



Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCOMPENSAR

María Stella Castillo Perea

Universidad EAN
Facultad de Administración
Programa: Maestría en Innovación
Ciudad, Colombia
Año 2021

Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCOMPENSAR

María Stella Castillo Perea

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Innovación

Director (a):

Margarita María Rodríguez Ortega

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad Administración

Programa: Maestría en Innovación

Ciudad, Colombia

Año 2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

Dedicatoria

A Dios por su presencia en mi vida, a mis padres quienes con su ejemplo me enseñaron que con honestidad, esfuerzo y exigencia personal se materializan los sueños.

Nunca pares, nunca te conformes, hasta que lo bueno sea mejor y lo mejor sea Excelente.

Anónimo

Agradecimientos

Agradezco a Dios por cada bendición en mi vida y la oportunidad de seguir cumpliendo mis sueños. A mi familia, en especial a mi hermana Mónica por estar siempre presente acompañándome y brindándome su apoyo y confianza en todo lo necesario para cumplir mis objetivos a nivel personal y profesional. A la Universidad EAN y cada uno de sus miembros que día a día le apuestan a una educación de alta calidad, a mi directora Margarita María Rodríguez por su apoyo en el desarrollo de este proyecto. A todos mis profesores y compañeros por compartir su experiencia y conocimiento durante mi proceso académico y a cada una las personas que contribuyeron a que este sueño hoy se haga realidad.

Resumen

Este proyecto surge con el propósito de fortalecer el emprendimiento y promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector de las MiPymes, además teniendo en cuenta el crecimiento excesivo de las cifras de desempleo y los altos índices de pobreza de los últimos años, sumados a las pocas oportunidades que tienen los empresarios para capacitarse y poder emprender su propio negocio. Por ello ésta propuesta se enfoca en el análisis y la viabilidad de crear un Centro de Desarrollo Empresarial para el beneficio de los empresarios y en general para toda la comunidad vinculada a la Fundación Universitaria Compensar, pretendiendo con este proyecto brindar soluciones socioeconómicas, que a su vez conecten con las redes nacionales e internacionales de los diferentes Centros de Desarrollo Empresarial, y las plataformas comerciales, que permitan el intercambio de buenas prácticas y la internacionalización de las MiPymes.

Esta propuesta se enfoca en brindar espacios que satisfagan la demanda de los usuarios a través de servicios de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento con el fin de que las empresas puedan desarrollar modelos de negocio competitivos, productivos y sostenibles, implementando acciones y estrategias que les permitan tener ventajas de valor diferencial para alcanzar nuevos mercados y contribuir de este modo a la transformación y el desarrollo del país.

Palabras claves: Centro de Desarrollo Empresarial, Pymes, Innovación, Transformación y Sostenibilidad.

Abstract

This project arises with the purpose of strengthening entrepreneurship and promoting growth, innovation, productivity and profits in the MiPymes sector, also taking into account the excessive growth of unemployment figures and the high rates of poverty in recent years. years, added to the few opportunities that entrepreneurs have to train and start their own business. For this reason, this proposal focuses on the analysis and feasibility of creating a Business Development Center for the benefit of businessmen and in general for the entire community linked to the Compensar University Foundation, intending with this project to provide socioeconomic solutions, which in turn Once they connect with the national and international networks of the different Business Development Centers, and commercial platforms, which allow the exchange of good practices and the internationalization of MiPymes.

This proposal focuses on providing spaces that meet user demand through technical assistance, training and support services so that companies can develop competitive, productive and sustainable business models, implementing actions and strategies that allow them have advantages of differential value to reach new markets and thus contribute to the transformation and development of the country.

Key words: Center for Business Development, Pymes, Innovation, Transformation and Sustainability.

Tabla de contenido

	<u>Pág.</u>
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
TABLA DE CONTENIDO	8
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE TABLAS	13
1. INTRODUCCIÓN	14
1.1. OBJETIVO GENERAL.....	17
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN	17
2.1. NATURALEZA DEL PROYECTO	17
2.2. ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	18
2.3. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	19
2.4. JUSTIFICACIÓN Y ANTECEDENTES.....	23
2.5. OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	24
2.6. ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO.....	25
2.7. DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS.....	25
2.7.1. PORTAFOLIO.....	26
2.8. NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	28
2.9. POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS.....	30
2.10. VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO.....	33
2.11. RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS.....	37
2.12. PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD.....	38
2.13. CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD.....	39
2.14. EQUIPO DE TRABAJO.....	39
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	40
3.1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR.....	40
3.1.1. ANÁLISIS PESTEL.....	41
3.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO.....	52
3.3. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	55
3.4. CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR.....	57
4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	58

4.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO.....	58
4.1.1. TENDENCIAS DEL MERCADO.....	59
4.1.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO OBJETIVO.....	62
4.1.3. DESCRIPCIÓN DE LOS CONSUMIDORES.....	66
4.1.4. TAMAÑO DEL MERCADO.....	69
4.1.5. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	71
4.1.6. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN.....	75
4.1.7. OBJETIVOS.....	75
4.1.8. CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	76
4.1.9. DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE ESTUDIO PILOTO DE CLIENTES.....	76
4.1.10. METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	79
4.2. RESULTADOS.....	79
4.2.1. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	79
4.2.2. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	82
4.2.3. CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL, PROYECCIÓN DE VENTAS Y PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	87
4.2.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA SU PROYECTO.....	87
4.2.5. CONCLUSIONES SOBRE OPORTUNIDADES Y RIESGOS DEL MERCADO.....	88
5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	89
5.1. OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS.....	90
5.2. LA ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	90
5.3. ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y SERVICIO.....	93
5.4. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	94
5.5. ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	95
5.6. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	96
5.7. ESTRATEGIA DE FUERZA DE VENTAS.....	99
5.8. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADEO.....	100
6. ASPECTOS TÉCNICOS.....	101
6.1 FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	101
6.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO.....	108
6.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	111
6.4. CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.....	114
6.5. POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO.....	115
6.6. PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.....	116
7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES.....	117
7.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	117
7.2. MISIÓN.....	118
7.3. VISIÓN.....	118
7.4. ANÁLISIS DOFA.....	118
7.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	120
7.6. PERFILES Y FUNCIONES.....	121
7.7. ORGANIGRAMA.....	127

7.8. ESQUEMA DE CONTRATACIÓN Y REMUNERACIÓN.....	128
7.9. FACTORES CLAVE DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	129
7.10. SISTEMAS DE INCENTIVOS Y COMPENSACIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	129
7.11. ESQUEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO.	130
7.12. ASPECTOS LEGALES.	130
7.13. ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD.	131
7.14. REGÍMENES ESPECIALES.....	133
8. ASPECTOS FINANCIEROS.....	134
8.1. OBJETIVOS FINANCIEROS.....	134
8.2. POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO	135
8.3. PRESUPUESTOS ECONÓMICOS (SIMULACIÓN).....	135
8.4. PRESUPUESTO DE VENTAS	135
8.5. PRESUPUESTO DE COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN	136
8.6. PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES	136
8.7. PRESUPUESTO DE COSTOS ADMINISTRATIVOS.	137
8.8. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN.....	138
8.9. ESTADOS FINANCIEROS (ESCENARIO PROBABLE).....	139
8.10. FLUJO DE CAJA	140
8.11. ESTADO DE RESULTADOS	141
8.12. BALANCE GENERAL.....	141
8.13. INDICADORES FINANCIEROS.	142
8.14. FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	142
8.15. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	143
9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	144
10. CONCLUSIONES	147
11. REFERENCIAS	149
12. ANEXOS:.....	152
A. ANEXO. CERTIFICADO. ASESOR CON METODOLOGÍA SBDC, MARÍA STELLA CASTILLO	152
B. ANEXO. CERTIFICADO. ASESOR PARA CDE CON METODOLOGÍA SBDC, MARÍA STELLA CASTILLO.	153
C. ANEXO. PRESUPUESTO CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL SBDC - UCOMPENSAR.....	154
D. ANEXO. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL CON METODOLOGÍA (SBDC) EN COLOMBIA.....	154

Lista de figuras

[Pág.](#)

FIGURA 1. GRÁFICO DE EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA.....	20
FIGURA 2. RUTA DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL SBDC DE UCOMPENSAR.....	21
FIGURA 3. BUSINESS MODEL CANVAS	22
FIGURA 4. VISTA EXTERIOR CL. 32 SEDE PRINCIPAL TEUSAQUILLO CDE – SBDC UCOMPENSAR	29
FIGURA 5. VISTA INTERIOR CRA. 17 SEDE PRINCIPAL TEUSAQUILLO CDE – SBDC UCOMPENSAR	29
FIGURA 6. ACTIVIDADES ECONÓMICAS BOGOTÁ Y COLOMBIA, TERCER TRIMESTRE 2020	31
FIGURA 7. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y AFILIADOS COMPENSAR.....	32
FIGURA 8. PROCESO DE ATENCIÓN A EMPRENDEDORES DEL CDE SBDC – UCOMPENSAR	33
FIGURA 9. PROCESO DE ATENCIÓN A EMPRESARIOS - (MIPYMES) DEL CDE SBDC – UCOMPENSAR	34
FIGURA 10. PROCESO ESTÁNDAR DE ASESORÍA DEL CDE SBDC - UCOMPENSAR	35
FIGURA 11. ENFOQUE DE LAS ASESORÍAS Y CAPACITACIONES DEL CDE SBDC – UCOMPENSAR	35
FIGURA 12. CADENA DE VALOR EMPRESARIAL DEL CDE SBDC - UCOMPENSAR.....	36
FIGURA 13. PROYECCIÓN EN VENTAS Y RENTABILIDAD DEL CDE SBDC – UCOMPENSAR.....	38
FIGURA 14. CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA DE BOGOTÁ.....	44
FIGURA 15. INFLACIÓN ANUAL POR CIUDADES DE 2015 A 2019	45
FIGURA 16. ÍNDICE DE CALIDAD DE VIDA DIGITAL 2020.....	47
FIGURA 17. DINÁMICA DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN BOGOTÁ, 2014 - ENERO - DICIEMBRE 2020	56
FIGURA 18. EMPRESAS CANCELADAS 2019 - 2020.....	57
FIGURA 19. MUESTRA DE EMPRENDEDORES COMPENSAR 2019.....	59
FIGURA 20. COMPOSICIÓN POR SECTORES DE LAS MIPYMES EN COLOMBIA-2019	60
FIGURA 21. NÚMERO DE EMPRESAS POR MATRÍCULA ACTIVA POR UPZ EN LA LOCALIDAD DE TEUSAQUILLO 2018.....	70
FIGURA 22. PORCENTAJE DE EMPRESAS CON MATRÍCULA ACTIVA Y POR SECTOR ECONÓMICO EN LA LOCALIDAD DE TEUSAQUILLO-2018	70
FIGURA 23. TOTAL, DE UNIDADES PRODUCTIVAS CANCELADAS EN COLOMBIA 2017 VS. 2016	71
FIGURA 24. FACTORES DE FRACASO DE LAS EMPRESAS EN COLOMBIA AÑO 2018	72
FIGURA 25. FERIA DE EMPRENDEDORES COMPENSAR 2019	77
FIGURA 26. CONVERSATORIO DE EMPRENDIMIENTO UCOMPENSAR	78

FIGURA 27. CERTIFICACIÓN DE CONSULTORÍA REST. LA ENRAMADA - CDE SBDC - UCOMPENSAR	84
FIGURA 28. CERTIFICACIÓN DE CONSULTORÍA WES INGENIERÍA - CDE SBDC - UCOMPENSAR	85
FIGURA 29. CERTIFICACIÓN DE CONSULTORÍA REST. LA ENRAMADA - CDE SBDC - UCOMPENSAR	86
FIGURA 30. CERTIFICACIÓN ASESORES CON METODOLOGÍA SBDC INNPULSA – UTSA	92
FIGURA 31. PRESENTACIÓN A LOS ALIADOS INNPULSA Y UTSA, PARA APROBACIÓN DEL CDE - SBDC UCOMPENSAR.....	92
FIGURA 32. LOGO DEL CDE-SBDC UCOMPENSAR.....	97
FIGURA 33. EJ. ENFOQUE POR PROCESOS DEL CDE-SBDC UCOMPENSAR.....	110
FIGURA 34. OFICINA PRINCIPAL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	112
FIGURA 35. SALAS DE REUNIONES, SALONES Y AUDITORIO CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020.....	113
FIGURA 36. ORGANIGRAMA DEL CDE SBDC – UCOMPENSAR.....	127
FIGURA 37. ORGANIGRAMA DEL CDE SBDC – UCOMPENSAR.....	130
FIGURA 38. CONVENIO DE COOPERACIÓN PARA LA CREACIÓN DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	131
FIGURA 39. PRESUPUESTO DE VENTAS DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020.....	136
FIGURA 40. PRESUPUESTO DE COSTOS LABORALES DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	137
FIGURA 41. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020.....	138
FIGURA 42. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020.....	139
FIGURA 43. ESTADOS FINANCIEROS DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	139
FIGURA 44. FLUJO DE CAJA DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	140
FIGURA 45. ESTADO DE RESULTADOS DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020.....	141
FIGURA 46. INDICADORES FINANCIEROS DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	142
FIGURA 47. FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	142
FIGURA 48. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL CDE – SBDC UCOMPENSAR 2020	143

Lista de tablas

Pág.

TABLA 1. <i>ASESORÍAS A EMPRENDIMIENTOS - IDEAS DE NEGOCIO (CLIENTES NIVEL 1)</i>	26
TABLA 2. <i>VALIDACIÓN DE PROD. /SERV. Y DESARROLLO MODELOS DE NEGOCIO (CLIENTES NIVEL 2 Y 3)</i>	27
TABLA 3. <i>ACELERACIÓN Y CRECIMIENTO MODELOS DE NEGOCIO (CLIENTES NIVEL 2 Y 3)</i>	28
TABLA 4. <i>ANÁLISIS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS CDE-SBDC UCOMPENSAR</i>	53
TABLA 5. <i>RESUMEN ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS</i>	54
TABLA 6. <i>INTERESADOS INDIRECTOS DEL CDE-SBDC UCOMPENSAR</i>	63
TABLA 7. <i>INTERESADOS DIRECTOS DEL CDE-SBDC UCOMPENSAR</i>	64
TABLA 8. <i>PROYECCIÓN DE TARIFAS POR AÑO / VALORES POR HORA PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS</i>	66
TABLA 9. <i>SERVICIOS POR HORAS A EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS</i>	71
TABLA 10. <i>PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO EN LOS EMPRENDIMIENTOS EN COLOMBIA 2018.</i>	73
TABLA 11. <i>COMPETIDORES CDE-SBDC UCOMPENSAR</i>	80
TABLA 12. <i>MAPA ESTRATÉGICO DEL CDE-SBDC UCOMPENSAR</i>	89
TABLA 13. <i>KPIS (INDICADORES DE GESTIÓN) - PRIMER AÑO PARA EMPRENDEDORES Y EMPRESARIOS</i>	91
TABLA 14. <i>ANÁLISIS DOFA DEL CDE-SBDC UCOMPENSAR</i>	119

1. Introducción

Según el London Business School, las pequeñas y medianas empresas de los países emergentes presentan diversas limitantes como es el caso de un reducido tamaño de los mercados internos, bajas tasas de crecimiento y altas tasas de mortalidad (Ramirez, 2017). Evidenciando que la actividad emprendedora se enfoca en la creación de empresas nacientes, con un periodo de operación inferior a tres (3) meses y de nuevas empresas con un tiempo de operación entre tres (3) y cuarenta y dos (42) meses. Paralelamente, el ranking de obstáculos para las Pymes que resalta el Banco Interamericano de Desarrollo hace referencia a los siguientes aspectos externos que inciden en la sostenibilidad de este tipo de empresas, tales como: financiación, inflación, impuestos y regulaciones, inestabilidad política, corrupción, tipo de cambio y el crimen organizado (Ramirez, 2017).

Así mismo, factores que impactan directamente tales como: (Ramirez, 2017).

- Excesivas restricciones para acceder a fuentes de financiamiento.
- Bajos niveles de educación y formación para el emprendimiento.
- Poca capacidad de asociatividad
- Acceso reducido a la infraestructura física
- Varios obstáculos para la formalización empresarial
- Posibilidad reducida para realizar investigación y desarrollo
- Cargas impositivas elevadas
- Escaso apoyo gubernamental

Adicionalmente es importante resaltar que las MiPymes son el pilar de la economía mundial y en Colombia representan aproximadamente el 99% del tejido empresarial, siendo fuente de desarrollo social y económico. Por otro lado, en la actualidad las empresas están enfrentando grandes retos a nivel global toda vez que han sufrido el impacto negativo que ha traído consigo la crisis sanitaria generada por la pandemia del Covid 19.

De acuerdo con el termómetro de reactivación para Bogotá y la región, una herramienta de la Cámara de Comercio en marzo, 14% de las empresas de Bogotá cerraron para siempre mientras que el año pasado era solo 8%, es decir que el efecto se ha duplicado en los últimos seis meses (Portafolio, 2021), registrando a su vez una de las tasas de desempleo más altas en el país.

Para mitigar estos aspectos limitantes de permanencia y crecimiento, en Colombia hace más de 30 años se vienen desarrollando iniciativas relacionadas al sector empresarial bajo la dinámica de la triple hélice (Castillo, 2014), con el objetivo de identificar antecedentes alrededor de la consolidación de Centros de Desarrollo Empresarial. Estas iniciativas han sido promovidas e impulsadas por el Gobierno Nacional, a través de Innpulsa Colombia desde el año 2015, adaptando el modelo SBDC -Small Business Development Center, en el cual se identifica una dimensión estratégica de largo plazo que busca impactar a los diferentes agentes que integran el creciente ecosistema económico y encuentran en él, oportunidades para el mejoramiento y fortalecimiento de su estructura y operación empresarial, para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Este respaldo fue formalizado por medio de la emisión de una comunicación de entendimiento firmado en la ciudad de Santiago de Cali en el año 2012, dentro de la reunión Ministerial Caminos para la Prosperidad de las Américas (Innpulsa, 2014).

Así mismo, desde la concepción del Ministerio de Comercio Industria y Turismo -MinCIT- se definió el acompañamiento a los Centros de Desarrollo Empresarial que impulsen estas iniciativas encaminadas al crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector de las MiPymes a través de mejoras en la administración empresarial, los cuales deben contar con la respectiva capacitación y certificación de los SBDC otorgada por el Gobierno de los Estados Unidos de América, a través de la Universidad de Texas.

Este documento plasma la concepción de la idea de negocio para la creación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, con el fin de brindar servicios de consultoría y capacitación para emprendedores y empresarios, bajo las modalidades presencial y virtual, enfocados en creación de modelos de negocio, administración contable y financiera, estrategias de mercadeo y ventas e imagen corporativa entre otros.

Los pasos que se siguieron para la elaboración del proyecto permiten evidenciar cada una de las fases de su realización, a su vez refleja la trazabilidad en la elección de herramientas, factores e indicadores específicos, conocer la situación del mercado, evaluar las consideraciones, analizar la estructura organizacional y el aporte a nivel social. En consecuencia, se desarrolla un plan de acción que asegura su viabilidad y ejecución.

Por tal razón y teniendo en cuenta que en su momento me encontraba vinculada con la Fundación Universitaria Compensar, presenté la propuesta para la creación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC, toda vez que sería una gran oportunidad para brindar apoyo a las necesidades de las y los emprendedores y pequeños empresarios. Contribuyendo así, a mitigar los aspectos limitantes de permanencia y crecimiento empresarial convirtiéndonos, además en parte de la solución y apalancándonos en nuestro gran aliado Compensar.

Dicho proyecto se inició en el año 2019 y luego de firmar el acuerdo, realizar las capacitaciones y obtener las certificaciones de los consultores empresariales se llevó a feliz término a finales del año 2020, cuando se recibió el aval de Innpulsa y la autorización para incluir los diferentes logos en los formatos a utilizar, quedando lista y culminada la fase preliminar para dar inicio y apertura al funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar durante el año 2021.

1.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocio para el diseño, la creación y la puesta en marcha del Centro de Desarrollo Empresarial Ucompensar, bajo la adaptación del modelo Small Business Development Center (SBDC).

1.2. Objetivos Específicos

- Analizar la viabilidad de ejecución para la creación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC en la Fundación Universitaria Compensar.
- Realizar un estudio de mercado que refleje la dinámica actual del sector y así conocer los riesgos de operación del Centro de Desarrollo Empresarial.
- Identificar las oportunidades de negocio y diseñar una oferta de servicios teniendo en cuenta las necesidades de los empresarios y emprendedores.
- Definir el cronograma de actividades de procesos administrativos del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar para el primer año de funcionamiento.
- Desarrollar eventos que permitan el acercamiento con la población objetiva con el fin de testear los servicios ofrecidos por el Centro.

