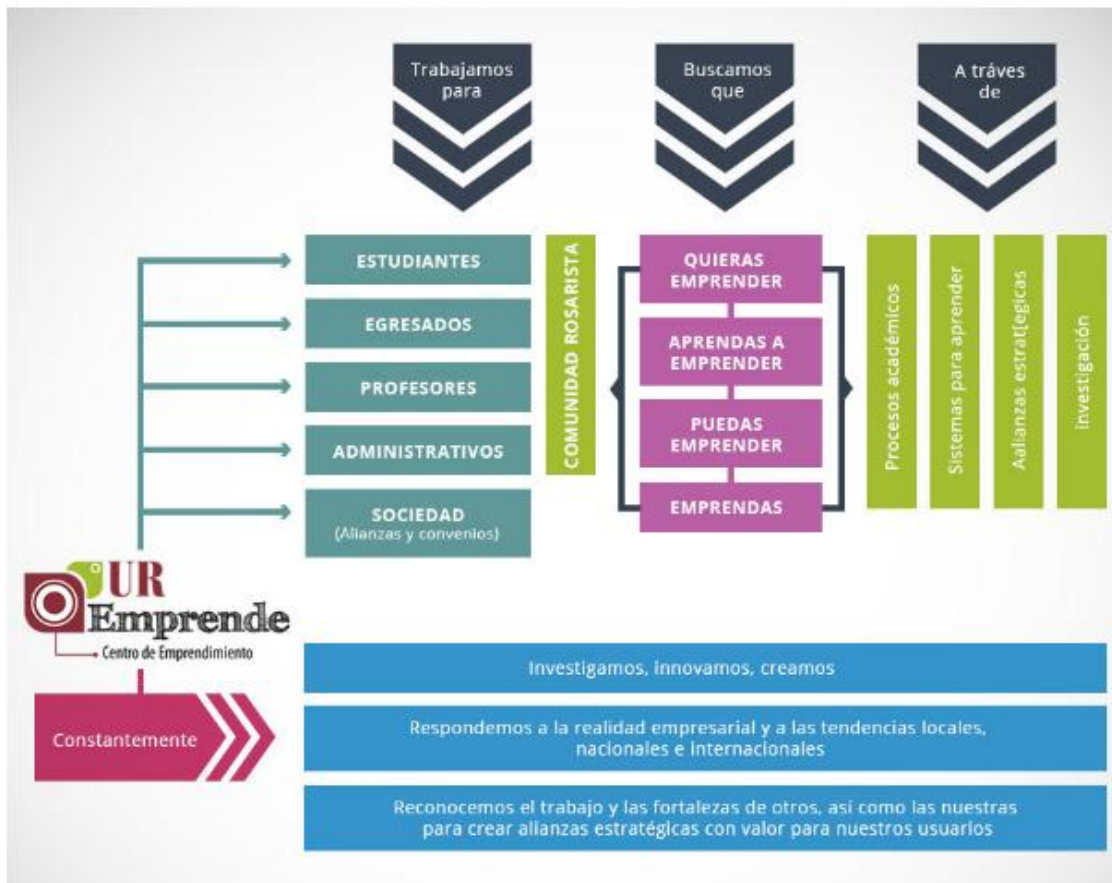
- CESA Fellows: Programa de acompañamiento para fortalecer, escalar y organizar emprendimiento social.
- Cátedra de Innovación: Materia de pregrado para enseñar metodologías y realizar proceso de innovación tanto social como empresarial.
- Investigación en Innovación Social: Realizar procesos de investigación relacionados con Innovación Social.
- Voluntariado en emprendimiento: Promover el voluntariado dentro de la comunidad para apoyar el desarrollo de emprendimientos sociales.
- Ashoka Changemaker Campus: Proceso de designación como una entidad que está formando agentes de cambio y apoyando la innovación social.
- Foro de emprendimiento e innovación social: Foro anual para informar sobre los temas actuales relacionados con la innovación y el emprendimiento.

9.5. Emprendimiento Universidad del Rosario

El Centro de Emprendimiento de la universidad del Rosario “UR Emprende”, promueve el talento para emprender y facilita el desarrollo de iniciativas y proyectos en la comunidad Rosarista que contribuyen al desarrollo de la sociedad.

El Centro de Emprendimiento es una iniciativa de la Escuela de Administración al servicio de todas las facultades y escuelas de la Universidad del Rosario.

Imagen n°16: Modelo de gestión UREmprende



Fuente: (Universidad del Rosario, 2016)

Para la Universidad del Rosario el emprendimiento es la capacidad que tiene los seres humanos para transformar problemas en oportunidades y deciden actuar sobre ellos a través del desarrollo de proyectos e iniciativas innovadoras, ya sean al servicio de una empresa, de una comunidad o de la sociedad misma.

9.5.1. Esquema de emprendimiento



Imagen n°17: Esquema de emprendimiento UREmprende

Fuente: (Universidad del Rosario, 2016)

9.5.1.1. Crecimiento y perdurabilidad

- Startup Hub: Promovemos el networking, la conformación de redes que fortalezcan los lazos y permitan la visibilidad de los proyectos nacientes de UR Emprende. Así mismo, acompañamos a empresas ya constituidas o intraemprendedores en la reformulación de sus modelos de negocio o creación de nuevas líneas de producto y servicio

Para ello cuentan con las siguientes actividades:

- Talleres y asesorías personalizadas
- Actividades de networking
- Espacios de participación en Ferias y Muestras Empresariales
- Accelerator Hub: A través del Accelerator Hub conectan a los emprendedores con el ecosistema del emprendimiento, de modo que puedan impulsar sus proyectos emprendedores.

9.5.2. ANDI del futuro

Es un programa de emprendimiento conformado por un grupo de jóvenes apoyados por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI, con presencia en las principales ciudades de Colombia como Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Ibagué, Manizales, Medellín y Pereira. A través del convenio, los emprendedores vinculados a UR emprende-Centro de Emprendimiento participan en las actividades previa evaluación por parte de la Andi del Futuro y UR Emprende:

- Ser miembros de “La Andi del Futuro”, previo proceso de selección por parte de la Asociación y UR Emprende.

- Procesos de asesoría para los emprendedores de UR Emprende, a través del comité de mentores de “La Andi del Futuro”, de las cámaras sectoriales y las áreas transversales de LA ASOCIACIÓN.

9.5.3. Otras entidades

- Cámara de Comercio de Bogotá - centro de emprendimiento: es un programa que promueve la cultura emprendedora para la creación, estructuración y creación de empresas que contribuyan al crecimiento y desarrollo económico de la ciudad. A través de UR Emprende se podrá recibir evaluación financiera de un proyecto emprendedor, participar en actividades empresariales y de networking.
- Connect: es una organización que busca acelerar la innovación, para que Bogotá y Cundinamarca se conviertan en una de las regiones más innovadoras de América Latina, una 'Ciudad del conocimiento' en donde el desarrollo económico se basa en la creatividad, la innovación, la ciencia, la tecnología, entre muchos otros, como generadores de valor agregado y riqueza.
- Corporación Ventures: Es una organización que impulsa la creación y crecimiento de proyectos empresariales sostenibles. Para tal efecto, atrae capital, promueve la cultura del emprendimiento y articula los sectores público, social y privado con miras a fortalecer el ecosistema empresarial.
- Fondo emprender: Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional para financiar iniciativas empresariales que provengan de los estudiantes del SENA o estudiantes y egresados de programas de instituciones de educación superior.
- MET community: es una organización internacional, sin ánimo de lucro, que impulsa y apoya el emprendimiento femenino, sostenible, recibe apoyo de diferentes instituciones como el Banco Mundial, BBVA, Belcorp entre otras.
- Vivelab: es un programa que busca la apropiación y cobertura de las TIC generando contenidos y aplicaciones dentro de un ecosistema digital. Se pueden acceder a programas de orientación y capacitación y formación para empresas y particulares orientados a las necesidades del mercado.

9.6. Centro de emprendimiento Universidad del Norte

El Centro de Emprendimiento de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte con el propósito de estimular el espíritu emprendedor, presenta el Concurso de Ideas de Negocio EMPRENDE UNINORTE. Lo que permite a estudiantes y egresados uninorteños competir con sus iniciativas empresariales.

9.6.1. Objetivos

- Fomentar la cultura emprendedora en la comunidad Universitaria.
- Formar semilleros de empresarios dentro de la Universidad.

- Desarrollar y fomentar competencias y habilidades emprendedoras.
- Crear empresas innovadoras, sostenibles y de alto impacto.
- Contribuir a la competitividad y generación de nuevos empleos en la Región Caribe.

Los emprendedores participantes en el concurso Emprende Uninorte tienen la oportunidad de recibir el acompañamiento por parte del Centro de Emprendimiento para la formulación de su plan de negocio, apoyo para la consecución de recursos y la posterior puesta en marcha de su proyecto.

9.6.2. Misión

Generar líderes emprendedores que transforman vidas y regiones.

- Contribuir al desarrollo de la Competencia básica institucional en emprendimiento.
- Estimular el espíritu emprendedor y la cultura empresarial con responsabilidad social.
- Identificar y desarrollar comportamientos emprendedores.
- Apoyar el desarrollo de ideas y proyectos empresariales con gran potencial de crecimiento.
- Apoyar procesos de desarrollo empresarial vinculando la actividad académica e investigativa de la Universidad al contexto productivo.
- Contribuir al desarrollo económico y social de la región y del país.

9.6.3. Objetivos

El Centro de Emprendimiento de la Universidad del Norte fue creado con el objetivo de ejecutar las políticas de emprendimiento de la Universidad, para lo cual actuará como ente articulador de las diferentes unidades involucradas.

9.6.4. Sensibilización

Instancia encargada de la realización de actividades académicas e informativas para la formación de líderes emprendedores. Dentro de las actividades realizadas se encuentran: workshops de Emprendimiento, ferias empresariales, talleres y capacitaciones. De igual forma con el propósito de formar emprendedores cuentan con el programa de consultores Junior de la Escuela de Negocios.

Incubación

Plataforma de acompañamiento para la creación de empresas que transforman vidas y regiones.

- Concepción de idea de negocio
- Formulación de planes de negocio
- Participación en convocatorias de capital semilla y de crecimiento (nacionales e internacionales)
- Puesta en marcha de empresas

9.6.5. GEM

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM), red de investigación sin ánimo de lucro a partir de la cual se monitorea la actividad empresarial, año tras año se consolida como la red de

investigación en emprendimiento más grande del mundo, es así como en 2010 participaron 59 países.

- Equipo del GEM Colombia

Colombia se vincula al GEM desde 2006, mediante la creación de un equipo nacional de investigación conformado por cuatro universidades (Universidad del Norte, Universidad de los Andes, Universidad Icesi, Universidad Javeriana de Cali). A partir de entonces, se realiza anualmente un reporte nacional en el que se evalúa la actividad emprendedora colombiana, enfatizando en las actitudes, actividades y aspiraciones que giran en torno a ella.

9.7. Emprendimiento Universidad de los Andes

9.7.1. Centro de emprendimiento

El Centro de Emprendimiento (CE) de la Facultad de Administración apoya a la comunidad Uniandina, entendida como egresados, profesores y administrativos de la Universidad de los Andes, a implementar estos cambios a través de la creación de emprendimientos de alto impacto para el país. En el contexto del CE, los emprendimientos de alto impacto se definen como aquellos con vocación de rápido crecimiento, que se diferencian a través de la innovación y la ambición y capacidad del emprendedor para asumir riesgos.

Imagen n°18: Centro de emprendimiento Uniandes



Fuente: (Universidad de los Andes, 2016)

El Centro de Emprendimiento ofrece apoyo a todos los miembros de la comunidad Uniandina a través de los siguientes canales.

- Talleres de Habilidades Emprendedoras
- Asesorías puntuales
- Programa Emprendedores
- Oferta académica

9.7.2. Programa Emprendedores

El Programa Emprendedores (PEMP) busca dar a la comunidad Uniandina el entorno y las herramientas necesarias para llevar a la acción sus proyectos de emprendimiento.

El Programa está dividido en tres etapas, según el nivel de desarrollo de los emprendimientos: VENDER, CONSTRUIR y CRECER.

- **VENDER:** La primera etapa, VENDER, busca apoyar a los emprendedores a indagar la validez de su negocio en el mercado a través de un trabajo intensivo en el cual serán expuestos a una sola idea: VENDER.
- **CONSTRUIR:** La segunda etapa, CONSTRUIR, se concentra en desarrollar los aspectos más importantes del modelo de negocio. El objetivo es que, al finalizar el programa, los equipos hayan identificado cuáles son los elementos críticos que deben fortalecer para que el negocio cumpla con su potencial.
- **CRECER:** Acompaña a los emprendedores en la búsqueda de su modelo de crecimiento de tal forma que el equipo comprenda cuáles son los elementos más críticos para obtener inversión o financiación de su crecimiento.

9.7.3. Proyectos y Relacionamiento Corporativo

El fortalecimiento de relaciones con empresas, organizaciones públicas y privadas, y con el tercer sector se realiza estratégicamente a través de iniciativas, proyectos y servicios orientados y especialmente diseñados para mejorar el nivel de cercanía y colaboración entre estudiantes, egresados, profesores, empresas y organizaciones, lo que permite enriquecer la propuesta de valor al aprovechar los intereses, las características y las fortalezas de cada uno de los grupos de interés.

- Consultandes

Los estudiantes de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, a través del programa Consultandes, brindan asesoría a empresas que ya estén consolidadas y que tengan necesidades específicas que puedan ser resueltas en un lapso de cuatro meses.

El programa permite a los alumnos de últimos semestres del pregrado en Administración y a estudiantes de MBA y de la Maestría en Gerencia Ambiental desarrollar sus habilidades en consultoría enfocadas en la práctica, y a las empresas acceder a servicios de consultoría que cuentan con el direccionamiento y experiencia de la Universidad de los Andes.

El valor agregado de Consultandes como un programa que promueve la metodología de consultoría en Administración se muestra en su efectividad para la formación integral de administradores.

“Este espacio creado para los estudiantes durante el currículo de pregrado, les permite tener un gran acercamiento al mundo profesional facilitando así su transición del mundo académico al laboral” comenta Vinciane Servantie, Directora del programa y del equipo docente de Consultandes.

El trabajo con cada organización es desarrollado durante un semestre. Cada semestre Consultandes convoca a las empresas y organizaciones interesadas a llenar un formato de aplicación. Al final de esta etapa se seleccionan las organizaciones que cumplen el perfil para ser asesoradas por el programa.

La oferta de servicios de Consultandes se enfoca en áreas de la administración como mercadeo, finanzas, gestión, logística y operaciones, y permite generar proyectos como planes de mercadeo, estudios de pre factibilidad de proyectos, planteamiento de nuevas estrategias de negocio, viabilidad de nuevas unidades de negocio, análisis y estructuración

de sistemas de costos, planeación operacional, planes de implementación de nuevas tecnologías o sistemas de calidad, entre otros.

9.7.4. Foros de Actualidad

Espacio mensual que tiene la Facultad para que expositores de primer nivel del ámbito empresarial y gubernamental traten temas de coyuntura, actualidad e interés para la comunidad de estudiantes y egresados de sus programas de posgrado.

9.7.5. Programa Empresarios en Residencia

Este programa vincula empresarios de amplia trayectoria que desean apoyar a los estudiantes en sus proyectos o consultas de tipo académico con aplicabilidad real en el entorno colombiano, así como colaborar con los profesores en sus temas de docencia e investigación.

9.7.6. Redes- CAR

Se trata de una alianza público-privada por medio de la cual las empresas mejoran su competitividad y a la vez su desempeño ambiental, con el apoyo de la Corporación Autónoma Regional-CAR, la Universidad de los Andes y otras instituciones aliadas.

9.7.7. Agronegocios e Industria de Alimentos – ANEIA

ANEIA es una iniciativa en temas agropecuarios e industria alimentaria en Colombia conformada por empresarios, funcionarios gubernamentales, docentes, estudiantes y exalumnos que componen la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, apoyados en redes sociales y nuevas tecnologías de la información (TIC's); con el fin de investigar, divulgar y debatir temas relacionados al agro colombiano y sus diferentes implicaciones (sociales, económicas y políticas) sobre el territorio nacional y sus actores.

9.8. Emprendimiento en el SENA

9.8.1. Emprendimiento y Empresarismo

El SENA tiene el compromiso de capacitar para el trabajo a los colombianos y desempeña el rol de dinamizador de la economía. Lo hace a través de servicios enfocados a la generación de empleo.

Tiene como objetivo principal fomentar la cultura del emprendimiento identificando ideas de negocios y orientando a los colombianos hacia las fuentes de financiación existentes en el mercado.

9.8.2. EmpréndeT

Se fortalece la cadena de valor del emprendimiento en el país, teniendo como objetivo: aprendices que se encuentran en los centros de formación del SENA en carreras técnicas, beneficiarios del programa Jóvenes Rurales Emprendedores, talentos Tecnoparque, beneficiarios del programa para población desplazada por la violencia y población vulnerable, y cualquier colombiano que requiera atención especial en emprendimiento.

9.8.3. Red de emprendimiento

El SENA cuenta con un modelo de emprendimiento impartido a través de las unidades de emprendimiento con las que cuenta en todo el país, así como con un equipo humano conformado por líderes regionales, gestores de emprendimiento y asesores MIPES. Dentro de su esquema de operación, cuenta con las unidades de emprendimiento tradicionales, ubicadas en cada uno de los centros de formación SENA, en donde se han definido rutas de atención diferenciales para personas con condición de vulnerabilidad.

9.8.4. Fondo-Emprender

El Fondo Emprender es una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- y reglamentado por el Decreto 934 de 2003, cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales. El propósito es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación, a través del desarrollo de nuevas empresas productivas. Estas empresas deben ser generadoras de empleo y cumplir con las obligaciones legales en su constitución y aporte al bienestar económico del país.

9.8.5. Fortalecimiento-Mypes.

Este programa fue incluido dentro de las estrategias de la Dirección de Empleo, Trabajo y Emprendimiento para brindar un mayor soporte a las Mypes (Medianas y Pequeñas Empresas). Busca enfocar a los empresarios para obtener resultados a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo sus áreas de procesos, personas, clientes y rentabilidad. De igual forma, brinda asesoría en la formulación del plan de acción correspondiente.

9.8.5.1. Sensibilización: del Programa Fortalecimiento a Mipes.

- Diagnóstico: mediante la aplicación de una herramienta se evalúa la situación actual de la organización en cada una de sus áreas.
- Formulación del plan de acción: se priorizan los componentes de cada área y se proponen mejoras en cada una de ellas, para alcanzar fortalecimiento y generación de más empleos formalizados.
- Plan de acción: se hace un acompañamiento para su implementación y mejora continúa.

9.8.6. Asesorías

- Asesoría financiera: En esta etapa se analiza la situación financiera de la empresa para proyectar las acciones que permitan desarrollar un plan de mejoramiento.
- Asesoría pensamiento estratégico: Se realiza brinda apoyo a los empresarios para que analice su proyecto empresarial en respuesta a su reto estratégico.
- Asesoría de mercados: Analizando el sector, entorno y grupos de interés, el empresario podrá implementar un sistema productivo, comercial o de servicios

capaz de maximizar su participación de mercado, la satisfacción de su cliente y generar un modelo de desarrollo empresarial sostenible.

9.9. Emprendimiento en la universidad de la Salle en el mundo

La universidad de la Salle es una de las instituciones educativas más grande del mundo, a lo largo de su trayectoria en los diversos países en los cuales tiene presencia, ha desarrollado una serie de espacios para el fomento, asistencia y consolidación del emprendimiento en sus comunidades académicas. Con el objetivo de conocer las experiencias, fijar un punto de referencia para el semillero de emprendimiento e innovación lasallista y fortalecer la marca LaSalle, el grupo investigador realizó una revisión a seis universidades pertenecientes a la red de universidades de LaSalle presentadas a continuación.

Tabla n°17: Universidades de la Salle referentes		
N°	Espacio	Universidad
1	Center for the Regional Economy	Saint Mary's College
2	Incubadora de negocios	Universidad de la Salle Mexico
3	La Salle Center for Entrepreneurship	La Salle Philadelphia
4	La Salle parque de innovación al servicio de las personas	Universidad de la Salle Madrid
5	Unidad de emprendimiento	Corporación universitaria lasallista
6	Centro de investigación	Universidad de la Salle sede Filipinas

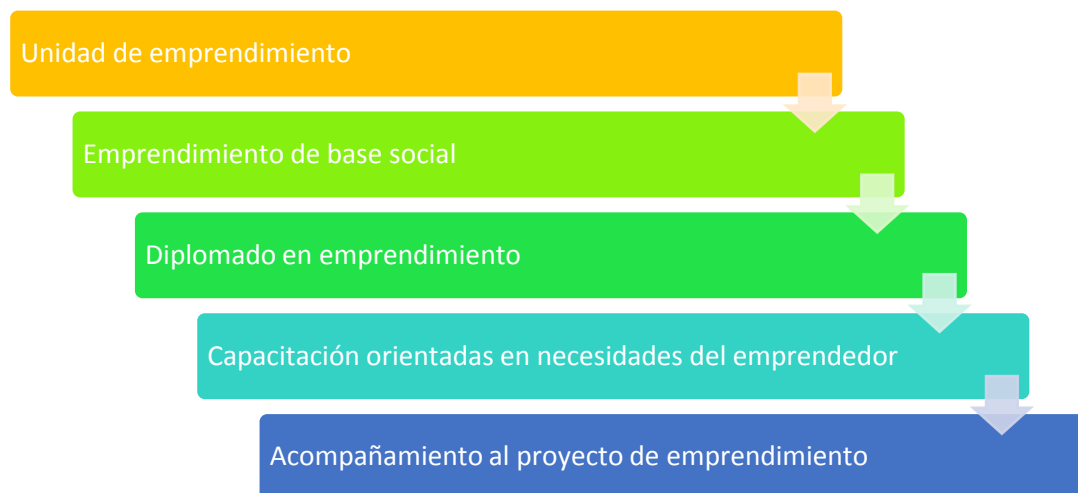
Fuente: Elaboración propia

9.9.1. Corporación universitaria lasallista

La corporación es un esfuerzo mancomunado de la asociación lasallista de exalumnos, junto con la congregación de hermanos de las escuelas cristianas del distrito lasallista de Medellín; Por dar continuidad a la labor educativa de las escuelas de la Salle y brindarles alternativas de educación superior a los miembros de la comunidad de estudiantes. Esta institución nace el 26 de mayo de 1982 en las instalaciones del colegio San José en Medellín e inicia sus labores el 6 de febrero de 1984 con 161 estudiantes en los programas de administración de empresas agropecuarias, licenciatura en educación preescolar e ingeniería de alimentos. A la fecha la corporación cuenta con más de 1.600 estudiantes y 3.700 egresados en los 13 programas de pregrado y 9 de post grado distribuidos en sus tres facultades: facultad de ciencias administrativas y agropecuarias, facultad de ciencias sociales y educación y facultad de ingeniería. (Corporación Universitaria Lasallista, Lasallista, 2016)

En direccionamiento a su visión por contribuir a la transformación social del país, la (Corporación Universitaria Lasallista, 2016) ha propendido por una línea de desarrollo empresarial que brinda servicios de capacitación, asesoría y acompañamiento en temas de emprendimiento a la comunidad del sur del valle de Aburrá y del Suroeste antioqueño. Entre sus programas se encuentran:

Figura n°4: Programa de fortalecimiento empresarial



Fuente: (Corporación Universitaria Lasallista, 2016)

9.9.2. Universidad de la Salle sede Madrid

La universidad nace en 1948 como un centro de formación al profesorado, otorgando titulaciones homologadas y oficiales en conjunto con la universidad Autónoma de Madrid desde 1978. Actualmente en proceso progresivo de las diversas titulaciones en áreas de pregrado, desarrolla tres grandes áreas del conocimiento: Ciencias de la Educación, Ciencias de la Salud y Gestión y tecnología. En el 2006 y en resolución de un propósito universal lasallista basado en el compromiso por la construcción de una sociedad y un mundo mejor, se creó el parque de innovación de servicio para las personas orientado bajo tres premisas (Lasalle Centro Universitario, 2016):

- La necesidad de crear Observatorios para identificar necesidades según las áreas,
- Una orientación creativa en la generación de proyectos viables y realizables,
- Accesibilidad Universal y el Diseño para Todos y,
- Un planteamiento de diseño de servicios que atendiera a las necesidades reales de las personas y desde las personas.

Estas han orientado al Parque de innovación a llevar a cabo innumerables actuaciones en el campo de la innovación, a través de asesoramientos en el diseño y análisis de viabilidad de propuestas al servicio de las personas, a este trabajo se añade los diversos encuentros, foros, seminarios y aportes del equipo de expertos profesionales de la Salle campus Madrid, que ejercen la labor en la institución; posibilitando que la accesibilidad a los servicios del parque sea de carácter universal, sin dejar de lado la calidad de los mismos al contar con la

acreditación de alta calidad SOLIDUN, única en los servicios diseñados para todos (Lasalle Parque de Innovación, 2016).

Servicios del parque:

- Adecuación de entornos: Consta en servicios de asesoramiento y asistencia técnica para la realización de proyectos que pretendan como objetivo adecuar el entorno construido a las necesidades de todas las personas, independientemente de las características físicas, sensoriales, intelectuales o culturales que éstas puedan presentar; este proceso se fundamenta en los principios de accesibilidad universal y el diseño para todos (Lasalle Parque de Innovación, 2016).
- Adecuación de producto: Se basa en asesoramiento a empresas para adecuar las condiciones de usabilidad de cualquiera de las gamas de producto que éstas recojan en catálogo, a la diversidad funcional de sus potenciales clientes partiendo (Lasalle Parque de Innovación, 2016).
- Adecuación de servicios: Opta por fortalecer la estrategia de crecimiento de las empresas cuyo objeto de negocio consiste en la oferta de servicios (Lasalle Parque de Innovación, 2016).
- Adecuación de las TIC: La constate evolución del entorno a nivel tecnológico hace que las personas y las empresas estén en constate procesos de actualización y de esta manera consolidar una propuesta de valor organizacional (Lasalle Parque de Innovación, 2016).
- Comunicación alternativa: En relación a la accesibilidad universal, existen diversos formatos perceptivos y cada uno de ellos puede facilitar el acceso y comunicación de un gran número de usuarios (Lasalle Parque de Innovación, 2016).
- Plataforma Soludin: El sistema integral de diseño, desarrollo y gestión de servicios 'Solidun', cuya implantación en una compañía facilita la personalización funcional de su oferta conforme a las necesidades de los clientes derivados de su diversidad (Lasalle Parque de Innovación, 2016).

9.9.3. Saint Mary's College of California

El Saint Mary's College of California es una de las instituciones de habla inglesa adscritas a la red de universidades de LaSalle, bajo su lema 'Change yourself, change the world' inspira a su comunidad a realizar un cambio duradero en el mundo, orientado en 3 ejes estratégicos (Saint Mary's College, Stmarys, 2016):

- Indagación profunda en el misterio de la existencia, mediante el cultivo de las formas de saber y de las artes de pensamiento.
- Comprensión de la persona humana que anima la misión educativa de la Iglesia Católica.
- Para crear una comunidad educativa centrada en el estudiante cuyos miembros se apoyan mutuamente con la comprensión y el respeto mutuos.