2. Modelo de Negocio y Validación

2.1. Naturaleza del proyecto

Creación de un Centro de Desarrollo Empresarial en la UCompensar, bajo el modelo de SBDC con una propuesta de valor educativa basada en la creación de una Ruta de Transformación Empresarial con el fin de intervenir y acompañar a las MiPymes en sus diferentes etapas y actividades a desarrollar, logrando la Transformación Empresarial a partir de

servicios tales como: asesoría, acompañamiento y capacitación específica, dirigida a responder a las necesidades de los emprendedores y empresarios, e incentivar en los negocios la productividad, competitividad e internacionalización.

2.2. Origen o fuente de la idea de negocio.

El direccionamiento estratégico de la Ucompensar, sus experiencias en estrategias de vínculo directo como la práctica empresarial estudiantil y los convenios empresariales han facilitado las condiciones para concertar con actores de la comunidad empresarial, académica y gremial y así diseñar soluciones para atender sus necesidades organizacionales a través de la consultoría y la formación en competencias para el hacer. Por tal razón, desde la Unidad de Emprendimiento de la Ucompensar se dimensionó e identificó la necesidad de la creación de un Centro de Desarrollo Empresarial donde pudiera redundar en un mayor acercamiento con el sector productivo y conducir a una amplitud del imaginario colectivo institucional, es decir, ser percibida como una Institución de Educación Superior fortalecida en responder a las necesidades del sector empresarial.

La creación de un Centro de Desarrollo Empresarial implica tomar del sector productivo sus particularidades económicas, sociales y culturales, para direccionar el análisis organizacional bajo una lente que acepta las características del entorno como un insumo para identificar sus debilidades y fortalezas; es decir, conocer en profundidad sus esquemas de operación, modelos de negocio, alternativas de formación, entre otros factores que permitan proponer esta figura, “Centro de Desarrollo Empresarial SBDC-UCompensar” con una promesa de valor diferencial y concretamente aplicable a los elementos que definen su dimensión empresarial. Además esta propuesta se fundamenta de manera directa en los pilares del Proyecto Educativo Institucional de la Fundación Universitaria Compensar y su modelo Universidad – Empresa, el primero de ellos, es formar a los estudiantes de manera que puedan responder y adaptarse rápidamente al mundo

laboral mediante prácticas, trabajos de grado y semilleros de investigación, y el segundo, se enfoca en el relacionamiento con el sector empresarial a través de las actividades de educación continuada y extensión, productos de consultoría y convenios de formación para sus empleados, entre otras (UCompensar, 2016).

Por otra parte, el evidenciar la complejidad de que una empresa logre por sí sola hacer seguimiento de todas las tecnologías que puedan ayudarle a transformar su negocio, surge la necesidad de disponer de elementos que contribuyan al análisis y la reflexión, contando con el apoyo de expertos que les permitan conocer cómo les afectan estas transformaciones y qué oportunidades se pueden abordar con probabilidades de éxito, impulsando la productividad mediante el uso estratégico de diversas tecnologías.

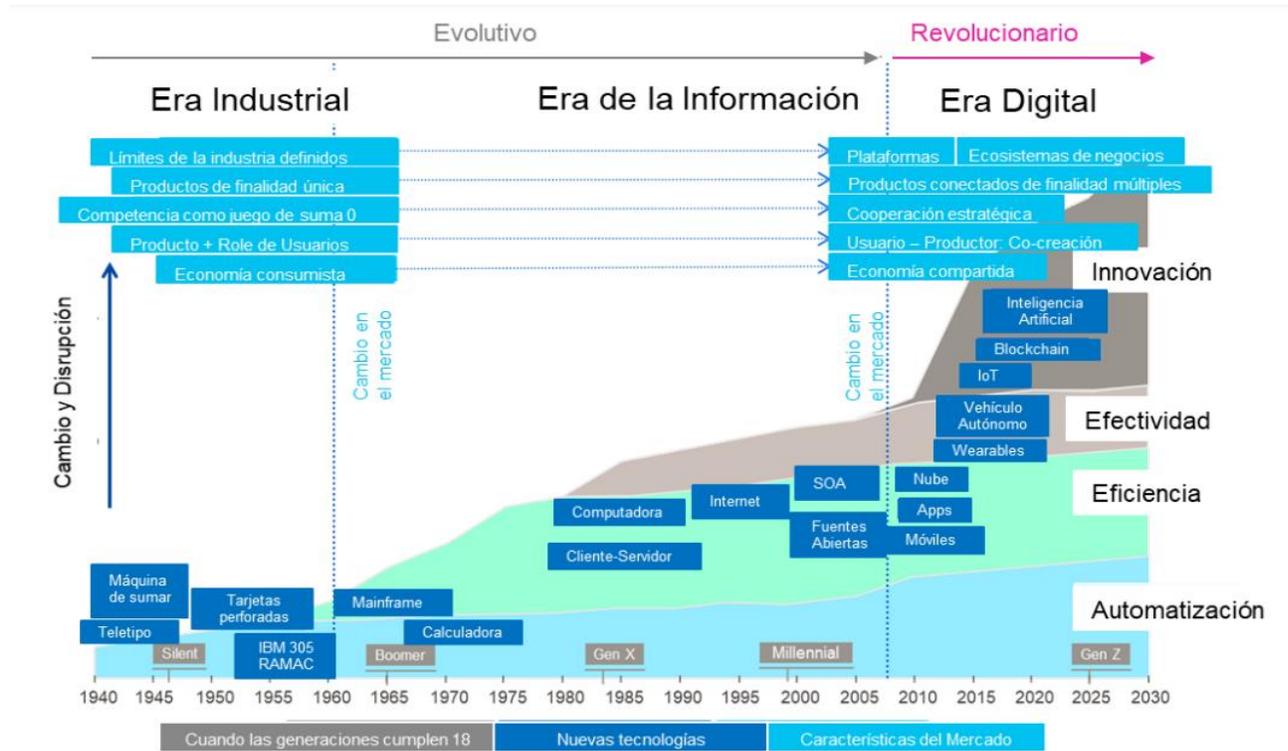
2.3. Descripción de la idea de negocio.

Con el fin de identificar las necesidades y nuevas oportunidades para las entidades involucradas en el apoyo al desarrollo empresarial de estas empresas en Colombia, desde el 2013, se han realizado mediciones tanto cualitativas como cuantitativas para conocer la relación de las MiPymes con las TIC.

El estudio más reciente de caracterización elaborado por MinTIC e Innpulsa Colombia (Mintic, 2015), estableció los niveles de apropiación de TIC en las MiPymes e identificó fallas de mercado y asimetrías de información, que impiden que estas se apropien de las TIC, encontrando que son cuatro las principales barreras:

- La falta de conocimiento sobre las tecnologías.
- El alto costo percibido de las soluciones TIC.
- La falta de alineación entre la oferta y la demanda, que deriva en soluciones inadecuadamente dimensionadas o mal especificadas a la luz de las necesidades de las empresas.
- La falta de acompañamiento a las empresas, durante y después de la implementación de soluciones TIC.

Figura 1. Gráfico de evolución tecnológica



Fuente: Gartner Inc.

Teniendo en cuenta el gráfico de evolución tecnológica que analiza las características del mercado, el tiempo y la incursión de nuevas tecnologías a nivel mundial, se puede deducir que se requiere de manera urgente la integración de las mismas con el fin de optimizar los procesos, mejorar la competitividad y ofrecer un nuevo valor añadido a los clientes en temas de innovación, efectividad, eficiencia y automatización en la creación, desarrollo y sostenibilidad de empresas y emprendimientos futuros.

Tomando como base estos resultados y las necesidades del sector, se plantea la creación del **Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar** para llevar a cabo la **Ruta de Transformación Empresarial**, con el fin de intervenir y acompañar a las MiPymes en sus

diferentes etapas y actividades a desarrollar, logrando la Transformación Empresarial a partir de servicios tales como: asesorías a medida, consultoría y acompañamiento a corto, mediano y largo plazo, capacitación específica, dirigida a responder a las necesidades de los emprendedores y empresarios, e incentivar en los negocios la productividad, competitividad e internacionalización. Dichos servicios se basan en los lineamientos dados en el manual operativo de los Centros de Desarrollo Empresarial para las MiPymes (Innpulsa, 2014).

Figura 2. Ruta de Transformación Empresarial Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar.



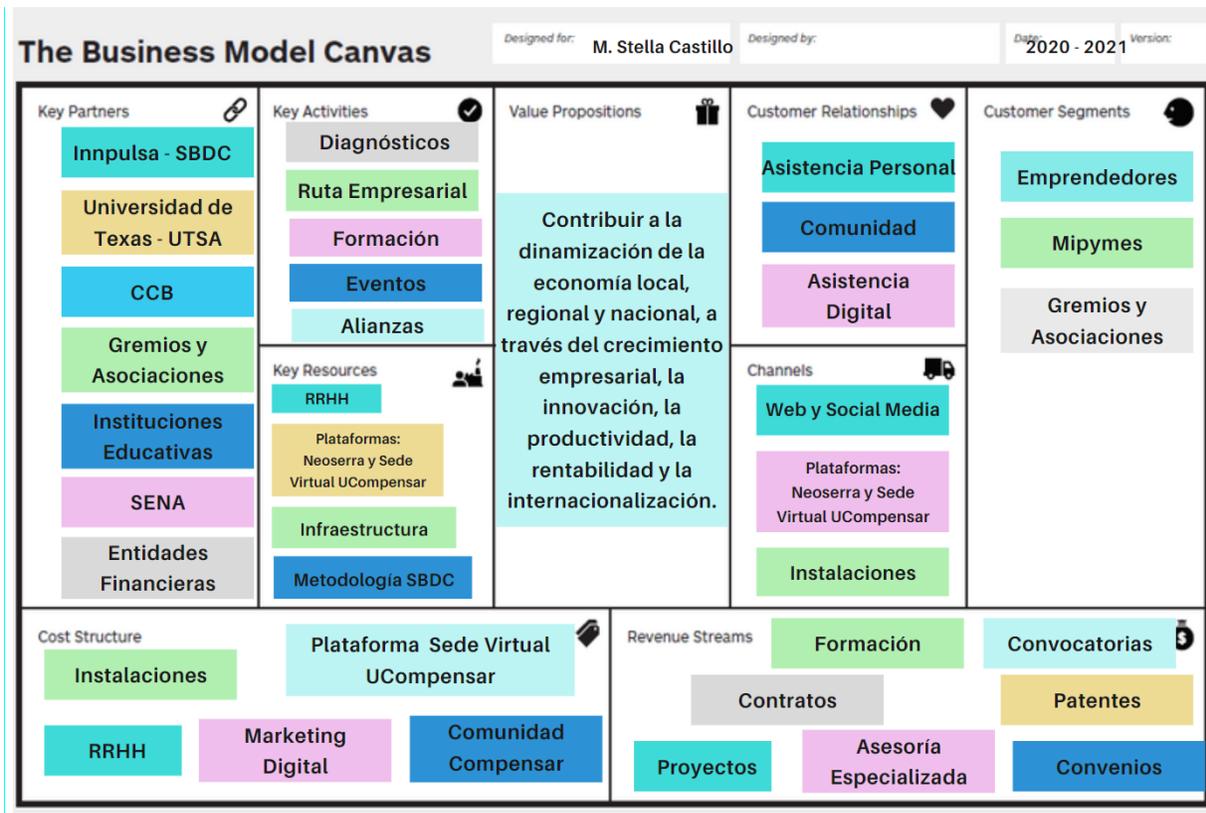
M. Stella Castillo

Fuente Elaboración Propia

De acuerdo a la figura No. 1 la ruta contempla cinco (5) pasos, en los cuales los emprendedores y empresarios a partir del diagnóstico realizado a sus empresas, son vinculados a la red de aliados con el fin de recibir capacitación que les permita fortalecer los modelos de negocio y a su vez reciben consultoría especializada con el objetivo de establecer planes de

acción que al ser implementados en sus organizaciones, contarán con un seguimiento por parte del SBDC Ucompensar para verificar el impacto de los resultados.

Figura 3. *Business Model Canvas*



Fuente Elaboración Propia

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor del CDE - UCompensar busca contribuir a la dinamización de la economía local, regional y nacional, se hace necesario contar con actores de la triple hélice conformada por el sector privado, público y académico los cuales contribuyen al crecimiento empresarial, a partir de la innovación, la productividad, la rentabilidad y la internacionalización. De esta manera las empresas podrán acceder a convenios, proyectos y convocatorias que maximicen su desarrollo empresarial apalancándose en su infraestructura, plataformas digitales y optimizando sus recursos.

2.4. Justificación y antecedentes.

Teniendo en cuenta que en el 2020 el crecimiento de la economía bogotana fue negativo registrando -6,6% evidenciado así, que la tasa de crecimiento anual del PIB de Bogotá se deterioró respecto al 2019 donde registró un 3,5% (CCB, 2020). Sumado a las problemáticas que a nivel empresarial se identifican en el país a causa de la crisis sanitaria, que también ha contribuido al incremento en la tasa de desempleo la cual para el mes de abril de 2021 fue del 15,1% según lo reporto el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2021), finalmente y no menos importante se debe tener en cuenta que en enero de 2021 la cámara de comercio de la capital afirmó que la pandemia hizo cerrar más de 53.000 empresas en Bogotá (La República, 2021).

Contemplando estos escenarios se pretende articular el ámbito académico con el desarrollo empresarial, por ello, para la Fundación Universitaria Compensar lo planteado por la Unidad de Emprendimiento, representa un marco de interés debido a que atiende directamente las especificidades de uno de los actuantes de la triple hélice que integra su misión institucional: el sector productivo; por otra parte, estudiar el entorno le permite consolidar el desarrollo de estrategias que en una dinámica ganar – ganar, posibiliten el cumplimiento de sus objetivos estratégicos como Institución de Educación Superior y al tiempo, pueda aportar de manera concreta, visible y formal al desarrollo de las organizaciones empresariales.

Esta iniciativa, se encuentra respaldada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT- con la implementación del modelo Small Business Development Centers -SBDC por sus siglas en inglés-, lo cual se identifica como un instrumento de referencia en el diseño de espacios académicos-empresariales que den respuesta a las necesidades del empresariado en Colombia, más aún, si se tiene en cuenta su orientación a impulsar, fortalecer y preparar a las empresas para su interacción con el mercado global (Innpulsa, 2014). Alternamente, este escenario se configuraría como una segunda instancia para la comunidad estudiantil, pues en él pueden madurar y crecer las unidades productivas resultantes de los planes de negocio elaborados en la formación disciplinar y consolidarse como empresas competitivas, además, de

propiciar dinámicas para la apropiación del conocimiento en campo de las empresas, obteniendo como resultado un mayor acercamiento con el sector productivo el cual responde a las necesidades del sector empresarial.

2.5. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.

EL Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar, busca consolidar su presencia y operación a través de objetivos a corto, mediano y largo plazo de la siguiente manera:

Objetivo Corto plazo: *Fecha de inicio: abril 2019 / Fecha de finalización: 31 octubre 2020.*

- Formular y registrar el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar, dentro de los primeros 18 meses.
- Generar la alianza estratégica con INNPULSA y realización de las capacitaciones correspondientes dentro de los plazos estipulados

Objetivos mediano plazo: *Fecha de inicio: octubre 2020 / Fecha de finalización: 31 diciembre 2020.*

- Diseñar la dinámica de funcionamiento administrativo y financiero
- Desarrollar tres (3) consultorías empresariales por parte del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar.

Objetivos a largo plazo: *Fecha de inicio: enero 2021 / Fecha de finalización: 31 diciembre 2023.*

- Ofertar los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar al sector privado y a emprendedores alcanzando las proyecciones comerciales anuales.
- Generar cinco (5) alianzas estratégicas para el fortalecimiento reputacional y reconocimiento del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC de Ucompensar en el mercado empresarial y educativo.

2.6. Estado actual del negocio.

Actualmente el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar funciona bajo el enfoque de cumplimiento relacionado a los objetivos de mediano plazo mencionados anteriormente. Asimismo, brindará los servicios proyectados con planta de personal activa de la institución, por ende, y como se verá reflejado en la dinámica financiera a finales del segundo e inicios del tercer año iniciaría la meta del punto de equilibrio.

2.7. Descripción de productos o servicios.

Acompañar a las MiPymes en sus diferentes etapas y actividades a desarrollar, logrando la Transformación Empresarial a partir de servicios tales como: asesoría, consultoría empresarial acompañamiento a medida y capacitación específica.

El Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, dentro de su oferta tiene un abanico de posibilidades con programas de formación para el emprendimiento, el fortalecimiento de Unidades Productivas, la asesoría para la creación de empresas, el acceso a fuentes de financiamiento y la puesta en marcha de planes de negocios; así como también brinda talleres que desarrollan habilidades emprendedoras y empresariales las cuales conllevan a la potencialización de las empresas en edad temprana y la asistencia de alto valor en el área de comercio internacional.

El CDE-SBDC UCompensar, plantea desarrollar las siguientes estrategias para los emprendedores y empresarios que accedan al Centro:

Brindar jornadas de orientación y asesoría en temas de fortalecimiento empresarial tales como:

- Propiedad industrial - Patentes
- Administración contable y financiera
- Registro de marca
- Diseño de identidad corporativa de sus proyectos
- Estrategias comerciales para facilitar su acceso al mercado, entre otras.

Como parte del proceso de evolución el CDE-SBDC UCompensar, ha desarrollado estrategias de formación y de asesoría en modalidad virtual y presencial que permitan el acompañamiento y fortalecimiento de los modelos de negocio, de los usuarios y afiliados a Compensar que se han vinculado a la Ruta de Emprendimiento.

2.7.1. Portafolio

Tabla 1. *Asesorías a Emprendimientos - Ideas de Negocio (Clientes Nivel 1)*

Servicios de Asesoría - Gratuito
Estudios de factibilidad para emprendedores, incluyendo investigación de mercado
Asesoría, información y consejo para la elaboración del plan de negocios
Asesoría, información y consejo para la formalización de la empresa

Cursos y Talleres Básicos - Gratuito
Cómo iniciar tu negocio
Desarrollo de Emprendimientos sociales
Desarrollo de Emprendimientos sociales
Taller planes de Negocio
Marketing para emprendedores
Financiación para Emprendimiento
Empoderamiento Femenino
Emprendimiento Tecnológico
Economía Naranja
Aspectos Legales para Emprendedores

Capacitaciones Complementarias - Freemium
Propiedad industrial
Análisis Financiero para Emprendedores No Financieros
Ecosistemas y Clúster de Emprendimiento
Cómo crear Estrategias de Marketing efectivas
Imagen Corporativa

Fuente Elaboración Propia

Tabla 2. Validación de Prod. /Serv. y Desarrollo Modelos de Negocio (Clientes Nivel 2 y 3)

Servicios de Asesoría - Gratuito
Evaluación de la empresa y/o producto/servicio
Desarrollo de estrategias de mercadotecnia y ventas
Administración financiera y asistencia para obtener nuevo financiamiento
Administración contable
Liderazgo y planeación estratégica
Asistencias Técnicas Especializadas - Freemium
Creación de la página web de la empresa
Desarrollo de estrategias Social Media
Presencia Empresarial en Plataformas Digitales
Desarrollo de la imagen corporativa de la empresa
Creación de folletos, catálogos y tarjetas de presentación
Instalación de un sistema contable
Apoyo con software y creación de Apps
Gerencia de proyectos
Capacitaciones Complementarias - Freemium
Cómo desarrollar el plan de negocios
Proyecciones financieras y presupuestos
Mercadotecnia y ventas
Administración financiera
Cómo obtener préstamos y financiación
Herramientas ofimáticas
Financiación para empresas y proyectos
Competencias Digitales para Empresarios
Pasarelas de Pago
Cómo actuar en tiempo de Crisis
E-Commerce para Empresas

Fuente Elaboración Propia

Tabla 3. *Aceleración y Crecimiento Modelos de Negocio (Clientes Nivel 2 y 3)*

Servicios de Valor Agregado - Paquetes con Cobro
Valoración de empresas
Estudios de mercado
Planeación estratégica
Estrategias de comunicación
Cobro por incremento en ventas
Consecución de capital
Logística
Plan de mercadeo
Asesoría financiera y tributaria
Iniciativas Spin-off
Capacitaciones especializadas de Educación Continuada
Asesoría, trámite y registro de Patentes

Capacitaciones Complementarias - Freemium
Cómo aplicar a convocatorias plan semilla
Documentación y Requisitos para Convocatorias
Diseño de Propuestas Ganadoras
Preparación Pitch Deck
Formulación de Proyectos
Estrategias de Comunicación y Marketing efectivo

Fuente Elaboración Propia

2.8. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.

El Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar, está ubicado en la Calle 32 # 17-30 en el barrio Teusaquillo de la Ciudad de Bogotá, Colombia. Adicionalmente contará con sede virtual y marketplace: www.cde_sbdc_ucompensar.edu.co

Figura 4. *Vista Exterior Cl. 32 Sede Principal Teusaquillo CDE – SBDC UCompensar*



Fuente: <https://ucompensar.edu.co/proyectos/posible/>

Figura 5. *Vista Interior Cra. 17 Sede Principal Teusaquillo CDE – SBDC UCompensar*



Fuente: <https://ucompensar.edu.co/proyectos/posible/>

2.9. Potencial del Mercado en Cifras.

Para analizar el potencial del mercado se definen como principales variables las 96.157 empresas afiliadas a compensar, el incremento en las cifras de desempleo, sumado a que la situación desde 2020 no ha sido fácil para las pequeñas y medianas empresas colombianas. De acuerdo con la Gran Encuesta Pyme Nacional del Centro de Estudios Económicos de la Anif, el 75% las MiPymes del sector industrial mostraron un marcado deterioro en su situación económica a lo largo del primer semestre del año, frente al 7% que se registró en 2019 (Semana, 2020). Estas cifras evidencian la inminente necesidad de fortalecer las distintas capacidades en el entorno empresarial, con el fin de prepararlos para la adaptación de los diversos escenarios y de esta manera afrontar las diferentes crisis en las cuales se ven inmersos tanto emprendedores como empresarios.

Es fundamental tener en cuenta que el Covid-19 puso a las empresas frente al reto de transformarse y ser más competentes en un entorno cada vez más globalizado. Esto teniendo en cuenta que al cabo de un año de la pandemia la economía se desplomó 6,8% y a la fecha hay 4,1 millones de desempleados (La República , 2021).

Además, durante este tiempo se han puesto a prueba no solo la tecnología y el marketing, sino también el liderazgo y trabajo en equipo y justamente estas necesidades que saltan a la vista se traducen en una gran oportunidad para la operación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC UCompensar.

Figura 6. *Actividades Económicas Bogotá y Colombia, tercer trimestre 2020*

Principales Actividades económicas	Bogotá	Colombia
Industrias manufactureras	4.300	25.073
Electricidad, gas, agua y saneamiento ambiental	1.036	6.586
Construcción	1.820	10.785
Comercio; reparación de vehículos	6.839	17.703
Información y comunicaciones	2.463	5.939
Actividades financieras y de seguros	5.339	10.662
Actividades inmobiliarias	7.853	20.123
Act. profesionales, científicas y técnicas	4.684	14.321
Administración pública y defensa	8.379	32.047
Act. artísticas, de entretenimiento	1.681	3.890
Valor agregado bruto	46.719	183.590
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	5.498	18.915
PIB	52.223	202.514

Valores en precios corrientes y en miles de millones de pesos

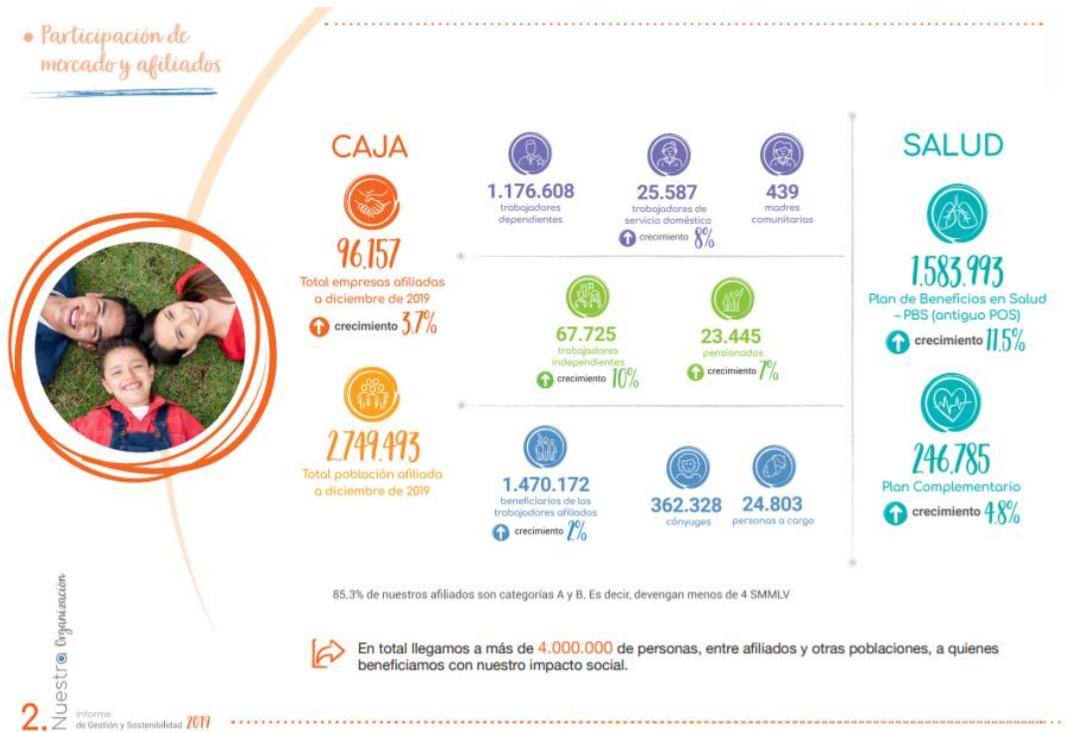
Fuente: Observatorio de la Región CCB. Crecimiento económico 2020.

A partir de la información de la figura anterior se identifica que, Bogotá es el centro económico y de decisión más importante del país puesto que en la mayoría de los sectores económicos, genera más de la quinta parte de la producción. Esto debido a que en la ciudad se encuentran localizadas la mayoría de las grandes empresas de cada uno de los sectores productivos.

Por otro lado, Bogotá es la capital de los servicios financieros e inmobiliarios del país razón por la cual, en la capital se efectúan más de la mitad de las transacciones financieras, teniendo en

cuenta que la mayoría de los establecimientos comerciales y financieros tienen presencia en la ciudad convirtiéndose así en el valor agregado de los diferentes sectores económicos de Colombia (CCB, 2020).

Figura 7. Participación de Mercados y Afiliados Compensar



Fuente: Compensar Informe de Gestión y Sostenibilidad 2019

Teniendo en cuenta que al cierre del año 2019 se evidencia un crecimiento del 3.7% en el total de empresas afiliadas a Compensar, el Centro de Desarrollo Empresarial puede visualizar en dichas empresas un gran potencial de clientes para los servicios ofertados por el Centro (Compensar, 2019).

2.10. Ventajas competitivas del producto y/o servicio.

La iniciativa de crear el Centro de Desarrollo Empresarial nace de la necesidad de modernizar y estandarizar los procesos que se llevan a cabo en la institución relacionados con el emprendimiento, para lo cual se estableció un convenio con la Universidad de Texas en San Antonio UTSA para realizar las gestiones y acciones técnicas necesarias para la implementación del modelo SBDC en la Fundación Universitaria Compensar, contemplando las acciones requeridas para el fortalecimiento de la participación de los diferentes actores vinculados a los procesos, y así contar con el aval de Innpulsa además de formar parte de la red SBDC.

Figura 8. *Proceso de Atención a Emprendedores del CDE SBDC – UCompensar*



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que los SBDC funcionan en red, a nivel nacional e internacional ofreciendo servicios de formación en emprendimiento, entrenamientos especializados y asesoría de manera gratuita e incluyente a personas interesadas en la generación de ideas productivas

vinculando a múltiples poblaciones para que a través de nuevas fuentes de financiación y la aplicación a diferentes convocatorias se conviertan en potenciales empresarios.

Para acceder a estos servicios el emprendedor debe realizar el proceso de inscripción y aplicación, una vez se realiza desde el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar continúa la selección y el filtro para posteriormente pactar la primera sesión en la cual se identifican las necesidades y desarrollar planes de acción, los cuales a través de un proceso de seguimiento permitirán evaluar el impacto de su implementación.

Figura 9. *Proceso de Atención a Empresarios - (MiPymes) del CDE SBDC – UCompensar*

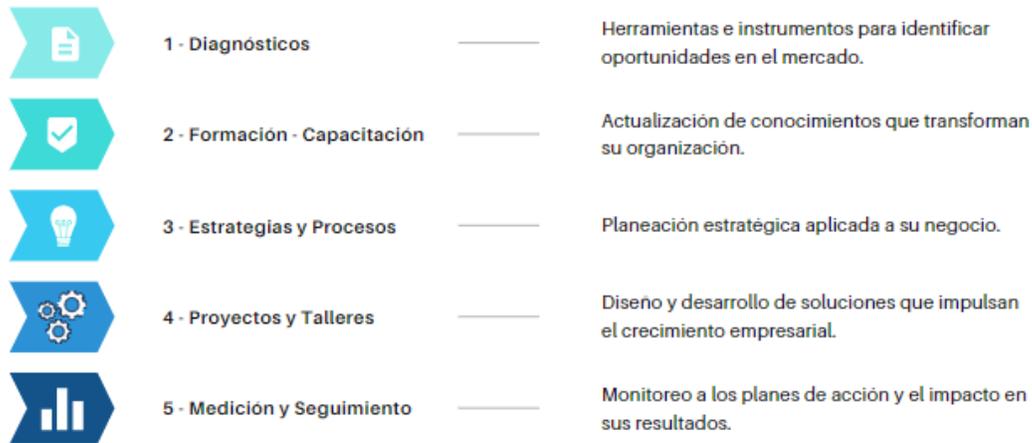


M. Stella Castillo

Fuente: Elaboración Propia

La adquisición de servicios para los emprendedores y empresarios es posible después, de realizar su clasificación teniendo en cuenta el sector empresarial al que pertenecen y posteriormente se realiza el registro en la base neoserra.

Figura 10. Proceso Estándar de Asesoría del CDE SBDC - UCompensar



M. Stella Castillo

Fuente: Elaboración Propia

El Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar busca fomentar la cultura emprendedora, impulsar el emprendimiento, fortalecer el desarrollo empresarial a partir de diagnósticos empresariales, actualización de conocimientos, planeación estratégica aplicada a los diferentes modelos de negocio que permita el diseño de soluciones que impulsen el crecimiento empresarial y a su vez impacten positivamente los diversos entornos.

Figura 11. Enfoque de las Asesorías y Capacitaciones del CDE SBDC – UCompensar

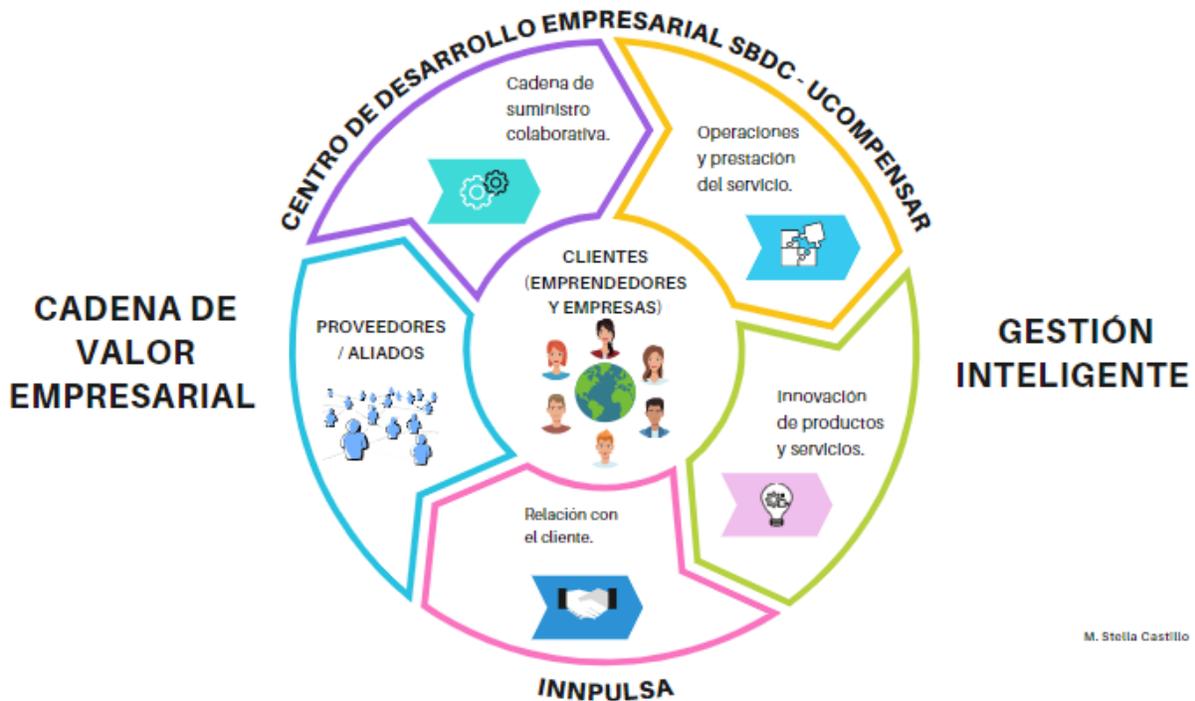


M. Stella Castillo

Fuente: Elaboración Propia

Modelo de codesarrollo y acompañamiento a emprendedores y empresarios diseñado con el fin de analizar, reflexionar, formarse, transformar y mejorar el desempeño en sus organizaciones. Acompañamiento, asesoría y seguimiento de procesos de gestión para transformar su modelo de negocio en un agente de cambio que multiplique el impacto positivo y aporte al crecimiento de las MiPymes a partir de las cinco (5) enfoques: consultoría del modelo de negocio, financiera, innovación y desarrollo, comercialización y marketing e imagen corporativa.

Figura 12. Cadena de Valor Empresarial del CDE SBDC - UCompensar



Fuente: Elaboración Propia

Una Gestión Inteligente puede potenciar la eficacia y eficiencia de los procesos a través de una cadena de valor colaborativa en la prestación de operaciones y servicios, la cual se caracteriza por implementar la innovación, reducción de tiempos, de costes y de errores transformando así la relación con clientes, proveedores y aliados brindando soluciones de tecnologías potentes, pero de implementación simple.

2.11. Resumen de las inversiones requeridas.

Para la implementación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, se identifican las siguientes inversiones:

Nómina

Año 1: \$ 130.536.000

Año 2: \$ 141.696.000

Año 3: \$ 152.856.000

Personal de contratación temporal

Año 1: \$ 102.000.000

Año 2: \$ 103.020.000

Año 3: \$ 104.050.200

Gastos mensuales

Año 1: \$ 35.400.000

Año 2: \$ 36.037.200

Año 3: \$ 36.757.944

Centro de prestación de servicios

\$ 35.000.000

Préstamo bancario

Préstamo: \$ 180.000.000

Plazo: 5 Años

Tasa de Interés Anual: 11,37

Total, Inversión proyectada a tres (3) años:

\$ 1.057.353.344

2.12. Proyecciones de ventas y rentabilidad.

Teniendo en cuenta que el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, pretende ser un dinamizador del ecosistema de emprendimiento fortaleciendo así el desarrollo económico y empresarial en la sociedad, se establece un amplio portafolio de formación diferencial que permita el escalonamiento y fortalecimiento de las unidades productivas a partir del entrenamiento en el desarrollo de habilidades emprendedoras, empresariales y gerenciales.

A su vez brindando asesorías para la creación de empresas, acceso a fuentes de financiamiento, puesta en marcha de planes de negocio y fortalecimientos de las empresas en edad temprana con el fin de extender nuestro campo de acción a una mayor parte de la población lo cual mantiene la liquidez de la empresa en un margen muy favorable.

Figura 13. Proyección en Ventas y Rentabilidad del CDE SBDC – UCompensar

PRESUPUESTO DE VENTAS									
INGRESOS	MENSUALES AÑO 1	CANTIDAD AÑO 1	5%			10%			
			AÑO 1	MENSUALES AÑO 2	CANTIDAD AÑO 2	AÑO 2	MENSUALES AÑO 3	CANTIDAD AÑO 3	AÑO 3
CONTRATO UNIVERSIDAD A	6.000.000	12	72.000.000	7.500.000	12	90.000.000	8.000.000	12	96.000.000
CONTRATO UNIVERSIDAD B	6.000.000	12	72.000.000	7.000.000	12	84.000.000	7.500.000	12	90.000.000
CONTRATO UNIVERSIDAD C	-	0	-	5.000.000	12	60.000.000	5.500.000	12	66.000.000
CONTRATO UNIVERSIDAD D	-	0	-	-	0	-	5.000.000	12	60.000.000
ASESORÍAS EMPRENDIMIENTOS - IDEAS DE NEGOCIO	100.000	192	19.200.000	105.000	240	25.200.000	115.500	384	44.352.000
VALIDACIÓN P/S Y DESARROLLO MODELOS DE NEGOCIO	300.000	96	28.800.000	315.000	120	37.800.000	346.500	192	66.528.000
ACELERACIÓN Y CRECIMIENTO MOD. DE NEGOCIO	500.000	48	24.000.000	525.000	60	31.500.000	577.500	96	55.440.000
TOTAL INGRESOS			216.000.000			328.500.000			478.320.000

Fuente: Elaboración Propia

Para el planteamiento del proyecto, se consideran las negociaciones iniciales con dos universidades que vinculen al personal estudiantil de últimos semestres para los proyectos de creación de empresa lo cual favorece el emprendimiento y el desarrollo económico en la sociedad. Asimismo, la compañía prestará asesoría a personal particular que este en proceso de crecimiento de negocio con el fin de extender nuestro campo de acción a una mayor parte de la población

2.13. Conclusiones financieras y Evaluación de Viabilidad.

Finalmente, se puede evidenciar una gran viabilidad para la creación del Centro de Desarrollo Empresarial, toda vez que la Universidad utiliza todos los recursos tangibles e intangibles tales como: capital económico, talento humano, infraestructura, tecnología, reputación entre otros, con los que ya cuenta para el arranque y funcionamiento del proyecto.

- **Liquidez:** La empresa puede pagar sus deudas con los activos corrientes que tiene.
- **Operación-Rotación:** La rotación de cartera es muy buena, se mantiene de un año a otro lo cual mantiene la liquidez de la empresa en un margen muy favorable.
- **Endeudamiento:** Se evidencia que los primeros dos años de operación, la deuda se concentra en terceros diferentes a socios, pero al tercer año se logra dar las utilidades necesarias para el cumplimiento de las deudas bancarias y en dar.
- **Rentabilidad:** Los ingresos aumentan un 50% más que los costos.

Para el año 1 se presenta un porcentaje negativo dado los gastos de adecuación iniciales del negocio. Para los años siguientes se evidencia una mejoría en la operación del negocio.

A partir del año 2 se evidencia un valor razonable donde la empresa ya es capaz de generar ingresos por su operación.

2.14. Equipo de trabajo.

Personal de Nómina

- Director: Es el representante y responsable de la gestión y de los resultados del CDE.
- Asesor Senior: Requiere experiencia en el sector empresarial, se encarga de asesorar y manejar los casos críticos y/o estratégicos de las empresas (Cantidad 2 personas).
- Asesor Junior: Brinda asesoría y acompañamiento a las empresas en temas empresariales básicos (Cantidad 2 personas).
- Asistente Administrativo: Encargado de la gestión documental, la asistencia administrativa y el servicio al cliente.

Personal de Contratación Temporal

- Órgano Directivo (3 personas) – Representante, Gerente y Subgerente.
- Asesor Jurídico (1): Experto en el sector empresarial. Responsable del asesoramiento legal de las empresas atendidas en el CDE.
- Asesores Temporales de apoyo para las asesorías empresariales.
- Asesoría Contable y Financiera: Administración de procesos gerenciales, financieros, contables, tributarios, evaluación de procesos, contabilidad y finanzas del CDE.

3. Análisis del sector

3.1. Caracterización del sector.

A continuación, se determinará a través de la utilización de herramientas y de manera efectiva la situación actual del entorno en el que se desarrollará y ejecutará el proyecto de modo que sea claro y verificable, dando la pauta de dónde se debe empezar y cuál es la línea de partida.

3.1.1. Análisis PESTEL

Para realizar el análisis del modelo de PESTEL, se consultaron varias fuentes oficiales como Innpulsa, Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras, GEM, DANE, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, entre otras, que han ayudado a determinar el escenario sobre el cual se está realizando el estudio para la implementación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar, esta herramienta busca evidenciar aquellos factores externos más importantes que afecten al centro y su funcionamiento.