La escuela de negocios en el Saint Mary's apunta hacia el crecimiento económico social y sostenible de Estados Unidos, bajo el principio de 'todo comienza desde las regiones'. Para ello se desarrolló el centro para la economía regional cuyo objetivo es ayudar al crecimiento económico y social de la comunidad en la costa este de San Francisco, la gran Bahía de San Francisco y la región Asia-Pacífica. El centro realiza las siguientes actividades (Saint Mary's College, Stmarys, 2016):

- Lleva a cabo investigación, tanto académica como aplicada, en las cuestiones y problemas relacionados con su misión (Economía regional), y proporciona acceso a los resultados de dichas investigaciones.
- Proporciona servicios de consultoría y asesoría como elemento estratégico para aprovechar la experiencia de los docentes y estudiantes de la institución.
- Organiza eventos que reúnen a grupos internos y externos para la discusión compartida de los temas de interés común.

Imagen n°19: Objetivos del centro de economía regional

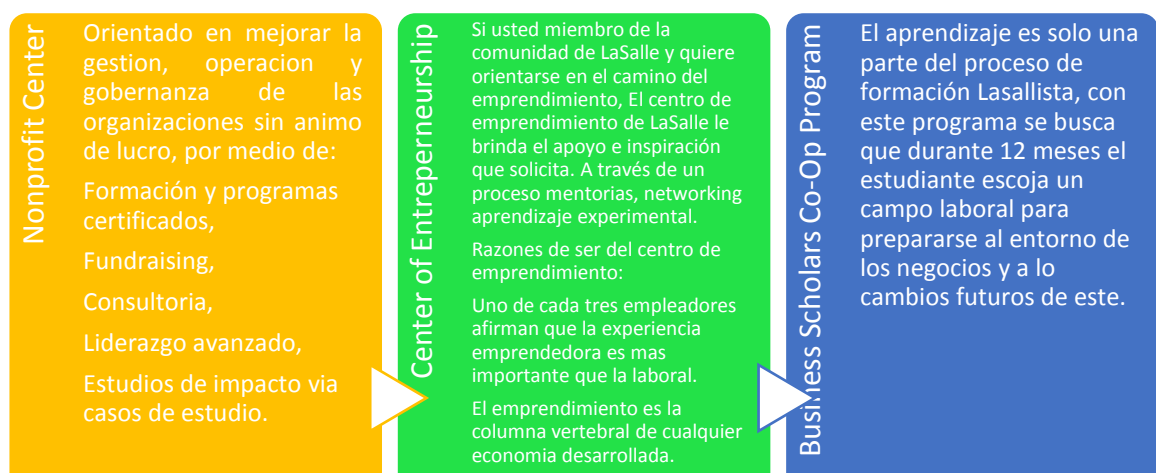


Fuente: (Saint Mary's College, Stmarys, 2016)

9.9.4. LaSalle University Philadelphia

'Prepare for a successful future of informed service and progressive leadership with a global perspective' es el sentido de LaSalle (LaSalle University, 2016). Catalogada como una de las mejores universidades de todo Estados Unidos, esta institución busca explorar el potencial humano de su comunidad, cultivando la enseñanza de San Juan Bautista de La Salle y de esta manera contribuir al bienestar común. Cuenta con tres escuelas de pensamiento: Escuela de artes, ciencias de la salud y escuela de negocios. Al interior de esta última, se han elaborado 3 programas de desarrollo de emprendimiento de alto impacto; estos se describen a continuación:

Figura n°5: Programas de desarrollo de emprendimiento



Fuente: (Lasalle University, 2016)

9.9.5. Universidad La Salle México

Entre 1950 y 1960 se empieza a consolidar La Salle México a partir de que el Hermano Doctor Manuel de Jesús Álvarez Campos concibe el proyecto de fundar una universidad dirigida por los hermanos de la Escuela Cristiana para dar respuesta a las necesidades del país, formando nuevos y numerosos profesionistas que respondieran al contexto histórico, político, social y económico. Para el 15 de febrero de 1962 la Universidad abre las puertas por primera vez con el traslado de la preparatoria del colegio Cristóbal Colón de la Colonia San Rafael a la Hipódromo Condesa, en mayo del mismo año se anuncia su transformación en un centro de educación superior, convirtiéndose en la primera universidad lasallista de América Latina (Universidad La Salle México, 2013).

La universidad La Salle es una institución educativa internacional e innovadora, con responsabilidad social, sentido humano, visión a futuro y 50 años de prestigio. Hacen parte de La Salle Universities, y de la red de Universidades La Salle, con 15 sedes en México. La universidad tiene como objetivo compartir y difundir ideas, valores, conocimientos y experiencias con los diferentes sectores de la sociedad para contribuir al desarrollo de las personas, del capital humano, de las organizaciones y de la sociedad en general. Por lo cual, para alcanzar sus objetivos, tiene áreas específicas de atención a diferentes necesidades en las que se encuentra el ámbito de los negocios, brindando soluciones para la generación de nuevos negocios a través de la incubadora de negocios, para administrar con éxito PYMES familiares a través de consultoría en protocolo de familia y consultoría para aceleración de PYMES familiares, con expertos en las diferentes temáticas a tratar. Además de esto cuenta con una Bolsa de Trabajo y una Oficina de Patentamiento y Registro de Derechos, para todo público, que brinda asesorías en materia de Propiedad Intelectual (derechos de autor, patentes, marcas, diseños industriales, etc.) y ofrece la gestión de los registros (Universidad La Salle México, 2013).

En total se prestan 8 servicios de vinculación empresarial en la universidad que son:

Figura n°6: Servicios de vinculación empresarial



Fuente: (Universidad La Salle México, 2013)

9.9.6. Universidad La Salle Filipinas

La universidad De La Salle está posicionada como un líder en la formación de recursos humanos que sirve a la iglesia y la nación. La Salle es una institución católica fundada en 1911 por los hermanos de las escuelas cristianas. La Universidad es un centro de formación de educación superior reconocida por su excelencia académica, investigación prolífica y relevante, y el servicio a la comunidad involucrada (De La Salle University , 2012). Ubicado en el corazón de manila, la Universidad de La Salle es el hogar de los estudiantes locales e internacionales que buscan una educación de calidad para consolidar un futuro más brillante. Está situado en una ciudad vibrante, donde la cultura y la diversidad son bien manifiesta (De La Salle University , 2012).

La Universidad cuenta con 1137 docentes de tiempo completo, parcial y personal de apoyo a la docencia; 16094 estudiantes, 36 departamentos académicos y 11 centros de investigación en el que se encuentra el centro de investigación y desarrollo empresarial. Este centro de investigación es el brazo de investigación y promoción de la facultad de negocios Ramón V. del Rosario (RVRCOB) de la Universidad De La Salle (DLSU). Como firmante de los Principios respaldados por Naciones Unidas de la Educación Responsable en Gestión (PRME), el RVRCOB se ha comprometido a promover los principios PRME. Estos principios animan, entre otros, a "participar en la investigación conceptual y empírica que permita mejorar la comprensión sobre el rol, la dinámica y la repercusión de las empresas en la creación de valor social, ambiental y económico sostenible", y para "facilitar y apoyar el diálogo y el debate "entre los diferentes grupos de interés" en temas críticos relacionados con la responsabilidad social global y la sostenibilidad" (De La Salle University , 2012). El centro tiene como enfoques de investigación las siguientes disciplinas: educación de gestión responsable, administración humanista, prácticas comerciales éticas, prácticas de negocio sostenible, responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo, marketing social, gestión de empresas de familia, desarrollo de las PYME y emprendimiento social (De La Salle University , 2012).

Los servicios que presta el centro de investigación son:

Figura n°7: Servicios del centro de investigación

Fuente: (De La Salle University , 2012)

10. Emprendimiento en la universidad de la Salle sede Bogotá

A partir de una visión parcial que tienen los investigadores acerca del emprendimiento en la universidad de la Salle, debido a la poca documentación al respecto. Se realizó un recorrido por toda la universidad, con el objetivo de responder desde diferentes perspectivas siete preguntas orientadoras y cinco preguntas de información anexa, las cuales se presentan a continuación:

Orientadoras

- Desde la facultad o programa: ¿De qué manera se concibe el emprendimiento?
- Desde la facultad o programa: ¿Cómo se fomenta el emprendimiento en el estudiante del programa?
- Desde la facultad o programa: ¿Qué debilidades y fortalezas considera que existen en torno al desarrollo de proyectos emprendedores?
- ¿Qué factores, herramientas o espacios dispone la facultad o programa entorno al desarrollo de proyectos emprendedores?
- ¿Sabe si para el desarrollo y ejecución de estos proyectos han contado con apoyo por parte de la facultad o programa?
- ¿Existe desde la facultad o el programa un seguimiento a los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil?
- ¿Considera que el desarrollo de una línea de apoyo, fomento y acompañamiento (Semillero de emprendimiento) contribuirá a la ejecución de proyectos emprendedores?

De información complementaria:

- ¿Considera un factor fundamental el emprendimiento en el programa o facultad?
- ¿Considera que existen las herramientas y espacios suficientes para el desarrollo de proyectos emprendedores al interior de la universidad de la Salle?
- ¿Considera que la comunidad estudiantil del programa tiene potencial para llevar a cabo proyectos emprendedores?

- ¿Conoce usted proyectos emprendedores exitosos en la facultad de estudiantes o egresados?
- ¿Considera usted que los estudiantes del programa o facultad deberían hacer parte del semillero de emprendimiento?

Para ello se diseñó una entrevista dinámica que se aplicó a representantes de cada programa de la universidad de la Salle sedes candelaria, chapinero y norte ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia, que tengan correlación con proyectos emprendedores. Los cuales han dispuesto diversas estrategias para fomentar, acompañar y asesorar los proyectos emprendedores de la comunidad estudiantil. A continuación se establecen dichos representantes:

Tabla n°18: Funcionarios de la universidad de la Salle sede Bogotá			
N°	Nombre	Cargo	Facultad o programa
1	Leonardo Calle	Director de programa	Ingeniería ambiental y sanitaria
2	Liliana Giraldo	Decana	Ciencias del Hábitat
3	Manuel Antonio Tobito	Director de programa	Ingeniería Civil
4	Maximiliano Bueno López	Director de programa	Ingeniería de aromatización
5	Antonio Bernal Acosta	Director de programa	Ingeniería eléctrica
6	Liliana Peralta	Director de programa	Ingeniería de alimentos
7	Jairo Alberto Díaz Perdomo	Decano	Ciencias administrativas y contables
8	Andrés Felipe Sánchez Díez	Secretario académico	Ciencias administrativas y contables
9	Roberto Alejandro Blanco Pulido	Secretario académico	Ingeniería
10	Adriana Patricia López	Decana	Ciencias económicas y

	Velásquez		sociales
12	John Alirio Sanabria Téllez	Unidad de emprendimiento	-
13	Nelson Molina	Observatorio Digital Empresarial Lasallista	
14	Omar Sierra	Coordinador Feria de proyectos empresariales	Ciencias administrativas y contables
15	Jackson Pereira	Coordinador de emprendimiento	Ciencias económicas y sociales
16	Librado Pérez	Coordinador de currículo	Universidad de la Salle
17	Claudia Aixa Mutis Barreto	Decana	Ciencias agropecuarias
18	Claudia Patricia Álvarez	Directora del programa	Administración de agro negocios
19	Paola Milena Suarez Bocanegra	Coordinadora de emprendimiento	Administración de agro negocios
20	Carlos Alfredo Mansilla Mejía	Director de programa	Administración de empresas
21	Gerardo Santos	Director de programa	Contaduría Pública
22	Marcel Hofstetter Gascón	Director del programa	Finanzas y comercio internacional
23	Jaime Alberto Rendón Acevedo	Director del programa	Economía
24		Secretario académico	Negocios y relaciones internacionales

26	Abelardo Conde	Director del programa	Zootecnia
27	Fernando Nassar	Director del programa	Medicina veterinaria
28		Coordinador de emprendimiento	Facultad de ciencias de la educación
29	Andrés Felipe Valdés Martínez	Secretario académico	Filosofía y humanidades
30	Rosario Santos	Asistente académica	Biología
31		Decano	Ciencias de la Salud
32	Nelson Javier Pulido Daza	Director del programa	Sistemas de información y documentación
33	Milton Molano	Director de planeación	Universidad de la Salle
34	David Flechas	Coordinador de proyectos productivos Utopía	Universidad de la Salle
35		Coordinadores de INCERPAZ	Universidad de la Salle

Fuente: *Elaboración propia*

De esta manera los investigadores elaboraron un mapa detallado con la información recolectada que presenta a continuación.

10.1. Oficina de Planeación Estratégica

El equipo de trabajo de esta división adscrita a la rectoría adquiere una visión institucional y holística del emprendimiento, al entenderlo como un lineamiento que se encuentra de manera implícita en el enfoque estratégico de la universidad, el cual consigna la transformación social y productiva del país. (Molano, 2016) Afirma: El proyecto Utopía se ha convertido en el ejemplo emprendedor lasallista por excelencia, así como un referente a

nivel regional del impacto en zonas con población vulnerable; demostrando que es posible la transformación del campo colombiano desde la generación de conocimiento.

Por otra parte, el entender el emprendimiento en las sedes Bogotá es una labor totalmente diferente, ya que las necesidades son distintas, debido a que no se cuenta con una clara política institucional que pueda sistematizar todos los esfuerzos que se realizan de manera particular en cada facultad dando un grado de dificultad al trabajo entorno al emprendimiento. Teniendo clara esta perspectiva, la oficina de planeación estratégica ha orientado esfuerzos junto con la rectoría por sugerir una clara política que pueda acoger de manera integral ambas realidades y definir estructuras claras y ejes de trabajo conjuntos.

(Molano, 2016) Concluye la Salle se encuentra en un momento crucial para la incorporación del emprendimiento en un sentido más amplio a Utopía dada la voluntad política de la rectoría. Se debe resaltar que ejercicios como el de la unidad de emprendimiento y el colectivo de emprendimiento se han visto eclipsados por la falta de resultados claros; por esta razón sus sedes en Bogotá deben demostrar que pueden elaborar un trabajo consolidado y adicionalmente complementar la labor en Utopía con ejercicios como un semillero de emprendimiento que pueda fortalecer y acompañar al emprendedor lasallista en beneficio el fortalecimiento empresarial.

10.2. Oficina de Coordinación de Currículo

Desde la coordinación de currículo según (Pérez, 2016), el emprendimiento es una potencialidad que tienen los seres humanos y se denota por la capacidad de proponer soluciones innovadoras frente a un problema u oportunidad, no solamente diseñando un plan de acción, sino también llevándolo a cabo. La universidad de la Salle partiendo de la lógica y necesidades de cada programa, es consciente de que esta particularidad se puede encontrar en el estudiante lasallista de manera activa o pasiva. Es decir, desarrollada, dado el número de casos de emprendimientos exitosos de estudiantes; o por desarrollar en este caso a nivel curricular se dispone de una serie de espacios transversales consolidados desde cada facultad, los cuales constituyen una oportunidad para que la comunidad en estudiantil potencie sus habilidades emprendedoras. (Pérez, 2016) Enfatiza: El reconocer el potencial de los estudiantes es el primer paso, ahora la universidad debe buscar una articulación y sinergia para que los esfuerzos que se realizan desde cada unidad académica puedan converger de una manera sistémica que responda a las necesidades y objeto de cada programa académico. Adicionalmente se debe fortalecer y dinamizar los espacios ya consolidados, especialmente la unidad de emprendimiento desligando este ejercicio de la facultad de ciencias administrativas y contables para brindarle un carácter más universal para que de esta manera pueda garantizar (Pérez, 2016):

- Formación: Espacios académicos transversales de emprendimiento, ideación y formación a emprendedores.
- Gestión: Apoyo a las ideas de surjan desde estos y otros espacios.
- Divulgación: Red de emprendimiento para consolidar las propuestas emprendedoras.
- Seguimiento: Una vez consolidadas efectuar un control para constatar el progreso de cada uno.

- Promoción: Todas las propuestas desarrolladas por la comunidad académica antes, durante y después del proceso, deben relatarse y documentarse.

(Pérez, 2016) Finaliza: consolidar un eje de trabajo el cual pueda brindar procesos de aceleración, fortalecimiento y acompañamiento contribuiría a la creación de potencialidades para el desarrollo del emprendimiento, consolidando así una opción para acelerar la unidad de emprendimiento y demostrar a la parte institucional que realmente si se cuentan con las potencialidades y las herramientas necesarias para llevarlas a cabo.

10.3. Unidad de Emprendimiento

En la unidad de emprendimiento se entiende el concepto de emprender como la visión que tiene cada ser humano para realizar sus sueños, desde este organismo se busca potencializar esta actitud en el miembro lasallista para poder demostrarle que el estudiante o miembro de la comunidad lasallista no solamente sabe formular proyectos, también puede convertirlos en realidad. El pasar del dicho al hecho constituye uno de los grandes retos para la universidad, al ser su principal debilidad en términos de emprendimiento, ejemplo de ello es la voluminosa cantidad de iniciativas emprendedoras e intraemprendedoras que generan estudiantes, docentes y equipo administrativo, esto en relación a la baja cantidad de propuestas que en realidad se encuentran en funcionamiento; debido a esta razón, la universidad debería aprovechar su potencial en infraestructura y contar con una entidad intermedia que pueda poner a prueba el potencial de propuestas e introducirlas en el ecosistema emprendedor. Si bien este rol debería estar siendo asumido por la misma unidad, la imposibilidad de unificar la unidad de emprendimiento y convertirla en un organismo que pueda responder a las necesidades de los emprendedores lasallistas, hace que por el momento solo se puedan acompañar a iniciativas particulares. Esto ha llevado a que se planteen iniciativas colectivas como la actual propuesta de investigación que pueda complementar las labores que no solamente lleva a cabo la unidad de emprendimiento, sino la institución, así como también establecer un proceso actitudinal de semilla de futuros emprendedores en la universidad de la Salle.

10.4. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Decanatura

Al interior de la facultad de ciencias administrativas y contables el emprendimiento se divide desde tres áreas empresario como el estudiante que posee un negocio o está en proceso de consolidación de su propuesta, intraemprendedor aquel que en su trabajo lidera proyectos para el fortalecimiento de la estructura empresarial; y el ámbito académico toda actividad que se contempla desde espacios curriculares o extracurriculares en aras de incentivar en el administrador, contador o estudiante lasallista el espíritu emprendedor. Esta última según (Perdomo, 2016) es la perspectiva imperante al interior de la facultad en los últimos años, con el cambio de decanatura aproximadamente hace un año se han realizado diversas acciones para crear una visión homogénea en los programas de administración de empresas y contaduría pública; aunque algunos esfuerzos resultaron fructíferos, la falta de claridad a nivel institucional a nivel de una política que brinde un significado propio de emprendimiento y así mismo oriente esfuerzos se han derivado en obstáculos al momento de establecer propuestas. Aun partiendo de estas limitantes se puede llegar a considerar que en un futuro la vocación emprendedora para aportar al desarrollo social y productivo del

país será un imperativo de la universidad de la Salle, gracias al inmenso talento humano de la comunidad académica.

La facultad se encuentra trabajando para aprovechar el potencial del estudiante bajo diversas áreas de formación académica como (Perdomo, 2016):

- Muestra empresarial
- Espacios académicos transversales
- Emprendimiento creatividad e innovación
- Electivas de emprendimiento
- Evaluación de proyectos
- Simuladores gerenciales
- Prácticas empresariales
- Modalidades de grado
- Grupos de investigación

Futuros espacios

- Nuevo redimensionado el cual integrará lo académico y lo práctico.

Re planteamiento de la muestra empresarial bajo un nuevo concepto:

- Feria Junior: Constituye el espacio después de La muestra empresarial y mediante la cual se espera brindar un seguimiento a las propuestas.
- Feria profesional: Los mejores proyectos de la feria junior, pasarán a una instancia superior en donde se llevan a un grado de profundidad los proyectos.
- Feria de expertos: Una vez se profundizan diversos aspectos se someten a prueba los proyectos en diversas convocatorias.

De esta manera se espera que se inste al estudiante de la facultad a adentrarse en el mundo emprendedor. Por otra parte, se hace necesario que esta serie de propuestas se encuentren acompañadas de una integración al ecosistema emprendedor real, dada la naturaleza universitaria consolidada como un espacio formativo y no productivo, para ello se requiere de una unidad de trabajo intermedia se encargue de profundizar y realizar aquellas actividades que propiamente desde la formación no se pueden realizar.

10.4.1. Programa de Administración de Empresas

Desde la dirección de administración de empresas, el emprendimiento, se concibe como una habilidad intrínseca en las personas, pero se busca a través del programa y de la malla curricular poder ofrecer espacios de fortalecimiento a estas habilidades, incluso con la creación de espacios como la coordinación de emprendimiento, adicional se busca a través de las materias estructurales, poder vincular un poco de emprendimiento, que se quiere decir con esto, fomentar espacios de diálogo, desarrollo de ejercicios a parte del programa formativo dentro de cada materia, fortaleciendo esta habilidad blanda dentro del ejercicio académicos.

La creación de esta competencia no solo permite la inclusión al mercado laboral sino además promueve el desarrollo de sí mismo, permitiendo trabajar para sí.

Dentro de la modalidad de grado se coincide a futuro un posible elemento, que vincule el emprendimiento, no solo en la formación de empresas sino un proceso derivado del mismo, reconociendo el impacto que este puede generar.

Es fundamental reconocer los esfuerzos en los espacios otorgados a cursos introductorios, como áreas de gestión que permitan el fortalecimiento desde los cimientos formativos de los estudiantes, buscando se desarrollen estas habilidades blandas.

Se reconoce la necesidad de la creación de laboratorios y de salida empresariales, más sin embargo se busca el utilizar la experiencia de los empresarios adscritos al programa para poder promover la formación y el diálogo, y con ello poder potencializar los conocimientos en los egresados y estudiantes, esto debido al elemento constitutivo estudiantil en ambas jornadas.

10.4.2. Observatorio Digital Empresarial Lasallista

El emprendimiento desde la perspectiva docente se vislumbra desde el nivel académico y constituye un eje transversal que se ve reflejado en asignaturas que la facultad dispone a los demás programas con el objetivo de incitar el espíritu emprendedor en la comunidad lasallista. Desde el ODEL el tópico va mucho más allá del ámbito académico al constituir el primer observatorio empresarial, recopilando y visibilizando el trabajo que la comunidad ha desarrollado en relación a intraemprendimiento y empresarismo, de esta manera analizando diversas experiencias el ODEL puede afirmar: que el estudiante lasallista siempre se ha caracterizado por emprender diversos proyectos en el área laboral y empresarial; a manera de ejemplo aproximadamente 100 estudiantes 5 en los programas de administración de empresas y contaduría poseen una idea de negocio, la proporción en intra emprendimientos es mucho mayor al observar que 30 de cada 100 lideran proyectos en sus lugares de trabajo. Si bien el objetivo es aumentar la proporción de ideas de negocio la problemática radica en la posibilidad de consolidar dichas propuestas y obtener un financiamiento.

En la facultad de ciencias administrativas y contables está siempre dispuesta a ofrecer el apoyo necesario, este no tiene la profundidad adecuada. Por otra parte, por medio del ejercicio docente han surgido diversas propuestas que han logrado consolidarse el ODEL es un ejemplo de ello, la muestra empresarial, el CEDEF, el colectivo de emprendimiento, unidad de emprendimiento, etc... son ideas aisladas y no consolidadas de una manera sistemática y sistémica, lo que genera una partición en el ecosistema emprendedor al interior de la universidad de la Salle.

10.5. Facultad de Ciencias del Hábitat

Decanatura

En los programas de Arquitectura y Urbanismo se relaciona el emprendimiento con la creación de empresa, y ese es un aspecto al que no se le hace énfasis en la facultad. Desde los programas se piensa en el empoderamiento de las comunidades para poder

permitirles que gestionen su mejoramiento de la calidad del hábitat y se hace de manera directa en todos los proyectos que se trabajan.

Aunque no se establece un enfoque de emprendimiento como creación de empresas, desde la facultad se considera esencial que los productos académicos sean útiles para algo, en ese sentido si se habla de entrepreneur como una persona que pueda llegar a movilizar proyectos, desde el programa se desarrollan habilidades de esta índole en los estudiantes de primer semestre, y el énfasis más grande está en los últimos semestres de la carrera donde lo estudiantes ya han pasado por las etapas de emprendimiento de sus proyectos.

En el programa de arquitectura se promueven proyectos con énfasis en la gestión inmobiliaria de diseño y construcción, de manera que los mismos estudiantes puedan aprender a mostrar sus resultados y venderlo tanto al sector público como privado, donde los estudiantes aprenden a su vez a presupuestar el proyecto y mostrar las ideas principales que demuestren que son innovadoras para el mercado. Con respecto al programa de Urbanismo igualmente hay una gestión de proyectos que tiene que ver con administrar los proyectos, cogestionarlos y poderlos promocionar.

La facultad cuenta con unos espacios académicos partiendo del principio de “estudiar es aprender haciendo” por lo tanto los estudiantes cuentan con talleres, una línea transversal donde se pone en escena la creación de proyectos. Además de las ferias y muestras, como por ejemplo la feria inmobiliaria donde los estudiantes tienen unos clientes a los cuales muestran sus proyectos y los muestran de una forma que tienen que convencer que primero son innovadores y segundo son viables. Las habilidades desarrolladas en estos escenarios académicos permiten a los estudiantes posteriormente participar en concursos como Convive y Solar Decathlon, los cuales han abierto muchos caminos porque son proyectos que se materializan y tienen todo un estudio de gestión pública y privada, aunque en su mayoría no tienen un resultado concreto y los proyectos expiran finalizado los concursos.

10.6. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

10.6.1. Coordinación de emprendimiento

En la facultad de Ciencias Económicas y Sociales el emprendimiento constata una apuesta dividida por parte de los programas al ser propuestas que no integran una conexión entre ellos, cada área del conocimiento busca generar un impacto diferente y para lograrlo se apoyan en espacios académicos desde primer semestre. De esta manera se busca que el estudiante de manera individual obtenga una serie de capacidades y herramientas para aventurarse en el mundo emprendedor, muestra de ello son las ferias que en este caso surgen de la necesidad de mostrar a la comunidad el potencial de los proyectos que se desarrollan en el aula, aproximándose al mundo real ya que cada uno debe contar con una serie de requisitos técnicos y teóricos. Al realizar un seguimiento a estas propuestas, son muchas las que se convierten en trabajo de grado, siendo esta la alternativa predilecta por los estudiantes de Finanzas y Negocio.

Añade (Pereira, 2016): Si bien resultan relevante la cantidad de proyectos que desde los dos programas más representativos se realizan, se podría aumentar esta cifra no solamente

en esta facultad, también en las demás. Así pues, se hace necesario la consolidación de un espacio macro que formará y cultivará al emprendedor, lo conecte con el ecosistema y apoye a consolidar su proyecto. Por esto el llamado que desde la comunidad académica se le realiza a la universidad es escuchar sus propuestas y solicitudes.