Factores Políticos:

La importancia de entender la globalidad a nivel de decisiones de gobierno como nuevas políticas fiscales, tratados y relaciones comerciales, forman un marco de referencia para las decisiones de las empresas, pues dichos elementos benefician o restringen las actividades de carácter interno como legislaciones laborales o nuevos decretos de derechos civiles; y externos como extensión del mercado nacional y acceso al internacional.

Teniendo en cuenta que universalmente la innovación y el emprendimiento han sido el auge en las economías de cada país, evidenciando mayor potencial de modernización tanto en industria, economía, tecnología entre otros, elementos que difieren y hacen más fuerte la economía de los países globalizados gracias al avance en innovación y emprendimiento basados en tecnología.

En Colombia el pasado 30 de noviembre de 2020, se aprobó en la Presidencia de la República la Política Nacional de Emprendimiento la cual tiene como propósito generar condiciones habilitantes en el ecosistema emprendedor para la creación, sostenibilidad y crecimiento de emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos, riqueza y aumentos en la productividad del país. Cabe resaltar que el Conpes de Emprendimiento fue presentado por: el Departamento Nacional de Planeación, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo e Innpulsa Colombia.

Con el aval de esta Política Nacional de Emprendimiento y el trabajo articulado de las diferentes entidades, se espera generar impactos en el mediano y largo plazo como aumentar el porcentaje de negocios creados por oportunidad, mejorar la posición del país dentro de la región en el ranking de la Asociación Latinoamericana de Capital Privado y Capital Emprendedor (LAVCA) que actualmente está en el cuarto lugar e incrementar la cobertura de micronegocios con acceso a internet.

De acuerdo con el ministro de Comercio, Industria y Turismo, José Manuel Restrepo, la aprobación de la Política Nacional de Emprendimiento, donde MinComercio e Innpulsa tuvieron un papel determinante en su diseño y tendrán alta relevancia en su implementación, es un paso fundamental para cumplir el pacto por el emprendimiento definido en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Adicionalmente Colombia, en temas de emprendimiento cuenta con la siguiente normativa:

- La Constitución Política: Principalmente, su artículo 38 sobre Libertad de Asociación, artículos 333 sobre Libertad Económica y el artículo 158 sobre Unidad de Materia (Constitución Política de Colombia, 1991).
- (Ley 29 de 1990) por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias (Congreso de Colombia, 1990).
- (Decreto 393 de 1991) por el cual se dictan normas sobre asociación para actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnologías (Congreso de Colombia, 1991).
- (Decreto 585 de 1991) por el cual se crea el Consejo Nacional de Ciencia y tecnología, se reorganiza el Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología (Colciencias) y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República, 1991).

- (Ley 344 de 1996) por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se concede unas facultades extraordinarias y se expiden otras 11 disposiciones. Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena (Congreso de la República, 1996).
- (Ley 789 de 2002) Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código sustantivo del trabajo. Norma por la cual se crea el fondo emprender (art.40) - (Congreso de la República, 2002).
- (Ley 905 de 2004) Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República, 2004).
- (Ley 1286 de 2009) por la cual se modifica la Ley 29 DE 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones (Congreso de la República, 2009).

Teniendo en cuenta que el Código de Comercio es la normativa legal que siguen las empresas, el cual tiene por objeto regular las relaciones mercantiles y el seguimiento de sus operaciones se toman como referencia los siguientes artículos (Código de Comercio, 1971).

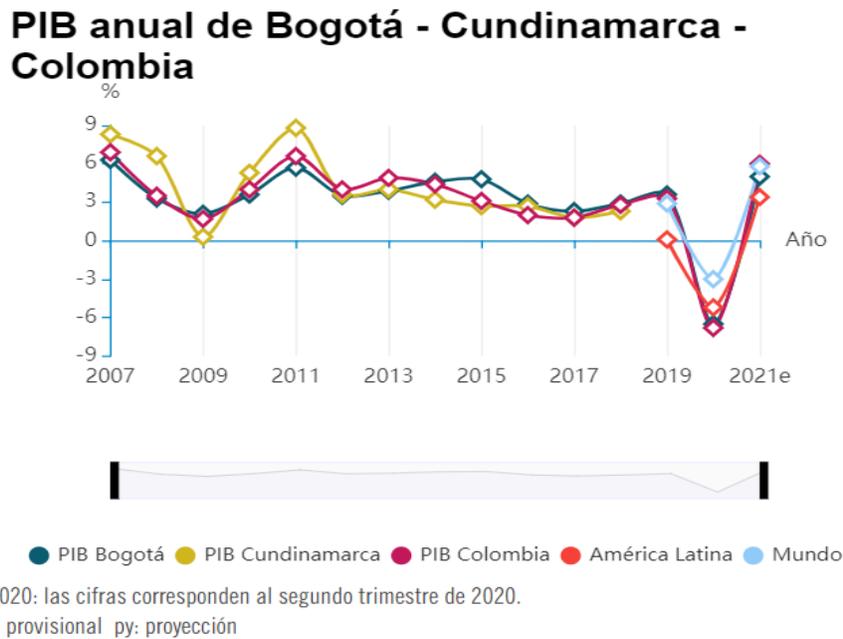
- Título III, Artículo 294, Sobre constitución de Sociedades Colectivas.
- Título IV, Capítulo II, Artículo 337, Sobre constitución de Sociedades en Comandita Simple.
- Título IV, Capítulo III, Artículo 343, Sobre constitución de Sociedades en Comandita por Acciones.
- Título VI, Artículo 373, Sobre constitución de Sociedades Anónimas.
- Título VII, Artículo 461, Sobre constitución de Sociedades de Economía Mixta.
- Título VIII, Artículo 469, Sobre constitución de Sociedades Extranjeras.
- Título IX, Artículo 498, Sobre constitución de Sociedades Mercantiles de Hecho

Factores Económicos:

Con el ánimo de aumentar los niveles de productividad y rentabilidad de los negocios, el CDE SBDC - UCompensar, orientará a las MiPymes y Emprendedores teniendo en cuenta factores como: la tendencia de crecimiento, cambios o beneficios para la empresa a nivel económico, de forma global y sectorial, puesto que están relacionados generalmente con indicadores económicos a nivel nacional o internacional de acuerdo a la naturaleza de la empresa como influencias de los ciclos económicos, tendencias del PIB y el PNB tipos de interés, oferta monetaria, inflación, desempleo o renta disponible.

Las ciudades y regiones dinámicas, incluyentes e innovadoras se caracterizan por ampliar su capacidad para generar crecimiento y empleo, incrementar su participación en los mercados nacionales e internacionales, lograr ventajas en su posicionamiento competitivo y consolidarse como destino atractivo para localizar empresas, invertir y el turismo (CCB, 2020).

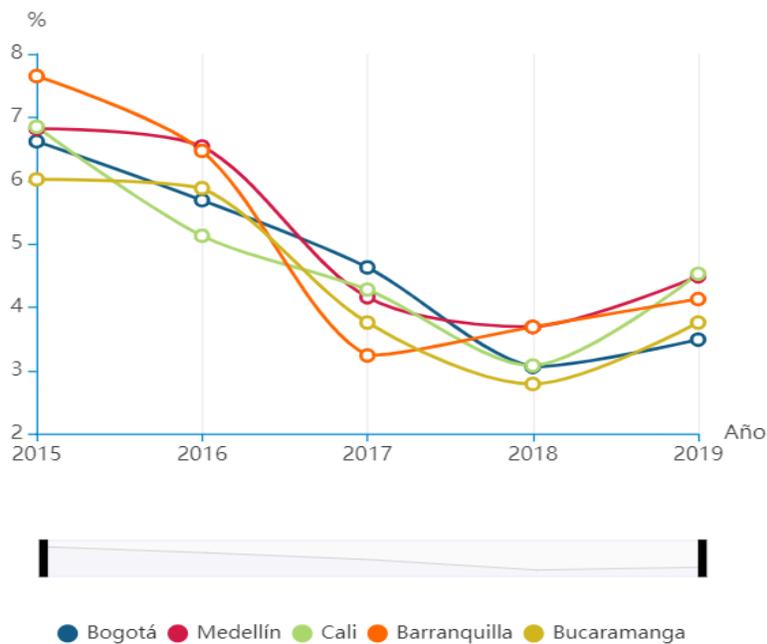
Figura 14. Crecimiento de la Economía de Bogotá



Fuente: Observatorio de la Región CCB. Crecimiento económico 2020.

En el año 2020, la inflación en Bogotá de 3.06 % fue menor al promedio nacional (3.18 %) y el resultado fue inferior al 3.2 %. Las ciudades con mayor aumento de la inflación fueron Valledupar (3.69 %), Medellín (3.69 %), Sincelejo (3.47 %) y Cartagena (3.45 %). Otras dos ciudades donde la inflación superó el promedio nacional y la de Bogotá fueron Barranquilla (3.69 %) y Cali (3.08 %) (CCB, 2020).

Figura 15. Inflación Anual por Ciudades de 2015 a 2019



Fuente: Observatorio de la Región CCB. Crecimiento económico 2020.

Bogotá es la ciudad más emprendedora y con el mejor ecosistema para los nuevos proyectos empresariales. En Bogotá cada año se crea un promedio anual de 67 mil empresas y se renuevan cerca de 283 mil (promedio de los últimos diez años). Como resultado, en 2019 el número de empresas localizadas en Bogotá llegó a 441 mil empresas y se incrementó en 4 % el número de empresas creadas con respecto a 2018 (CCB, 2020).

Según las cifras de emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, en 2019 más de 14 mil emprendedores se vincularon al modelo de servicios empresariales de la CCB para creación de empresa, de ellos el 52 % fueron hombres y el 48 % mujeres (CCB, 2020).

Factores Socioculturales:

El CDE – SBDC UCompensar, busca apoyar la asociatividad para mejorar la gestión de las unidades productivas, teniendo en cuenta que son estas fuerzas las que intervienen sobre factores como la cultura, las creencias, las preferencias, las tendencias, o las clases sociales que definen las características colectivas de los individuos o sectores a nivel general o específica en la que se articulará una empresa.

Lamentablemente, nuestro país es uno de los más inequitativos del mundo y esto se evidencia en todo tipo de desigualdad que a lo largo de la historia ha afectado la población, marcando diferencias coyunturales en el acceso a los servicios, la calidad de vida y las condiciones de salud de la población a lo largo del territorio nacional.

Factores Tecnológicos:

Son aquellos factores del entorno de mayor relevancia en cuanto al cambio y la vanguardia de la era tecnológica, pueden ser identificados de forma amplia y general o de acuerdo con los puntos de interés de la industria en la que se trabaja. Para el CDE SBDC UCompensar, algunos de estos factores son una oportunidad de crecimiento empresarial y pueden incluir temas como la innovación en las TIC, inversiones en investigación y desarrollo de la industria, automatización de la producción o el impacto de nuevas tecnologías entre otros. Teniendo en cuenta los resultados del Índice de Calidad de Vida Digital 2020, Colombia es uno de los países con más dificultades en acceso a internet (Matias, 2020).

Si antes de la pandemia el internet era una herramienta fundamental para la vida de cientos de millones de personas en todo el mundo, ahora es aún más importante que nunca. Sin embargo, este confinamiento mundial también ha dejado en mayor evidencia que la utopía con la que surgió este invento que ha marcado la historia del mundo siga siendo eso, una utopía, y es que la conexión no es para todo el mundo, literalmente hablando, y en Colombia todavía estamos lejos de lograr que así sea, por lo menos en cuanto a cobertura. O por lo menos, así lo evidencia el Índice de calidad de vida digital 2020, una investigación global sobre la calidad de un bienestar digital en 85 países (81 % de la población mundial) que revisa cinco pilares fundamentales que definen la calidad de vida digital: accesibilidad de internet, calidad de internet, infraestructura electrónica, seguridad y gobierno electrónicos.

Figura 16. *Índice de Calidad de Vida Digital 2020*



Fuente: Surfshark Investigación Global 2020

Factores Ecológicos:

Más que una tendencia, la preocupación medioambiental es una cuestión social que hace a las MiPymes y a los emprendedores, parte del ecosistema de innovación para la tierra y para los problemas ecológicos que enfrenta la humanidad. Por tal motivo para el CDE – SBDC UCompensar, resulta ser un campo de oportunidades para aumentar la capacidad de las empresas en innovación con el fin de observar el componente ambiental en la región para la tierra y su situación de deterioro actual.

Cabe resaltar que en la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proyectados al año 2030, el medio ambiente es un componente fundamental, lo cual se evidencia en que, de las 169 metas, 86 incluyen componente ambiental, asociadas a la sostenibilidad en áreas claves como hambre, salud, agua y saneamiento básico, crecimiento económico, consumo y producción sostenible, entre otros. Bajo este escenario, Colombia ha construido una agenda transversal con diferentes sectores asociados al componente de sostenibilidad y desarrollo ambiental enfocándose en tres frentes de trabajo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018).

- Reducir la vulnerabilidad frente al cambio climático.
- Proteger los ecosistemas estratégicos.
- Asegurar el acceso a energía limpia y segura.

El fortalecimiento de la lucha contra la deforestación, la implementación de la política nacional de Economía Circular, la reducción de las emisiones de Gases Efecto Invernadero, la masificación de programas de transporte limpio y energías renovables sostenibles y la firma de importantes y coyunturales acuerdos como el Pacto de Leticia y la radicación en el Congreso de la República del Acuerdo de Escazú, son algunos de los principales hitos de la cartera ambiental durante estos dos primeros años de Gobierno.

“Hemos venido trabajando en una política integral de protección del ambiente, cumpliendo con el compromiso del señor presidente Iván Duque de producir conservando y conservar produciendo, a través de sectores económicos cada vez más alineados con la sostenibilidad, la conservación y cuidado de nuestra biodiversidad, la promoción de una cultura de prevención y adaptación en las comunidades, y el fortalecimiento del diálogo y la participación efectiva de la ciudadanía en los temas ambientales del país” (Minambiente, 2020).

Factores Legales:

Comprende todos los cambios o normativas legales de interés para la empresa o proyecto que lo afectan de forma positiva o negativa, por ello en el CDE – SBDC UCompensar, las asesorías y capacitaciones incluirán temas como: licencias, derechos de propiedad intelectual, decretos, leyes laborales y de seguridad empresarial, o aquellos directamente relacionados con la industria en la que se desarrolla la empresa. Algunas de ellas son:

- **Ley 2069 de 2020:** Impulsa el Emprendimiento en Colombia (Congreso de la República, 2020).
- **Ley 2010 de 2019:** Medidas de Crecimiento, Inversión Extranjera y Generación de Empleo (Congreso de la República, 2019).
- **Ley 1780 de 2016:** En la que se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil (Congreso de la República, 2016).
- **Ley 1562 de 2012:** Modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional (Congreso de la República, 2012).
- **Ley 463 de 1998:** Aprobación del “Tratado de cooperación en materia de patentes (PCT)”, elaborado en Washington el 19 de junio de 1970 (Congreso de la República, 1998).

Dentro de las acciones a realizar por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y que ejecutará Innpulsa se encuentran, diseñar e implementar estrategias de formación de nuevos gestores de inversión ángel y fondos de capital emprendedor; promover y facilitar la creación de plataformas físicas y tecnológicas que permitan a emprendimientos y microempresas de diferentes sectores asociarse y desarrollar modelos de distribución y comercialización de manera directa, reduciendo costos de intermediación; simplificar e incorporar trámites de cierre y liquidación de empresas en la Ventanilla Única Empresarial.

“La Política Nacional de Emprendimiento es inclusiva pues recoge todos los tipos de emprendimientos que se generan en el país y traza la vía por donde debe transitar el emprendimiento en el país, por ello, su aprobación es un paso importante en la consolidación de este sector de la economía. El siguiente gran paso será la aprobación del proyecto de Ley de Emprendimiento que está próximo a entrar a tercer debate en la plenaria del Senado de la República. Con el aval de la Ley, será posible contar con los cambios estructurales necesarios para que la política pueda llevarse a cabo” (Innpulsa Colombia, 2020).

Con el fin de transferir e implementar la adaptación del modelo Small Business Development Center - SBDC de la Universidad de Texas en San Antonio, Innpulsa Colombia, en el marco del Programa de los Centros de Desarrollo Empresarial, CDE, seleccionó 15 entidades en el país. Con el modelo SBDC y los Centros de Desarrollo Empresarial se busca promover el desarrollo de capacidades al interior de las empresas, a través de asesoría personalizada, acompañamiento y capacitación al emprendedor y empresario (Innpulsa, 2014).

La selección de los CDE se realizó en dos convocatorias. En la primera, fueron elegidos los seis primeros centros que ya se encuentran operando en cada una de sus regiones. Se trata de las universidades EAN y ECCI en Bogotá, la incubadora Gestando también en la capital del país, la

Cámara de Comercio de Neiva, la Corporación Industrial Minuto de Dios en Medellín y la Universidad Francisco de Paula Santander en Cúcuta.

Estos CDE ya han atendido alrededor de 500 emprendedores y empresarios y han asesorado a cerca de 300 emprendimientos con sus servicios de asesoría técnica especializada y capacitaciones. Durante la emergencia sanitaria, los CDE adaptaron su metodología de atención presencial a virtual con el fin de seguir atendiendo las necesidades de emprendedores y empresarios en sus regiones (Innpulsa, 2020).

En la segunda fase fueron seleccionados nueve CDE más, que se encuentran en la etapa de apropiación del modelo SBDC. Estos centros son las Cámaras de Comercio de Ibagué, Villavicencio, Duitama y Bucaramanga, las universidades de La Guajira en Riohacha, FESU en Apartadó, Católica Luis Amigó en Medellín. En Bogotá fueron elegidas como CDE las Universidad Nacional de Colombia y la Fundación Universitaria Panamericana / UCompensar. (Innpulsa, 2020).

” De la mano de estos 15 centros promoveremos el crecimiento, la innovación y la productividad de nuestros emprendimientos, por medio de propuestas de mejoras en la administración, la gerencia, la producción, el desarrollo tecnológico y el acceso a créditos que les permita expandir el negocio a nivel nacional e insertarse en la economía”, afirmó Ignacio Gaitán, presidente de Innpulsa Colombia (Innpulsa, 2020).

A través de los CDE, los emprendedores de las regiones del país acceden a servicios como asesoría individual por parte de expertos, capacitación e investigación aplicada de negocio y mercado, con el fin de promover la creación de nuevas empresas, impulsar su crecimiento y desarrollo, generar procesos de innovación y sostenibilidad, entre otros objetivos (Innpulsa, 2014).

El modelo Small Business Development Center (SBDC) fue implementado en Estados Unidos hace más de 36 años, donde actualmente existen cerca de 1.100 centros de este tipo. Los centros que funcionan bajo el modelo SBDC son la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para pequeñas empresas en EE. UU. y su misión es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector MIPYME a través de mejoras en la administración empresarial (Innpulsa, 2014).

El modelo SBDC ya ha sido adaptado en otros países de América Latina como México, El Salvador, Honduras, Guatemala, Belice, Perú, Chile y Argentina (Innpulsa, 2014).

En conclusión, se puede evidenciar que el análisis de PESTEL es una herramienta óptima para determinar que un escenario es el adecuado o no para la implementación de un Centro de Desarrollo Empresarial, toda vez que, como en este caso se cuenta con la viabilidad, condiciones, características y escenarios propicios.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

La herramienta de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a plantear los ejes fundamentales del análisis que debe identificar un Centro de Desarrollo Empresarial de este tipo con respecto al mercado, identificando sus principales fortalezas en cuanto a poder de negociación, su accionar frente a la competencia, las amenazas que existen y podrían surgir en el entorno, para de esa forma establecer los planes de acción al poner en marcha el proyecto.

Tabla 4. Análisis Cinco Fuerzas Competitivas CDE-SBDC UCompensar

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN DE LA FUERZA
Amenazas nuevos Competidores	<p>El CDE-SBDC UCompensar, tiene media posibilidad de nuevos participantes puesto que en primera instancia para las Instituciones Educativas que deseen funcionar como CDE, se mantiene una exigente regulación para su funcionamiento, los altos requerimientos de Innpulsa y el capital necesario para su implementación, crean una barrera de entrada. Por otra parte, la política gubernamental limita el ingreso de posibles participantes hasta obtener licencia del software Neoserra y contar con la metodología SBDC.</p> <p>Ver anexo: Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) que cuentan con la metodología Small Business Development Centers (SBDC).</p>
Poder de negociación de los clientes	<p>Los clientes del CDE-SBDC UCompensar, tienen un alto poder de negociación dado que los servicios que se prestan serán gratuitos y están enmarcados en la normatividad legal, esta condición los hace altamente atractivos y en gran medida estándar para todos los Centros de Desarrollo Empresarial por lo que la diferenciación se dificulta y las exigencias en la prestación, en términos de oportunidad y calidad, es alta y se convierte en una continua amenaza de pérdida de MiPymes y Emprendedores.</p>
Poder de negociación de los proveedores	<p>Es bajo dado las políticas gubernamentales e internas establecidas para la contratación. Es importante anotar que la red de CDE es diversa, por la variedad de productos y servicios requeridos para el funcionamiento; el número de proveedores supera los 3.000.</p>
Productos Sustitutos	<p>Para el CDE-SBDC UCompensar, la amenaza de productos sustitutos es media considerando la variedad de servicios que prestan y el carácter gratuito de éstos, enmarcados como un instrumento de política industrial que busca desarrollar capacidades al interior de las empresas, e impulsar la creación de nuevas unidades productivas, ofreciendo asesoría a largo plazo, acompañamiento y capacitación.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Resumen análisis de fuerzas competitivas

Rango Calificación: Se mide el Grado que la fuerza competitiva pueda afectar su estabilidad en el mercado:

CALIFICACION	NIVEL
0,00 a 1,99	BAJO
2,00 a 3,99	MEDIO
4,00 a 5,00	ALTO

FUERZAS COMPETITIVAS	ACTUAL			FUTURO		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
Competidores Actuales		3,7				4,0
Amenazas de nuevos competidores	0	2,7			3,2	
Poder de negociación de los clientes			4,3			4,8
Poder de negociación de los proveedores	1,5				2	
Productos Sustitutos					2,4	

Fuente: Elaboración Propia

El CDE-SBDC UCompensar es una iniciativa creada a partir de alianzas entre el sector privado, la academia y el Gobierno, cuyo vínculo evita la duplicidad de esfuerzos y, a su vez, permite la cooperación y la sostenibilidad a largo plazo. Su propósito es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector MiPymes, a través de mejoras en la administración de los negocios.

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas.

“Dado que el 10 % de las microempresas en Colombia se declararon en quiebra por la pandemia de covid-19, según un estudio realizado por la Corporación Interactuar para conocer el impacto del cese de actividades durante el confinamiento. Los datos de la encuesta indican también que el 65,7 % de esas compañías se quedaron sin efectivo para financiar su operación y que el 53 % presentó una disminución en sus ventas superior al 50 %”.

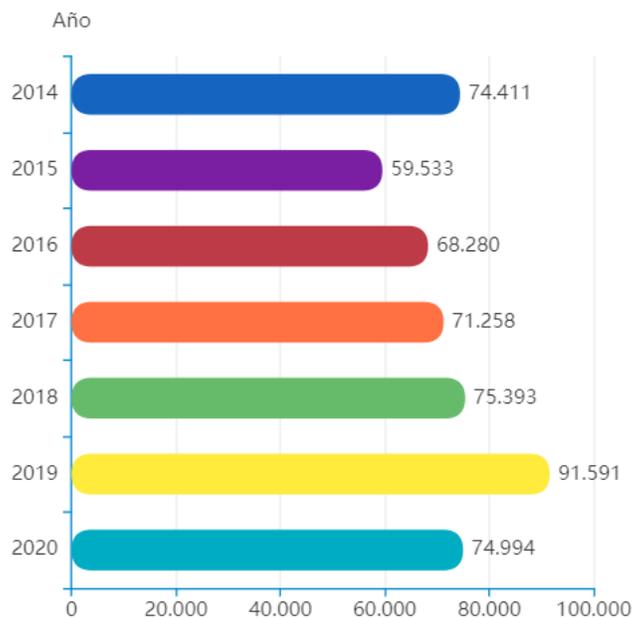
“Pese a que un número importante de emprendedores dijo estar en "situación de quiebra", el directivo consideró que algunas variables están mejorando en el país, de acuerdo con la medición que realizaron en agosto de 2020”.

En esa línea destacó que hay "un 58 % de las microempresas activas frente a un 36 % que veíamos en el mes de mayo", por lo que interpreta que las compañías "se están reactivando, tienen acceso al mercado y están vendiendo un poco más" (El Tiempo, 2020).

Basados en la anterior información podemos deducir que, aunque la crisis desatada por la pandemia puede ser una amenaza para el Centro de Desarrollo Empresarial, paralelamente es una gran oportunidad para el acompañamiento de los empresarios en pro del fortalecimiento y la preparación estratégica para la reactivación económica del país.

Aprovechando que la pandemia también fue una gran oportunidad de reinversión y crecimiento puesto que el estudio realizado por Interactuar indica que el 57,9 % de las empresas ha incursionado en la economía digital y el 73,2 % ha realizado implementaciones para acceder al mercado, mientras que el 62% mejoró su capacidad operativa (El Tiempo, 2020).

Figura 17. Dinámica de la creación de empresas en Bogotá, 2014 - enero - diciembre 2020



Fuente: Dirección de Gestión de Conocimiento, con base en el Registro Mercantil. Cámara de Comercio de Bogotá, 2020. Los datos corresponden al período enero - diciembre de 2020

En 2020 la dinámica en la cancelación y/o liquidación del número de empresas se caracterizó por la disminución (-24%) con respecto al año anterior, la cifra pasó de 27.091 mil empresas a 20.479 mil, este resultado fue menor al promedio de los últimos 10 años (21 mil empresas).

La principal causa para que las empresas bogotanas se liquiden es la falta de conocimiento y preparación de sus propietarios y administradores en temas de gestión, administración y finanzas. Según la encuesta de liquidación de empresas de la Cámara de Comercio (CCB, 2018), entre los principales problemas que se identificaron en las empresas que llegan a la liquidación están:

- La mayor parte de las empresas no cuenta con áreas especializadas en los temas de mercadeo y finanzas.
- Las empresas no estudian el mercado y sus competidores.

- Las empresas no invierten recursos para dar publicidad para sus productos o servicios.
- Las empresas que se liquidan no desarrollan estrategias para la innovación de sus productos y servicios y no implementan esquemas de capacitación del recurso humano.
- Los empresarios acostumbran a cubrir los gastos de las empresas con las finanzas personales.
- Si bien los empresarios sufren los efectos del contrabando, la informalidad, la baja demanda y la inseguridad, no implementan estrategias para enfrentar y superar estos factores.

La dirección de Gestión de Conocimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá informa que en 2020 disminuyó en 24% el número de empresas que se cancelaron y/o liquidaron en Bogotá con respecto al mismo período de 2019, contabilizando las empresas (persona natural y sociedad) con estado cancelado, excluyendo las canceladas por traslado de domicilio.

Figura 18. *Empresas Canceladas 2019 - 2020*

Empresas Canceladas			
59 municipios	Cancelación enero-diciembre 2019	Cancelación enero-diciembre 2020	Variación enero-diciembre 2019 - 2020
Bogotá D.C.	27.091	20.479	-24%
Jurisdicción 59 municipios Cundinamarca	4.623	3.914	-15%
Total, Bogotá jurisdicción Cundinamarca	31.714	24.393	-23%

Fuente: Registro Mercantil, CCB, diciembre (2020).

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Se puede observar un panorama de viabilidad para el Centro de Desarrollo Empresarial, a partir de cifras en ejes temáticos como la economía, el nivel de inflación, la dinámica de creación de empresas, entre otros indicadores. Los cuales brindan argumentos para la implementación del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC UCompensar, el cual será ubicado en la sede principal,

en el barrio Teusaquillo de la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que allí opera la Fundación Universitaria Compensar.

Es importante resaltar que durante el 2020 se crearon 74.994 nuevas empresas y adicionalmente la caja de compensación familiar Compensar, registro en su informe de gestión un crecimiento del 3.7%, toda vez que cerró con 96.157 empresas afiliadas a diciembre de 2019.

Tomando de referencia que la principal causa para que las empresas bogotanas se liquiden se enfoca en la falta de conocimiento y preparación de sus propietarios y administradores en temas de gestión, administración y finanzas se toma la decisión de dar viabilidad a la Creación del CDE SBDC - UCompensar.

4. Estudio piloto de Mercado.

4.1. Análisis y estudio de mercado

La Fundación Universitaria Compensar por varios años ha tenido experiencia en diferentes servicios enfocados a empresas y emprendedores, realizando convocatorias a los afiliados y proveedores de la Caja de Compensación Familiar Compensar con el fin de promover la participación en eventos tales como: Ferias, Ruedas de Negocios, Capacitación, Conferencias entre otros.

A partir del estudio de mercado la Unidad de Emprendimiento de la Fundación Universitaria Compensar, identifica la necesidad de capacitación para las y los emprendedores y empresarios en temas que les permitan el crecimiento y la escalabilidad de sus modelos de negocio tales como; transformación digital, marketing, liderazgo, gestión del talento humano, aspectos

financieros y legales, entre otros, con el fin de fortalecerlos continuamente para asumir los nuevos retos empresariales en los diferentes entornos.

Figura 19. Muestra de Emprendedores Compensar 2019



Fuente: Compensar Informe de Gestión y Sostenibilidad 2019

En el informe de Gestión y sostenibilidad del año 2019, logramos identificar que a la fecha y en actividades desarrolladas como la muestra de emprendedores de compensar se han orientado 2.131 ideas de negocio, brindando 2.458 capacitaciones para emprendedores, se iniciaron 1.047 modelos de negocio de las cuales 421 ya son emprendimientos en marcha presentes en el mercado (Compensar, 2019).

4.1.1. Tendencias del mercado.

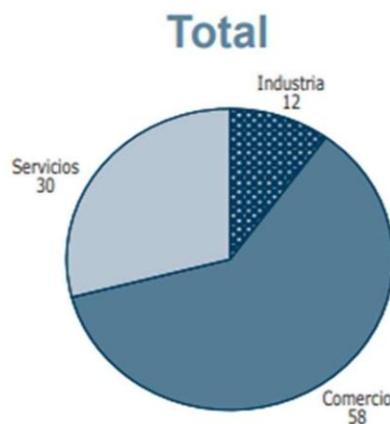
El CDE – SBDC UCompensar, a partir del análisis desarrollado por la Unidad de Emprendimiento, identificamos los siguientes hallazgos del comportamiento de las MiPymes en Colombia, sobre previas investigaciones efectuadas por centros de pensamiento económico y de emprendimiento de primer nivel en Colombia y a nivel global (GEM, 2019), (Confecámaras, 2018), (ANIF, 2018) para con ello, orientar su estrategia de atención a potenciales clientes y

usuarios del CDE, dando así cumplimiento y propósito de sus objetivos visionales y misionales, por los cuales fue creado (UCompensar, 2020).

Es pertinente, contextualizar que el informe de la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2018) corresponde a una de las instituciones más importantes del país en temas económicos, pues desde el año 2001 creó su centro de estudios económicos, entendiendo la necesidad de comprender las dinámicas y comportamiento del sector productivo de las empresas construyendo un informe anual sobre Mercados Pyme y coyuntura Pyme.

Adicionalmente, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), es la investigación más grande a nivel mundial, que mide la actividad empresarial dentro de los países, cuya iniciativa auspiciada por el London Economic School, y Babson College, dio inicio en 1999, en Colombia, abrió un capítulo de investigación desde el año 2006, la información presentada es del último informe 2017. De igual manera la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio de Colombia (Confecámaras, 2018) con múltiples informes del comportamiento de las empresas que están adscritas a las 57 Cámaras de Comercio de toda Colombia (UCompensar, 2020).

Figura 20. *Composición por sectores de las Mipymes en Colombia-2019*



Fuente: Estudio ANIF 2019

Dentro del proceso de identificación del mercado y necesidades, en el citado estudio de Anif, arrojó dentro de la muestra, que la composición por sectores de las MiPymes en Colombia en 2019 es la siguiente: 58%, están constituidas en el sector Comercio, 30% servicios y un 12% Industria. Es necesario explicar que Colombia tiene un alto índice de informalidad, según el World Economic Forum, del 2017, existe un índice de informalidad del 46,8% tanto empleo como en las industrias que están en funcionamiento en todo el territorio nacional (ANIF, 2018).

De igual manera, se tomó el estudio de (Confecámaras, 2018), del índice de empresas o unidades productivas canceladas entre los años 2016 y 2017; en el cual muestra que para el 2017 se cancelaron 154.360 unidades, esta cantidad corresponde al 47,75% de las unidades que se conformaron en el mismo año. Eso significa que casi la mitad de las empresas se cancelan en un mismo año. Se registraron 10.967 sociedades y 143.393 personas naturales.

Por otro lado, los efectos económicos que ha dejado en Colombia la pandemia de Covid 19, reflejan un gran y negativo impacto en la economía, puesto que lamentablemente debido a los confinamientos miles de empresas han cerrado operaciones.

Sin duda alguna, las pymes han enfrentado grandes retos desde su desarrollo, pero, la crisis generada por la pandemia dejó al descubierto la necesidad de la transformación digital en las empresas, el liderazgo y el trabajo en equipo, por lo que desde el CDE – SBDC UCompensar, se pretende capacitar a los emprendedores y empresarios en temas que les permitan ser realmente competitivos, identificando riesgos y oportunidades en estos escenarios cada vez más innovadores y globalizados.

Adaptarse al nuevo mundo significa aprender. Una empresa puede tener todas las herramientas y softwares, pero si su equipo mantiene viejos hábitos que desaceleran la productividad la compañía podría ver su deceso (Forbes Colombia, 2020).

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo.

La segmentación de mercado se divide en tres grupos:

- Interesados indirectos
- Interesados directos
- Interesados externos

Grupos de Interés

Una de las características esenciales del CDE-SBDC UCompensar, es la participación de la triple hélice, conformada por el sector privado, público y académico anudando esfuerzos para la creación e implementación de este, garantizando la sostenibilidad económica y operativa del Centro de Desarrollo Empresarial por un periodo no menor de 3 años (UCompensar, 2020).

Interesados Indirectos: Corresponde a los actores los cuales el CDE-SBDC UCompensar, pretende impactar como resultado final (UCompensar, 2020).

Interesados directos: Lo constituyen aquellas personas o grupos internos o externos encargados de implantar las acciones y estrategias para generar impacto en los actores de interesados indirectos (UCompensar, 2020).

Tabla 6. Interesados Indirectos del CDE-SBDC UCompensar

ACTOR	IMPACTO
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> ● Económico: Sostenibilidad e incremento en ventas y utilidades. ● Empleo: Generación de empleo y facilitar acceso al primer empleo. ● Social: interacción positiva con el entorno. ● Producción: Elaboración de bienes y servicios para el mercado. ● Procesos: Conocimiento y mejoras. ● Innovación: Mejoras o nuevos productos y/o servicios. ● Financiación: Mejorar acceso al crédito o a inversión ● Impuestos: Aporte al sistema público. ● Fomento de las exportaciones.
Emprendimientos	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunidad: Conexión con múltiples escenarios, generación y vinculación con redes y ecosistemas de emprendimiento. ● Vinculación: Trabajo colaborativo. ● Innovación: Mejoras o nuevos productos y/o servicios. ● Tecnología: Adaptación de nuevos formatos y tecnologías exponenciales. ● Inversión: Atracción de capitales y acceso al crédito, concursos e inversionistas. ● Generación de empleo ● Formalización ● Impuestos: Aporte al sistema público
Emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuda en los procesos de ideación y desarrollo del modelo de negocio. ● Capacitación. ● Visión: Presenta nuevas propuestas a diferentes problemáticas ● Social: Disminuye los índices de desempleo

Fuente: Manual Operativo CDE-SBDC UCompensar 2020

Tabla 7. Interesados Directos del CDE-SBDC UCompensar

ACTOR	ACCIONES
Innpulsa (EXTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación ● Apoyo gubernamental ● Difusión de la red ● Fijar normatividad de operación
USTA (EXTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> ● Capacitación ● Soporte
Red SBDC (EXTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> ● Networking ● Proyección internacional ● Generación de alianzas ● Acceso a financiamiento
Compensar y Cofrem (INTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> ● Integración de la oferta frente a afiliados ● Potencial patrocinador ● Agente interlocutor entre las necesidades particulares de empresarios, creando espacios de interacción con agrupación de empresas y la caja de compensación familiar.
UCompensar (INTERNO)	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión del centro ● Prestar la infraestructura para el uso del CDE ● Brindar financiación para el funcionamiento del centro. ● Asesores del CDE dentro de la nómina de la Fundación Universitaria Compensar.

Fuente: Manual Operativo CDE-SBDC UCompensar 2020

Interesados externos: Están definidos por elementos del contexto del entorno, entidades de apoyo con fines operativo, las cuales brindan apoyo operativo al desarrollo del CDE o son potenciales aliados (UCompensar, 2020).

- ALDEA – Innpulsa
- Bancóldex
- Programa Apps.co
- Ministerio de Industria y Comercio
- MinTic
- Ministerio del Trabajo – Agencia Nacional de Empleo
- Departamento Nacional de Planeación
- DIAN
- Fondo Emprender – SENA
- Tecnoparque - SENA
- Telefónica - Wayra
- Entidades Financieras
- Inversionistas de Capital de Riesgo y Ángeles Inversionistas
- Alcaldía Mayor de Bogotá
- Connect Bogotá
- Agencias de Cooperación Internacional: USAID, ACDI VOCA, GTZ, TRUST, SHOKA, BID
- Gobernaciones de Cundinamarca, Meta y Valle
- Cámaras de Comercio

Usuarios del Centro

- Los usuarios del CDE-SBDC UCompensar, serán los emprendedores y empresarios de todos los sectores de la economía, sean o no población vulnerable, estudiantes con emprendimientos o empresas en cualquier nivel de desarrollo (UCompensar, 2020).
- Las empresas que ingresan al Centro pueden ser formales o informales, se buscará que a través del proceso de acompañamiento y asesoría las empresas informales avancen en su proceso de formalización (UCompensar, 2020).

Teniendo en cuenta que al ser un Centro de Desarrollo Empresarial bajo el modelo SBDC, gran parte de sus servicios deben ser prestados de forma gratuita se implementará el sistema freemium que permite el cobro de algunos servicios, por tal razón y con el ánimo de que el Centro sea sostenible en el tiempo se proyectan los siguientes valores según sus diferentes servicios.

Tabla 8. *Proyección de Tarifas por Año / Valores por Hora para Emprendedores y Empresarios*

	Año 1	Año 2	Año 3
Asesorías a Emprendimientos - Ideas de Negocio (Valor por 1 Hora)	\$ 100.000	\$ 105.000	\$ 115.500
Validación P/S y Desarrollo de Modelos de Negocio (Valor por 2 Horas)	\$ 300.000	\$ 315.000	\$ 346.500
Aceleración y Crecimiento de Mod. De Negocio (Valor por 3 Horas)	\$ 500.000	\$ 525.000	\$ 577.500

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3. Descripción de los consumidores.

Clasificación de los Usuarios

El Centro de Desarrollo Empresarial utiliza un sistema de clasificación interno de que segmenta clientes en 3 niveles según las necesidades que este presenta. El cliente del CDE-SBDC UCompensar, se define como un individuo o una empresa existente que ha llenado y firmado la Solicitud de Asesoría requerida y que ha recibido más de una hora de asesoría para iniciar una empresa y/o mejorar un negocio existente. Los clientes se deben contar sólo una vez por año fiscal (UCompensar, 2020).

Todas las personas que acceden al CDE-SBDC UCompensar, en su primer momento son contactos los cuales son definidos de la siguiente manera: ciudadanos en general que entran en contacto con el programa de emprendimiento, considerándolo como un cliente potencial de los servicios ofrecidos (UCompensar, 2020).

Clasificación de clientes CDE-SBDC UCompensar

Nivel 1. Emprendedores

Estos usuarios necesitan información básica sobre cómo iniciar un negocio (el proceso, los requerimientos y la inversión necesaria en términos de tiempo y dinero). Si el emprendedor tiene una idea de negocio específica y concreta, también necesitará la asistencia del Centro para la valoración o evaluación de su viabilidad (UCompensar, 2020).

Según la ley 1014 de 2006, artículo 1, es una persona con la capacidad de innovar, entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética y efectiva.

Los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC, complementan la definición de emprendedores como “Personas capaces de desarrollar una idea productiva de forma creativa, metódica, sostenible y efectiva” (Innpulsa, 2014).

Desde el punto de vista operativo son clientes que necesitan información básica sobre cómo iniciar un negocio (el proceso, los requerimientos y la inversión necesaria en términos de tiempo y dinero). Si el emprendedor tiene una idea de negocio específica y concreta, también necesitará la asistencia de los centros para evaluar la viabilidad de esta.

Un cliente pasa al siguiente nivel cuando constituye legalmente la empresa y realiza su primera venta verificada a través de la facturación o documento equivalente estados financieros de la empresa (Innpulsa, 2014).

Los estudiantes de la Fundación Universitaria UCompensar, que estén asistiendo a un curso de emprendimiento, que se encuentren dentro de la ruta de emprendimiento, que estén en práctica empresarial modalidad emprendimiento, o que se acerquen al centro para recibir asesoría en el desarrollo de una idea de negocio, también se consideran emprendedores y tendrán prioridad en su atención (UCompensar, 2020).