10.6.2. Programa de Economía

Para el programa de Economía no se considera un pilar fundamental el emprendimiento, ya que se parte de una premisa en la que se considera que el emprendimiento no se enseña y no se puede fomentar de ninguna forma, lo que si se pueden generar son entornos emprendedores en el que los estudiantes puedan desarrollar sus ideas. De ese modo el programa de Economía da posibilidades de entender mercados, entender las finanzas, entender el mundo de la economía; lo que permite generar aquellos entornos emprendedores, por ejemplo, los semilleros de investigación, que llevan a los estudiantes en pensar en posibles ideas y emprendimientos que no solo corresponden a crear empresas sino a emprendimientos sociales. Además de ello hay una ventaja dentro del programa dado que un gran número de estudiantes tienen experiencia laboral y esta permite avizorar nuevas alternativas a partir de una amplia formación en los campos en los que se desempeñan. Estos entornos emprendedores permiten que se registren casos de egresados que responden a emprendimientos sociales liderando movimientos de comunidades negras o liderando procesos en la oficina de víctimas.

No obstante, desde la facultad se considera que el emprendimiento para la creación de empresas no se puede efectuar desde la universidad; porque estos, para llevarlos a cabo, necesitan capital, incubación, recursos y la institución no tiene la capacidad para responder a esas necesidades, trabajar sobre estas necesidades es desviarse del objetivo de la universidad. Aunque se puede vincular y participar en programas estatales de fortalecimiento y acompañamiento al emprendimiento.

10.6.3. Programa de Finanzas y Comercio Internacional

Desde el programa de finanzas y comercio internacional se concibe el emprendimiento como un eje clave, donde se busca que el estudiante sea emprendedor motivado por medio de diferentes materias dentro de la malla curricular, especialmente por medio de la materia creación de empresas que tiene como propósito que el estudiante tenga una idea de negocio bajo los términos que establece fondo emprender.

Al considerar el emprendimiento como un eje clave, el programa genera espacios para su fomento como: 1. Las materias del programa. 2. Actividades extracurriculares por ejemplo conferencias de expertos en emprendimiento quienes relatan temas de innovación, jurídicos, mercadeo, fondos de capital riesgo, capital privado, entre otras temáticas. 3. Feria empresarial. 4. Plan de emprendimiento como opción de grado con enfoque internacional. Sumado al coordinador de emprendimiento que brinda el acompañamiento necesario para el desarrollo de proyectos emprendedores de los estudiantes y de las actividades desarrolladas en la universidad.

En el programa se registra un caso destacado de emprendimiento de un egresado que elabora filigrana en plata con un diseño artesanal muy bien elaborado y tiene como mercado objetivo Suiza.

Finalmente, en el programa se considera que una debilidad que se presenta es que hay un temor por apostarle al tema de emprendimiento. En otros países, las universidades apalancan con fondos en asociación con empresas del sector privado los proyectos con mayor viabilidad, aunque algunas como es natural se quiebran. Por eso se observa que hay muy buenas ideas en las ferias empresariales, pero no logran trascender y posicionarse en el mercado.

10.6.4. Programa de Negocios y Relaciones Internacionales

En el programa de Negocios y Relaciones Internacionales se concibe tanto el emprendimiento empresarial como el emprendimiento social; identificando el emprendimiento como ese conjunto de acciones, propuestas e iniciativas que buscan superar dificultades en una situación inicial; ya sea falta de ingresos o falta de empleo. Generando emprendimiento por oportunidad, por decisión o por muchos factores que identifican los estudiantes: por falencias en el mercado y ven la oportunidad de, además de generar ingresos, suplir necesidades.

El programa fomenta el emprendimiento en los estudiantes a través de: 1. Un grupo de emprendimiento de la facultad que está liderado por profesores de finanzas, este colectivo da charlas, convocan expertos y empresarios que cuentan sus experiencias de desarrollo empresarial. Además, tienen herramientas que apoyan la formulación de proyectos de los programas de Finanzas y Comercio Internacional y Negocios y Relaciones Internacionales. 2. Por medio de la Feria de Emprendimiento IMPEX en el marco de una asignatura donde se proponen planes de importación, exportación, producción o distribución de ciertos productos con base en la innovación y enfocado a las líneas de la carrera. 3. El emprendimiento como una modalidad de grado, la cual está concebida desde la opción de crear un plan de negocio que vaya enfocado a los núcleos de la carrera, en especial al tema de negocios internacionales.

La principal debilidad con respecto al tema de emprendimiento en el programa consiste en que los espacios académicos para información para el emprendimiento no son suficientes, sobre todo se necesita una fundamentación más fuerte sobre formulación y evaluación de proyectos, en el programa se cuenta con una asignatura pero se cree que no es suficiente, además que hay un enfoque de emprendimiento social por lo cual debe abordarse con más profundidad, el marco lógico y la formulación de proyectos sociales.

10.6.5. Programa de Sistemas de la Información Bibliotecología y Archivística

Desde el programa de Sistemas de Información, Bibliotecología y Archivística se concibe el emprendimiento como una transformación del conocimiento y su aplicación para el desarrollo de innovación. Por lo cual desde el perfil se articulan: el PEUL y el EFL, los cuales se enlazan al perfil profesional de los egresados donde se busca la aplicación directa de la transformación de conocimiento, asumiendo a su vez el rol de líderes expresado en

gestores de empresas, gerentes y directivos en el diseño de sistemas de información y documentación. Además de esto, el programa cuenta con espacios como: 1. Procesos de investigación transversal a la malla curricular generando investigación aplicada de carácter disciplinar con los estudiantes desde primer semestre, empoderado con laboratorios propios de alta tecnología. 2. Redes nacionales e internacionales de investigación. 3. desarrollo en el primer semestre del año la semana de la investigación en bibliotecología y en el segundo semestre del año la semana de investigación en archivística. 4. Publicaciones, seminarios y materias. Estos escenarios han permitido que se constituyan empresas desde el aula de clase, como se registró en la materia de negociación aproximadamente en el año 2011 a cargo de un estudiante sobre licitaciones públicas la cual se encuentra vigente.

Una de las principales debilidades en temas de emprendimiento es que los profesionales del programa buscan generar proyectos sobre el diseño de sistemas de información y documentación, pero no todos asumen la responsabilidad de llevarlos a cabo por no salir de su zona de confort. Esto debido a que según un estudio del observatorio laboral y ocupacional colombiano se identifica que los estudiantes del área de la información devengan salarios similares a egresados con especialización en áreas de economía y finanzas.

10.6.6. Programa de Trabajo Social

El concepto de emprendimiento dentro del programa de Trabajo Social no se tiene consolidado, entendiendo emprendimiento como aquellas propuestas de generación de empresas a través de las cuales los estudiantes puedan generar su propio empleo y transformar realidades y problemáticas sociales. Pero se concibe el término de innovación social como aquellas apuestas metodológicas o conceptuales que los estudiantes generan en los contextos prácticos de intervención con las comunidades.

Dentro del programa se busca darle un lugar al concepto de emprendimiento, posicionarlo y visibilizarlo a partir de un banco de datos que contenga los resultados de los proyectos de innovación social, el cual sea la base para el desarrollo de emprendimientos sociales. Puesto que se ha identificado en los estudiantes del programa habilidades en temas de creatividad, trabajo, iniciativas y todos los elementos que configuran las innovaciones sociales, generando propuestas metodológicas, didácticas y pedagógicas de construcción de conocimiento y acciones que transforman realidades.

10.7. Facultad de Ingeniería

Decanatura

Para la facultad de ingeniería el emprendimiento es transversal, en el sentido que se manejan espacios académicos como electivas de facultad para que la tomen los estudiantes de los 6 programas de ingeniería y no por programas específicos, esto permite a muchos estudiantes que tienen el perfil para ser emprendedores o empresarios potenciar sus habilidades en espacios académicos que tiene la facultad como: emprendimiento, creatividad e innovación; formulación y evaluación de proyectos; que si bien, están

encaminados en proyectos productivos también se manejan proyectos a partir de ideas de negocio.

El objetivo del emprendimiento en la facultad consiste en que el ingeniero haga su aporte al país y más a un país en vía de desarrollo como Colombia para poder brindar a la sociedad algún tipo de solución, y generar alternativas laborales para sí mismo.

La facultad cuenta con escenarios adecuados para el desarrollo de proyectos de los estudiantes los que posteriormente se pueden convertir en proyectos emprendedores, gracias al reciente rediseño de todos los laboratorios, y a partir de una nueva concepción de los mismos, anteriormente eran escenarios encerrado donde estaba la instrumentación y los equipos, y los estudiantes llegaban a hacer sus prácticas de laboratorio. Hoy en día son espacios abiertos, donde se intensifica el trabajo en equipo, donde los estudiantes no necesariamente pueden llegar cuando tengan la práctica, sino en cualquier momento, para desarrollar diferentes proyectos e iniciativas, construyendo sus propios prototipos y haciendo toda la parte técnica. De ahí pueden surgir nuevas ideas y emprendimientos. Además de desarrollar habilidades propias del emprendimiento como trabajar en equipo, poner a prueba su creatividad, o fracasar y darle un nuevo aire a su proyecto inicial.

Igualmente, la facultad de Ingeniería está articulada a la unidad de emprendimiento de la facultad de ciencias administrativas y contables. Esta unidad desarrolla varias actividades con la Cámara de Comercio, Fondo Emprender, Innpulsa a las que asisten los estudiantes de la facultad. Adicionalmente, en la facultad se incluyó una modalidad de grado dentro de la sombrilla de producción intelectual relevante, que es desarrollar un plan de negocio como modalidad de grado.

Aunque la facultad de ingeniería presenta grandes rasgos sobre emprendimiento, la mayor debilidad recae en que los ingenieros se concentran principalmente en la parte técnica y se dedican a ser solucionadores de problemas. Careciendo de conceptos sólidos en temas como mercadeo o finanzas que les permitan estructurar y convertir de manera más clara sus proyectos en emprendimientos. No obstante, se han identificado varias empresas de egresados, principalmente empresas de alimentos como por ejemplo Fruservice que procesa y comercializa derivados de frutas. O empresas de ingenieros ambientales y civiles dedicadas a la prestación de servicios en temas ambientales y de consultoría respectivamente. Sumado a esto, los estudiantes que han optado por la modalidad de grado de plan de negocio, han establecido empresas de: manjares, empresa de tortilladora, lácteos, leche de almendras, entre otros.

10.7.1. Programa de Ingeniería de Alimentos

La dirección del programa basa su concepto de emprendimiento a partir de dos planteamientos:

- La vocación agrícola del país representado en el tamaño de la industria alimenticia colombiana como uno de los márgenes económicos más importantes en el PIB.
- En relación al tamaño de la industria, la poca estandarización, características de procesamiento y valor agregado de los productos alimenticios.

Partiendo de estas dos afirmaciones, el programa ha diseñado en conjunto con la unidad de emprendimiento y la facultad de ingeniería, una serie de estrategias para incentivar y potenciar los proyectos de su comunidad, aprovechando recursos conjuntos tales como laboratorios, plantas de procesamiento, charlas orientadoras, asignaturas de emprendimiento, exposición de proyectos integradores y semilleros de investigación. Este trabajo conjunto y la proporción de ideas emprendedoras de la comunidad ha derivado en un alto porcentaje de negocios desarrollados por el programa de ingeniería de alimentos, la gran mayoría bajo la modalidad de trabajo de grado en creación de negocio; la cual tiene un requisito que consiste en presentar dicho modelo de emprendimiento a un fondo de financiación. (Peralta, 2016) Realiza un énfasis en la cantidad de proyectos que han debido desde entidades de capital volver a una etapa inicial, dada la estructura del plan de negocio. Esta razón ha hecho hincapié para que desde el programa de ingeniería de alimentos busque una entidad asesora de emprendimiento a manera de subsanar estas falencias, enfatiza en que la universidad debería existir mayor atención a este tipo de iniciativas, brindarles acompañamiento y fortalecimiento; por esto es concluyente en la realización de un espacio que pueda brindar este tipo de servicio como lo es un semillero de emprendimiento.

10.7.2. Programa de Ingeniería Ambiental y Sanitaria

Para el programa de Ingeniería Ambiental y Sanitaria es inherente a la formación de los estudiantes el emprendimiento. Dado no solamente por la aplicación de las ciencias básicas en distintas obras, proyectos o actividades, sino en cómo modificar los distintos entornos. Y con mayor razón en esta área, justamente porque parte de la situación ambiental en la que se encuentra inmerso el mundo y principalmente el país debe ser corregido, cambiando aquellas cosas que vienen siendo mal concebidas. De igual forma el concepto de cambiar procesos y la capacidad que tienen los estudiantes del programa, enfrentarse a condiciones distintas y poderlas transformar, necesitan de creatividad, innovación, actitud emprendedora y persistencia que se fomenta de manera integral en el programa.

Al ser el emprendimiento un concepto inherente a la formación de los ingenieros ambientales y sanitarios, hay una formación dentro del programa en torno al desarrollo de proyectos, iniciando con investigaciones pequeñas, revisiones bibliográficas y estados del arte en los primeros semestres, hasta desarrollos mucho más grandes en el final de la carrera. Igualmente hay una serie de espacios académicos misionales, sobre todo en la parte biótica y la solución de problemas de contaminación de agua, aire y suelo donde los estudiantes tienen que trabajar y hacer proyectos cada vez más sólidos. Y finalmente hay un elemento social que se hace a través de una práctica con una comunidad muy concreta, desarrollando junto con ellos y para su beneficio un proyecto ambiental.

Para el desarrollo de estos proyectos el programa cuenta con dos espacios esenciales que son: 1. Los laboratorios. 2. Las salidas de campo que generan aquellas condiciones para pensar diferente, contrastando y analizando las realidades de manera directa. Aunque se presenta una debilidad en el programa correspondiente al desarrollo de este tipo de proyectos puesto que no se establecen objetivos de oportunidad, sino que simplemente responden al compromiso académico.

Se debe resaltar que desde el programa se han identificado varios proyectos que se han aplicado en la parte social, además de identificar algunos proyectos en la parte comercial, de asesoría y prestación de servicios ambientales.

10.7.3. Programa de Ingeniería de Automatización

En Ingeniería en Automatización se considera el emprendimiento un factor fundamental, al ser un programa que tiene que ver con ciencia e innovación; la cual permite desarrollar nuevas tecnologías y eso es una base del emprendimiento.

En el programa se motiva el emprendimiento en los estudiantes otorgándole algunos espacios como: 1. laboratorios con una inversión anual alta. 2. Desarrollo de varias actividades en el semestre; por ejemplo: al final de semestre se hace un simposio de proyectos integradores, donde los estudiantes muestran a la universidad los prototipos que han desarrollado durante todo el semestre. 3. En la malla curricular del programa hay 4 espacios donde los estudiantes desarrollan los proyectos integradores. 4. Asistencia en congresos nacionales y congresos de semilleros. 5. Participación en semilleros nacionales e internacionales. Además de las actividades con invitados extranjeros que dan conferencias sobre el tema, y actividades o charlas que también vinculan a los estudiantes fuera de la universidad.

Estas herramientas y espacios permiten al estudiante construir prototipos, software o sistemas que ayuden a mejorar procesos específicos, que posteriormente pueden llegar a convertirse en una posibilidad de generar negocio a partir de sus propios conocimientos. Como se ha presentado con algunos egresados que han desarrollado procesadoras de papas, jugo, frutas, chocolate y café; o estudiantes y egresados que han desarrollado proyectos que tienen que ver con temas agrarios. En caso de que estos proyectos no sean viables como opción propia de negocio para el estudiante o egresado, este pueda aportar soluciones novedosas a alguna empresa.

10.7.4. Programa de Ingeniería Eléctrica

El proyecto curricular del programa de Ingeniería Eléctrica no cuenta con un tema específico sobre emprendimiento, a pesar de esto se ha identificado que los egresados del programa crean empresa, y crean empresa por que el sector eléctrico funciona sobre una dinámica en la que hay grandes empresas como Codensa en Bogotá o EPM en Medellín y estas subcontratan gran parte del trabajo, es ahí donde los ingenieros crean empresas para prestar esos servicios.

En el programa, pese a que no está contemplado el emprendimiento se han venido vinculando los proyectos integradores, de tal manera que el estudiante debe hacer 4 proyectos integradores, estos proyectos implican: 1. Análisis del problema, 2. Generar un plan de trabajo para abordar el problema, 3. Desarrollo, 4. Evaluación del proyecto. En esa medida el hecho del estudiante iniciar y terminar su proyecto se puede identificar como la semilla para el emprendimiento, a partir de un orden de inicio, planeación y desarrollo. Lo que demuestra que el estudiante del programa tiene todo el potencial para llevar a cabo

proyectos emprendedores a partir de la consolidación de la idea, su implementación y finalmente la sustentación.

Además de los proyectos integradores, el programa cuenta con los laboratorios que permiten estimular la creatividad de los ingenieros y se pueden aprovechar estos escenarios para el emprendimiento, aunque su objetivo intencionalmente no haya sido definido para estructurar proyectos emprendedores.

10.7.5. Programa de Ingeniería Civil

Debido a la imposibilidad de agendar una cita con el director del programa y secretario académico, se tomará como referencia la entrevista realizada al ingeniero Manuel Antonio Tobito, director del programa de ingeniería civil realizada el día 5 de octubre de 2012.

El emprendimiento en el programa se basa en el perfil de docentes y estudiantes en el rol de consultores empresariales, contratistas, interventores o generadores de proyectos de manera independiente. Al momento de la entrevista esta ingeniería no contaba con espacios enfocados al emprendimiento y su orientación se hacía de manera natural: el docente promoviendo la capacidad de brindar solución a problemas aplicando soluciones licitatorias y análisis de costos; de esta manera el estudiante logra identificar oportunidades de negocio (Sanabria, 2012).

10.7.6. Programa de Ingeniería Industrial

El programa más joven de la facultad de ingeniería entiende el emprendimiento como toda habilidad que tiene el miembro de la comunidad estudiantil para abordar y solucionar un problema optimizando recursos e implementando métodos innovadores y creativos. Para el desarrollo de estas capacidades al igual que el programa de ingeniería de alimentos ha trabajado conjuntamente con la unidad de emprendimiento y la facultad de ingeniería para ofrecer a sus estudiantes:

- Actividades curriculares y extracurriculares en donde se realiza el planteamiento de proyectos implementando alternativas de solución.
- Electivas de emprendimiento planteadas en conjunto con la unidad de emprendimiento.
- Talleres de emprendimiento con la cámara de comercio.
- Rueda de empresarios.
- Modalidades de grado en creación de negocio
- Proyectos que se dividen en tres grandes grupos; (Aula) Desarrollo de conceptos en espacios académicos. (Disciplinares) Recogen lo aprendido en un área específica del conocimiento. (Integradores) Resolver un problema con las herramientas aprendidas en las diversas áreas.

Si bien en la universidad dispone de diversidad de espacios y herramientas a la comunidad estudiantil de ingeniería industrial, al igual que en otros programas, presentan problemáticas similares tales como: la continuidad de dichos proyectos, acompañamiento y financiación, resaltando las dos primeras actividades, ya que desde la academia se puede brindar un proceso ordenado desde áreas del conocimiento como la administración e ingenierías para

resolver esta problemática. Por esto hacen un llamado para que se fortalezca y se amplíe la unidad de emprendimiento para que pueda cumplir a cabalidad con su objeto, ya que durante la ejecución de alguna de sus labores no ha presentado la productividad ideal o deseada en los proyectos desarrollados por los estudiantes.

10.8. Facultad de Ciencias de la Salud

Decanatura

En el programa de optometría de la facultad de Ciencias de la Salud se concibe el emprendimiento como un liderazgo de procesos distintos a los convencionales, que permiten potenciar esas nuevas ideas desde el mismo estudiante, articulado a los intereses propios de la facultad, para que de una manera diferente puedan proponer algo en el mercado desde su campo de acción.

El programa cuenta con una serie de espacios y herramientas para el desarrollo de proyectos emprendedores como: 1. Un paquete de electivas que ofrece la universidad donde hay elementos de administración y emprendimiento. 2. La óptica de la universidad con la mejor tecnología abierta al público. 3. El centro de telemedicina en salud visual conectado con clínicas internacionales. 4. El centro de visión y deportes. 5. Centro de capacitación de Johnson & Johnson con el instituto the vision care institute orientado principalmente para preparar en el área de los lentes de contacto a profesionales de América Latina y a la generación de nuevos negocios de salud visual en Colombia.

Además de estos escenarios académicos que fomentan el emprendimiento en el programa, se cuenta con el acompañamiento de un docente encargado de promover los temas de emprendimiento de manera transversal con el currículo. El desarrollo de eventos de carácter nacional e internacional como por ejemplo el seminario internacional de ciencias de la visión donde el estudiante es colaborar desde la misma organización, y la semana del optómetra desarrollado por los mismos estudiantes donde ellos generan de manera libre elementos de integración, elementos sociales y académicos de su propio interés. Igualmente, la facultad tiene un contacto permanente con la industria de manera semanal donde los estudiantes pueden conocer qué está pasando en la industria óptica y oftálmica y de qué manera pueden estar articulándose con los nuevos desarrollos que se están haciendo en el campo de su ejercicio.

Dentro del programa se han identificado algunos casos de emprendimientos de egresados como la revista franja visual, una de las más importantes que tiene el sector de la salud visual; desarrollada por un egresado de la facultad, iniciando desde las aulas como un informativo simple, estructurado posteriormente en una revista y consolidándose como una empresa de comunicaciones reconocida en América Latina. Otros egresados por su parte han generado empresas distribuidoras de equipos de nuevas tecnologías y laboratorios de lentes oftálmicos o de lentes de contacto.

10.9. Facultad de Ciencias Agropecuarias

10.9.1. Decanatura

El emprendimiento para la facultad de ciencias agropecuarias se divisa como una oportunidad en la cual los estudiantes del programa pueden dar a conocer sus proyectos, emprendedores, esto no es algo nuevo para la facultad, ya que esta promueve diferentes eventos destinados a ferias empresariales de agronegocios, adicional poseen un entorno activo a través desde su malla curricular, hasta sus actividades relacionadas para el fomento de estos espacios de emprendimiento.

El área de estudio compromete al sector agropecuario dentro de sus diversos actores, es por esto que a lo largo de los programas se busca, incentivar el emprendimiento, partiendo del apoyo a los proyectos a través de los espacios curriculares y extracurriculares, uno de sus principales referentes es el proyecto utopía, donde se forman a los ingenieros agrónomos los cuales tienen como objetivo la implementación de un proyecto productivo en su región, el fortalecimiento de estos espacios de capacitación y educación y la idea de formar estudiantes que contemplen la necesidad del sector agrícola, y puedan promover a través de su ejercicio su desarrollo es fuente de investigación para la decanatura.

Durante la entrevista la facultad reconoce la oportunidad existente en la transversalidad de formación, en donde a través de un organismo, se pueden generar relaciones que permitan el fomento, ya que los saberes son variados, y no es excluyente al momento de emprender.

10.9.2. Coordinación de Emprendimiento

El emprendimiento para la coordinación de emprendimiento de la facultad de ciencias agropecuarias, se entiende como algo más, que crear empresa, la facultad a través de los lineamientos institucionales ha buscado, la forma de concebir el emprendimiento como las habilidades y competencias en las personas, que permite crear, además de identificar oportunidades para con ello poder satisfacer las necesidades demandadas, el emprendimiento social es un enfoque relacionado con el pensar de la facultad. Además se busca que el emprendimiento trascienda los espacios académicos, sin embargo dentro de la malla curricular la facultad genera espacios de índole académico que han permitido potencializar estas habilidades y competencias de los estudiantes, además a través de la investigación en el semillero EMPREAGRO, es un semillero que busca caracterizar el emprendimiento de índole rural, además se tienen dos espacios de socialización LA JORNADA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO como muestra empresarial, y AGROEXPOSALLE, como feria empresarial, los cuales son eventos vocacionales e institucionalizados.

Se reconoce la necesidad de fortalecer la cultura del emprendimiento, posicionar los diversos tipos de emprendimiento, más allá de la creación de empresas dentro de la facultad, más sin embargo se han logrado consagrar eventos importantes, los cuales son una clara muestra de la capacidad que tiene la facultad para fortalecer y promover estos espacios, que permiten el crecimiento, de los estudiantes en relación al emprendimiento.

La creación de empresa como proyecto de grado, se entiende a su vez como la capacidad que tiene el administrador para generar empresa y demostrar su capacidad, algo importante dentro de la facultad es el seguimiento que se da a estos proyectos y además su capacidad para reconocer que el ideal de tiempo de incubación debe ser superior a un semestre, ya que desde sexto semestre es posible llevar a cabo esta modalidad de grado.

10.9.3. Programa de Administración de Agronegocios

Generación de capacidades para iniciar ante un proyecto no solamente asociados a la generación de empresas, para el programa es un componente básico en la formación, pero que debe no solo limitarse a los administradores, sino debería jugar un rol de transversalidad, esto se logra desde primer semestre promoviendo la feria de proyectos agrícolas, adicional del desarrollo de una cultura de creatividad e innovación, enfocados claramente en el sector rural.

Uno de los principales escenarios es la JORNADA DE EMPRENDIMIENTO para el primer ciclo, en donde se busca la inclusión de los estudiantes de la facultad y en el segundo ciclo se realiza AGROEXPOSALLE un espacio de negocios, buscando no solo la participación de estudiantes sino de vinculados a la universidad.

El emprendimiento es la capacidad para fomentar las ideas, una de las principales ventajas es la edad de la población las personas jóvenes son más dadas a los espacios de innovación y creatividad, ya que su resistencia al cambio, o afectación al riesgo es menor al no verse comprometidos con ciertos escenarios.

Se reconoce la necesidad de generar más espacios para fomentar la creación y generación, así como promover la cultura del emprendimiento, ya que la motivación en la cultura del emprendimiento es fundamental, hay espacios físicos, que permiten y propician el ambiente para el emprendimiento, elementos como laboratorios, jornadas, entre otras, que pueden dinamizar estas habilidades y capacidades como emprendedores, también es importante el acompañamiento y fortalecimiento a todos estos proyectos emprendedores que pueden ser foco de desarrollo no solo para ellos, sino también para la sociedad y comunidad.

10.9.4. Programa de Medicina Veterinaria

El emprendimiento en la medicina veterinaria se entiende como la unión de tres factores, la capacidad humana por realizar propuestas innovadoras que soluciones un problemática propia del área de estudio, el beneficio personal o profesional y la contribución social. Desde la iniciativa propia de su comunidad, el programa se encuentra en la búsqueda de involucrar a sus miembros en el mundo emprendedor; para ello y entendiendo que el emprendimiento va más allá del currículo y de la creación de empresa. Se han propuesto alternativas transversales curriculares y extracurriculares en conjunto con la facultad de ciencias agropecuarias que llevan al emprendedor a un escenario que abarca la formulación de un proyecto, además se busca inspirarlo por medio de experiencia docente en campos del emprendimiento; el resultado visible de la conjunción de estos dos escenarios es la feria Agroexpo, en donde un grupo de estudiantes de los 3 programas presentes en la sede norte exponen sus ideas de negocio. Así bien, el alcance y resultado de estos espacios hasta el momento se ve muy limitado por el alcance académico, curricular y disciplinar de estas

replicas; en vista de que muchas disciplinas no cuentan con la experticia para el adecuado manejo del emprendimiento, en este caso el programa de medicina veterinaria, se hace necesario que exista una instancia intermedia en la universidad que pueda servir de apoyo en todo lo relacionado con el emprendimiento y creación de negocio más allá de su curricularización, además de generar planes conjuntos, para incurrir en una propuesta integral.