Nivel 2. Negocios Establecidos

Son clientes que han establecido pequeñas y medianas empresas (MiPymes) que acuden al Centro principalmente por las siguientes tres (3) razones: Están buscando oportunidades o

formas de expandir o mejorar sus negocios; tienen un problema específico o necesidad que debe ser resuelta; o están atravesando por una crisis y necesitan ayuda inmediata.

Estos clientes necesitan servicios de asesoría rápidos y profesionales, los cuales, en muchas ocasiones se pueden complementar con capacitación y asistencia en investigación de mercados (UCompensar, 2020).

Según la Ley 905 de 2004 del artículo 2, una empresa es toda unidad de explotación económica realizada por personas naturales o jurídicas en actividades empresariales, agropecuaria, industriales, comerciales o servicios, rural o urbana. En economía la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades económicas del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos, se encarga por tanto de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

Un cliente pasa al siguiente nivel pasando de ser microempresas a pequeñas o medianas y sus ingresos se ven incrementados en gran proporción (Aproximadamente \$250.000.000 al año) (Innpulsa, 2014).

Los servicios de asesoría son abiertos a toda la comunidad, pero se busca atender los requerimientos que están más cercanos a los saberes y conocimientos de las facultades de la fundación universitaria. Igualmente, se le da prioridad de atención a la red empresarial de las cajas de compensación Compensar y Cofrem, así como a los egresados de la Fundación Universitaria Compensar y estudiantes que cuentan con un negocio propio o familiar que ya está formalizado y genera ventas (UCompensar, 2020).

Nivel 3. Gacelas

Las gacelas según la definición de la metodología SBDC son MiPymes establecidas con alto potencial de crecimiento, que necesitan asistencia para aprender a gestionar un negocio que está creciendo rápido convirtiéndose en una empresa de mayor tamaño (UCompensar, 2020).

La academia define gacelas, como empresas que crecen rápidamente, incluso en tiempos de crisis, deben tener un crecimiento entre el 20 y 25% anual, son generadores de más de 6 empleos al año y tienen mayor rotación de activos por el efecto del incremento de los ingresos (Ingresos/activos).

La segmentación de los usuarios permite identificar el tipo de usuario y brindar la asesoría adecuada de acuerdo con su nivel de desarrollo.

Los usuarios de nivel 1 o emprendedores deben recibir los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial, ajustados adecuadamente para satisfacer sus necesidades.

Los usuarios de nivel 2 y 3 tienen mayor potencial de generar impacto económico en términos de creación y retención de empleo, incremento en ventas, acceso a capital, expansiones de negocio, inversión, entre otros (Innpulsa, 2014).

4.1.4. Tamaño del mercado.

El CDE – SBDC UCompensar, al estar en este instante ubicado en la Localidad de Teusaquillo de la ciudad de Bogotá, realizó una búsqueda de la caracterización económica de la mencionada localidad, ubicando el último estudio realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá para el año 2018, en dónde se detectó que existen para la siguiente localidad 7 UPZ (Unidades de Planeamiento Zonal) en dónde funcionan un total de 31.829 empresas; la UPZ, que tiene más empresas es la UPZ de Galerías con un 33,7% del total de las empresas de Teusaquillo, le sigue UPZ -Teusaquillo con un 27%, las dos mencionadas UPZ, concentran más del 50% de todas las empresas y puede ser punto inicial de trabajo del CDE.

De igual manera, se refleja la distribución por sector económico de la Localidad de Teusaquillo, coincidiendo en la distribución nacional; el más alto porcentaje está en el sector comercio, le sigue el sector de servicios y finalmente la industria.

Figura 21. *Número de Empresas por Matrícula Activa por UPZ en la Localidad de Teusaquillo 2018*

UPZ	Empresas	%Part.
Ciudad Salitre Oriental	1.978	6,2
Galerías	10.729	33,7
La Esmeralda	4.755	14,9
Parque Simón Bolívar - CAN	695	2,2
Quinta Paredes	5.074	15,9
Sin UPZ	3	0,0
Teusaquillo	8.595	27,0
Total Teusaquillo	31.829	100,0

Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio Bogotá 2018

Figura 22. *Porcentaje de empresas con matrícula activa y por sector económico en la Localidad de Teusaquillo-2018*



Fuente: Registro Mercantil Cámara de Comercio Bogotá 2018

El CDE-SBDC UCompensar, planea generar un impacto en sus usuarios teniendo en cuenta los servicios proyectados de la siguiente manera:

Tabla 9. *Servicios por Horas a Emprendedores y Empresarios*

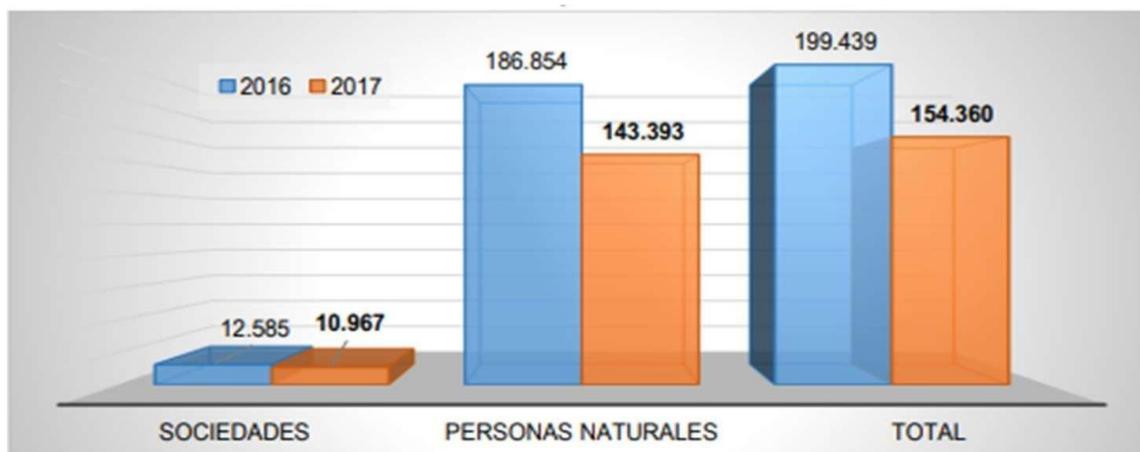
	Año 1	Año 2	Año 3
Asesorías a Emprendimientos - Ideas de Negocio	192	240	384
Validación P/S y Desarrollo de Modelos de Negocio	96	120	192
Aceleración y Crecimiento de Mod. De Negocio	48	60	96

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado

De acuerdo con el estudio, análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia, se presenta una caracterización de estos evidenciando la disminución en las cancelaciones de las unidades productivas.

Figura 23. *Total, de unidades productivas canceladas en Colombia 2017 Vs. 2016*

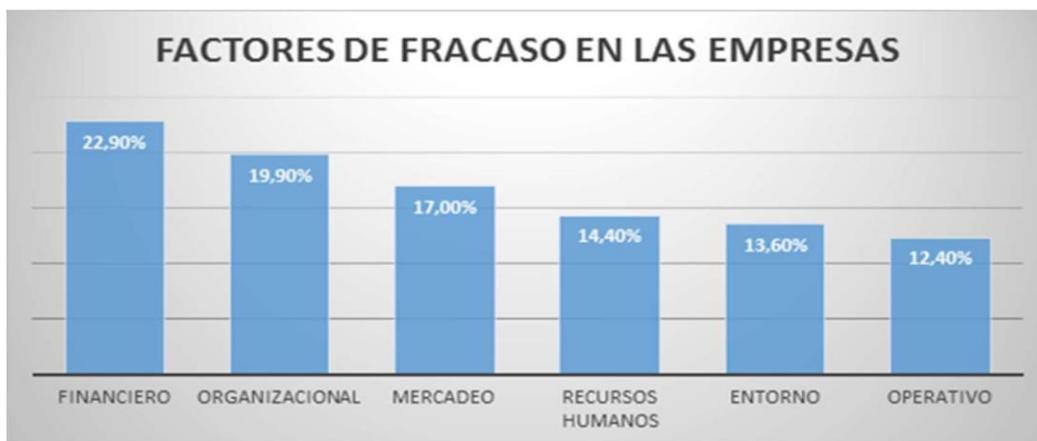


Fuente: Estudio Confecámaras 2018

A pesar de ser una buena cifra la que refleja dicho estudio, preocupa al persistir un porcentaje tan alto de muerte desde el primer año hasta el quinto, periodo denominado – El Valle de la Muerte. Dado, que las microempresas generan el 80.8% del empleo nacional indistinto a su razón o enfoque.

Posteriormente, se gestó un análisis muy determinante para evidenciar y caracterizar las variables más puntuales y que afectan a las MiPymes en Colombia, a través de varios sponsors nacionales de la mano de la Universidad del Rosario y de los Andes, “Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia” (Alfonso y Pardo, 2015).

Figura 24. Factores de fracaso de las empresas en Colombia año 2018



Fuente: Elaboración Propia; con datos del estudio “Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia” (Alfonso y Pardo, 2015).

Dicho estudio, se basó en la recopilación de los datos del Registro Único Empresarial y Social de las Cámaras de Comercio (Confecámaras, 2018), en el que la Red Nacional de Servicios Regístrales, que integra y centraliza el registro mercantil y el registro de proponentes que

administran las 57 Cámaras de Comercio de Colombia. Arrojando las siguientes cifras o datos: Se encontró que, pasado el primer año después de la creación, únicamente sobrevive el 55% de las empresas creadas, para el segundo año queda un 41% de los emprendimientos, al tercer año ya solo sobrevive el 31% y, llegado el cuarto año, queda un 23% de los emprendimientos, lo cual evidencia que en las últimas décadas el comportamiento de la generación y el fracaso empresarial se han mantenido (Alfonso y Pardo, 2015).

Oportunidades: A partir de los siguientes hallazgos el Centro de Desarrollo Empresarial evidencia, una oportunidad en el mercado a través de la prestación de sus servicios con el fin de mitigar estas causales.

Tabla 10. Principales causas de fracaso en los emprendimientos en Colombia 2018.

Causas	%	Observaciones	Comentarios de los empresarios
Ingresos insuficientes para subsistir	74,4 %	7 de cada 10 emprendedores fracasaron por no generar ingresos suficientes	“El problema de los recursos financieros y mi excesiva pasión por el proyecto me cegó y no me permitieron cosas a su debido tiempo”
Problemas en la ejecución de lo planeado	67,3 %	Casi 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por problemas en la ejecución	“El creer que se pueden manejar todas las áreas desde una sola cabeza: “zapateros a tus zapatos”. Para administrar se necesita un administrador. Generalmente el que emprende tiene conocimiento de un área específica, y se debe apoyar en otras personas”
Problemas de financiamiento	63,9 %	Alrededor de 6 de cada 9 emprendedores fracasan por falta de financiamiento	“En Colombia, prácticamente no existen alternativas de financiamiento – a pesar de que existen entidades que apoyan el emprendimiento-, no existe inversión real... Cuando esto ocurra, tal vez podremos tener emprendedores exitosos con empresas realmente exitosas”

<p>No lograr colocar el producto en el punto de venta adecuado</p>	<p>59.0 %</p>	<p>Casi 6 de cada 10 emprendedores fracasan por problemas de mercadeo relacionados con no lograr colocar el producto en un punto de venta adecuado o por problemas de promoción o publicidad</p>	<p>“Un emprendimiento se trata de caerle bien al mercado a través de un producto que el mercado necesite y quiera.”</p>
---	---------------	--	---

Fuente: (Alfonso y Pardo, 2015). Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia”.

Otro aspecto a tener en cuenta para identificar necesidades a atender por parte del centro, y caracterizar de manera más objetiva el enfoque del CDE – SBDC UCompensar, se dio a través de un benchmarking diferenciado en 3 aspectos: el primero de instituciones de educación superior que tuvieran similar o igual grupo objetivo de usuarios a la Fundación Universitaria UCompensar, el segundo grupo a analizar, consistió en Instituciones de educación Superior, que por su dinámica educativa, sirve de referente a seguir o punto de llegada, por parte de la Institución; y, finalmente entidades que por su dinámica y objeto social, pudieran servir como aliados estratégicos al desarrollo y afianzamiento del CDE – SBDC UCompensar.

Para ello, se analizaron 32 IES, entre enfoque No. 1 y 2, en dónde se detectó que todas cuentan con un Departamento de Emprendimiento y 8 entidades consideradas como potenciales aliados estratégicos en todo el país, ejemplo: Cámara de Comercio, Compensar, Ruta N, entre otras. De las 8 entidades analizadas, 7 cuentan con laboratorios de innovación en las regiones en dónde operan, insertándose al circuito de ecosistemas locales y regionales (UCompensar, 2020).

De las 32 IES, 22 cuentan actualmente con laboratorios de Innovación, a manera de ejemplo, la Universidad del Atlántico tiene a Macondo-Lab, y la Universidad de Antioquia, su laboratorio

de innovación es parque E, en dónde estos laboratorios, desarrollan propuestas de investigación aplicada, generando un micro ecosistema productivo de start-ups, efectivas e insertándose de manera integral al ecosistema productivo de la región en dónde están ubicadas (UCompensar, 2020).

4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación.

La Fundación Universitaria Compensar, decidió realizar el estudio piloto a partir de herramientas cualitativas que contemplaron la interacción directa con potenciales clientes implementando uno de los servicios modelo como producto mínimo viable, con el fin de evaluar su aceptación y calidad. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- Una feria de Emprendedores realizada en el CUR de Compensar Av. 68.
- Un Conversatorio de Emprendimiento en el Auditorio de la Fundación Universitaria Compensar.
- Una capacitación de Marketing para emprendedores.
- Tres consultorías empresariales.

4.1.7. Objetivos.

- Realizar una convocatoria en el sector de Teusaquillo, con el fin de medir el interés en los servicios ofrecidos en el CDE SBDC - UCompensar, logrando la participación de 80 a 120 emprendedores y empresarios en las actividades programadas.
- Realizar 3 consultorías a los empresarios, contemplando algunos de los servicios ofertados por el CDE SBDC – UCompensar.
- Obtener certificaciones de satisfacción de las consultorías (Producto Mínimo Viable), del cliente al cual se le brindo la asesoría empresarial.

4.1.8. Cálculo de la muestra.

Teniendo en cuenta la Figura 22, en la que se refleja el porcentaje de Empresas por matrícula activa y sus sectores en la localidad Teusaquillo del año 2018” se decidió tomar la muestra teniendo en cuenta la capacidad de aforo de las instalaciones de la Fundación Universitaria UCompensar, convocando a 250 emprendedores y empresarios para obtener una asistencia de mínimo 80 y máximo 120 participantes.

- Capacidad del Auditorio 100 personas.
- Stand instalados 20 módulos.

4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

Con el ánimo de comprender las necesidades reales de los posibles usuarios del Centro de Desarrollo Empresarial, se efectuó la validación de manera cualitativa a través de un proceso de interacción con diferentes stakeholders, tanto en la feria como en el conversatorio.

Teniendo en cuenta que estos eventos se realizaron como un producto de desarrollo empresarial, se validó la información allí recaudada a través de la Guía de Observación y la Exposición Oral de los emprendedores y empresarios.

Los principales hallazgos de este ejercicio, permitieron identificar que tanto las y los emprendedores como algunos empresarios carecen de ciertos conocimientos y habilidades para el fortalecimiento y la gestión de sus negocios, algunos de ellos son: falta de planeación estratégica e innovadora, administración contable y financiera, uso de herramientas TIC, estrategias de mercadeo y ventas, liderazgo y gestión humana entre otros, estas falencias se convierten en un gran desafío para enfrentar los nuevos mercados e incluso les impide acceder a financiamiento y a redes de contacto.

En virtud de los resultados y teniendo en cuenta que, los participantes de estos eventos manifestaron ser posibles usuarios del Centro de Desarrollo Empresarial y estar dispuestos a pagar por algunos de estos servicios posteriormente, se ajustaron los productos del portafolio con el fin de suplir las necesidades allí manifestadas. Logrando finalmente, la ejecución y la validación temprana de un producto mínimo viable (MVP), a través de la realización de tres (3) consultorías empresariales las cuales generaron un alto impacto por los logros obtenidos.

Figura 25. Feria de Emprendedores Compensar 2019



Fuente: Compensar Informe de Gestión y Sostenibilidad 2019

En las instalaciones de Compensar Av 68, se realizó la feria de emprendedores con el fin de brindar un escenario a los empresarios para exponer sus productos y servicios, se instalaron 20 Stands y la feria contó con la participación de 200 asistentes (Compensar, 2019).

Al finalizar este evento, se logró identificar que la mayoría de los participantes obedece a microempresas de diversos sectores y muchas de ellas son lideradas por mujeres cabeza de familia. Dentro de estos emprendimientos encontramos una gran diversidad de productos elaborados artesanalmente tales como: panadería, postres, pastelería, helados, mermeladas comida para mascotas, productos artísticos y culturales (artesanías), en cuanto a servicios contamos con la participación de empresas de turismo, coaching entre otros.

Figura 26. *Conversatorio de Emprendimiento UCompensar*



Fuente: Propia, Archivos Digitales CDE-SBDC UCompensar febrero de 2020

En febrero de 2020, se llevó a cabo en las instalaciones de la Fundación Universitaria Compensar, el conversatorio de Emprendimiento, en el cual varios emprendedores compartieron sus experiencias motivando así, a los estudiantes universitarios y empresarios del sector a no desfallecer y transformar sus ideas en modelos de negocio y empresas viables y sostenibles, logrando una asistencia de 100 personas.

A partir de esta actividad se evidencia que los emprendedores y empresarios requieren capacitación en diversos temas, siendo esta una gran oportunidad para el Centro de Desarrollo Empresarial brindando programas en los que se les enseñe a pensar, diseñar y proponer estrategias innovadoras para transformar su modelo de negocio con el fin de aprovechar las oportunidades frente a los nuevos comportamientos del entorno basados en la flexibilidad y adaptabilidad.

4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores.

Teniendo en cuenta el perfil de los usuarios del CDE – SBDC UCompensar y con el ánimo de evaluar los servicios ofrecidos, por otros Centros de Desarrollo Empresarial que hacen parte de Instituciones de Educación Superior, se realizó un análisis de la competencia a través de un benchmarking.

4.2. Resultados.

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia.

Tabla 11. *Competidores CDE-SBDC UCompensar*

Competencia				
Entidad	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3	Competidor 4
Institución de Educación Superior	Centro Progresia - Corporación Universitaria Minuto de Dios	Centro de Desarrollo Empresarial ECCI	Consultorio de Desarrollo Empresarial CEDEM Universidad Cooperativa. de Colombia	Centro de Emprendimiento Fundación Universitaria Los Libertadores
Servicios	Formación y desarrollo de la competencia empresarial. Asistencia técnica para el Emprendimiento. Orientación en temas de financiación. Asesorías en áreas empresariales. Conexión para la promoción y comercialización Puesta en Marcha de modelos de negocio.	Servicios y programas de formación Educativos en Emprendimiento. Incluye electivas. Diplomados. Centro de Innovación Empresarial (CIE) Proyectos de grado, enfocados en emprendimiento Espacios académicos Charlas, talleres, eventos y ferias de emprendimiento.	Asesorías, consultorías administrativas, de marketing, financiera, contable y comercio Internacional. Capacitación y formación empresarial (diplomados, seminarios, cursos, eventos académicos). Modalidad de grado Práctica Empresarial. Gestión para el Desarrollo Empresarial. Programa de Emprendimiento e	Espacios Académicos Charlas E Concurso: Arrank el motor del emprendimiento. Eventos Red de empresarios que apoyan el emprendimiento libertador Modalidades de Grado Acompañamiento y tutorías

			innovación.	
Objetivo	Lograr avances sensibles y significativos en la cultura del emprendimiento en la Universidad, a través del fomento, desarrollo y potenciamiento de la competencia emprendedora a través de iniciativas innovadoras para la transformación del entorno y el desarrollo de las comunidades, generando empresas y/o intraemprendimiento.	Promover la interacción dinámica entre la Universidad ECCI y el sector productivo, mediante un espacio en donde los empresarios puedan acceder a los conceptos teórico-prácticos, que permitan integrar la innovación como componente fundamental para el mejoramiento continuo de procesos y productos.	Brindar herramientas de formación a los emprendedores y las personas que están empezando su idea de negocio. Fortaleciendo temas de gestión para el desarrollo empresarial, proyección social, innovación y emprendimiento.	El Centro de Emprendimiento busca facilitar el desarrollo profesional y el fortalecimiento de las competencias de emprendimiento, ya que son necesarias en todos los ámbitos de la vida. Las habilidades surgidas de estos procesos no solo se aplican a los espacios académicos propios del Centro, sino que involucran la totalidad del proceso formativo del estudiante.
	Fundación Gente Unida Bohío de María, Corporación NEDISCO, Confraternidad Carcelaria de Colombia, Fundación casa de las Narices Frías	Programa ofertado de Emprendimiento. Hacen parte de la red Reune y Mesa IEST. Ruta Enlace, para estudiantes y egresados.	Eventos y aliados Red Universitaria Eurolatinoamericana de Estudios Asociativos y Cooperativos RULESCOOP. Centro Internacional de Investigación e Información sobre	Diplomado: 'Pensamiento, Innovación y Acción Emprendedora', para docentes universitarios. Programa de radio online: Programarte... Porque emprender es un arte.