10.9.5. Programa de Zootecnia

El emprendimiento en Zootecnia se percibe como una capacidad de realizar una acción que da solución a un problema real, en beneficio individual o colectivo. En este orden lógico, se busca que el estudiante tenga desarrolle el espíritu emprendedor y para ello se dispone un cuerpo docente que se encuentra en la capacidad de realizarlo y crear nuevas alternativas de fomento en base a competencias transversales en donde se busca desarrollar la habilidad tangiblemente en los espacios académicos; o también a través de nuevas alternativas no curriculares. Esta serie de espacios se catalogan de la siguiente manera:

- Feria de emprendimiento de ciencias agropecuarias – Agroexpo
- Ambientes de formación – Asignaturas
- Espacios de ideación 5, 6 y 7mo semestre por medio de análisis de problemas y planes de priorización.
- 9 y 10mo semestre diseño de producto lácteo o cárnico.
- Prácticas industriales.
- Modalidades de grado en creación de pequeñas industrias alimenticias.

Desde el programa se ha profundizado en la continuidad de un proyecto, al ser uno de los programas que permiten el seguimiento progresivo de este en cualquier asignatura durante el transcurso de la carrera y existe la posibilidad de que pueda derivarse en trabajo de grado. Característica que se puede brindar gracias a la infraestructura que ofrece la universidad de la Salle para el desarrollo de propuestas en la facultad de ciencias agropecuarias. Estos beneficios en la mayoría de ocasiones pasan desapercibidos para estudiantes de otras facultades con las cuales se podría trabajar conjuntamente.

Por otra parte (Conde, 2016) realiza un énfasis en la solicitud que desde el programa de Zootecnia se establece; un reforzamiento y apoyo en áreas relacionadas al mundo empresarial que giran en torno a la elaboración de planes de negocio. Si bien se lleva a cabo un trabajo conjunto con administración de agronegocios, en muchas ocasiones este no resulta fructífero, considerando la necesidad de constituir un espacio no académico, que se encuentre a disposición de la comunidad estudiantil en general, a manera que puedan elaborar sus proyectos empresariales.

10.10. Facultad de Ciencias de la Educación

Coordinación de emprendimiento

Los programas de Licenciatura en Educación Religiosa y Licenciatura en lengua Castellana, Inglés y Francés de la facultad de Ciencias de la educación conciben el emprendimiento como una especie de pseudo política institucional, a partir de un referente de orden

institucional que es la vicerrectoría académica, en manos de la oficina de currículo, quienes invitan a la facultad de Ciencias de la Educación a construir el concepto de emprendimiento y a reconocer que algunas acciones formativas pueden ser parte de ese concepto. Enfatizando que por el lado de los profesionales que hacen parte de la facultad se tiene una prevención frente a ese uso del concepto, porque siempre está referido en formación al capitalismo, una visión puramente económica. Luego de una serie de intervenciones de la vicerrectoría académica, se empezó a darle una idea original a ese concepto. Por lo cual, desde la facultad se entiende el emprendimiento no como un concepto sino como una práctica, pero una práctica social que se ha derivado en prácticas pedagógicas que se instalan a través de acuerdos interinstitucionales con diferentes colegios públicos de sectores pobres y con unas ONG que trabajan el tema de la educación bilingüe, generando procesos de formación permanente para culturizar a los jóvenes y padres de familia que hacen parte de las organizaciones e instituciones académicas.

Si bien el concepto de emprendimiento ha venido tomando acogida en la facultad no se puede hacer una reducción de una práctica social como una práctica de emprendimiento, ya que no se puede reducir la vida en otras acciones de orden cultural a un elemento que no es propio del área y que aunque se quiera reconocer una tipología distinta del emprendimiento, se debe ser crítico frente al emprendimiento y los términos que uno usa por fuerza de movimientos y la época en que los seres humanos se desenvuelven. El emprendimiento es un término que empobrece la mirada de lo mucho que hacen seres humanos por constituirse como seres humanos. El emprendimiento es un término devenido de la fuerza neoliberal, de libre mercado donde las prácticas sociales se vuelven también un interés económico, no hay nada sino mercantilismo en esta vida, la vida misma, la intimidad de la vida se está mercantilizando y se usan términos que son sui géneris pero que devienen de una moda económica, donde absolutamente todo lo que se construye humanamente se vuelve un tema de empresa.

A pesar de esto es necesario que se haga y se fomente el emprendimiento en la facultad por el momento histórico en que se vive, el hecho es que no se puede aceptar sumisamente términos con unos contenidos que no son propios y que se tienen que usar por fuera de los ordenamientos geopolíticos. Por lo tanto, es necesario crear palabras nuevas para realidades nuevas y para realidades locales nuevas. Se tendría en esa medida qué hacer investigación sobre otros términos que hablen del emprendimiento de otra manera porque tras el emprendimiento hay exclusión, el emprendimiento es un término que excluye otras subjetividades como otras maneras de producir de estar en armonía con la naturaleza, con la naturaleza humana y falta investigación sobre cómo construir un campo propio de representación simbólica.

Aunque en la facultad de educación no hay espacios para generar proyectos emprendedores; se adolece de esa mirada del emprendimiento, una mirada administrativa, social, antropológica y sociológica del tema, y no hay tampoco institucionalmente una entidad o dependencia que hable de emprendimiento. Se han constituido, producto de algunos espacios académicos colegios propios de egresados, quienes los administran y se convierten rectores del mismo.

10.11. Facultad de Ciencias Básicas

10.11.1. Programa de Biología

La Biología considera el emprendimiento desde la creación alternativas en base al provecho de los recursos naturales y su aplicación en procesos agropecuarios, ambientales y salud humana. (Santos, 2016) Es allí en donde los biólogos en aplicación a sus conocimientos crean alternativas sustentables y sostenibles. El programa basa su propuesta para la elaboración de estas alternativas bajo dos ejes:

- Fundamentación básica. (De 1 a 3 semestre)
- Fundamentación profesional. (De 3 a 10 semestre)
 - Biotecnología
 - Bioprocesos
 - Bioinformática

(Santos, 2016) A diferencia de los demás programas, en Biología el emprendimiento inicia desde el proceso científico en los laboratorios y culmina con la presentación la fórmula química a proceso de patente. Esta diferencia hace que el fortalecimiento y apoyo se requiera desde aspectos científicos y financieros. Dejando en un segundo plano áreas del plan de negocios.

10.12. Facultad de Filosofía y Humanidades

10.12.1. Programa de Filosofía y Letras

Desde la facultad de filosofía y humanidades no se reconoce el emprendimiento como un concepto de creación de empresas, Por lo cual, no hay nada formado desde el nivel clásico de emprendimiento o iniciativa económica en el programa. El concepto de emprendimiento está dirigido principalmente al profesionalismo del estudiante, dado por una notoria carga teórica inherente al área de filosofía y letras, y se fortalece potencializando las habilidades de los estudiantes, de manera extracurricular, por medio de conferencias y motivando a los estudiantes a desarrollar publicaciones académicas.

A pesar de esto, se han generado iniciativas por grupos de estudiantes del programa realizando emprendimientos sociales, llegando a unos lugares específicos en la ciudad de Bogotá, trabajando de la mano con las alcaldías de las localidades, tratando de llevar la filosofía y el pensamiento crítico a lugares propios de la sociedad.

10.13. Emprendimiento estudiantil

Se realizó una encuesta presencial a un total de 60 estudiantes pertenecientes a los 24 programas, entre primer semestre y egresados, vía Google Drive. A continuación, se presenta el esquema del cuestionario:

Emprendimiento estudiantil en la universidad de la Salle

Estamos trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional 'Conformación de un semillero de emprendimiento, como una línea de apoyo al emprendimiento y creación de empresas de la comunidad académica de la universidad de la Salle sede Bogotá'. Quisiéramos pedir su ayuda para contestar algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo y nos permitirán indagar sobre el emprendimiento y los proyectos emprendedores. Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales. Pedimos que se conteste a la entrevista con la mayor sinceridad posible. Para identificar los diferentes puntos de vista ya que no hay respuesta correcta e incorrecta en la entrevista, solo diferentes opiniones personales.

1. Sección - Caracterización de la población

1.1. A continuación, describa el vínculo que posee con la universidad. Es usted:

- Estudiante
- Egresado

1.2. Datos Generales – Población. Del siguiente listado, seleccione el programa o vinculación que tiene en la universidad:

- 20 Programas

2. Sección - Segmentación - Población emprendedora

2.1. ¿Es usted emprendedor?

- Si (Siguiendo sección)
- No (Finalizar encuesta)

2.2. Segmentación - Población emprendedora. En este momento usted:

- Cuenta con un emprendimiento (Ir a sección – Emprendimientos constituidos)
- Posee una idea emprendedora (Ir a sección – Emprendimientos no consolidados)
- Ninguna de las anteriores (Fin de la encuesta)

3. Sección - Tipos de emprendimientos – Constituidos

3.1. Según la siguiente clasificación: ¿A cuál corresponde su idea emprendedora?

- Social
- Tecnológico
- Empresarial
- Científico
- Rural

3.2. ¿Al momento de constituir su empresa o proyecto emprendedor realizó un modelo de negocio?

- Si

- No

3.3. ¿En qué áreas específicas su emprendimiento requiere fortalecimiento?

- Comercial
- Organizacional
- Financiera
- Legal
- Propuesta de valor
- Validación de clientes

3.4. En el desarrollo de su emprendimiento: ¿Accedió usted a alguna entidad especializada de apoyo y acompañamiento?

- Si (Siguiendo sección)
- No (Ir a sección universidad de la Salle – Apoyo)

3.5. De las siguientes entidades: ¿Cuál le brinda el apoyo y acompañamiento?

- Cámara de comercio de Bogotá
- Corporación Ventures
- Tecno parque – SENA

4. Sección - Tipos de emprendimientos – No consolidados

4.1. Según la siguiente clasificación: ¿A cuál corresponde su idea emprendedora?

- Social
- Tecnológico
- Empresarial
- Científico
- Rural

4.2. ¿Su idea emprendedora se encuentra plasmada en un modelo de negocio?

- Si
- No

4.3. De acuerdo a las siguientes opciones: Seleccione el periodo futuro en el cual desarrollara su emprendimiento

- En los próximos 6 meses
- En un periodo mayor a 1 año

4.4. ¿En qué áreas específicas considera usted que necesitaría recibir asesoría?

- Comercial
- Organizacional
- Financiera
- Legal
- Propuesta de valor
- Validación de clientes

5. Sección - Universidad de la Salle – Apoyo

5.1. ¿Recibió (e) usted en la ejecución de su proyecto algún tipo de asesoría, acompañamiento o apoyo, por parte de la universidad?

- Si
- No

5.2. ¿Qué aspectos considera que la universidad de la Salle hubiese podido o puede brindar para la ejecución de su proyecto?

- Acompañamiento a proyectos emprendedores
- Financiación de proyectos
- Networking y construcción de redes empresariales

6. Sección – Consideración

6.1. Buscamos de manera crítica conocer si realmente existen los espacios suficientes en la universidad. ¿Considera que existen los espacios suficientes en la Universidad de la Salle para consolidar las ideas emprendedoras?

- Si
- No

6.2. De los siguientes espacios: ¿Cuáles consideraría apropiados para la consolidación de ideas emprendedoras?

- Ferias de emprendimiento
- Seminarios de emprendimiento
- Jornadas de emprendimiento
- Foros de emprendimiento
- Ruedas de negocio
- Networking universitario
- Talleres de ideación

7. Sección - Apoyo - Semillero de emprendimiento

7.1. ¿Considera que el desarrollo de una línea de apoyo, fomento y acompañamiento (Semillero de emprendimiento), contribuirá a la ejecución y consolidación de proyectos emprendedores en la universidad de la Salle?

- Si

- No

8. Sección - Diseño de semillero según necesidades

8.1. ¿Qué aspectos considera que el semillero de emprendimiento puede brindar para la consolidación de su emprendimiento?

- Fortalecimiento
- Seguimiento
- Networking
- Aceleración
- Presentación a fuentes de financiación
- Ideación

9. Sección – Datos población emprendedora

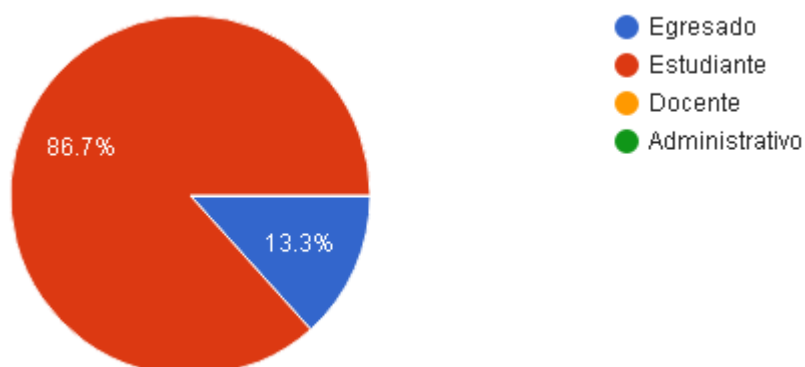
- Nombre
- Numero de contacto

10.14. Análisis de emprendimiento en la comunidad estudiantil

Con el objetivo de analizar el emprendimiento y los proyectos emprendedores de la comunidad académica de la universidad de la Salle se ha formulado una encuesta compuesta por 20 preguntas que permite al grupo investigador reunir una serie de datos para identificar, indagar y concluir sobre aspectos generales de la población emprendedora, sus proyectos, el apoyo desde la Universidad y la consolidación de un semillero de emprendimiento como una línea de apoyo, fomento y acompañamiento para los emprendedores.

De esta forma se estableció una muestra de 60 personas sobre la comunidad académica, donde el 86,7% de los encuestados corresponde a estudiantes y el 13,3% a egresados, como lo demuestra el siguiente gráfico:

Grafico n°18: Comunidad académica universidad de la Salle

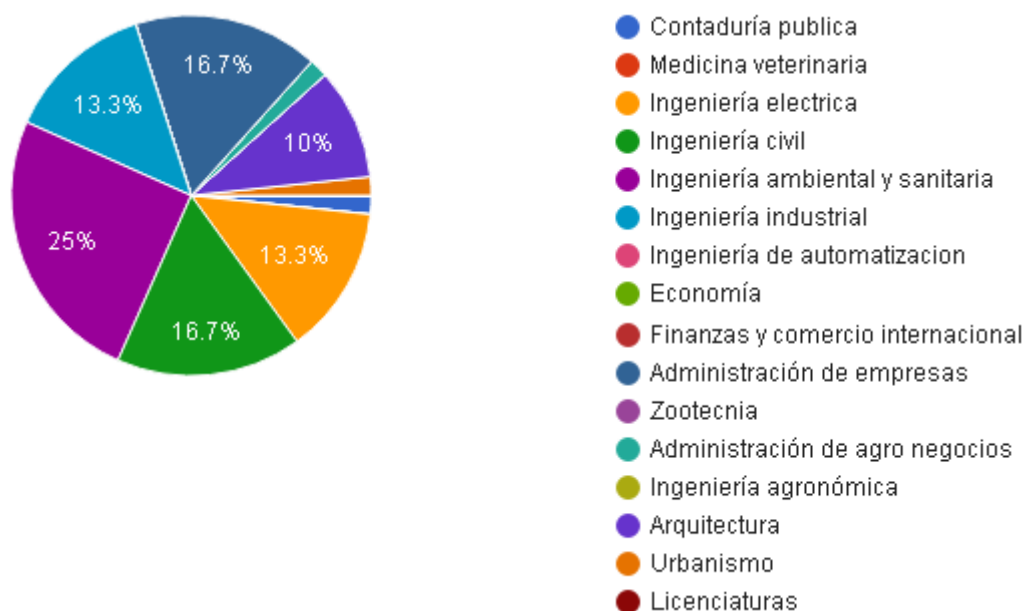


Fuente: *Elaboración propia*

Posteriormente se identificó el programa al que han estado vinculados la población encuestada, en ella se obtuvieron los posteriores datos:

Administración de empresas 16,7%. Administración de Agro Negocios 1,7%. Arquitectura 10%. Urbanismo 1,7%. Contaduría Pública 1,7%. Ingeniería Eléctrica 13,3%. Ingeniería Civil 16,7%. Ingeniería Ambiental y Sanitaria 25%. Ingeniería Industrial 13,3%.

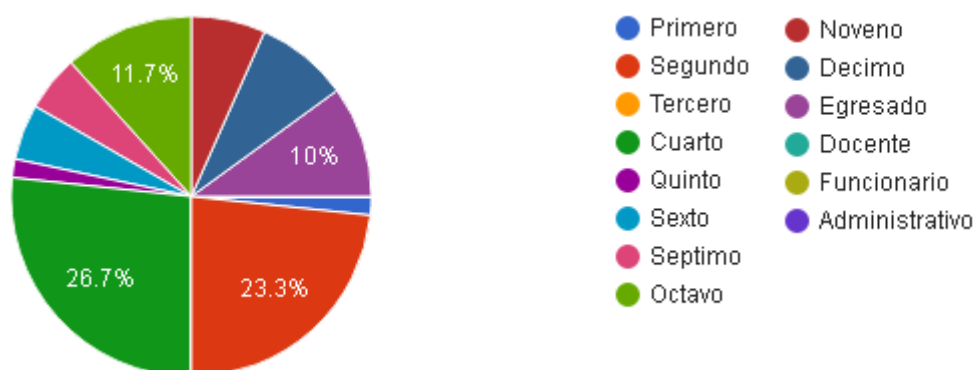
Grafico n°19: Programas



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la caracterización de la población encuestada se identificó en que semestre se encuentran vinculados o si por el contrario ya habían culminado el programa académico.

Grafico n°20: Semestre o vinculación



Fuente: Elaboración propia

A esto; el 1,7% se encuentran en primer semestre. El 23,3% en segundo semestre. El 26,7% a cuarto semestre. El 1,7% a quinto semestre. El 5% a sexto y séptimo semestre. El

11,7% a octavo semestre. El 6,7% a noveno semestre. El 8,3% a decimo semestre. Y finalmente el 10% a egresados.

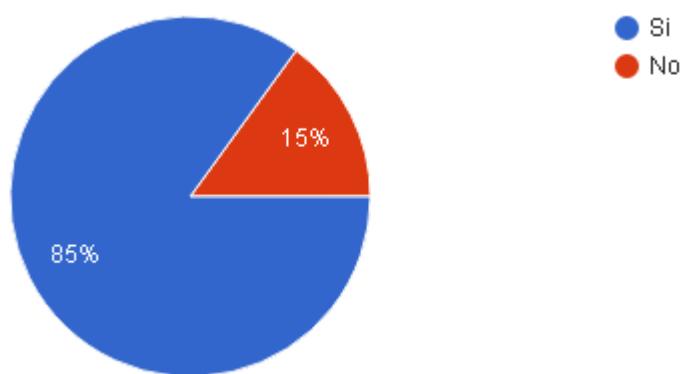
Una vez hecha la caracterización de la población, se abordaron preguntas para identificar: 1. la percepción de emprendimiento entre la población encuestada de la comunidad académica para identificar y segmentar la población emprendedora. 2. Identificar los tipos de emprendimiento que ya se encuentran consolidados. 3. Identificar la ideación de los tipos de emprendimiento de la comunidad académica.

1. Segmentación de la población emprendedora

Para la segmentación de la población emprendedora se establecieron dos preguntas.

1.1. ¿Es usted emprendedor?

Grafico n°21: Muestra emprendedora



Fuente elaboración propia

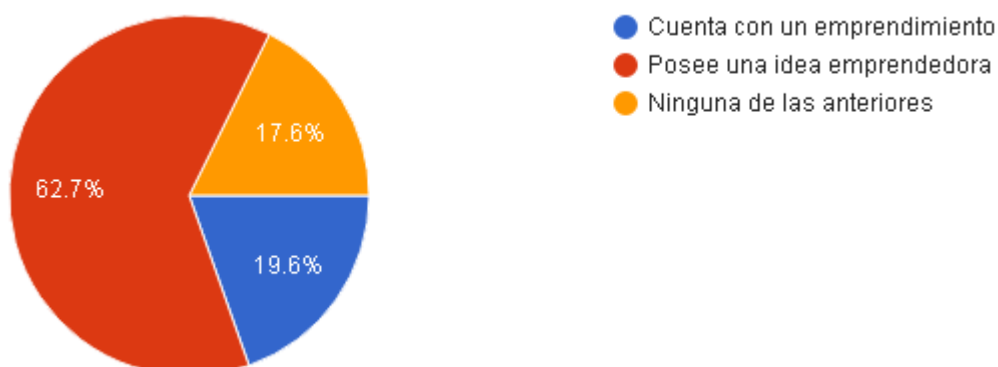
A lo que el 85% de la población encuestada se considera a sí misma emprendedora y el 15% restante no se considera emprendedora.

Del 85% de la población encuestada que se considera emprendedora se les pregunto:

1.2. En este momento usted:

- Cuenta con un emprendimiento.
- Posee una idea emprendedora.
- Ninguna de las anteriores.

Grafico n°22: Proyectos de la muestra emprendedora



Fuente: Elaboración propia

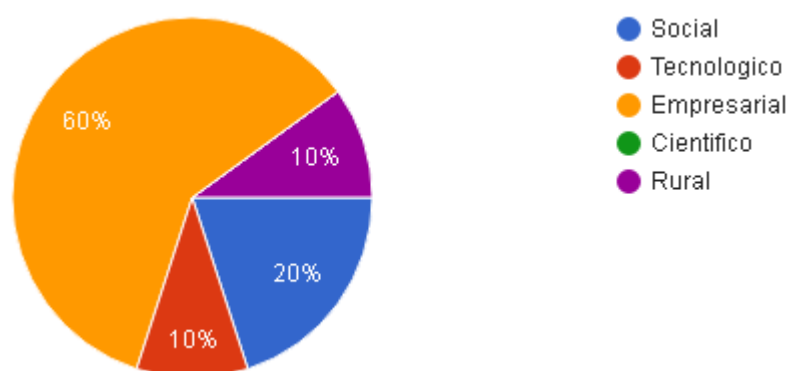
A ello el 62,7% posee una idea emprendedora. El 19,6% cuenta con un emprendimiento y el 17,6% no posee ninguna de las anteriores.

2. Tipos de emprendimiento consolidados

Sobre los tipos de emprendimiento que ya se encuentran consolidados se formularon las siguientes cinco preguntas al 19,6% de la población que en la pregunta anterior respondieron que cuenta con un emprendimiento.

2.1. A partir de la siguiente clasificación: ¿A cuál corresponde su emprendimiento?

Grafico n°23: Tipo de emprendimiento de la muestra emprendedora 1

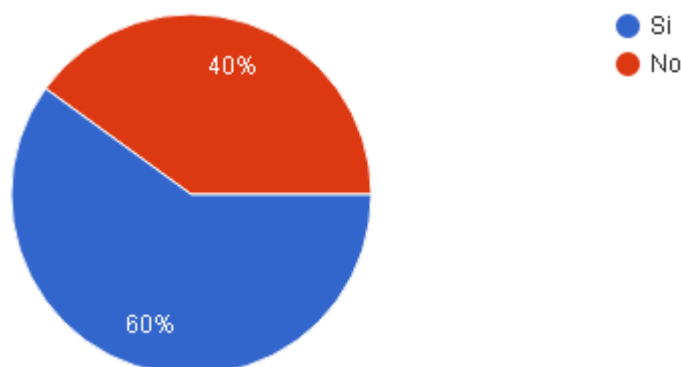


Fuente: Elaboración propia

El 60% corresponde a emprendimientos empresariales, el 20% a emprendimientos sociales, el 10% a emprendimientos rurales y el 10% a emprendimientos tecnológicos.

2.2. ¿Al momento de constituir su empresa o proyecto emprendedor realizó un modelo de negocio?

Grafico n°24: Realización del modelo de negocios 1



Fuente: Elaboración propia

El 60% de los encuestados respondieron que si realizaron un modelo de negocio, el 40% restante respondieron que no realizaron un modelo de negocio.

2.3. ¿En qué áreas específicas su emprendimiento requiere fortalecimiento? A esta pregunta el encuestado podría seleccionar más de una opción.

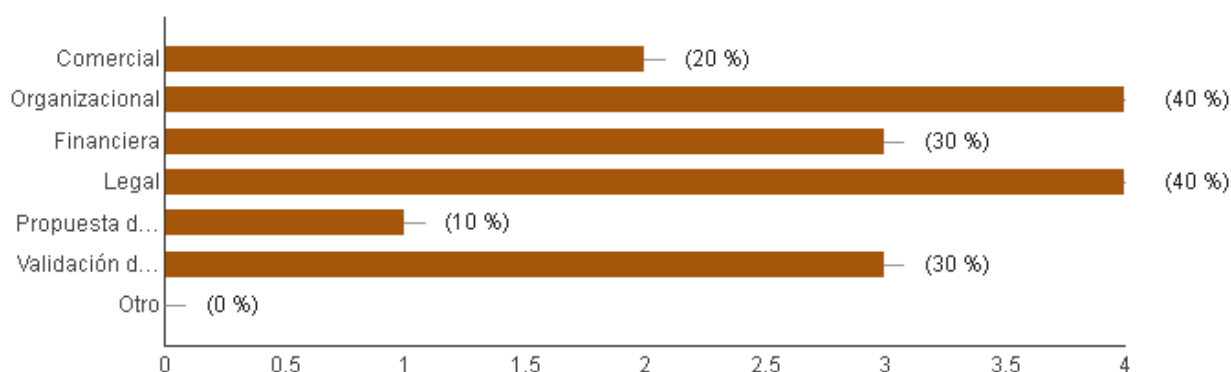


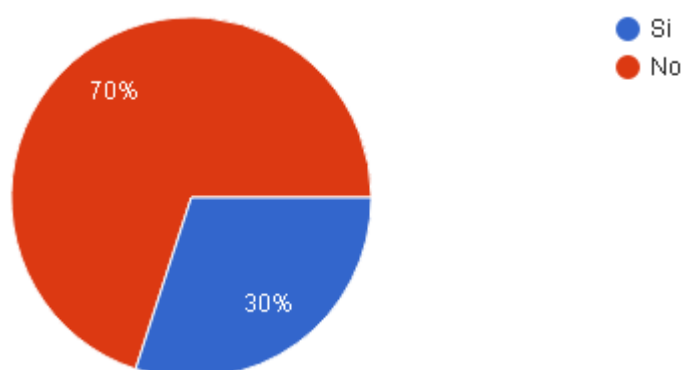
Gráfico n°25: Validación de variables programa de fortalecimiento

Fuente: Elaboración propia

En ella se logra observar que la mayor necesidad de fortalecimiento se encuentra en el área legal y el área organizacional con un 40% cada una. Siguen las áreas de validación del cliente y el área financiera con el 30% cada una. Y las áreas restantes tanto la comercial como la propuesta de valor corresponde al 20% y 10% respectivamente.

2.4. En el desarrollo de su emprendimiento: ¿Accedió usted a alguna entidad especializada de apoyo y acompañamiento?

Gráfico n°26: Apoyo entidades de acompañamiento

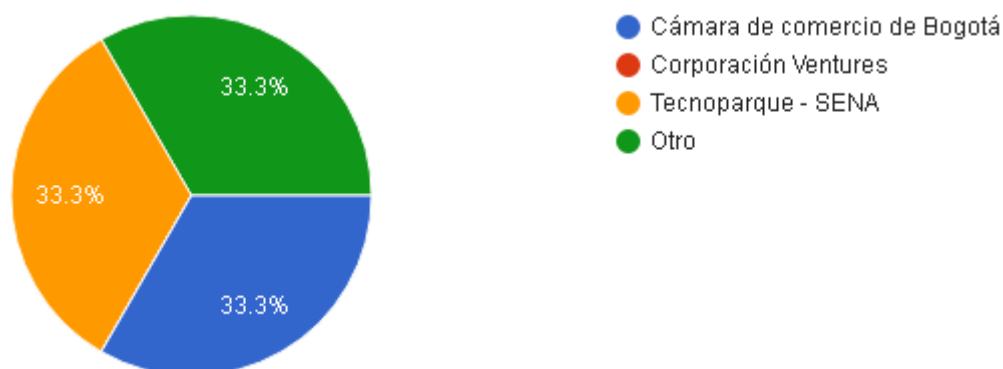


Fuente: Elaboración propia

El 70% de los emprendedores encuestados enfatizaron que no habían accedido a una entidad especializada de apoyo y acompañamiento de proyectos emprendedores. El 30% por su parte enfatizó que sí habían accedido a una entidad especializada de apoyo y acompañamiento.

2.5. De las siguientes entidades: ¿Cual le brindo el apoyo y acompañamiento?

Gráfico n°27: Entidades de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia

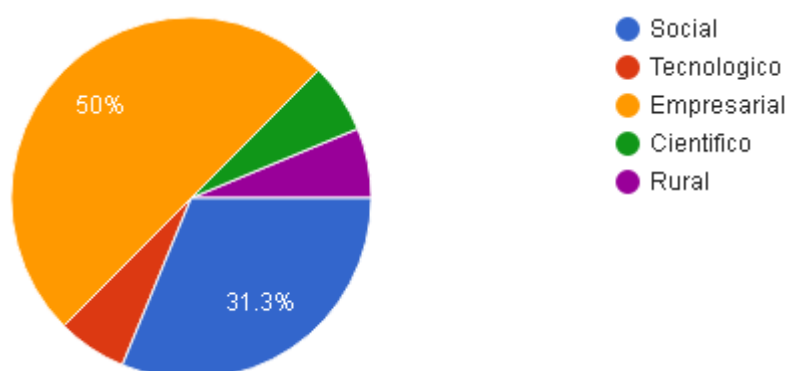
Del 30% de la población que respondió que si habían accedido a entidades especializadas de apoyo y acompañamiento, sobre ese total el 33,3% respondió que habían recibido apoyo de la Cámara de Comercio de Bogotá, el 33,3% de corporación Ventures y el 33,3% restante del Tecno parque – SENA.

3. Tipos de emprendimiento en ideación

Para los tipos de emprendimiento que se encuentra en fase de ideación se tomó el 62,7% de la población que posee una idea emprendedora para formularle las siguientes cuatro preguntas:

- 3.1. Según la siguiente clasificación: ¿A cuál corresponde su idea emprendedora?

Grafico n°28: Tipo de emprendimiento muestra emprendedora 2

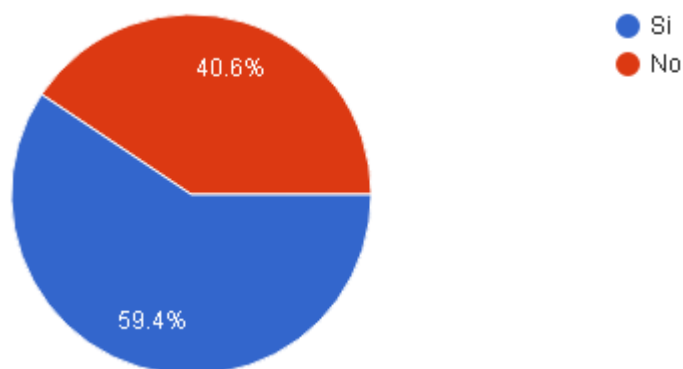


Fuente: Elaboración propia

El 50% de la población respondió que su idea emprendedora corresponde a un emprendimiento empresarial, el 31,3% a un emprendimiento social, el 6,3% a un emprendimiento científico, el 6,3% a un emprendimiento rural y el 6,3% a un emprendimiento tecnológico.

- 3.2. ¿Su idea emprendedora se encuentra plasmada en un modelo de negocio?

Grafico n°29: Realización del modelo de negocios 2

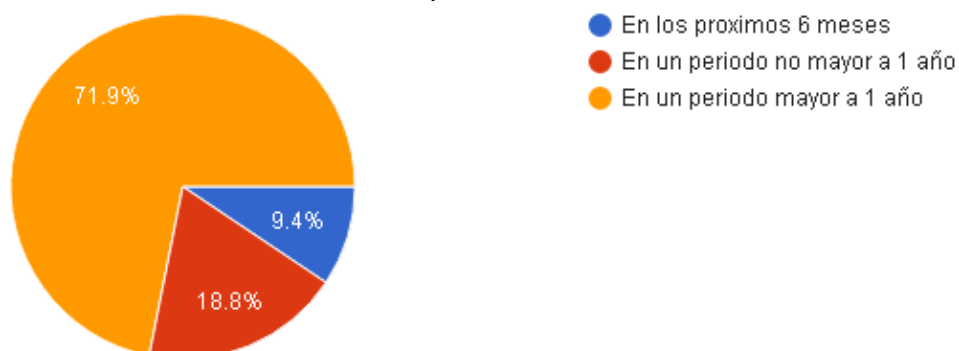


Fuente: Elaboración propia

El 59,4% de los encuestados respondieron que su idea de negocio si está plasmada en un modelo de negocio, el 40,6% restante afirmó que no tiene su idea de negocio plasmada en un modelo de negocio.

- 3.3. De acuerdo a las siguientes opciones: Seleccione el periodo futuro en el cual desarrollara su emprendimiento

Gráfico n°30: Periodo a desarrollar la idea emprendedora

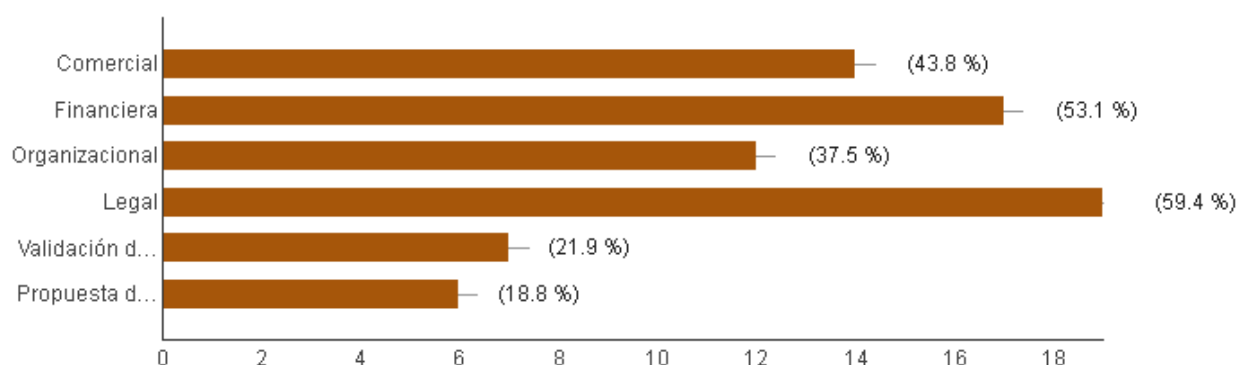


Fuente: Elaboración propia

El 71,9% considera que desarrollara su emprendimiento en un periodo mayor a un año, el 18,8% en un periodo menor a un año y el 9,4% en los próximos seis meses.

- 3.4. ¿En qué áreas específicas considera usted que necesitaría recibir asesoría?
Sobre esta pregunta el encuestado podría seleccionar más de una opción.

Gráfico n°31: Validación de variables programa de consultoría



Fuente: Elaboración propia

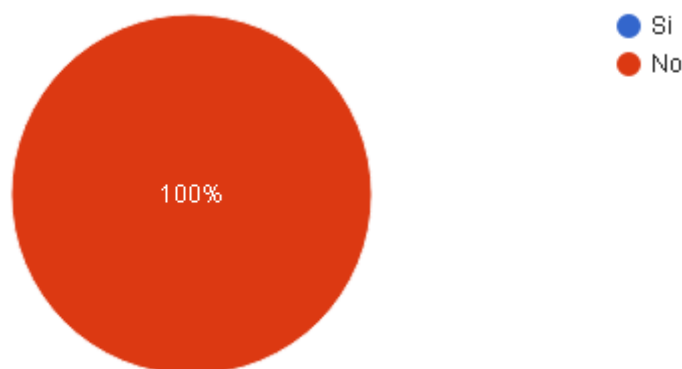
En ella el 59,4% considera que su idea emprendedora necesitará asesoría en temas legales, el 53,1% en temas financieros, el 43,8% en el área comercial, el 37,5% en el tema organizacional, el 21,9% en la validación del cliente y el 18,8% en la propuesta de valor.

Finalmente se abordaron preguntas dirigidas hacia la percepción de los estudiantes sobre el apoyo de la universidad para la ejecución de los proyectos emprendedores. Y la percepción que tienen sobre un semillero como línea de apoyo a las iniciativas emprendedoras. Para identificar estos aspectos se establecieron las preguntas posteriores sobre los siguientes aspectos:

4. Apoyo por parte de la universidad en los proyectos emprendedores.

- 4.1. ¿Recibió usted en la ejecución de su proyecto algún tipo de asesoría, acompañamiento o apoyo, por parte de la universidad?

Grafico n°32: Apoyo de la universidad de la Salle



Fuente: Elaboración propia

El 100% de la población encuestada que corresponde a aquellos que ya cuentan con un emprendimiento resaltaron que en ningún momento recibieron algún tipo de asesoría, acompañamiento o apoyo por parte de la universidad de la Salle para consolidar su proyecto.

- 4.2. ¿Qué aspectos considera que la universidad de la Salle hubiese podido brindar para la ejecución de su proyecto? En esta pregunta el encuestado podía seleccionar más de una opción.

La población encuestada que ya cuenta con un emprendimiento considera que la universidad hubiera podido brindarles acompañamiento, el 50% brindar soporte y contacto en networking y apoyo de redes empresariales, el 40% en financiación a los proyectos y el 10% brindar apoyo en otros aspectos.

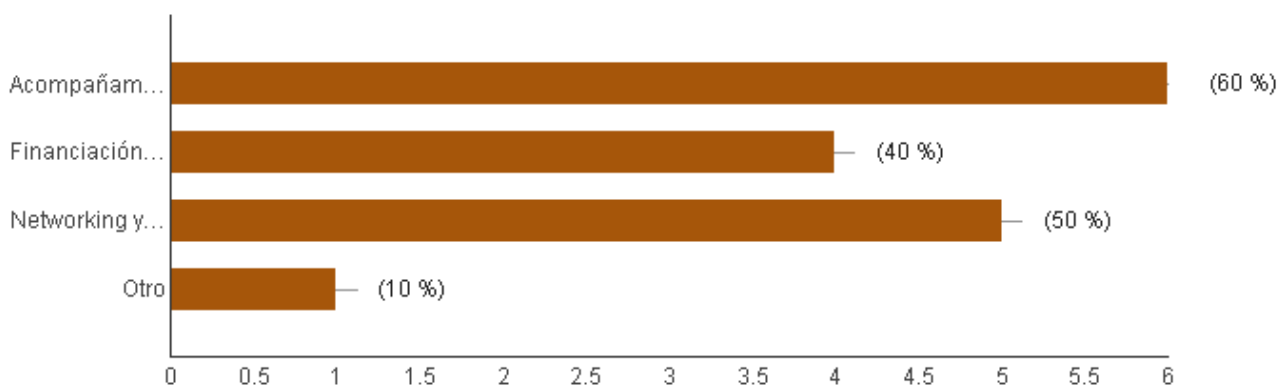


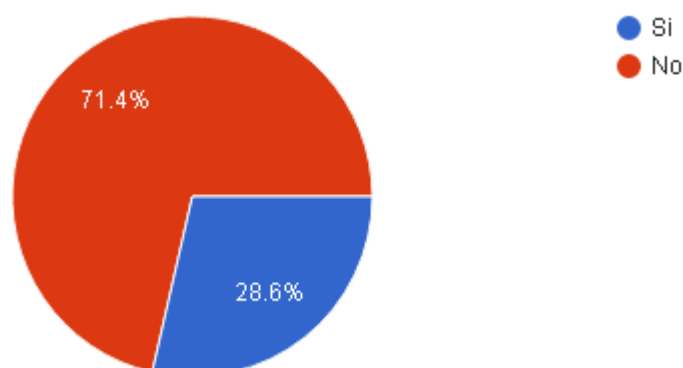
Grafico n°33: Validación de variables de acompañamiento de la universidad de la Salle

Fuente: *Elaboración propia*

5. Espacios en la universidad para las ideas emprendedoras.

5.1. ¿Considera que existen los espacios suficientes en la Universidad de la Salle para consolidar las ideas emprendedoras?

Grafico n°34: Espacios para la consolidación de ideas

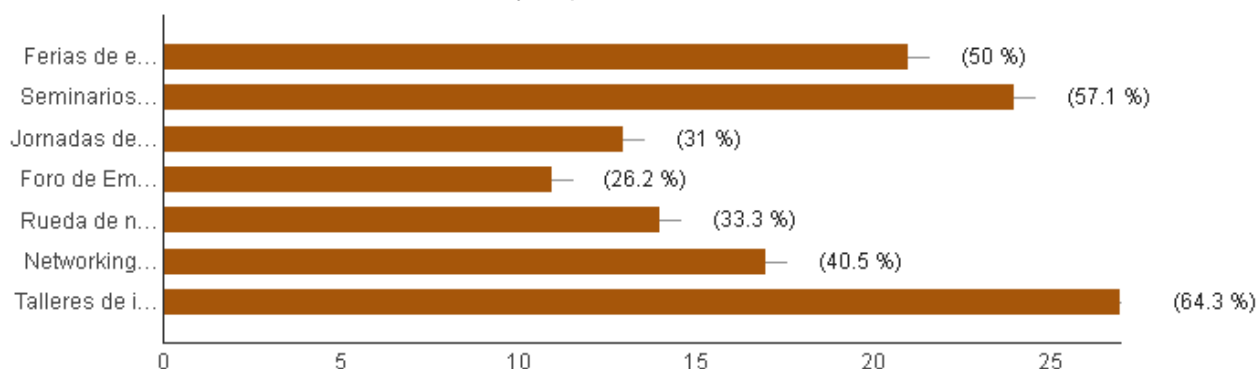


Fuente: *Elaboración propia*

Para esta pregunta se tomó el total de personas que cuentan con un emprendimiento y aquellas personas que tienen una idea emprendedora. Sobre el total de esta población, el 71,4% considera que no existen los espacios suficientes dentro de la universidad para consolidar las ideas y proyectos emprendedores. El 28,6% considera por su parte que si existen los espacios suficientes.

5.2. De los siguientes espacios: ¿Cuáles consideraría apropiados para la consolidación de ideas emprendedoras? Para esta pregunta los encuestados podían seleccionar más de una opción.

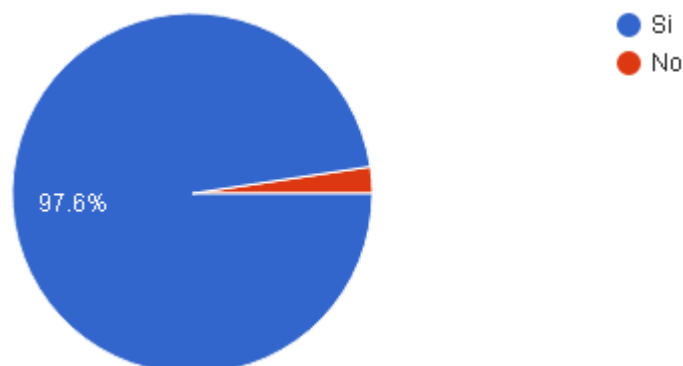
El 64,3% de la población total que cuentan con un emprendimiento y aquellas personas que tienen una idea emprendedora consideran que un espacio que permita la consolidación de ideas emprendedoras son los talleres de ideación, el 57,1% considera apropiado los seminarios de emprendimiento, el 50% las ferias de emprendimiento, el 40,5% el networking universitario, el 33,3% las ruedas de negocio, el 31% las jornadas de emprendimiento y el 26,2% los foros de emprendimiento.

Grafico n°35: Validación de eventos y espacios

Fuente: *Elaboración propia*

6. Sobre el semillero de emprendimiento

6.1. ¿Considera que el desarrollo de una línea de apoyo, fomento y acompañamiento (Semillero de emprendimiento), contribuirá a la ejecución y consolidación de proyectos emprendedores en la universidad de la Salle?

Grafico n°36: Validación del semillero de emprendimiento

Fuente: *Elaboración propia*

El 97,6% del total de la población que cuenta con un emprendimiento y cuenta con una idea emprendedora considera que el desarrollo de una línea de apoyo, fomento y acompañamiento desde un semillero de emprendimiento contribuirá a la ejecución y consolidación de proyectos emprendedores en la universidad de la Salle. El 2,4% restante considera que un semillero no contribuirá a la ejecución de los proyectos emprendedores.

6.2. ¿Qué aspectos considera que el semillero de emprendimiento puede brindar para la consolidación de su emprendimiento?

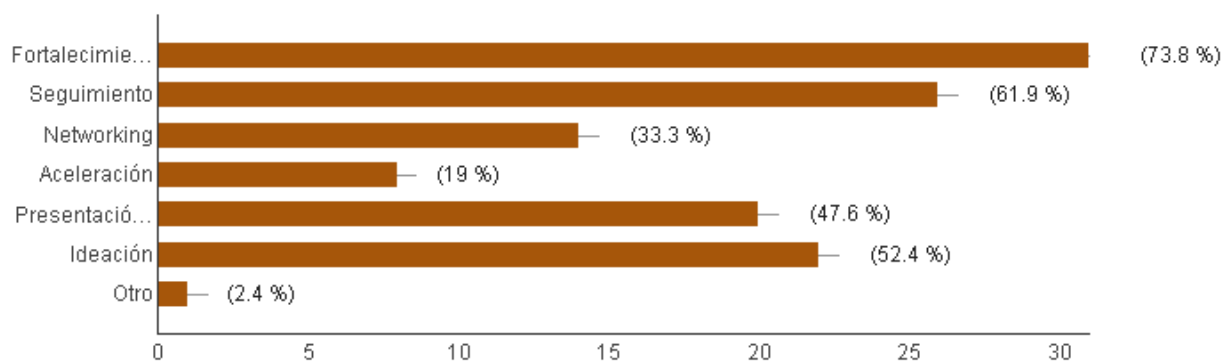


Gráfico n°37: Validación de servicios del semillero

Fuente: *Elaboración propia*

El 73,8% del total de la población que cuenta con un emprendimiento y cuenta con una idea emprendedora considera que el semillero puede brindar apoyo en temas de fortalecimiento para la consolidación de los proyectos. El 61,9% considera que puede brindar seguimiento, el 52,4% brindar apoyo sobre ideación, el 47,6% sobre presentación a fuentes de financiación, el 33,3% en networking, el 19% en temas de aceleración y el 2,4% en otros aspectos.

10.15. Ecosistema emprendedor

Tabla n°19: Funcionarios entrevistados del ecosistema emprendedor

Nombre	Cargo	Organización
Yeisson Querubín	Consultor empresarial	Cámara de comercio de Bogotá
Santiago Cardozo	Director de concurso	Corporación Ventures
Daniel Quintero	Gerente	INNpulsa Colombia

Fuente: *Elaboración propia*

10.15.1. Cámara de comercio de Bogotá

El emprendimiento en Bogotá enfrenta a un gran reto y se ve representado en cómo las universidades y entidades de fomento y apoyo, llevan a cabo actividades para incrementar el número de proyectos emprendedores exitosos, dado que son los lugares en donde se puede contribuir de manera positiva a su consolidación. En el caso del emprendimiento universitario específicamente se habla abiertamente del potencial y alternativas para desarrollarlo; para ello cada universidad posee diversidad de espacios como las unidades de emprendimiento, observatorios y asignaturas académicas. Pero ¿de qué manera se relacionan estos espacios?, en la mayoría de los casos cada uno es independiente, su objeto no se encuentra definido, lleva a cabo solamente actividades académicas, no le brinda continuidad a los proyectos y no se evidencian herramientas sólidas para generar

aportes emprendedores reales. Este tipo de problemáticas se encuentra presente en centros académicos que aún no han definido una política clara en torno al emprendimiento, de esta manera mientras no exista un compromiso institucional por incentivar, potencializar y promover el emprendimiento se seguirán presentando un sin fin de dificultades.

Adicionalmente es característico que estos centros académicos, no dispongan de un personal especializado, idóneo y de tiempo completo que pueda brindarle un proceso de acompañamiento a las ideas de sus comunidades; esto se ve representado en la cantidad de docentes que se encuentran desempeñando esta labor, haciéndola insuficiente debido a (Querubin, 2016):

- Poca disponibilidad de tiempo.
- No posee una base de conocimientos teórico - prácticos.
- No le brinda continuidad a un proyecto, dadas las limitaciones de espacios académicos.

Alternativas como la propuesta de un espacio de estudiantes para estudiantes constituye una solución momentánea que ayudaría a conectar e interrelacionar espacios en las universidades, facilitar un proceso de aprendizaje al ser de igual a igual, darle un mayor dinamismo al ejercicio del emprendimiento al ser un asesor joven e innovador, visibilizar la importancia del emprendimiento universitario y establecer un plan pertinente dado que es el grupo de interés.

10.15.2. Corporación Ventures

La corporación es una iniciativa privada de la revista Dinero y la firma McKinsey&Company que nace en el 2001 bajo el concurso realizado por la revista dinero, con el objetivo de buscar a los emprendedores de alto impacto en Colombia y brindar oportunidades financieras para su ejecución. En el 2003 Ventures en un proceso de alianzas estratégicas con entidades privadas y privadas, universidades y cámaras de comercio, se comprendió que la entrega del capital solo es una parte del gran proceso emprendedor, desde allí nacieron los procesos de seguimiento a las iniciativas. Hasta el momento es la entidad de apoyo y fomento de mayor trayectoria en el país con 10 años de experiencia, cuenta en su haber con más de 1.000 proyectos asesorados, un de las redes más sólidas de emprendimiento entre en sector público y privado y uno de las metodologías de acompañamiento más efectivas desarrolladas por McKinsey&Company (Corporación Ventures, Ventures, 2016).

Desde esta entidad líder especializada en la consolidación de proyectos exitosos se entiende que día a día muchas propuestas con un gran potencial pasan por alto en las distintas unidades de apoyo sean públicas o privadas por diversos motivos, falta de tiempo o recursos para acceder a las convocatorias, la alta intención de emprender pero la baja concreción de propuestas debido al bajo nivel de motivación, así como también la gran cantidad de propuestas tradicionales que saturan las convocatorias. Es por esto que desde la corporación se busca fortalecer espacios especializados e integrales en las ciudades, especialmente en las universidades, a manera de desarrollar estos potenciales, bajo diversos programas propios de Ventures. Al mismo tiempo se puede gozar las relaciones entre los diversos actores del ecosistema emprendedor que dispone la corporación.

El programa diseñado desde Ventures con el fin de garantizar el apoyo, ejecución y seguimiento se basa en 4 etapas: Concurso, formación, aceleración y financiación (Corporación Ventures, Ventures, 2016).

Concurso: Es como se realizaba mención anteriormente una convocatoria nacional o regional, en donde se parte en busca de emprendedores e ideas potenciales los cuales se registran y bajo un proceso de filtrado se decantan las mejores propuestas para continuar con la siguiente fase del proceso (Corporación Ventures, Ventures, 2016).

Formación: El proceso de formativo contempla el desarrollo y fortalecimiento de competencias en los emprendedores, formadores, docentes, etc... De esta manera fortalecer los proyectos, generando un proceso dinámico de consolidación empresarial empleando el método FASTTRAC® de la Fundación Kauffman. Adicionalmente el emprendedor contará con una aproximación a empresas interesadas en financiar el proyecto, estas son previamente seleccionadas en base al perfil de la idea (Corporación Ventures, Ventures, 2016).

Aceleración: Este programa busca apoyar la operación e impulso de los proyectos para que tengan las herramientas y capacidades para crecer rápidamente y consolidarse en su mercado. Este proceso es financiado por Ecopetrol y Helm Bank y tiene establecido acelerar un total de ocho proyectos, dos de ellos durante doce meses y los otros seis durante un periodo de seis meses; estas actividades se realiza bajo dos esquemas ilustrados en las imágenes n°20 y n°21.

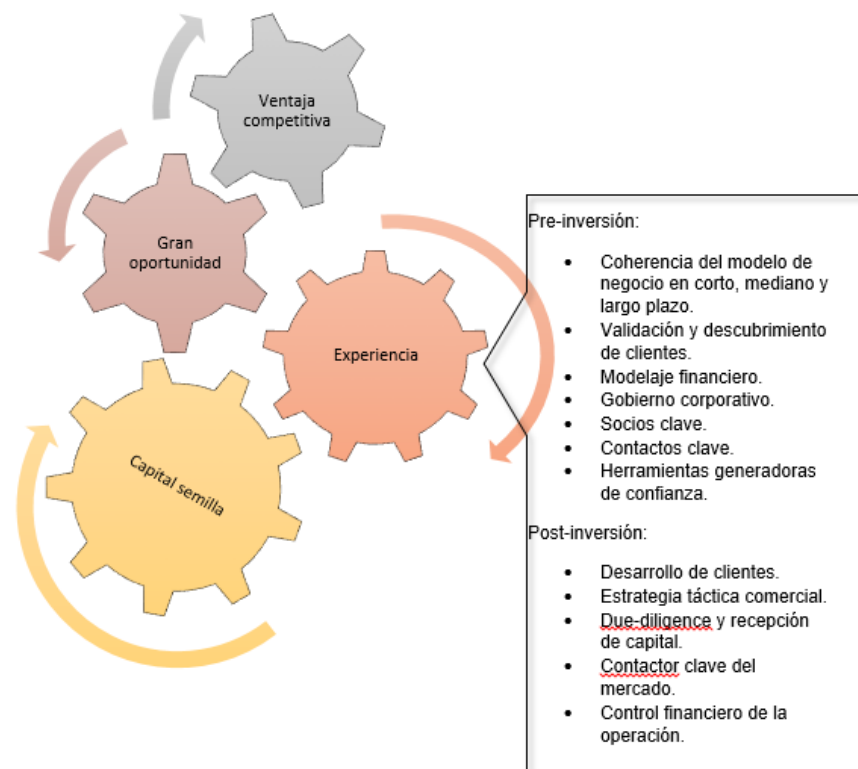


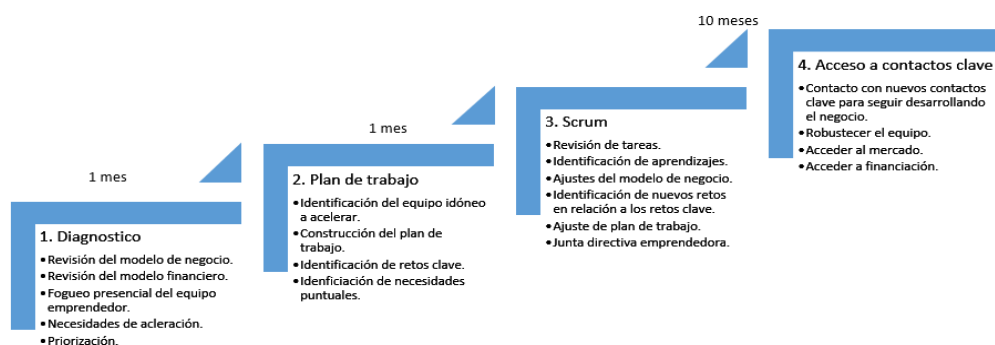
Imagen n°20: Programa de aceleración Corporación Ventures 1

Fuente: (Corporación Ventures, Ventures, 2016)

El proceso anterior se estableció con la finalidad de otorgarle un valor añadido a cada emprendimiento, durante los periodos de tiempo anteriormente descritos, cada proyecto contará con la siguiente lista de actividades:

Financiación: Bajo la ejecución de fondos de riesgo públicos y privados de entidades como iNNpulsa Colombia, fundación bancolombia, Ecopetrol, etc... la Corporación Ventures le otorga capital semilla a aquellos proyectos exitosos que se surjan de cualquier parte del proceso de trabajo de la corporación (Corporación Ventures, Ventures, 2016).