<p>Ventajas</p>			<p>la Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC. Parte de la Red Colombiana Interuniversitaria de Economía Social y Solidaria UNICOSOL. Alianza Cooperativa Internacional ACI. Programa de Capacitación en gestión de cooperativas agrícolas. Consultorio de emprendimiento.</p>	
------------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

Durante las actividades realizadas, logramos identificar las principales necesidades de los empresarios asistentes, quienes en su mayoría son microempresas de diversos sectores algunas incluso informales y otras lideradas por mujeres, pero todas tienen en común grandes falencias en temas de identidad de marca, mercadeo y ventas, e-commerce, manejo de finanzas, liderazgo y gestión de equipos entre otros. Sin embargo, se puede evidenciar un gran y positivo impacto puesto que se obtuvieron los siguientes resultados:

- En la Feria para emprendedores se contó con la asistencia de 200 visitantes.
- En el conversatorio de emprendimiento se logró la participación de 100 asistentes.
- Se realizaron las consultorías a los empresarios logrando participar y ganar con uno de ellos la convocatoria de transformación digital TECNOLAB 2020.

Adicionalmente manifestaron el 100% de su satisfacción a través de las siguientes cartas:

Figura 27. *Certificación de Consultoría Rest. La Enramada - CDE SBDC - UCompensar*



Nit: 52714132-8

CERTIFICA

Que María Stella Castillo Perea identificada con c.c. 52.394.738 de Bogotá, brindó al Restaurante La Enramada sus servicios de Consultoría empresarial con el siguiente alcance:

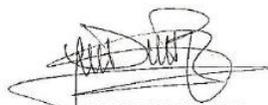
1. Asesorar e implementar el plan de marketing y comunicaciones bajo el marco de aplicaciones digitales y posicionamiento de marca en redes sociales.
2. Diseñar e implementar nuevos modelos de negocio, optimizando recursos a través del apalancamiento de plataformas digitales en el mercado.

El profesionalismo y experiencia de María Stella contribuyeron significativamente al alcance de los resultados satisfactorios, logrando llevar a cabo la formalización de alianzas con las plataformas "domicilios.com" y "Rappi"

Por último, manifestamos la conformidad de los entregables recibidos, la calidad de los servicios, la disposición y atención oportuna.

Dada a los 7 días del mes de septiembre de 2020.

Atentamente,



FRANCI YOLY DIAZ
Representante legal
Cel. 313 3974520

Figura 28. Certificación de Consultoría WES Ingeniería - CDE SBDC - UCompensar



WES Ingeniería
NIT. 900362332-8

Certifica:

Que María Stella Castillo Perea identificada con c.c. 52.394.738 de Bogotá, brindó a WES Ingeniería sus servicios como Consultora en Innovación Empresarial, con el siguiente alcance:

- Plan de mejora en la administración de procesos internos.
- Restructuración del plan de costos y productividad para mitigación de emergencia sanitaria.
- Diseño e implementación del plan de marketing digital, basado en comunicación creativa con el objetivo de asegurar las metas de ventas a través de las redes sociales tales como Facebook e Instagram.

Asimismo, manifestamos la conformidad de los entregables recibidos, la calidad de sus servicios, la disposición y atención oportuna.

Dada a los veinticuatro (24) días del mes de noviembre de 2020.

Atentamente

Nombre: Juan Felipe Lopera

Cargo: Gerente General

Teléfono: 3202346994



Carrera 24 No. 2A - 02 - PBX (1) 743 0663 Ext 210 - Cel. 316 741 6476
www.wesimportaciones.com - E.mail: admon@wesimportaciones.com
Bogotá - Colombia

Fuente: Archivos Digitales CDE-SBDC UCompensar

Figura 29. *Certificación de Consultoría Rest. La Enramada - CDE SBDC - UCompensar*



EMPRENDEDORES LOGISTIKOS

NIT. 900.882.450-1

Certifica:

Que María Stella Castillo Perea identificada con c.c. 52.394.738 de Bogotá, brindó a EMPRENDEDORES LOGÍSTIKOS sus servicios de **Consultoría empresarial**, a través del Centro de Desarrollo Empresarial UCompensar con el siguiente alcance:

1. Diseño del plan estratégico de procesos internos bajo lineamientos de responsabilidad social corporativa con el objetivo de formalizar la postulación a la convocatoria TECNOLAB 2020 del MinTIC, el cual brinda el acompañamiento en la formulación de ideas innovadoras que ayuden al incremento del grado de innovación y productividad de los negocios en el país.

El profesionalismo y experiencia de María Stella contribuyeron significativamente al alcance de los resultados satisfactorios, siendo una de las empresas ganadoras del certamen.

Por último, manifestamos la conformidad de los entregables recibidos, la calidad de los servicios, la disposición y atención oportuna.

Dada a los 30 días del mes de Noviembre de 2020

Atentamente,



SANDRA MILENA ROA.
REPRESENTANTE LEGAL EMPRENDEDORES LOGISTIKOS S.A.S.
Nit. No. 900.882.450-1
C.C. No.52.352.315 de Bogotá

Nit. 900.882.450-1
Teléfonos: 3164938942
gerenciageneral@emprendedoreslogistikos.co
Cra 16 A Nro. 75-72 oficina 404
Bogotá-Colombia

Fuente: Archivos Digitales CDE-SBDC UCompensar

4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

Para lograr el cálculo de la demanda potencial del proyecto, inicialmente se plantea realizar la negociación con dos universidades que vinculen al personal estudiantil de últimos semestres para los proyectos de creación de empresa, aportando de este modo al emprendimiento y el desarrollo económico en la sociedad.

Con el fin de ampliar la participación en el mercado para el CDE SBDC – UCompensar, se prestará asesoría a los empresarios del sector de Teusaquillo y se pretende vincular a los aliados y proveedores de Compensar para cumplir la proyección de ventas y maximizar los clientes, teniendo en cuenta que para el primer año se tiene proyectado un ingreso total por asesorías realizadas de \$ 72.000.000 distribuidos así:

- 192 a emprendimientos lo que representa un ingreso de \$ 19.200.000.
- 96 a desarrollo de negocios lo que representa un ingreso de \$ 28.800.000
- 48 asesorías especializadas lo que representa un ingreso de \$ 24.000.000

4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

Con el fin de generar ingresos para el CDE SBDC – UCompensar, se plantea por un lado realizar contratos con universidades, brindar servicios especializados para a emprendedores y empresarios, captar los afiliados y proveedores de Compensar, así como también realizar alianzas estratégicas con entidades como Innpulsa, Cámaras de Comercio, SENA entre otras para acceder a las distintas convocatorias lo cual apalancará ingresos para el Centro.

4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

El cierre masivo de varias empresas debido a la pandemia se convierte en un riesgo inminente, sumado a las principales causas de fracaso de los emprendimientos en Colombia, pero al mismo tiempo se evidencia una gran oportunidad para el Centro de Desarrollo Empresarial UCompensar, puesto que a través de su portafolio integral de servicios de formación, asesoría, contacto financiero, acompañamiento y seguimiento bajo la metodología SBDC, puede contribuir de manera significativa a las y los emprendedores y empresarios no solo en la recuperación de la confianza y el alivio de algunas de sus necesidades sino también impulsándolos a la reactivación económica de sus negocios.

Adicionalmente todos los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial se ofertan de manera presencial y virtual garantizando con ello un seguimiento oportuno a cada empresa de manera especializada, al ofrecer los servicios en línea se pretende mitigar los riesgos de deserción por falta de tiempo para cumplir los compromisos por parte de los empresarios.

Finalmente, la falta de conocimiento de los empresarios para participar en las diferentes convocatorias a nivel nacional e internacional se traduce en una ocasión favorable para el centro, puesto que no solo se promueve la participación para acceder a recursos, sino que también a partir de las asesorías se logra una evolución en el desarrollo de productos y/o servicios, y, en algunos casos el acompañamiento para el registro de patentes, aportando de esta manera al crecimiento exponencial de las empresas y su fortalecimiento para afrontar los nuevos desafíos y el permanente cambio del mercado en un entorno cada vez más digital y globalizado.

5. Estrategia y plan de Introducción de Mercado

A continuación, se encuentra el mapa estratégico del CDE - SBDC UCompensar:

Tabla 12. Mapa Estratégico del CDE-SBDC UCompensar

VISION		Ser reconocida como una de las universidades pioneras en el desarrollo metodológico del éxito empresarial.						
ESTRATEGIA GRUPO INTERES / FINANCIAMIENTO	POSICIONAME. DE LA UNIVERSIDAD	CONVENIOS	EVENTOS	RETORNO	EMPLEO	RETORNO DE LA INVERSION AL PAIS	COSTOS	
Generar un beneficio mayor, medido en impacto económico y social, frente al costo de patrocinar el centro.	1. # de asesorías ofrecidas por la Unipanamericana a vs otras universidades.	1. # de convenios firmados con socios estratégicos.	1. # de eventos realizados. 2. # de eventos participados.	1. ROI del centro. 2. % de satisfacción de los clientes sobre el centro.	1. # de empleos generado s. 2. # de empleos generado s. 3. # de empleos perdidos.	1. # de empresas formalizadas antes de la asesoría. 2. # de empresas formalizadas después de la asesoría.	1. Costo por empleo creado.	
ESTRATEGIA CLIENTES	RESULTADOS VISIBLES CON LOS CLIENTES				AUMENTO EN VENTAS Y FINANCIAMIENTO			
Ser aliados de los clientes en la consecución de sus objetivos de crecimiento.	1. # de participantes en los cursos básicos de capacitación por mes. 2. Promedio de horas de asesoría con los clientes de nivel 1. 3. # de negocios creados y formalizados por año.				1. Incremento en ventas, por año. 2. Préstamos obtenidos por año. 3. # de asesorías a empresas de nivel 3.			
ESTRATEGIA PROCESOS	ATENCION Y SEGUIMIENTO A CLIENTES				COMUNICAR NUESTROS EXITOS			
Alinear los procesos de la universidad con los del centro de desarrollo SBDC	1. # horas mensuales de vinculación. 2. # de nuevos clientes nivel 2 y nivel que llegan al CDE mensualmente. 3. # de seguimientos a clientes claves / mes. 4. % de impactos recolectados.				1. # de comunicados del área, al mes. 2. # de casos de éxito al semestre y al año.			
ESTRATEGIA RECURSOS HUMANOS	EQUIPO COMPROMETIDO				EQUIPO CAPACITADO			
Contar con un equipo comprometido y capacitado en el centro.	1. # de horas de asesoría dadas. 2. % Nivel de satisfacción del cliente. 3. % Rotación del personal. 4. Calificación de la evaluación de desempeño.				1. Nivel de escalafón docente. 2. # de horas de capacitación al docente. 3. Cursos y diplomados de apoyo interdisciplinar.			
	Indicadores de Desempeño y Resultado de la Unidad con el Centro.							
MISION	Apoyar emprendedores y empresarios en su proceso de desarrollo empresarial.							

Fuente: Manual Operativo CDE-SBDC UCompensar 2020

5.1. Objetivos mercadológicos.

- Captar mínimo 120 clientes anuales
- Lograr que el 80% de los clientes sean recurrentes o adquieran más de 1 servicio
- Obtener ventas anuales estimadas en \$ 216.000.000
- Lograr generar a partir del 3 año posicionamiento de marca

5.2. La estrategia de mercadeo.

Estará enmarcada en copys creativos y comunicaciones acordes a los diferentes nichos para que la oferta de servicios sea transversal pero acorde a las necesidades de cada uno. Conectado así el CDE con el público objetivo de forma clara y concisa.

Convenios y Aliados

Para potenciar el servicio prestado por el centro y ampliar su alcance en la comunidad se plantea realizar convenios de colaboración y generar alianzas con algunas de las siguientes entidades:

- Universidades
- Comercio zona Teusaquillo
- Estudiantes UCompensar
- Unidad de Desarrollo y Educación Continuada – UCompensar
- Programa PoSible – UCompensar
- Graduados UCompensar y universidades aliadas
- Profesionales sin experiencia en emprendimientos

- Emprendedores con experiencia
- Clúster de afiliados Compensar
- Instituciones públicas del clúster de innovación
- Entidades de gobierno local
- Entidades financieras, bancos e inversionistas

Teniendo en cuenta la estrategia de mercadeo y basados en la proyección de asesorías tanto a emprendedores como a empresarios, se pretenden unos indicadores de gestión que permitan medir el impacto de cada una de las acciones realizadas para el primer año de operación del Centro de Desarrollo Empresarial UCompensar.

Tabla 13. *KPIs (Indicadores de Gestión) - Primer Año para Emprendedores y Empresarios*

Generación de nuevos empleos	228
Créditos aprobados	22
Empresas formalizadas	22
Empresas con aumento y/o exportación en ventas	110

Fuente: Elaboración Propia

Llevando a cabo el plan de acción para la apertura del Centro de Desarrollo Empresarial UCompensar, durante el primer trimestre del año 2020 se realizó con Innpulsa y la Universidad de San Antonio Texas la capacitación para obtener la certificación como asesores bajo la metodología SBDC y a su vez la presentación oficial del centro para su aprobación.

Figura 30. *Certificación Asesores con Metodología SBDC Innpulsa – UTSA*



Fuente: Propia, Archivos Digitales CDE-SBDC UCompensar marzo de 2020

Figura 31. *Presentación a los aliados Innpulsa y UTSA, para Aprobación del CDE - SBDC UCompensar*



Fuente: Propia, Archivos Digitales CDE-SBDC UCompensar marzo de 2020

5.3. Estrategias de producto y servicio.

La estrategia de producto y/o servicios estará enfocada en dos variantes: la estrategia de desarrollo de nuevas líneas de servicios y la estrategia en función de estacionalidad como a continuación se detalla:

Estrategia de desarrollo de nuevas líneas de servicio:

Teniendo en cuenta que el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar tiene basado su enfoque en la aplicación de innovación en sus servicios, es necesario cada semestre brindar nuevas temáticas que evidencien no solo la actualización de contenidos, sino adicionalmente, soluciones a las problemáticas y necesidades a los que los emprendedores y empresarios se verán enfrentados y a partir de los cuales buscarán el apoyo del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar.

Táctica:

Para tal fin se realiza un Bootcamp de ideación anual integrados por participantes de capacitaciones y el personal del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar para explorar, idear e implementar los nuevos programas y servicios basados en innovación y nuevas tecnologías. Los grupos estarán conformados de 10 a 30 personas. Para esta actividad el mapa de ruta de su organización y logística estará basado en los siguientes 5 pasos:

- Convocar y contactar a los grupos de interés
- Plantear 2 problemáticas reales y 2 simuladas
- Compartir data e información disponible relacionada a los stakeholders
- Utilizar metodologías ágiles (Kanban o Scrum)
- Evaluación y selección de servicios viables.

Estrategia en función de estacionalidad:

El Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar identificará cada año las convocatorias más relevantes para realizar un calendario anual que permita realizar oferta de servicios relacionados al acompañamiento y asesoramiento de propuestas ganadoras a los emprendedores que deseen participar para lograr una aplicación exitosa, dentro de las más importantes se encuentran:

- Innpulsa
- Fondo Emprender
- Connect Bogotá
- Innovamos
- Invest In Bogotá
- Colombia Fintech
- Apps.co
- Banco Interamericano de Desarrollo
- Huawei
- Technolab

Por otro lado, se enfocará el relacionamiento con las universidades que no cuenten con centros de emprendimiento, creando alianzas para que puedan acceder a la oferta de nuestros servicios y así vincular a los participantes a las ferias empresariales semestrales.

5.4. Estrategias de distribución.

Los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar serán ofrecidos de manera presencial en la sede Bogotá y aleatoriamente de manera virtual en la respectiva plataforma desarrollada para tal fin.

5.5. Estrategias de precio.

Servicios

- Asesoría emprendimiento \$100.000
- Asesoría desarrollo de negocio \$ 3000.000
- Asesoría especializada \$500.000

Membresías

- **Básica:** 3 asesorías de emprendimiento + entrada a conversatorio semestral \$ 300.000+ IVA.
- **Estándar:** 3 asesorías de emprendimiento + entrada a conversatorio semestral + 3 asesorías de desarrollo+ 1 asesoría personalizada = \$ 1.200.000+ IVA.
- **Plus:** 3 asesorías de emprendimiento + entrada a conversatorio semestral+ 3 asesorías de desarrollo + 3 asesorías personalizadas + 1 stand exposición feria emprendedora semestral: \$ 2.700.000 + IVA.

Descuentos

Para todos los servicios:

- 10% estudiantes
- 10% plan de referidos
- 10% universidades aliadas
- 20% Grupo de 3 personas
- 25% Afiliados a Ucompensar
- 25% Referenciados de Innpulsa

5.6. Estrategias de comunicación y promoción.

Plan de Comunicación y Promoción

Todos los temas relacionados con promoción de servicios, marcas conexas a la institución, manuales de marca, identidad y mercadeo se gestionan directamente desde el área de mercadeo de la Fundación Universitaria Compensar.

Igualmente, los servicios del CDE - SBDC UCompensar se van a presentar como una parte del portafolio de servicios que ofrece en Centro de Emprendimiento, Innovación y Desarrollo CEI+D, el cual tiene un mayor alcance.

Marca

El diferencial del área de emprendimiento en la institución es el relacionamiento de alto nivel de una forma accesible. El ofrecer servicios gratuitos de asesoría refuerzan ese diferencial y están alineados con la imagen de responsabilidad social que tiene Compensar (UCompensar, 2020).

Directrices

Todos los materiales, ya sean impresos o digitales, deben tener el estilo definido, el cual promoverá la identidad visual del programa de la forma más conveniente, consistente y eficiente, y su conexión con la Fundación Universitaria y la caja de compensación Compensar.

Dentro de la promoción de servicios se incluirá siempre la sigla SBDC y la frase “Centro de Desarrollo Empresarial” para conservar la estandarización con los otros centros del país que ofrecen estos servicios.

En diferentes medios, escritos y virtuales, se incluirán los logos de UCompensar, Compensar e Innpulsa, como interesados que respaldan el programa. Se podrán incluir logos de otros patrocinadores según lo acordado en los convenios de patrocinio (UCompensar, 2020).

Guía Visual

Teniendo en cuenta actualmente el Centro de Desarrollo Empresarial estará localizado en el edificio Bora de la Fundación Universitaria Compensar, cuyo nombre hace referencia a malocas o casas indígenas comunales y se considera una representación del cosmos, el centro retoma la figura de maloca haciendo referencia a la concentración de experiencias y conocimiento de una comunidad siendo concordante con la razón de ser del CDE SBDC UCompensar.

Figura 32. Logo del CDE-SBDC UCompensar



Fuente: Manual Operativo CDE-SBDC UCompensar 2020

Mensaje Para Comunicar

En los comunicados de promoción del centro se resaltarán los siguientes mensajes que representan los fines Superiores de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC: (UCompensar, 2020)

- Generación de impacto económico y social
- Mejora en la generación de ingresos
- Creación y formalización de empresas
- Creación de empleo formal y decente
- Fortalecer las empresas nacientes
- Incentivar la inclusión social

Aplicaciones

- Página Web y subsitio de Emprendimiento
- Revista de Emprendimiento
- Publicaciones
- Presentaciones
- Membretes
- Papelería
- Firmas electrónicas
- Señalización
- Promoción y mercadotecnia
- Plantillas y ejemplos

Medios de Comunicación Ucompensar

- Banners home página compensar (enero - diciembre)
- Mailing promocional (trimestral)
- Entrevista al director Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar (1 semestral)
- Entrevista a emprendedor / empresa destacada (1 semestral)

Relaciones Públicas

- Feria empresarial (2 anuales)
- Conversatorio (2 anuales)
- Banners universidades aliadas (1 semestral)
- Mailing base de datos afiliados compensar (1 trimestral)

Publicidad Digital

- Google Ads (Mensual de febrero - noviembre)
- Facebook & instagram Ads (Mensual de febrero - noviembre)
- LinkedIn Ads (Mensual de febrero - noviembre)

Nota1: El Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar contará con el apoyo del mismo diseñador gráfico de la Fundación Universitaria Compensar y de esta manera no se incurrir en gastos adicionales de nómina.