Imagen n°21: Programa de aceleración Corporación Ventures 2



Fuente: (Corporación Ventures, Ventures, 2016)

10.15.3. iNNpulsa Colombia

Es una unidad de gestión de crecimiento empresarial adscrita al gobierno nacional, creada en el año 2012 con el objetivo de promover el emprendimiento, la innovación y productividad como eje de desarrollo empresarial. Esta entidad trabaja por forjar las empresas del futuro en donde la innovación y la productividad empresarial sean la fuente de crecimiento del tejido empresarial, creando así riqueza y prosperidad para el país. Para ello ha desarrollado 3 líneas de servicios (iNNpulsa Colombia, 2016):

Imagen n°22: Servicios de iNNpulsa Colombia



Fuente: (iNNpulsa Colombia, 2016)

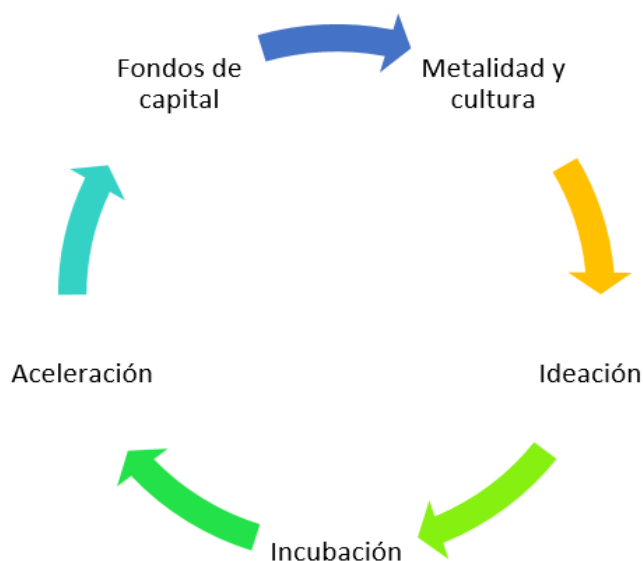
Cada uno de estos ejes cuenta con una convocatoria propia en donde un número determinado de emprendedores pueden acceder a servicios de acompañamiento, fortalecimiento y financiación. iNNpulsa pese a su corta trayectoria cuenta con una serie de galardones que la acreditan como una de las mejores entidades estatales hasta la fecha, entre sus logros se encuentra (iNNpulsa Colombia, 2016):

- En 2014, fueron seleccionados por el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) como caso destacado por la pertinencia y flexibilidad en nuestra tarea de acompañar y apoyar a empresas y organizaciones emprendedoras e innovadoras.
- En 2015, iNNpulsa fue reconocida como la segunda mejor experiencia aleccionadora para el desarrollo del ecosistema de innovación y emprendimiento en América Latina en el marco del Quinto Seminario Taller para el Ecosistema Emprendedor de América Latina, organizado por PRODEM, BID-FOMIN, Gulliver e Incubatec de la Universidad de la Frontera de Chile.
- En 2016, el Banco Mundial destacó a iNNpulsa como institución clave y protagónica en el desarrollo productivo del país, gracias a la implementación de programas de emprendimiento, innovación y productividad empresarial.

La perspectiva que se vislumbra desde esta organización en relación al emprendimiento hace referencia a la percepción de la sociedad colombiana del emprendedor, en esta medida esta debe creer más en el este tipo de personas, apoyarlas y en caso de fracaso no señalarlas, ya que son estas personas las que aportan al crecimiento del país. Con respecto al emprendedor universitario debe ser un asunto de menos académico y más trascendente;

el ecosistema necesita alternativas que se adapten a un contexto real y global y para ello las universidades deben impulsar y garantizar espacios como (iNNpulsa Colombia, 2016):

Imagen n°23: Esquema de apoyo al emprendedor iNNpulsa Colombia



Fuente: (iNNpulsa Colombia, 2016)

Pueden llevar a cabo estas actividades como un proceso de mentoría el cual puede recibir fortalecimiento desde iNNpulsa en cualquiera de sus enfoques. En complemento a estas actividades, deben articularse al ecosistema emprendedor para disponer de alternativas de financiación, experiencias, convocatorias y networking.

11. Propuesta del semillero de emprendimiento e innovación lasallista

Eje primordial

Artículo 1. El semillero de emprendimiento e innovación lasallista es una sub-unidad con fines no académicos, adscrito a la Vicerrectoría de Investigación y Transferencia, desarrollado por la unidad de emprendimiento en ejercicio de su fortalecimiento, promoción y consolidación, con autonomía de sus labores y fundado en el espíritu emprendedor lasallista.

Artículo 2. El semillero estará adscrito a la VRIT con el motivo de ofrecer a sus integrantes beneficios como:

- Acreditación de grado de consultor junior en emprendimiento en relación al tiempo que el integrante consultor expendía en procesos de ideación, fortalecimiento, aceleración y seguimiento de propuestas exitosas, con un mínimo de 600 horas equivalente a 1 año de trabajo.

- Investigación en emprendimiento derivado de los procesos que se generen en el semillero.

Artículo 3. Son fines del semillero de emprendimiento e innovación lasallista: Servir a la comunidad académica, facilitar la participación de cualquier miembro en el semillero, promover el espíritu emprendedor e innovador al interior de la universidad, fortalecer y acelerar proyectos de la comunidad que tengan como objetivo la transformación social y productiva del país, establecer un seguimiento a cada iniciativa que acuda al semillero, acercar y conectar a la universidad de la Salle al ecosistema emprendedor colombiano.

Parágrafo: El semillero de emprendimiento e innovación lasallista también estará vinculado en actividades de investigación, pero como una actividad complementaria y documentaria. Con la finalidad de no incurrir en alteración de su eje de funcionamiento.

Artículo 4. El semillero ejecutará cada uno de sus ejes de trabajo bajo un enfoque basado en consultoría empresarial, garantizando la profesionalización del ejercicio. Por tanto, existirán dos tipos de perfil de consultor:

- Consultor Junior
- Consultor Sénior

Artículo 5. Para el ejercicio de sus actividades, cada integrante consultor deberá contar con un tiempo mínimo de 100 horas de capacitación al interior del semillero, en áreas de fortalecimiento, aceleración, ideación y seguimiento a proyectos emprendedores.

Artículo 6. El semillero de emprendimiento e innovación lasallista tendrá por líneas de desarrollo emprendimientos de alto impacto en ámbitos empresariales y sociales.

Artículo 7. El semillero de emprendimiento e innovación lasallista es un espacio de co-creación diseñado por estudiantes y conformado por estudiantes de todos los programas de la universidad de la Salle.

Artículo 8. Podrán acceder a los servicios del semillero todos los miembros de la comunidad académica de la universidad de la Salle tales como:

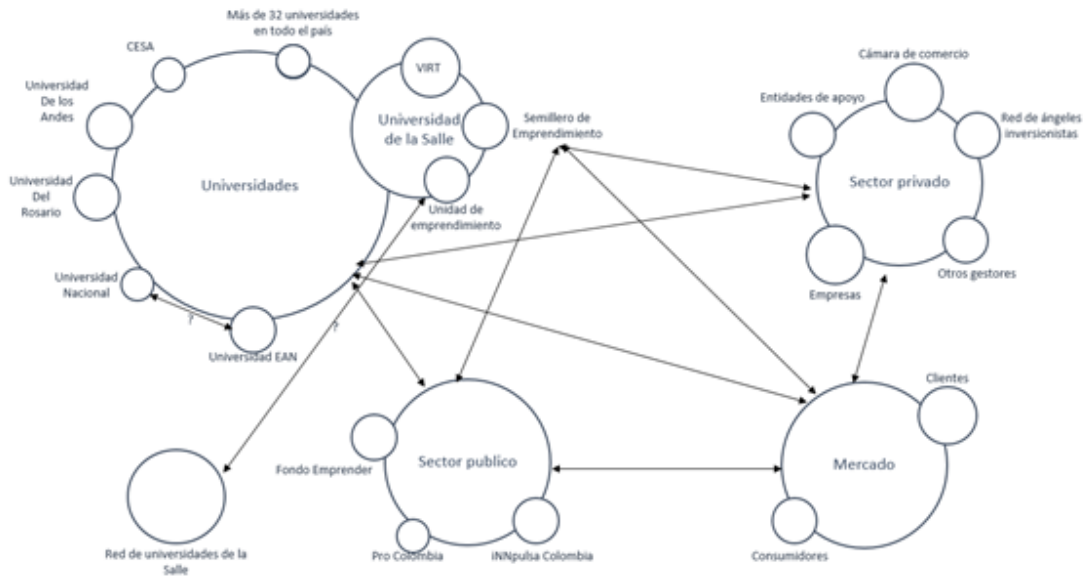
- Estudiantes
- Egresados
- Personal administrativo
- Docentes
- Miembros de otras universidades de LaSalle

Artículo 9: El semillero de emprendimiento e innovación lasallista no constituirá lucro por ejercicio de sus actividades.

Estructura

Artículo 10. El semillero de emprendimiento integrará el siguiente sistema:

Figura n°8: Ecosistema emprendedor y el semillero de emprendimiento



Fuente: Elaboración propia

Artículo 11. El semillero tendrá la siguiente estructura:

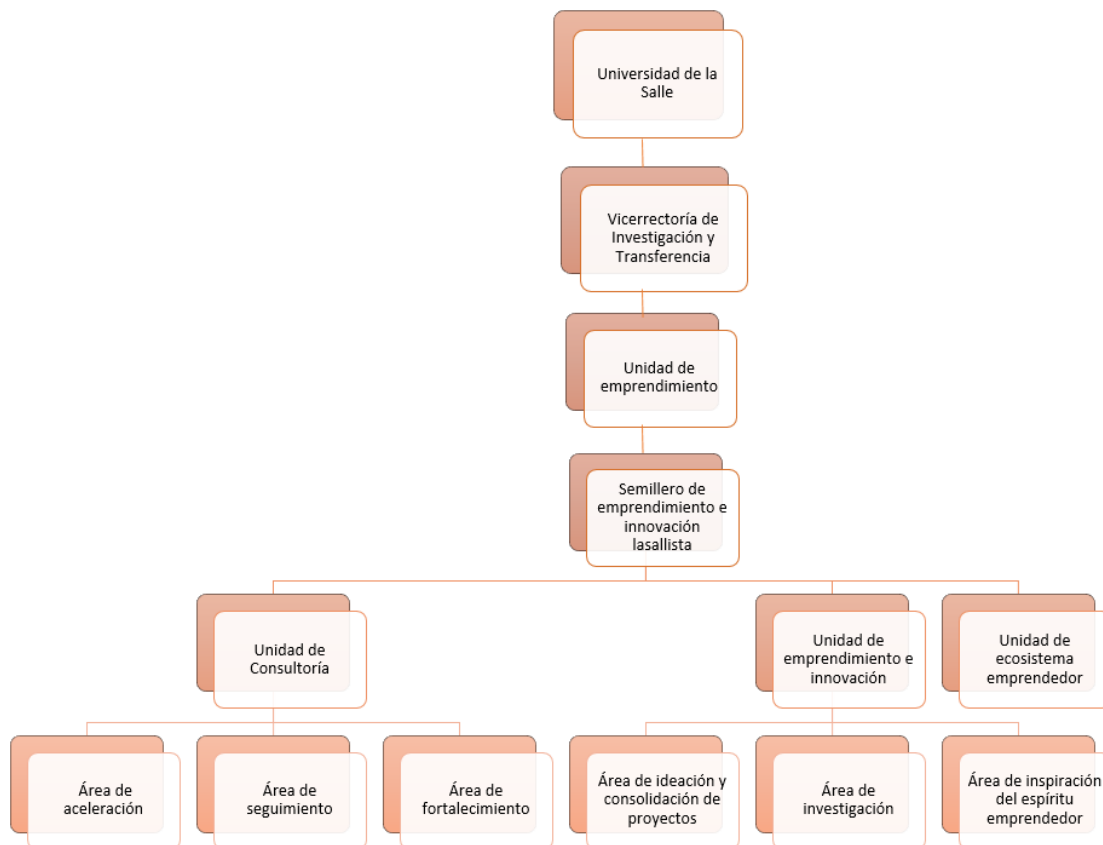


Figura n°9: Estructura del semillero de emprendimiento

Fuente: Elaboración propia

Artículo 12. Hará parte del semillero de emprendimiento e innovación lasallista toda persona perteneciente a la comunidad académica de la universidad de la Salle que desee hacerse participe de este, ya sea estudiante, egresado, docente o personal administrativo de cualquier programa.

Parágrafo: Para el caso de integrantes de la unidad de consultoría, dichos integrantes deberán contar con los siguientes requisitos:

Estudiante:

- Haber cursado y aprobado un porcentaje mayor o igual al 75% de los créditos académicos del plan de estudios.
- Tener un promedio acumulado durante el plan de estudios mayor o igual a (4.0) cuatro punto cero.
- Destacarse por su espíritu e iniciativa emprendedora.
- Tener disponibilidad de tiempo en caso de optar por consultor de como mínimo 20 horas semanales; para labores de investigación 12 horas semanales.

Docente:

- Contar con trayectoria en el campo del emprendimiento.
- Haber realizado procesos de consultoría empresarial.
- Encontrarse desarrollando un espacio académico de emprendimiento al interior de la universidad.
- Destacarse por su espíritu e iniciativa emprendedora.

Egresado:

- Destacarse por su espíritu e iniciativa emprendedora.
- Haber obtenido durante el transcurso de su plan de estudios un promedio mayor o igual a (4.0) cuatro punto cero.
- Tener disponibilidad de tiempo en caso de optar por consultor de como mínimo 20 horas semanales.

Artículo 14: Podrán hacer parte del semillero de emprendimiento e innovación lasallista toda entidad privada de apoyo o pública con la cual se realicen alianzas estratégicas en aras de fortalecer el ejercicio de las actividades.

Artículo 15. Una vez realizada la solicitud para hacer parte del semillero de emprendimiento e innovación lasallista. Un equipo de 3 integrantes del semillero realizará un análisis del candidato y para ser aceptado deberá cumplir con todos los requisitos expuestos en el artículo 12.

Artículo 16. Las personas que aprueben la primera etapa del proceso de selección, pasaran a una entrevista con el equipo de evaluadores que realizaron el respectivo análisis de la solicitud.

Artículo 17. En caso de ser aceptado, el integrante seleccionara el área específica en la cual desea hacer parte con el fin de emplear su conocimiento de manera eficiente.

Artículo 18. Cualquier incumplimiento y violación en las labores de formación, acompañamiento y asesoramiento, así como también de las normas que dispone la universidad de la Salle, será motivo de suspensión y en caso de reincidencia o falta grave, expulsión.

De los centros de apoyo al semillero

Artículo 19. Con el objetivo de apoyar las iniciativas emprendedoras de toda la comunidad académica, el semillero constituirá dos centros de ideas en la sede chapinero y sede norte, las cuales remitirán los emprendimientos al semillero.

Artículo 20. El centro de ideas de la sede chapinero estará a cargo del profesor Jackson Pereira; por su parte, el centro de emprendimiento de la sede norte estará a cargo por la profesora Paola Milena Suarez Bocanegra.

Entidades de apoyo

Artículo 21. El semillero será participe de la red nacional de emprendimiento con las diferentes entidades públicas y privadas, pertenecientes al ecosistema emprendedor tal y como se ilustra en la figura n°8.

Artículo 22. Dadas la trayectoria que posee la unidad de emprendimiento con entidades públicas y privadas del ecosistema emprendedor, el semillero buscara fortalecer las relaciones con:

- Cámara de comercio de Bogotá
- Corporación Ventures
- iNNpulsa Colombia
- Fondo emprender

Estas dinamizarán los fines del semillero expuestos en el artículo 3.

Artículo 23. Desde el semillero se buscará acceder a la red nacional de ángeles inversionistas desarrollada por la fundación Bavaria, con el fin de brindar a los proyectos escalabilidad en el corto y mediano plazo.

Artículo 24. El semillero se articulará a los procesos de formación y acompañamiento que posee la cámara de comercio de Bogotá, iNNpulsa Colombia y Corporación Ventures, con el fin de enseñar y capacitar a sus integrantes.

De las relaciones al interior de la universidad de la Salle

Artículo 25. Con el objetivo de complementar y recopilar el trabajo realizado en la universidad de la Salle sede Bogotá, el semillero creará la comunidad de emprendimiento

lasallista; este grupo estará integrado por las diversas propuestas que exaltan el emprendimiento en la institución, entre ellas:

- Colectivo de emprendimiento
- Observatorio Digital Empresarial Lasallista
- Centro de Estudio y Desarrollo de Empresas de Familia
- Unidad de emprendimiento
- Semilleros de investigación
- Expo Integradores
- Muestra de proyectos empresariales
- Feria IMPEX

Parágrafo: El semillero buscara aquellos espacios a los cuales no se realiza mención por su poca visibilidad y de esta manera construir una propuesta integral y que de manera generalizada pueda abarcar la totalidad de eventos.

De las relaciones con la red de universidades LaSalle

Artículo 26. Se entablarán conversaciones formales con otras universidades de la Salle con presencia en cualquier parte del mundo y de esta manera:

- Generar un proceso de experiencia de la marca LaSalle
- Articular las universidades que deseen construir alianzas para el desarrollo de propuestas que cumplan con la misión de la universidad.
- Brindar escalabilidad a propuestas que deseen ingresar a un mercado extranjero.
- Fortalecer la red de universidades de LaSalle.

Del apoyo y financiación

Artículo 27. Los proyectos emprendedores que se integren a las actividades del semillero, accederán a la red de emprendimiento y de esta manera dinamizaran la consolidación de su propuesta.

Artículo 28. Con el objetivo de financiar las iniciativas que completen satisfactoriamente el proceso de consultoría (ver figura nº11) y en alianza con las tres principales fuentes de financiación (Fondo emprender, Corporación Ventrures, iNNpulsa Colombia) el semillero facilitara el acceso a las diferentes convocatorias que estas realicen.

Parágrafo: Aquellas iniciativas que se destaque en cualquier parte del proceso por ser de alto impacto social y económico y fácil escalabilidad, podrán con antelación relacionarse con entidades públicas o privadas pertenecientes a la red de emprendimiento del semillero para facilitar su consolidación.

Artículo 29. Cualquier persona natural o jurídica que desee abierta y explícitamente financiar una propuesta desarrollada en el semillero, podrá hacerlo, de manera independiente.

De futuras alianzas

Artículo 30. Con motivo de complementar la labor del proyecto Utopía de la universidad de la Salle, más específicamente al desarrollo de la incubadora para la paz y el post conflicto (INCERPAZ), el semillero elaborara conjuntamente una línea de apoyo a sus labores.

Aspectos estratégicos

Artículo 31. Misión: Contribuir al éxito de los proyectos emprendedores de la comunidad académica de la universidad de la Salle, propendiendo por la transformación social y productiva del país, a través de un proceso sistémico de ideación, fortalecimiento, aceleración y seguimiento enfocado en las necesidades de cada emprendedor, por medio de un equipo multidisciplinario vinculado al mundo del emprendimiento e innovación.

Artículo 32. Visión: Para el segundo ciclo de 2017 ser la unidad de acompañamiento al emprendedor de más alto impacto en la universidad de la Salle.

Artículo 33. Objetivo general: Propiciar un espacio en donde los estudiantes, egresados, docentes y personal administrativo puedan desarrollar sus iniciativas emprendedoras, así como también los actores del ecosistema emprendedor puedan interactuar con ellos.

Artículo 34. Objetivos específicos:

- Establecer un equipo de trabajo sólido, idóneo y multidisciplinar.
- Generar un proceso de alianzas estratégicas con distintos actores del ecosistema emprendedor, con el propósito de fortalecer la estructura establecida.
- Capacitar a los integrantes que realizaran el proceso de consultoría apropiado.
- Establecer relaciones directas con los emprendedores de la comunidad académica de la universidad de la Salle.
- Generar indicadores de desempeño.

De los proyectos

Artículo 35. Serán requisitos mínimos para ingresar a los servicios del semillero:

- Modelo canvas en donde se explique la idea de negocio y/o proyecto.
- Pertenecer o haber pertenecido a la comunidad académica de la universidad de la Salle.

Parágrafo: Aquellas ideas que ya estén consolidadas, pero no formalizadas legalmente y deseen acceder a los servicios del semillero tendrán que cumplir con los siguientes requisitos:

- Presentación del modelo canvas del negocio (Para servicios de aceleración y fortalecimiento).
- Formato de evaluación empresarial (Para servicios de fortalecimiento).
- Estados financieros, flujos de caja y/o reportes contables (Para servicios de fortalecimiento).

Artículo 36. Adicionalmente a la presentación de los elementos del artículo 35, el emprendedor deberá realizar una pequeña presentación tipo pitch al grupo de evaluadores.

Artículo 37. Serán criterios de evaluación de los proyectos e ideas en las fases de ideación, aceleración y fortalecimiento las siguientes variables:

- Factibilidad tecnológica o de servicios
- Viabilidad económica
- Usabilidad social
- Propuesta de valor

Parágrafo: Esta evaluación se llevará a cabo por un grupo de 3 consultores del semillero, en donde se analizará cada factor anteriormente descrito y se le brindará grado de aceptación por consenso del grupo.

Artículo 38. El cronograma de presentación de proyectos se establecerá semestralmente y se divulgará en los centros de ideas, carteleras de los programas, paginas oficiales de emprendimiento en la universidad de la Salle y jornadas de fomento.

Artículo 39. Una vez estudiado y aceptado el proyecto, el emprendedor firmará un acta de compromiso en la cual se expresará su voluntad por acceder y finalizar cada proceso del cual haga parte en el semillero, este tendrá una duración de máximo 6 meses.

Otros aspectos

Artículo 40. Toda actividad desarrollada al interior del semillero de emprendimiento e innovación lasallista será voluntaria y propia del integrante, esta no se verá retribuida económicamente.

Artículo 41. El semillero de emprendimiento no realizará ninguna actividad de financiación propia a proyectos de la comunidad académica. Todo programa de fomento económico se realizará por medio de convocatorias, ferias y redes de apoyo monetario a ideas de negocio propias del ecosistema emprendedor.

De las capacitaciones

Artículo 42. Haciendo uso de los recursos que dispone la universidad con sus recurrentes capacitaciones en la cámara de comercio, (a las cuales el equipo investigador ha asistido) y aprovechando cursos acreditados vía web, así como futuros programas de formación con entidades especializadas, las capacitaciones se realizaran de la siguiente manera:

Tabla n°20: Capacitaciones equipo de consultoría

<i>Programa</i>	<i>Entidad</i>	<i>Duración</i>	<i>Modalidad</i>	<i>Obligatoriedad</i>
<i>Ideación</i>	Cámara de comercio	12 horas	Presencial	Obligatorio
<i>Ideación</i>	iNNpalsa Colombia	3 días	Presencial	Alternativo
<i>Aceleración</i>	Unimooc	25 horas	Vía web	Obligatorio
<i>Aceleración</i>	Corporación Ventures	25 horas	Presencial	Obligatorio

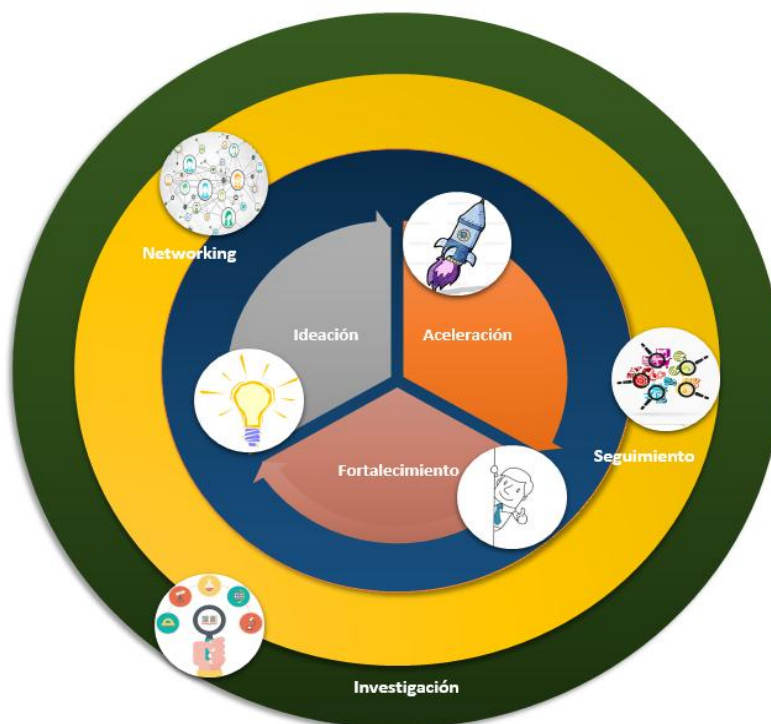
<i>Fortalecimiento</i>	Cámara de comercio Bogotá	12 horas	Presencial	Obligatorio
<i>Fortalecimiento</i>	Corporación Ventures	16 horas	Presencial	Obligatorio
<i>Evaluación de proyectos</i>	Corporación Ventures	10 horas	Presencial	Obligatorio
<i>Evaluación de proyectos</i>	Fondo emprendedor	16 horas	Presencial	Obligatorio

Fuente: Elaboración propia

De los servicios

Artículo 44. En relación al artículo n°3 serán servicios del semillero:

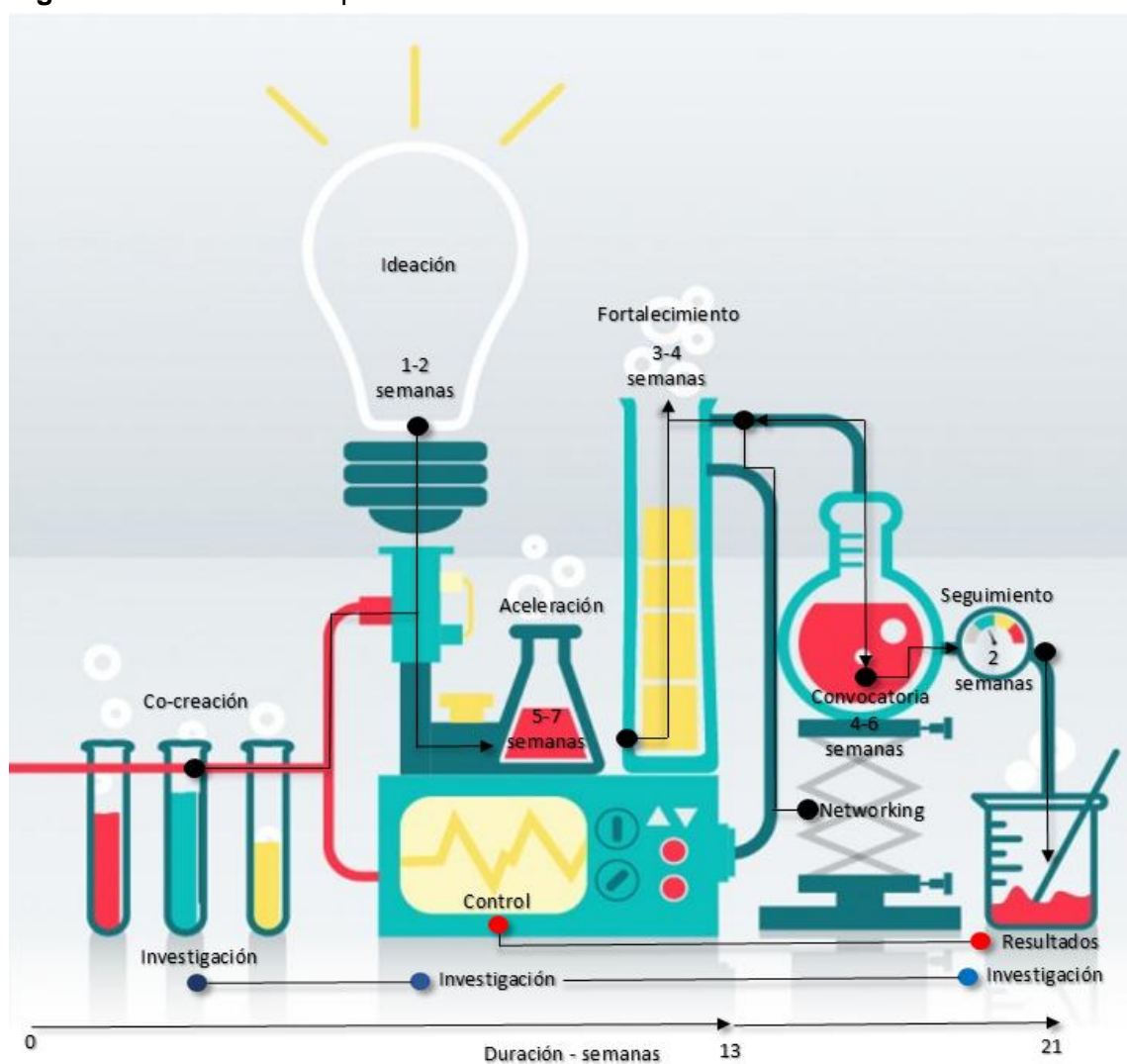
Figura n°10: Servicios del semillero de emprendimiento e innovación Lasallista



Fuente: Elaboración propia

Artículo 45. El proceso de la prestación de los servicios de consultoría a la comunidad académica se realizará de la siguiente manera:

Figura n°11: Proceso de prestación del servicio de consultoría



Fuente: Elaboración propia

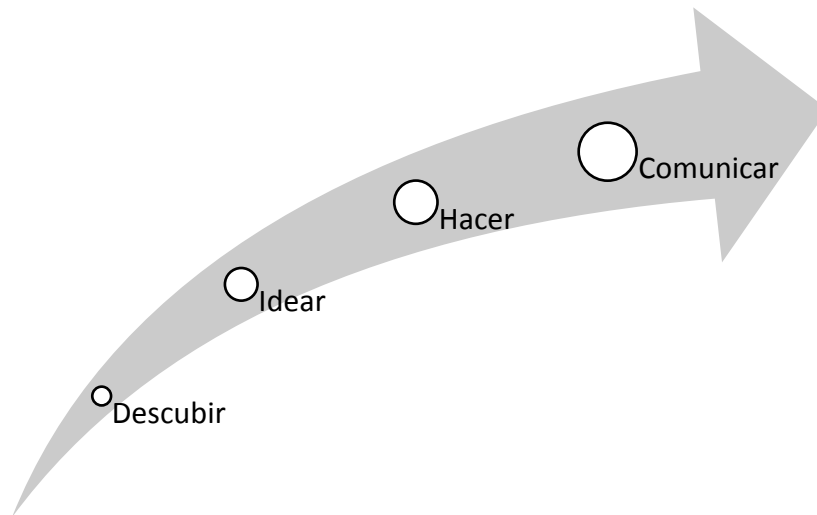
Artículo 46. El programa de ideación se elaborará bajo los siguientes aspectos:

Programa de Ideación - Talleres de desing thinking.

El proceso del pensamiento de diseño tiene como objetivo desarrollar una sensibilidad en el miembro de la comunidad hacia el emprendimiento, a manera que pueda descubrir necesidades sociales y generar proyectos de alto impacto. Este programa estará basado en la metodología empleada y dispuesta por la Cámara de comercio de Bogotá en sus capacitaciones al grupo investigador.

Esta metodología consta de 4 fases:

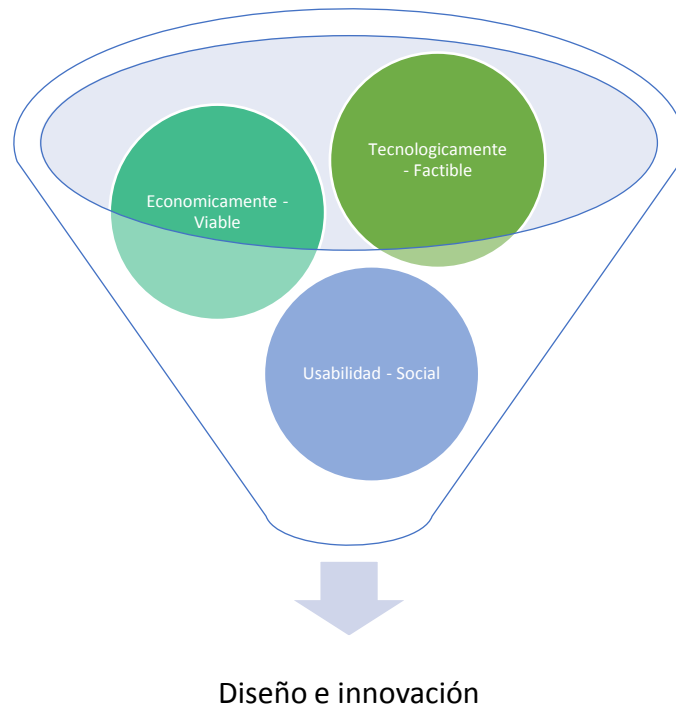
Figura n°12: El proceso del pensamiento de diseño



Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Nota: Las ideas que surjan desde los talleres de desing thinking deben cumplir con las siguientes características:

Figura n°13: Características del pensamiento de diseño



Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

1. Descubrir: El primer paso busca que el emprendedor indague acerca de desajustes de mercado por medio de la observación a variables: etnográficas, antropológicas, psicológicas o sociológicas.

Actividad 1: Presentar a los emprendedores una serie de situaciones para generar reflexiones en el grupo.

Ejemplo: Situación n°1 informalidad

Imagen n°24: Ejemplo de variable problema



Fuente: Alcaldía de la Candelaria

Una vez presentada la imagen sin comentario del moderador, se dará un límite de tiempo de no máximo 15 minutos para que el participante trabaje 4 variables entorno a la situación:

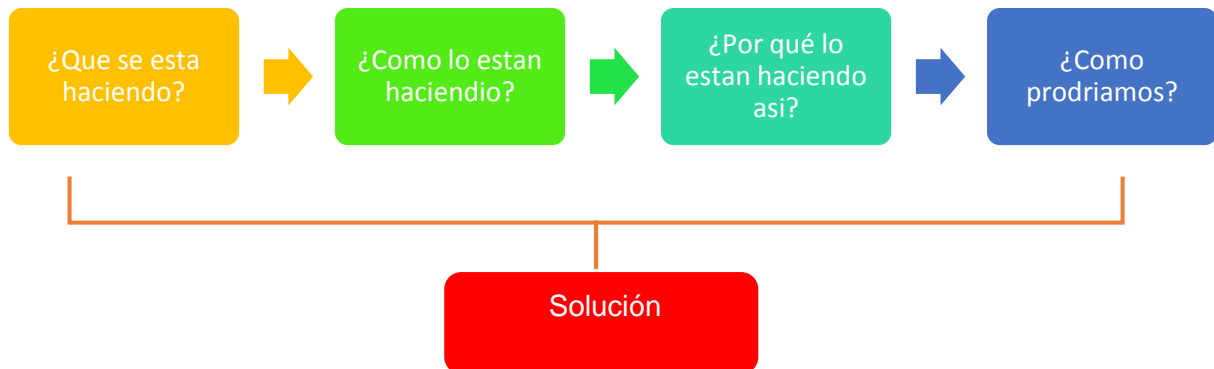
- Identificar los datos que brinda la situación
- Caracterizar la población
- Descubrir el significado - ¿Qué está pasando en el ejemplo?
- Entender las normas que la rodean - ¿Por qué estas personas se encuentran en esta situación?
- Comprender la búsqueda - ¿Qué alternativas se pueden generar?
- Identificar las barreras - ¿Qué impide realizarlas y como llevarlas a cabo?

2. Idear

De las propuestas que surjan en el paso de ideación, el grupo o participante debe realizar una revisión documental acerca de si esta idea ya se encuentra en marcha, cuál sería su valor diferenciador cuestionando si es la manera correcta de solucionar este desajuste o como mejorar el proceso y que diseño tendrá el producto o servicio.

Actividad: Elaborar conjuntamente – Moderador – Participantes la matriz n°1, el mood board o el story board para identificar variables y establecer un proceso de documentación de la situación.

Figura n°14: Las preguntas en el proceso de ideación



Fuente: (Camára de Comercio de Bogotá, 2016)

Imagen n°25: Mood Board



Fuente: Elaboración propia

Imagen n°26: Story Board



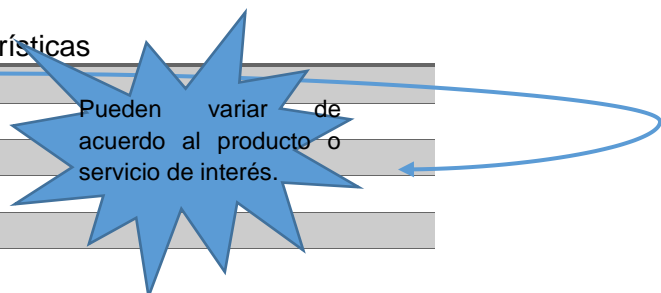
Fuente: Elaboración propia

3. Hacer: Una vez se ha reconocido el problema y la solución se debe elaborar un diseño o prototipo del producto o servicio que lo subsanara.

Actividad 1: Para facilitar la elaboración por parte de los asistentes de su producto o servicio piloto, elaborar conjuntamente con cada propuesta una tabla de asociación de variables (Ver tabla n°20)

Tabla n°21: Cruce de características

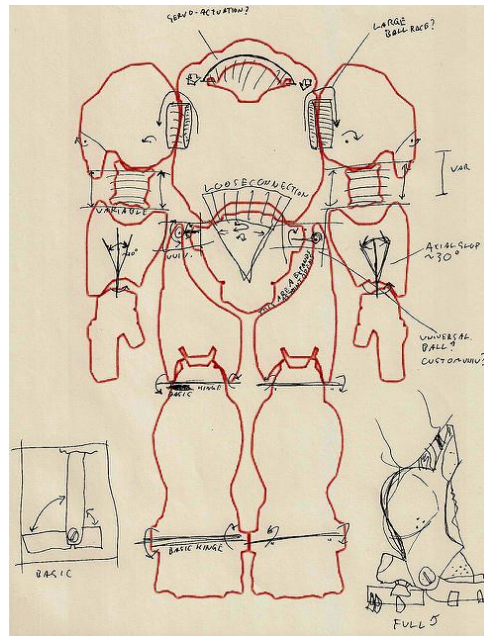
Tamaño			
Propiedades			
Usuario			
Destino			
Usos			



Fuente: (Camara de Comercio de Bogotá, 2016)

Actividad 2: Seguidamente de obtener las características del producto o servicio, bocetar el prototipo para visualizar el diseño y concepto de las características obtenidas.

Imagen n°27: Prototipo



Fuente: (Geek, 2016)

4. Comunicar: El último paso consiste en formalizar el proceso elaborado en los pasos anteriores para su presentación y evaluación.

Actividad:

- Darle un nombre al producto o servicio
- Diseñar un logo
- Elaborar un modelo Canvas
- Realizar una pequeña presentación donde se comunique el proyecto.

Artículo 47. La aceleración contara de los siguientes aspectos:

Apoyar la operación e impulso de los planes de negocio para que tengan las herramientas y capacidades para crecer rápidamente y consolidarse en su mercado, a través del diagnóstico de sus debilidades dentro del perfeccionamiento de su plan de negocio, para con ello generar relaciones

Estructura proceso marco.

DIAGNOSTICO + PLAN DE TRABAJO + NETWORKING = ACELERACIÓN

Proceso	Descripción
Diagnostico	Revisión modelo de negocio, financiero, consulta a equipo emprendedor, identificación de necesidades y priorización.
Plan de trabajo	Identificación de equipo de trabajo, construcción plan de trabajo, identificación de retos, y necesidades puntuales.

Networking	Robustecer el equipo, acceder al mercado, acceder a financiación, involucrar la menor cantidad de personas posible.
------------	---

Diagnostico:

Reconocer las oportunidades de mejora, y las correcciones a los modelos de negocios a través de la identificación de las oportunidades a través del modelo Canvas

- Clientes: los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el producto/servicio.
- Propuesta de valor: trata del “pain statement” que se soluciona para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos y/o servicios la iniciativa.
- Canales de distribución: cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes.
- Relaciones con los clientes: existen diferentes tipos de relaciones que se pueden establecer son segmentos específicos de clientes
- Fuentes de ingresos: representan la forma en que en la empresa genera los ingresos para cada cliente.
- Recursos claves: se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad
- Actividades clave: para entregar la propuesta de valor se deben desarrollar una serie de actividades claves internas.
- Alianzas claves: se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor: la co-creación es imprescindible hoy en día en los negocios
- Estructura de costes: describe todos los costes en los que se incurren al operar el modelo de negocio. se trata de conocer y optimizar las costes para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable

Es el incremento en la velocidad de elaboración, perfeccionamiento y/o ejecución de los proyectos y funciones de una empresa en un periodo de tiempo determinado. Se busca implementar, acompañar y orientar la ejecución de las funciones, de tal manera que se obtengan resultados satisfactorios de acuerdo con los objetivos y las estrategias de negocio de la empresa. El tiempo de intervención varía de acuerdo a la complejidad de la empresa, a la complejidad del sector y al grado de desarrollo al cual se implemente cada plan.

La aceleración empresarial puede tener varios enfoques dentro de la organización. Está orientada a fortalecer cada uno de los procesos financieros, comerciales, productivos, administrativos, de mercadeo y comercialización, de capital humano, entre otros. mas sin embargo aplicable al modelo Canvas, se busca trabajar en los aspectos enunciados anteriormente, esto a su vez enfocado en cada uno de los sectores de la organización en

donde sea posible aplicar el modelo de aceleración empresarial, desde una cultura fomentada desde el compromiso del capital humano.

Artículo 48. Programa de fortalecimiento:

La etapa de fortalecimiento del semillero consiste en un proceso administrativo que busca analizar los aspectos internos y externos del emprendimiento con el propósito de examinar de manera sólida las condiciones del proyecto, sus oportunidades y fortalezas. Además de esto, busca transferir al emprendedor un conjunto de conocimientos y estrategias para que de manera voluntaria tome las decisiones correspondientes, que respondan a las necesidades de su proyecto. La metodología que se desarrollará en el programa de fortalecimiento está basada en una herramienta de diagnóstico empresarial aplicada a la empresa PANIFIQUEMOS de la ciudad de Ibagué.

- El fortalecimiento se desarrollará por medio de un plan de consultoría efectuado por los miembros del semillero de Emprendimiento e Innovación Lasallista.
- La consultoría será desarrollada por los miembros del semillero de Emprendimiento e Innovación Lasallista quienes hayan adquirido su acreditación como consultores a partir de las horas de capacitación requeridas de 100 horas en áreas de fortalecimiento, aceleración, ideación y seguimiento a proyectos emprendedores.
- Los docentes vinculados al semillero apoyarán y acompañarán los procesos de los consultores y serán un pilar fundamental para resolver las inquietudes que tenga estos con respecto al desarrollo de la consultoría.
- Las áreas en las que se especializará y trabajará el consultor corresponden a las áreas del plan de negocios de Fondo Emprender: mercadeo, operación, organización, finanzas.
- Las sub áreas en las que se especializará el consultor corresponde a las áreas del plan de negocio de fondo emprender, correspondiente a:

Mercadeo: mercadeo y ventas, producto, precio, consumidor y clientes, comunicaciones.

Operación: capacidad de producción o de operaciones de procesos, planeación y programación de producción o de operaciones, control de costos, servicios, gestión de compras suministros e inventarios, distribución en planta, servicio al cliente.

Organización: planteamiento estratégico frente al sector, planeación estratégica, factor externo, crecimiento y consolidación.

Finanzas: contabilidad, presupuesto, cuentas por pagar y cobrar, análisis de gestión financiera, entorno financiero.

- Podrán aplicar al servicio de consultoría empresarial aquellas ideas emprendedoras de la comunidad académica que estén en funcionamiento, pero no estén constituidas legalmente y aquellas ideas emprendedoras de la comunidad que hayan pasado por el proceso de ideación y aceleración correspondientes a las dos primeras etapas que se desarrollan en el semillero de emprendimiento.
- Sera responsabilidad exclusiva del emprendedor las decisiones que tome a partir de las conclusiones arrojadas por el diagnóstico. En ningún momento se comprometerá

al consultor ni se le responsabilizará de las decisiones y el futuro del emprendimiento.

Herramienta fortalecimiento

Para el desarrollo del fortalecimiento de las ideas emprendedoras de la comunidad académica se establecerá una herramienta que servirá como guía, la cual mencionara los aspectos más relevantes de las áreas y sub áreas del emprendimiento y en la que los consultores deberán hacer énfasis para lograr identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se plasmaran en una matriz DOFA y poder formular estrategias las cuales empleará de manera autónoma y bajo su criterio el emprendedor, según considere son las mejor alternativa para su proyecto.

Áreas y sub áreas:

Figura n°15: Áreas de diagnóstico empresarial

Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> •mercadeo y ventas, producto, precio, consumidor y clientes, comunicaciones.
Operación	<ul style="list-style-type: none"> •capacidad de producción o de operaciones de procesos, planeación y programación de producción o de operaciones, control de costos, servicios, gestión de compras suministros e inventarios, distribución en planta, servicio al cliente.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> •planteamiento estratégico frente al sector, planeación estratégica, factor externo, crecimiento y consolidación.
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> •contabilidad, presupuesto, cuentas por pagar y cobrar, análisis de gestión financiera, entorno financiero.

Fuente: Elaboración propia a partir de herramienta de diagnóstico empresarial aplicada a la empresa PANIFIQUEMOS de la ciudad de Ibagué.

Aspectos relevantes sub área Mercadeo:

1. Mercadeo y ventas:
 - Identificar proyección de ventas.
 - Describir objetivos y estrategias de mercadeo y ventas.
 - Porcentaje de rentabilidad del producto.
 - Segmento de la población.
 - Tamaño del mercado.

2. Producto/servicio:
 - Características principales del producto.
 - Diferencia del producto frente a la competencia.
 - Cualidades y atributos del empaque o envase.
 - Principales competidores del producto o servicio.

3. Precio

- Precio de la competencia.
 - Fijación precio de venta del producto o servicio.
 - Comparación de precios con la competencia y determinantes que inciden en la diferencia de precios con la competencia.
 - Comportamiento histórico del precio del producto o servicio en el mercado.
4. Consumidor y cliente
 - Proceso de compra de clientes o consumidores.
 - Características del cliente o consumidor.
 - Ubicación geográfica de los clientes o consumidores.
 5. Comunicación
 - Medios de comunicación para llegar al cliente.
 - Presupuesto para publicidad.

Aspectos relevantes sub área Producción:

1. Capacidad de producción o de operaciones
 - Capacidad de producción o prestación de servicio.
 - Desarrollo tecnológico.
 - Estándares de tiempo de línea de producción.
 - Control de procesos.
 - Definir procesos, actividades u operaciones.
2. Planeación y programación de producción o de operaciones
 - Planeación de actividades y necesidades de producción o servicios.
 - Proyecciones de demanda de insumos.
3. Control de costos
 - Método para calcular costos de los productos y servicios contratados.
 - Asignación de recursos y costos predeterminados a los procesos.
 - Comparación de costos con la competencia.
4. Servicios
 - Lugar a prestar el servicio (instalaciones) y puntos específicos.
 - Localización.
 - Diferenciación de la prestación del servicio con la competencia.
 - Prevención de fallas en la prestación de servicios.
 - Estrategias de servicio orientado al cliente.
5. Gestión de compras, suministros e inventarios
 - Procedimiento para elección de proveedores.
 - Estructura de logística que integre las necesidades de la empresa.
 - Gestión de inventarios.
 - Calculo de inventarios.
6. Distribución en planta
 - Ubicación geográfica.
 - Infraestructura.

- Distribución según áreas de producción u operación.
 - Elementos de prevención y seguridad en áreas producción u operación.
7. Servicio al cliente
- Documentación venta y posventa.
 - Estadística para control del nivel de servicio.

Aspectos relevantes sub área Organización:

1. Planteamiento estratégico frente al sector
 - Motivos para entrar en la actividad comercial.
 - Ventajas para ingresar al sector.
 - Identificar contactos que se haya tenido con el sector.
2. Planeación estratégica
 - Formular misión.
 - Como ve el emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo.
 - Objetivos para el corto, mediano y largo plazo.
3. Factor externo
 - Identificar factores claves de éxito del sector.
 - Identificar principales oportunidades y amenazas del entorno.
 - Identificar barrera de entrada del sector.
 - Identificar barrera de salida del sector.
 - Principales tendencias del sector.
 - Tendencias que más afectaran el emprendimiento.
 - Identificar innovaciones en el sector.
4. Crecimiento y consolidación
 - Determinar cualidades, recursos, capacidades, competencias y ventajas competitivas que permitan consolidarse a futuro.

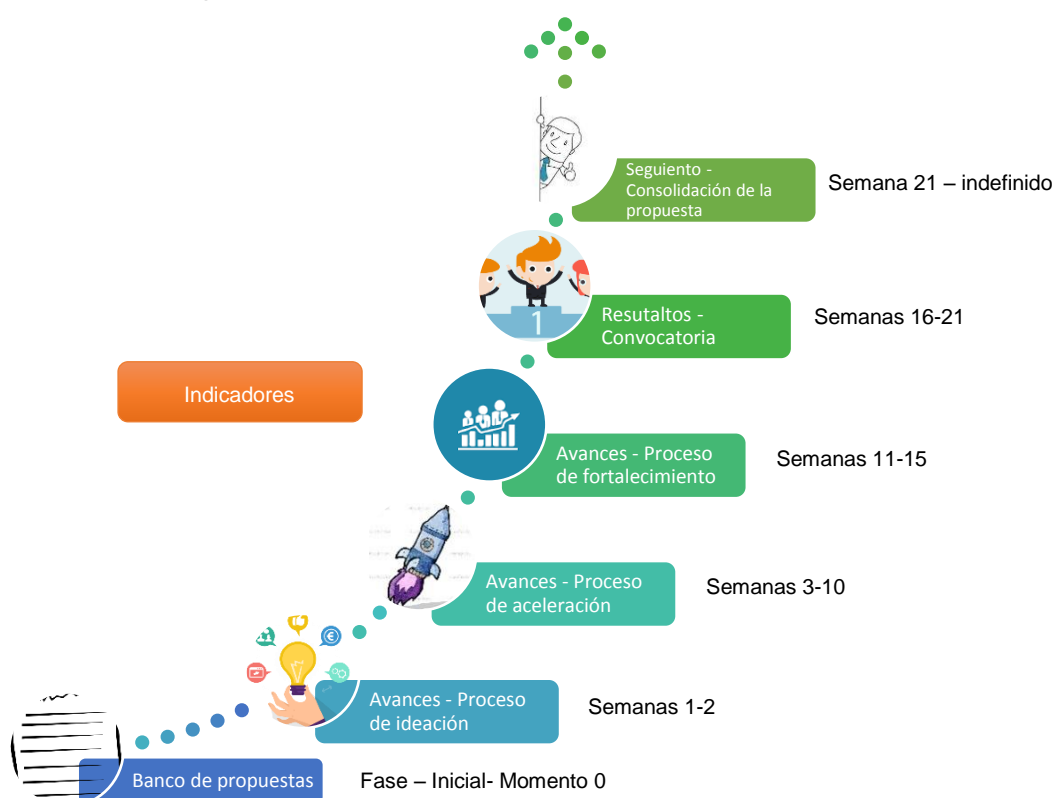
Aspectos relevantes sub área Finanzas:

1. Contabilidad
 - Registro de operaciones.
 - Conservación de los soportes de las operaciones.
 - Estados financieros.
 - Identificar obligaciones tributarias.
2. Presupuesto
 - Proceso presupuestario.
 - Presupuesto de venta.
 - Presupuesto realizado a partir de objetivos estratégicos.
 - Presupuesto de caja (flujo de caja).
 - Proyecciones de estados financieros.
3. Cuentas por cobrar y cuentas por pagar
 - Ventas a crédito o contado.

- Criterios para otorgar créditos.
 - Seguimiento y control a las cuentas por cobrar.
 - Crédito por parte de los proveedores.
 - Condiciones créditos proveedores.
4. Análisis de gestión financiera
- . establecer indicadores financieros.
5. Entorno financiero
- Requisitos para adquirir créditos.
 - Capital semilla.
 - Productos del sistema financiero que sirvan para el emprendimiento.

Artículo 49. El seguimiento a las propuestas se realizará de la siguiente manera:

Figura n°16: Modelo de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia

De las actividades al interior del semillero

Artículo 50. Las actividades que se realicen al semillero serán en complemento de las actividades de formación, fomento, foros, ruedas de negocios, conversatorios, conferencias y talleres.

De los eventos de promoción al emprendimiento

Artículo 51. El semillero promoverá, divulgará y organizará una rueda de emprendimiento en cualquiera de las tres sedes de la universidad de la Salle en Bogotá, una vez al semestre con el objetivo de vincular a la comunidad académica con el ecosistema emprendedor.

Artículo 52. En la rueda de emprendimiento se desarrollarán dos actividades:

- Charla cafemprende: Esta charla ejecutará una serie de tertulias de manera informal entre egresados, quienes relatarán sus experiencias exitosas de emprendimiento a estudiantes como inspiración para iniciar sus proyectos emprendedores.
- Talleres de ideación experimental: donde un grupo de estudiantes bajo la coordinación de un monitor propondrán posibles soluciones a una problemática propuesta por el monitor

Artículo 53. Feria de emprendimiento e innovación (Expo-Salle): Con el objetivo de integrar todos los espacios prácticos de emprendimiento que las facultades y programas han dispuesto a la comunidad académica, el semillero llevara a cabo, en conjunto con dichas unidades académicas Expo-Salle una feria que reunirá todas las iniciativas emprendedoras de la comunidad que se desarrollen durante los ciclos académicos y se destaquen por su alto contenido de creatividad e innovación. Este evento tendrá lugar la última semana del mes de mayo para el primer ciclo académico, y la tercera semana del mes de noviembre para el segundo ciclo.

Parágrafo: Todas las iniciativas que logren su participación en Expo-Salle podrán acceder de manera inmediata a los servicios que ofrece el semillero de emprendimiento e innovación lasallista.

Artículo 54. Una vez al mes en cualquiera de las tres sedes se realizará un punto de atención del sistema emprendedor, en donde se informará de las convocatorias vigentes de las distintas fuentes de financiación y adicionalmente se llevará a cabo una aproximación entre el semillero y el emprendedor.

Artículo 55. Las actividades propuestas en este capítulo se llevarán a cabo con autorización de la universidad de la Salle sede Bogotá y así mismo se valdrá de las instalaciones que esta pueda disponer para su realización.

Artículo 56. Se harán labores de social media en las páginas de soy emprendedor lasallista en Facebook y otras redes sociales.

Del área de investigación

Artículo 57. Pertenece al área de investigación cualquier persona perteneciente a la comunidad académica de la universidad de la Salle sin requisito alguno, que se vea interesado en realizar dichos procesos. A su vez esta sub división estará a cargo de un miembro de la unidad de emprendimiento a manera de vincular estas actividades en trabajos de grado, publicaciones, etc...

Artículo 58. Serán áreas de investigación en el semillero:

- Tendencias del mercado
- Emprendimiento
- Seguimiento de proyectos emprendedores
- Impacto social

Artículo 59: Las actividades de investigación que se realicen en el semillero se podrán derivar en modalidades de grado, ya sea pasantía en investigación o trabajo de grado.

11.1. Plan de trabajo

Anexo n°1

Anexo n°2. Plan de trabajo del semillero de emprendimiento								
Objetivo	Actividad	Descripción	Recursos	Encargados	Tiempo	Resultados	Notas	Tiempo Límite
Propiciar un espacio en donde los estudiantes, egresados, docentes y personal administrativo puedan desarrollar sus iniciativas emprendedoras, así como también los actores del ecosistema emprendedor puedan interactuar con ellos.	Constituir el semillero de emprendimiento e innovación lasallista ante la VRSIT.	Registrar las actas de constitución ante la VRSIT	Propios	Representantes del semillero.	8 días hábiles	Formalización y puesta en marcha del semillero.	Se comenzará a tramitar las certificaciones de consultoría para los participantes.	13/09/2016
Específicos								
Establecer un equipo de trabajo sólido, idóneo y multidisciplinar.	Generar una convocatoria para vincular a la comunidad lasallista al semillero.	Publicación de la convocatoria por medio de social media	Propios	Representantes del semillero.	15 días hábiles	Conformación de un equipo interdisciplinar sólido e idóneo.	Adicionalmente se buscará una conexión entre los diferentes programas académicos y de talento humano que pudieran disponer.	27/09/2016
Generar un proceso de alianzas estratégicas con distintos actores del ecosistema emprendedor, con el propósito de fortalecer la estructura establecida.	Contratar a las personas entrevistadas en la sección de ecosistema emprendedor y otros actores involucrados en la unidad de emprendimiento con el propósito de constituir el ecosistema de emprendimiento.	Utilizar las conexiones ya establecidas y disponibles con las entidades del ecosistema emprendedor: INÍPULA, Fondo Emprende, Cámara de Comercio de Bogotá, Corporación Venturas y Yurusu Social Business.	Propios	Representante de la unidad de ecosistema emprendedor.	10 días hábiles	Fortalecimiento de las redes con el ecosistema emprendedor.	Se realizarán vinculaciones de índole formativo, en aras del desarrollo del personal sólido e idóneo.	19/10/2016
Capacitar a los integrantes que realizarán el proceso de consultoría apropiado.	Diseñar plan de formación para los integrantes del semillero, en los cuales se describan las cuatro áreas propuestas para el ejercicio del semillero.	Una vez enlazadas las conversaciones con las entidades anteriormente descritas y aprovechando las herramientas que los integrantes y la unidad de emprendimiento puedan disponer, para la capacitación se establecerá el plan formativo para los integrantes.	Propios y Externos	Representantes del semillero.	7 Meses	Constitución del equipo de consultores.	-	30/4/2017
Establecer relaciones directas con los emprendedores de la comunidad académica de la universidad de la Salle.	Realizar eventos de promoción al emprendimiento, en la Universidad de la Salle, Bogotá.	El semillero en ejercicio de sus funciones de desarrollo del espíritu emprendedor llevará a cabo la primera charla cafetería y el primer punto de atención del sistema emprendedor.	Propios y Externos	Representantes del semillero.	15 días hábiles	Primera vinculación con el emprendedor lasallista.	A través del social media y el punto de atención al sistema emprendedor se potencializará la publicidad a los espacios académicos.	24/04/2017
Generar indicadores de desempeño.	Realizar un balance zord card, para medir el impacto que tuvo el evento y las capacitaciones.	Con el objetivo de realizar un proceso de medición y seguimiento, para una reorientación de las labores al interior y exterior del semillero, se crearán los indicadores de desempeño al interior del semillero.	Externos	Representantes del semillero.	--	Primera rendición de cuentas a la unidad de emprendimiento y a la secretaría de investigación y transferencia.	-	31/0/2016 - 24/04/2017

11.2. Acta de constitución

Anexo n°2

ACTA DE CONFORMACIÓN SEMILLEROS

Fecha de creación del semillero: 8 de Marzo de 2016
Nombre: Semillero de Emprendimiento e Innovación Lasallista
Coordinador: John Alirio Sanabria Téllez
Grupo de Investigación al que está adscrito el semillero (grupo del coordinador): SIGMA Empresarial

ACTA No. 1

Integrantes

Nombre	Correo electrónico	No. De cédula o tarjeta de identidad	Cargo
John Alirio Sanabria Tellez	jasanabria@unisalle.edu.co	79915433	Cordinador
Daniel Arturo Torres Figueroa	Tdaniel69@unisalle.edu.co	1023933474	Subcoordinador
Jorge Felipe Carvajal Murillo	Cjorge60@unisalle.edu.co	1110549094	Subcoordinador
José David Cuervo Urrego	Cjose71@unisalle.edu.co	1010213212	Subcoordinador

12. Conclusiones

- Para que el semillero de emprendimiento e innovación lasallista constituya una línea de apoyo, fomento y acompañamiento a las ideas emprendedoras debe partir de un proceso de ideación, aceleración, fortalecimiento y seguimiento que permita apoyar las ideas emprendedoras de la comunidad académica, además de:
 - a) Fortalecer las capacidades profesionales administrativas y de asesoría de los estudiantes que se vinculen al semillero.
 - b) Exaltar las relaciones y el trabajo en equipo de los estudiantes de diferentes programas, para que de manera transversal se pueda generar un trabajo integral desde la visión de diferentes disciplinas sobre los proyectos emprendedores de la comunidad académica.
 - c) Afianzar el vínculo de la universidad con las entidades públicas y privadas para lograr poner en contacto y enlazar los proyectos emprendedores con el ecosistema emprendedor. Recopilar y reforzar el trabajo realizado por los programas, facultades o ámbito institucional con el fin de establecer un proceso de retroalimentación.
 - d) Ser un espacio abierto a la comunidad académica, caracterizado por ser un escenario de co-creación de estudiantes para estudiantes
- A partir de las investigaciones realizadas se puede identificar que el proceso de apoyo, acompañamiento y fomento de proyectos emprendedores es un acontecimiento que se está desarrollando en las instituciones académicas de educación superior, con el objetivo de transformar, desde el mercado, la realidad tanto de la comunidad académica como de la sociedad. Como se observa en las principales universidades de Bogotá Colombia y en algunas universidades de la red de universidades de la Salle en el mundo, las cuales han tomado un papel predominante y participativo con respecto al apoyo de ideas emprendedores.
- Con base a la investigación de espacios de emprendimiento resaltados en el trabajo, se puede observar que estos cuentan con una estructura y un catálogo de servicios similares en sus respectivos espacios dispuestos de atención al emprendedor, ya sea unidad de emprendimiento o centro de emprendimiento. El factor diferenciador varía en relación a las necesidades de su comunidad académica, red de alianzas estratégicas y modelo de gestión.
- A partir de la investigación al interior de la universidad se puede observar que el concepto de emprendimiento está involucrado de alguna u otra forma a partir del desarrollo propio del concepto en cada una de las facultades, adquirido de igual manera a partir de un requisito de carácter institucional. De esa forma es característico que desde las facultades y/o programas se desarrollen y pongan en práctica proyectos, ideas y prototipos que incentiven a la comunidad académica desde los diferentes tipos de emprendimiento, con un énfasis predominante en el emprendimiento empresarial y social.
- A pesar de que la universidad de la Salle es una institución con un amplio catálogo de disciplinas, no existe un vínculo directo entre facultades y en algunos casos tampoco es evidenciable entre los programas, lo que dificulta que los proyectos emprendedores puedan contar con una construcción multidisciplinar.
- A partir de la investigación y en base a las entrevistas a los directivos de la institución se identificó que, la universidad, a pesar de contar con escenarios importantes para el desarrollo de proyecto y prototipos, aún no cuenta con los espacios

suficientes para poder acompañar los proyectos emprendedores y encaminarlos a su constitución. Esta afirmación se ve reflejada en la proporción de miembros de la comunidad que han recibido apoyo por parte de la institución para desarrollar su idea de emprendimiento, tan solo 1 una de cada 60 personas afirma haber recibido apoyo por parte de la universidad de la Salle sede Bogotá.

- Se evidenció desde el ecosistema emprendedor, plena determinación por apoyar espacios y actividades que desarrolle el semillero, siempre y cuando estas cuenten con un énfasis en la promoción, fortalecimiento y acompañamiento al emprendimiento.
- Así mismo se expresó la voluntad política por parte de las directivas de la universidad de la Salle, decanos y directores de programas, a espacios que enaltezcan el espíritu y la iniciativa emprendedora de la comunidad académica de la Salle.
- Según los estudios de la cámara de comercio, uno de los principales problemas que surgen alrededor del desarrollo de proyectos emprendedores es que solo el 37% de los empresarios buscan asesoría al momento de crear la empresa, y la fuente principal de orientación e información son los amigos. Reconociendo además que desde las diferentes facultades de la universidad de la Salle se gestionan proyectos e ideas emprendedoras las cuales pueden caer en el mismo error que se identifica en el entorno empresarial a nivel nacional, establecer un espacio que permita asesorar, apoyar y fortalecer esa falencia desde la universidad respondería a una de las principales necesidades de los emprendedores de la comunidad académica.
- El semillero de emprendimiento e innovación lasallista ayudará a que el emprendimiento al interior de la universidad de la Salle, pueda ser abordado de manera integral, dinámica, autónoma e independiente respondiendo a la solicitud que se ha realizado desde la comunidad académica, facultades y áreas administrativas de la universidad.
- La universidad de la Salle posee una ventaja competitiva para desarrollar un entorno emprendedor internacional, esto gracias a los espacios que esta misma dispone a nivel internacional con la red de universidades La Salle.

13. Bibliografía

- Agencia de cooperación interacional del Japón JICA. (s.f.). *Programa consultores PYME con metododologia JICA*.
- Agencia de cooperación internacional del Japón. (2009). Modulo 1. habilidades del consultor. *Programa consultores PYME con metodologia JICA*. Mexico.
- Bahamon Lizcano, C. P. (2013). *Ensayo intraemprendimiento organizacional, acercamiento al caso colombiano*. Bogotá. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/10987/1/INTRAEMPREDIMIENTO%20ORGANIZACIONAL%20-%20ACERCAMIENTO%20AL%20CASO%20COLOMBIANO.pdf>
- Bancoldex. (04 de 03 de 2016). *Bancoldex*. Obtenido de Bancoldex: <https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- Barón, R. R. (06 de 2010). *Emprendimiento y cultura para la perdurabilidad empresarial*. Bogotá, Colombia .
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. California: K&S Ranch, Inc.
- Block, P. (1981). *Consultoria sin fisuras*. Ediciones Granica .
- Boschee, J. (2001). Eight Basic Principles for Nonprofit Entrepreneurs. *Nonprofit World*, 19(4), 15-18.

- Bravo Reyes, J. H., & Gámez Gutiérrez, J. (2011). Hacia una caracterización del emprendedor rural en Cundinamarca, municipios de El Rosal y Subachoque. *Gestión y Sociedad*, 4(1), 129-143.
- Camara de Comercio de Bogotá . (2009). *Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá*. Bogotá D.C.
- Camára de Comercio de Bogotá. (2009). *Informe sobre las causas de la liquidación de empresas en Bogotá*. Bogotá.
- Cámara de comercio de Bogotá. (2015). *Emprendimiento de Alto Impacto en Bogotá*. Bogotá.
- Camára de Comercio de Bogotá. (2016). *Taller de Desing Thinking*. Bogotá.
- Carmen, C. T., & Viveros, H. F. (01 de 08 de 2011). Los emprendedores evolucionan el concepto . Bogotá, Colombia .
- Casallas, S. C., & Ramirez, O. E. (2010). *Propuesta de un modelo de una asociacion de agricultores y ganaderos de la vereda mochuelo alto*. Bogota .
- CESA. (2016). cesa. Obtenido de cesa: <http://www.cesa.edu.co/Unidad-de-Gestion-Empresarial/Centro-de-Liderazgo-y-Emprendimiento.aspx>
- Conde, A. (15 de 04 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (D. A. Figueroa, Entrevistador)
- Corporación Universitaria Lasallista. (2016). *Lasallista*. Obtenido de Lasallista: <http://www.lasallista.edu.co/index.php/la-corporacion/informacion-general/mision-y-vision>
- Corporación Universitaria Lasallista. (2016). *Lasallista*. Obtenido de Lasallista: <http://www.lasallista.edu.co/index.php/extension1/desarrollo-empresarial>
- Corporación Ventures. (2016). *Ventures*. Obtenido de Ventures: <http://www.ventures.com.co/index.php/corporacion/corporacion-ventures/programas.html>
- Corporación Ventures. (2016). *Ventures*. Obtenido de Ventures: <http://www.ventures.com.co/index.php/corporacion/corporacion-ventures/nuestra-mision-y-vision.html>
- De La Salle University . (2012). *De La Salle University* . Obtenido de De La Salle University : <http://www.dlsu.edu.ph/inside/>
- De La Salle University . (2012). *De La Salle University* . Obtenido de De La Salle University : <http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/default.asp>
- Díez, A. S. (07 de 03 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (J. Carvajal, & D. Torres, Entrevistadores)
- Drucker, P. F. (1986). *La innovación y el empresario innovador*. Cali: Editorial Norma.
- emprende, C., & Europea, U. (2012). *Herramientas para elaborar el modelo de negocio*. Departament d'Empresa i Opació.
- Ferrer Abelló, A., & del Rey Tapia, J. (2004). *Gestionando empresas en la sociedad de la información: Pymes e internet*. España: fundación EOI.
- Fondo Emprender. (2016). *Fondo Emprender*. Obtenido de Fondo Emprender: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>
- Gallón, L. F. (2009). Orígenes y dinámica de los semilleros de investigación en Colombia. Popayán, Colombia.
- Gámez Gutiérrez, J. (2015). *Emprendimiento creatividad e innovación* . Bogotá D.C.: Ediciones Unisalle.
- Gámez, J. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*. Bogotá: Ediciones Unisalle.

- Gámez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovación*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- García, C. A. (08 de 01 de 2015). Bancarización en Colombia, no tan alta como se cree. *El Tiempo*.
- García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwlder en practica. *MBA EAFIT*, 30-47.
- García, J. P. (2012). 20 ecosistemas emprendedores con mayor potencial en el mundo. *PymeAH*, 40-42.
- Garzón, L. A. (07 de 03 de 2016). Semilleros en la universidad de la Salle. (J. Carvajal, & D. Torres, Entrevistadores)
- Geek, I. (2016). *identidadgeek*. Obtenido de identidadgeek: https://www.google.com/search?q=prototipo&client=firefox-b-ab&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjkyrOAmOfOAhVFQSYKHb8hBsoQ_AUICCGb&biw=1366&bih=659#imgcr=eqbRIKYslrGarM%3A
- GEM, Cámara de comercio de Bogotá, & Universidad de los Andes. (2014). *Reporte Anual Bogotá 2013-2014*. Bogotá.
- Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hastamory, C. A., & Moya, D. R. (2012). Plan de negocios: una opción para el administrador de empresas lasallista. *Gestión & sociedad*, 163-175.
- IGAPE, FSE, & Galicia, B. (2004). *Guía para la elaboración de un plan de negocio*. Santiago: Guías de actividad empresarial.
- iNNpuls Colombia. (2016). *innpulsacolombia*. Obtenido de innpulsacolombia: <https://www.innpulsacolombia.com/es/nuestra-organizacion>
- Kolb, D. A., & Frohman, A. L. (1970). *An organization development approach to consulting*.
- Kubr, M. (1999). *La consultoria de empresas*. México D.F.: LIMUSA, S.A. de C.V.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneuership Theory, Process, Practice*.
- Lasalle Centro Universitario. (2016). *Lasalle centro universitario*. Obtenido de Lasalle centro universitario: http://www.lasallecentrouniversitario.es/quienes_somos/Paginas/default.aspx
- Lasalle Parque de Innovación. (2016). *Lasalle Parque de Innovación*. Obtenido de Lasalle Parque de Innovación: <http://www.lasalleparquedeinnovacion.es/Paginas/default.aspx>
- Lasalle University. (2016). *Lasalle*. Obtenido de Lasalle: <http://www.lasalle.edu/business/programs/center-for-entrepreneurship/#.V8RpB623v1Q>
- LaSalle University. (2016). *Lasalle*. Obtenido de Lasalle: <http://www.lasalle.edu/la-salle-university-mission-and-goals/>
- LaSalle, P. d. (2016). *lasalleparquedeinnovacion*. Obtenido de lasalleparquedeinnovacion: <http://www.lasalleparquedeinnovacion.es/servicios/Paginas/Adecuacion-de-productos.aspx>
- Lascuráin, P. G. (23 de 04 de 2014). Pymes y startups: la forma es el fondo. Ciudad de México, México.
- LAVCA. (2013). *Latin American Private Equity & Venture Capital Association*.
- Lippitt, G., & Lippitt, R. (1979). *The consulting process in action*. La Jolla, California.
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados un enfoque aplicado*. Mexico : PEARSON.
- Metzger, L., & Greiner, R. (1983). *Consulting to management*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Mitchell, H. J. (2014). *Innovación y emprendimiento en Colombia: Balance perspectivas y recomendaciones de política 2014-2018*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Molano, M. (18 de 04 de 2016). Emprendimiento en la Universidad de la Salle . (D. A. Figueroa, J. F. Murillo, & J. D. Urrego, Entrevistadores)
- Molina, N. (23 de 02 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (J. Carvajal, D. Torres, & J. Cuervo, Entrevistadores)
- Norte, U. d. (19 de 08 de 2015). *Uninorte*. Obtenido de Uninorte:
<http://www.uninorte.edu.co/web/investigacion-desarrollo-e-innovacion/semillero-de-investigadores>
- OCDE. (2005). *Estudios del Centro de Desarrollo: Startup América Latina*. OECD Publishing.
- OCDE. (2013). *Estudios del Centro de Desarrollo: Startup América Latina promoviendo la innovación en la región*. OECD Publishing.
- OCDE. (2014). *Emprendedores y startups: Agentes de la innovación en iberoamérica*. México: OECD Publishing.
- Osterwalder, A. (2016). *Business Model Generation*. Obtenido de Business Model Generation:
https://strategyzer.com/canvas?_ga=1.171799652.515432966.1472431932
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto S.A.
- Peralta, L. (05 de 04 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (D. A. Figueroa, J. C. Murillo, & J. D. Urrego, Entrevistadores)
- Perdomo, J. A. (20 de 03 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (D. A. Figueroa, J. F. Murillo, & J. D. Urrego, Entrevistadores)
- Pereira, J. (11 de 03 de 2016). Emprendimiento en la Universidad de la Salle. (D. A. Figueroa, J. C. Murillo, & J. D. Urrego, Entrevistadores)
- Pérez, L. (21 de 04 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (D. A. Figueroa, J. F. Murillo, & J. D. Urrego, Entrevistadores)
- Pérez-Fajardo Alcalá, V. (11 de 06 de 2016). *Universidad Nacional de Educación a Distancia*. Obtenido de Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Querubin, Y. (24 de 02 de 2016). Emprendimiento: Perspectivas desde la cámara de comercio. (J. Carvajal, D. Torres, & J. Cuervo, Entrevistadores)
- Ramírez, A. R. (2009). Nuevas perspectivas para entender en emprendimiento empresarial. *Pensamiento & gestión*, 96-115.
- Riaga, M. C., Gaitán, S. M., & Rodríguez, J. E. (2013). El lugar del emprendimiento en las instituciones de educación superior en Colombia. *Gestión & Sociedad*, 159-174.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Sabana, U. d. (07 de 04 de 2010). Directrices para semilleros de investigación. Bogotá, Colombia.
- Sahlman, W. (1997). *How to Write a Great Business Plan*. Harvard Business Review.
- Saint Mary's College. (2016). *Stmarys*. Obtenido de Stmarys: <http://www.stmarys-ca.edu/about-smc/our-mission>
- Saint Mary's College. (2016). *Stmarys*. Obtenido de Stmarys: <http://www.stmarys-ca.edu/center-for-the-regional-economy>
- Salle, U. d. (04 de 08 de 2014). *Lasalle*. Obtenido de Lasalle:
http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/LaUniversidad/GaleriadeNoticias/repositorio_general/universidad-de-la-salle-una-gran-unidad-emprendedora

- Salle, U. d. (14 de 08 de 2014). *Universidad de la Salle* . Obtenido de Universidad de la Salle:
http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/LaUniversidad/GaleriadeNoticias/repositorio_general/universidad-de-la-salle-una-gran-unidad-emprendedora
- Salle, U. d. (21 de 04 de 2016). *Lasalle*. Obtenido de Lasalle:
<http://www.lasalleparquedeinnovacion.es/Paginas/default.aspx>
- Salle, U. d. (01 de 03 de 2016). *Unisalle*. Obtenido de Unisalle:
<http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/ProgramasAcademicos/ProgramasdePregrado>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2010). *Metodología de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- San Mateo, U. (2007). *Manual semillero de emprendimiento*. Bogotá: Universidad San Mateo.
- Sanabria, J. A. (2012). Formación de emprendedores: Estrategia para generar desarrollo humano. En L. Pérez, *Gestión curricular del emprendimiento* (págs. 170-201). Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Sanabria, J. A. (03 de 05 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (D. A. Figueroa, J. F. Murillo, & J. D. Urrego, Entrevistadores)
- Sarmiento S., J. A. (Abril de 2000). *Pontificia Universidad Javeriana Bogotá* . Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana Bogotá:
<http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/Proy.pdf>
- Schoen, J. L. (2000). *Management succession in the family business Journal of small business management*.
- Sierra, O. (07 de 03 de 2016). Emprendimiento en la universidad de la Salle. (J. Carvajal, & D. Torres, Entrevistadores)
- Steel, F. (1975). *Consulting for organizational change*. Massachusetts: University of Massachusetts press.
- Steel, F. (1975). *Consulting for organizational change* . Amherst, Massachusetts: University of Massachusetts press.
- Tayala, Á. E., Miranda, J. G., González, M. J., Pascual, C. O., Lara, E. M., & Vázquez, M. S. (2008). *Principios de Marketing* . Madrid: ESIC.
- The American Heritage Dictionary . (2000). *The American Heritage Dictionary of the English Language* . Boston.
- TIMMONS, J. A. (1999). *NEW VENTURE CREATION ENTREPRENEURSHIP FOR THE 21ST CENTURY 8TH EDITION*. Boston: Mc Graw Hill.
- Trade, I. I. (2007). *A Pilot Study on Technology-Based Start-ups*. New Delhi .
- Tyson, L. D. (2004). Good Works With A Business Plann. *Bloomberg*. Obtenido de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2004-05-02/good-works-with-a-business-plan>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate#/>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=5>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=6>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=8>

- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=9>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=38>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=41>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=45>
- Unimooc. (2015). *Unimooc*. Obtenido de Unimooc:
<http://aemprende.unimooc.com/student/itineraries/activate/unit?unit=46>
- Universidad de la Sabana. (2016). *Unisabana*. Obtenido de Unisabana:
<http://www.unisabana.edu.co/unidades/consultoria-y-transferencia-de-conocimiento/areas/seis-semillero-de-emprendimiento-e-innovacion-sabana/>
- Universidad de los Andes. (2016). *uniandes*. Obtenido de uniandes:
<https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/relaciones-corporativas/centro-de-emprendimiento>
- Universidad del Rosario. (2016). *urosario*. Obtenido de urosario:
[http://www.urosario.edu.co/Centro-de-Emprendimiento-\(1\)/Inicio/](http://www.urosario.edu.co/Centro-de-Emprendimiento-(1)/Inicio/)
- Universidad EAN. (2016). *uean*. Obtenido de uean:
<http://universidadean.edu.co/seccion/inicio.html>
- Universidad La Salle México. (2013). *Universidad La Salle México*. Recuperado el 15 de Agosto de 2016, de Universidad La Salle México: <http://www.lasalle.mx/somos-lasalle/historia/>
- Universidad La Salle México. (2013). *Universidad La Salle México*. Obtenido de Universidad La Salle México: <http://www.lasalle-vinc.mx/>
- Universidad Nacional. (2016). *Unal*. Obtenido de Unal:
<http://www.emprendimiento.unal.edu.co/inicio>
- Universidad Nacional. (2016). *Unal*. Obtenido de Unal:
<http://www.emprendimiento.unal.edu.co/servicios/talleruei>
- Universidad Nacional. (2016). *Unal*. Obtenido de Unal:
<http://www.emprendimiento.unal.edu.co/inicio/equipo>
- Universidad Nacional. (2016). *Unal*. Obtenido de Unal:
<http://www.emprendimiento.unal.edu.co/inicio/uei>
- Urzainqui, Á. M. (2016). *Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS*. Tudela: UNED Tudela.
- Varela V., R. (2014). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: PEARSON.
- Ventures. (2010). *Manual para la elaboración de planes de negocios*. Bogotá, Colombia. Vicerrectoría académica Pontificia universidad Javeriana. (6 de Octubre de 2004). *Univerdidad Javeriana*. Obtenido de Universidad Javeriana:
<http://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/areacontable/generales/Directrices%20para%20la%20Actividad%20Academica%20de%20Consultoria.pdf>
- VIRT. (21 de 04 de 2016). *Unisalle*. Obtenido de Unisalle:
http://www.lasalle.edu.co/wps/portal/Home/Principal/Investigaciones/assemilleros_de_investigacion/csemilleros_investigacion
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de negocios herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Nathan Associates Inc.