Nota 2: A partir del 2do año y de acuerdo con las metas de ventas se destinará el 10% del presupuesto total para pauta en publicidad digital.

5.7. Estrategia de fuerza de ventas.

Como primera fase se contará con el apoyo del equipo de centro de atención telefónica de la Fundación Universitaria Compensar, el cual está conformada por 5 agentes comerciales que impulsarán las ventas a los diferentes nichos.

Programa de beneficios por resultados de metas comerciales semestrales:

- 100% de cumplimiento de la meta comercial: 10% de comisión
- 80% de cumplimiento de la meta comercial: 5% de comisión
- 50% ó menos % de cumplimiento de la meta comercial: Bonos Sodexo equivalentes por valor de \$200.000 canjeables en servicios Compensar.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, para el primer año no se incurrirán en gastos de mercadeo.

Año 1

Presupuesto publicitario: \$0

Año 2

Presupuesto publicitario: \$30.000.000

- Google Ads (mensual de febrero - noviembre) \$15.000.000 *
- Facebook & Instagram Ads (mensual de febrero - noviembre) \$ 5.000.000*
- LinkedIn Ads (mensual de febrero - noviembre): 10.000.000*
- *Valores no incluyen IVA

Año 3

Presupuesto publicitario: \$ 47.000.000

- Google Ads (mensual de febrero - noviembre) \$20.000.000 *
- Facebook & Instagram Ads (mensual de febrero - noviembre) \$ 12.000.000*
- LinkedIn Ads (mensual de febrero - noviembre): \$ 15.000.000*
- *Valores no incluyen IVA

6. Aspectos Técnicos

6.1 Ficha técnica del producto o servicio.

Servicios básicos para emprendedores:

- Asesoría y capacitación en ideación, estructuración de modelo de negocio, validación temprana de mercado y otros temas asociados con la creación de nuevas empresas.
- Asesoría y seguimiento a la operación inicial y constitución de empresas.
- Capacitación en temas relacionados con: la generación de ideas, la identificación de oportunidades, construcción de modelos de negocio, entre otros.
- Asesoría a estudiantes de práctica profesional (presencial y virtual) y egresados que tengan negocios en marcha.
- Apoyo a negocios circundantes a la fundación universitaria y del centro de desarrollo.
- Investigación con pasantes.
- Servicio de diagnóstico inicial del emprendimiento y del ADN Emprendedor.
- Acceso a software de feria virtual y Market place.
- Promoción de los emprendimientos en red de aliados.

Servicios básicos para empresarios:

- Asesoría y capacitación en desarrollo empresarial, para aquellos empresarios que requieran mejorar sus capacidades empresariales.
- Acompañamiento personalizado. Este tipo de asesoría se programa de acuerdo con el análisis de la información que arroje el diagnóstico realizado a la empresa. Se parte de un plan de trabajo diseñado entre asesor y empresario.
- Capacitaciones colectivas. Estas capacitaciones, podrán ser talleres, conferencias, seminarios, serán orientadas por personal experto en temas identificados previamente para impulsar el crecimiento de las empresas o su consolidación. Dichas capacitaciones deberán contar con un mínimo de 10 y máximo de 50 personas dependiendo de las temáticas, la participación de los empresarios, el experto contratado y la proyección empresarial de cada empresa.

- El Centro será el encargado de planear las capacitaciones, promoción del evento y garantizar material temático y didáctico. Las capacitaciones se podrán realizar en los lugares que determine el CDE.
- Asesoría especializada. Las asesorías especializadas pretenden orientar de manera particular a cada emprendedor y empresario en temas específicos relacionados con el desarrollo empresarial, dictaminado por la madurez de cada una de las ideas de negocios o de unidades productivas. Este tipo asesoría más allá de la asesoría básica busca dar respuesta a necesidades específicas de cada empresa con cierto grado de complejidad o especialidad. Las asesorías especializadas podrían ser en los siguientes temas: finanzas, administración, mercadeo, mercadeo digital, contaduría, sistemas, software, diseño, metodologías ágiles, comunicación, logística, gerencia de proyectos y administración de programas de salud.

Explicación y ejemplos de los servicios de un SBDC:

Servicios de asesoría: El SBDC proporciona asesoría técnica y administrativa a emprendedores y a micro, pequeñas y medianas empresas. Este servicio es confidencial, gratuito y está orientado a la creación de impacto económico. Además, el SBDC cuenta con un equipo de asesores y profesionales que tienen la experiencia y los conocimientos necesarios sobre administración y gestión de negocios para asistir a los clientes a ser exitosos (Innpulsa, 2014).

Los servicios de asesoría variarán de acuerdo con las necesidades de cada segmento de clientes. Los emprendedores, clientes de Nivel 1, necesitan asistencia para determinar la viabilidad de su proyecto, información general sobre el proceso y la inversión requerida para comenzar un negocio, y si la idea de negocio es viable, asistencia con el desarrollo del plan de negocios. Las empresas informales, también clientes de Nivel 1, necesitan asistencia para entender el proceso de formalización de la empresa. Para este segmento de clientes, el SBDC tendrá los siguientes servicios disponibles: (Innpulsa, 2014).

- Estudios de factibilidad para emprendedores, incluyendo investigación de mercado;
- Asesoría, información y consejo para la elaboración del plan de negocios;
- Asesoría, información y consejo para la formalización de la empresa.

Es muy importante mencionar que antes de recibir servicios de asesoría, los clientes de Nivel 1, deben pasar por los procesos internos del centro que requieren la participación en alguno de los cursos básicos sobre:

- Cómo iniciar tu negocio
- Desarrollo de Emprendimientos sociales
- Desarrollo de Emprendimientos sociales
- Taller planes de Negocio
- Marketing para emprendedores
- Financiación para Emprendimiento
- Empoderamiento Femenino
- Emprendimiento Tecnológico
- Economía Naranja
- Aspectos Legales para el Emprendimiento

A diferencia de los clientes de Nivel 1, los clientes de Nivel 2 – Empresas establecidas – y los de Nivel 3 – Gacelas – necesitan servicios de asesoría inmediatos, profesionales y técnicos que los ayuden a mejorar la gestión de su empresa, incrementar las ventas, conseguir nuevo financiamiento y ser más competitivos en el mercado. El centro brindará servicios de alto valor y a largo plazo enfocados en las siguientes áreas:

- Evaluación de la empresa y/o producto/servicio
- Desarrollo de estrategias de mercadotecnia y ventas
- Administración financiera y asistencia para obtener nuevo financiamiento
- Administración contable
- Liderazgo y planeación estratégica

- Otros

Una de las ventajas de ser parte de una institución de educación superior es que el SBDC puede acudir a estudiantes universitarios de diferentes facultades para ofrecer asistencias técnicas freemium en áreas especializadas que complementan los servicios de asesoría. Las asistencias técnicas se ofrecen de acuerdo con la disponibilidad de estudiantes y del potencial del proyecto de crear impacto económico, y pueden incluir:

- Creación de la página web de la empresa
- Desarrollo de estrategias Social Media y de la presencia virtual de la empresa en plataformas como Facebook, Twitter, Google Maps, LinkedIn, Trip Advisor, etc.
- Desarrollo de la imagen corporativa de la empresa
- Creación de folletos, catálogos y tarjetas de presentación
- Instalación de un sistema contable
- Apoyo con software y creación de Apps
- Gerencia de proyectos

Servicios de capacitación: El SBDC ofrece a sus clientes una serie completa de seminarios, talleres y conferencias que explican efectiva y claramente cómo comenzar, administrar o expandir una empresa. Todos los programas se presentan de forma práctica y dinámica, e invitan a los participantes a aplicar los conceptos presentados a su situación actual; el objetivo es que entiendan la realidad de comenzar o administrar un negocio. (Mincit-Innpulsa Colombia, 2014)

Los programas de capacitación ayudan al centro a maximizar la creación y captura de impacto económico, ya que le permiten:

- Ser eficientes en la prestación de servicios a los emprendedores a través de cursos básicos de capacitación que le permiten al centro asistir 15-30 emprendedores simultáneamente;
- Atraer empresas establecidas con potencial de crear resultados (Niveles II y III);

- Mantener la relación con clientes existentes y contactos;
- Promover los servicios, resultados y proposición de valor del centro en la región;
- Crear oportunidades de desarrollo profesional para el personal;
- Generar ingresos para el centro;
- Invitar expertos externos.

Aparte de las capacitaciones gratuitas ya mencionadas para clientes Nivel 1, 2 y 3, se ofrecen los siguientes programas freemium complementarios únicamente para los Niveles 2 y 3:

- Cómo desarrollar el plan de negocios II – Proyecciones financieras y presupuestos
- Mercadotecnia y ventas
- Administración financiera
- Cómo obtener préstamos y financiación
- Herramientas ofimáticas
- Financiación para empresas y proyectos

La capacitación es una herramienta importante para el centro que complementa los servicios de asesoría e investigación del SBDC. Como tal, se debe planear teniendo en cuenta sus beneficios en la gestión de clientes y generación de resultados (Innpulsa, 2014).

Investigación de mercado: El CDE realiza investigación de mercado para los clientes de Nivel 2 y 3 que les brinda mayor conocimiento e información sobre su proyecto de negocio y los ayuda a tomar mejores decisiones.

La investigación la realizan los pasantes del centro utilizando las fuentes de investigación secundaria y bases de datos de la universidad. También realizan investigación primaria siempre y cuando el proyecto tenga alto potencial de crear impacto económico. Como medida de control de calidad, los trabajos de investigación se llevan a cabo bajo la supervisión de los asesores del centro, quienes revisan y analizan los resultados antes de entregárselos a los clientes (Innpulsa, 2014).

Los proyectos de investigación incluyen estudios de factibilidad para validar una idea de negocios, estudios de la competencia y del estado de un mercado o sector específico, análisis de la industria, búsqueda de nuevos proveedores y compradores, investigación sobre regulaciones para vender un producto, investigación sobre las licencias y permisos necesarios para comenzar una nueva empresa, así como estudio de casos de las mismas empresas asesoradas.

Cabe mencionar que los pasantes también contribuyen sus talentos y apoyan a los asesores del centro a brindar servicios a sus clientes realizando tareas, tales como establecer la presencia de la PYME en las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.); revisar los estados financieros de la PYME; desarrollar una imagen corporativa; etc. Estas actividades, siempre bajo la supervisión de un asesor del centro, expanden la oferta de servicios del SBDC y aprovechan las habilidades y capacidades de los estudiantes de las universidades en la comunidad (Innpulsa, 2014).

Servicios de Valor Agregado

Buscando la sostenibilidad del centro y aprovechando la fortaleza académica de la universidad y la experiencia de docentes y asesores se pueden ofrecer asesorías de alto valor agregado, con costo y por lo tanto por fuera de la metodología SBDC, como las siguientes:

- Valoración de empresas
- Estudios de mercado
- Planeación estratégica
- Estrategias de comunicación.
- Cobro por incremento en ventas
- Consecución de capital
- Logística
- Plan de mercadeo
- Asesoría financiera y tributaria

- Iniciativas Spin-off
- Capacitaciones especializadas de Educación Continuada
- Trámite y registro de Patentes

Metodología de Atención

La asesoría personalizada se hará a través de asesores debidamente capacitados que desempeñen adecuadamente su labor y ofrezcan un excelente servicio a los usuarios. A continuación, se indicarán las etapas mínimas que se deberán surtir en el proceso de asesoramiento (Innpulsa, 2014).

Etapas 1: Promocionar los servicios que prestará el Centro a través de una estrategia de comunicación y publicidad (vallas, pendones, volantes, redes sociales, otros medios de impacto en la región), buscando que los emprendedores y empresarios se motiven a participar en el programa de emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

Etapas 2: El director deberá establecer una ruta que permita identificar y censar las empresas del sector, ciudad o región donde se encuentra ubicado el Centro. Crear base de datos para uso del Centro de Desarrollo Empresarial.

Etapas 3: Después de obtener los datos de las empresas interesadas en participar del programa de fortalecimiento, se deben inscribir en el programa, posteriormente se procede a hacer una clasificación del servicio requerido y se asignará un asesor.

Las asesorías que se prestarán al empresario serán con cita previa, se podrán reunir asesor/empresario en la sede del Centro o en el lugar donde está ubicada la empresa si fuere necesario, o de forma virtual. En la asesoría inicial se hará diagnóstico de la empresa, que debe quedar sistematizado, una vez identificadas las áreas a intervenir se procede a diseñar un plan de acción, el cual deberá ser guiado por el asesor y ejecutado por el empresario (Innpulsa, 2014).

Cada asesor deberá cumplir y llevar registro de un número determinado de citas, visitas con empresarios, o cualquier contacto que implique asesoría en dicho registro se deberá tener en cuenta la fecha de la asesoría, la actividad realizada, el tiempo de duración, compromiso del empresario y avance anterior si aplica, esto con el fin de medir la eficiencia y efectividad del servicio. En el sistema Neoserra se consignarán los avances, los registros, las actividades realizadas, los compromisos, logros que se vayan generando con la asesoría (Innpulsa, 2014).

Todo el procedimiento descrito anteriormente está relacionado con los lineamientos de la metodología adaptada.

Notas aclaratorias:

- Si en el diagnóstico o en el avance del proceso de capacitación, el asesor identifica que el empresario requiere de asesoría especializada, éste deberá enviar una solicitud justificada al director del Centro quien definirá el alcance y el procedimiento para llevarla a cabo.
- Toda asesoría debe ser registrada con el objetivo de hacer seguimiento al avance del empresario y a la gestión del asesor.
- En cada línea en la que opere el Centro, se apropia la misma metodología desarrollando contenidos ajustados y claramente diferenciados que le permitan al empresario comprender de manera sencilla el entorno, la competencia y el estado actual de la gestión de su organización.

6.2. Descripción del proceso.

Los procesos le permiten al SBDC ser eficiente y sistemático en la gestión de clientes, promover la mejora continua de la organización y capturar impacto, ya que definen la dirección del centro, los siguientes pasos a seguir y el papel de cada empleado dentro del sistema. Además, le permiten al centro ser estratégicos en la asignación de sus recursos maximizando su utilidad (Innpulsa, 2014).

Los procesos fundamentales del SBDC son los siguientes:

Proceso de Captación de nuevos clientes

Determina qué tipo de servicio se le debe brindar al nuevo cliente – capacitación, asesoría, investigación o remitir al cliente a otro proveedor de servicios.

Proceso de Atención a Emprendedores

Determina los pasos para la realización de eventos de capacitación y charlas a clientes Nivel 1 (Innpulsa, 2014).

Proceso de Atención a Empresarios

Establece el proceso de asesoría al cliente, incluyendo la captura de información en el sistema de monitoreo de las actividades de clientes, la realización de investigación y análisis, la programación de sesiones de asesoría, y la recolección de impacto económico.

Proceso Estándar de Asesoría

Determina los pasos para realizar el diagnóstico inicial, y las sesiones de asesoría a los clientes Nivel 2 y 3.

Proceso de Seguimiento a Usuarios

Proceso de seguimiento de nuevos clientes: Indica cuándo se le debe dar seguimiento a los clientes. A los emprendedores generalmente no se les da seguimiento ya que son los clientes que están comenzando con su negocio y que, como tales, deberían tener la motivación para regresar al SBDC por sí solos. A los clientes de Nivel 2 y 3 se les da seguimiento después de un determinado tiempo de no haber recibido ningún tipo de asistencia del SBDC. En algunos casos este período es de 120 días para clientes de Nivel 2 y de 90 para clientes de Nivel 3 (Innpulsa, 2014).

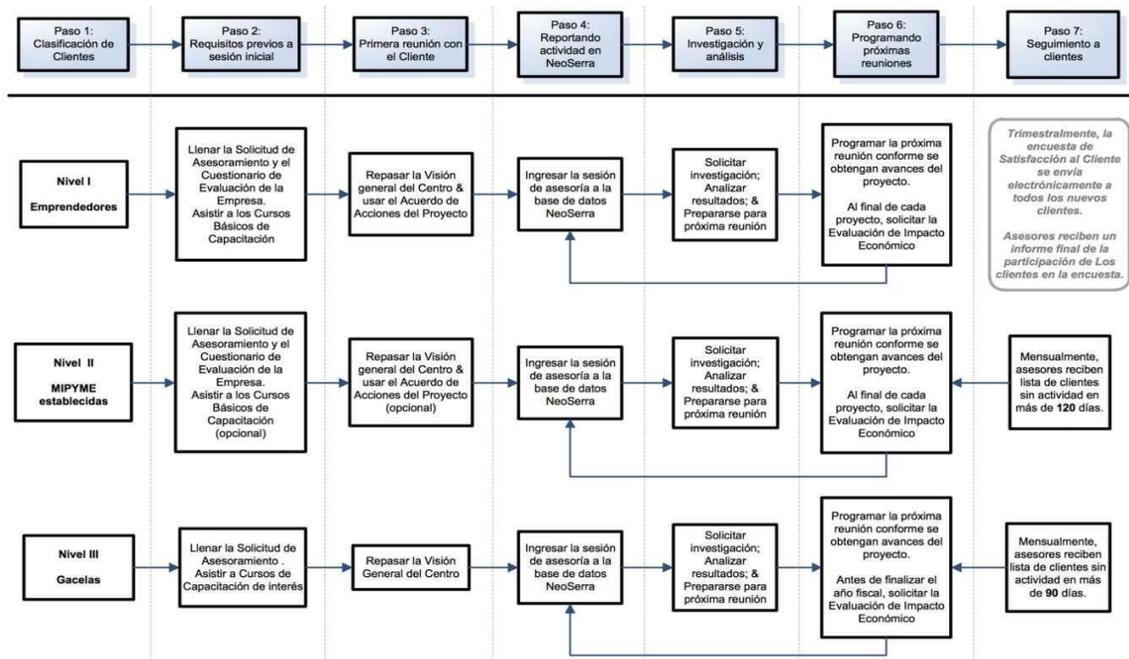
Proceso de Mejora Continua

Este proceso consiste en el análisis de datos e información con el fin de identificar puntos débiles y efectuar cambios que mejoren las operaciones y el desempeño de la organización.

Proceso de Gestión de Riesgos

Los procesos se realizan siguiendo los parámetros de la norma ISO 9001:2015, la cual es el estándar internacional de carácter certificable que regula los Sistemas de Gestión de la Calidad. La serie de normas ISO 9000 promueven la adopción de un enfoque basado en procesos. El siguiente es un ejemplo de diagrama esquemático del enfoque por procesos para el SBDC: (Innpulsa, 2014).

Figura 33. Ej. Enfoque por Procesos del CDE-SBDC UCompensar



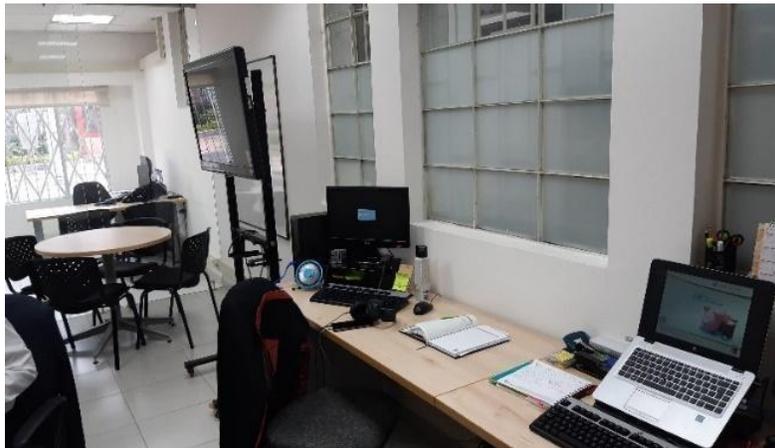
Fuente: Manual Operativo CDE-SBDC University of Texas at San Antonio (UTSA)

6.3. Necesidades y requerimientos.

Para garantizar su adecuado funcionamiento y la atención a los emprendedores/empresarios, el Centro de Desarrollo Empresarial cuenta con los siguientes espacios y recursos dentro de la Fundación Universitaria Compensar (UCompensar, 2020).

- Un espacio cerrado de fácil acceso de los empresarios con espacios para espera y atención de empresarios / emprendedores en horarios de oficina.
- Oficina principal y cubículos independientes, dotadas con computadores y el equipo de oficina requerido para la realización de sus funciones.
- Sala de reuniones con capacidad para 10 personas.
- Salones de clase y auditorio principal con capacidad para 90 personas, que permiten cumplir con las actividades de capacitación colectiva.
- Todos los espacios cuentan con los equipos requeridos, video beam, conectividad a internet, sonido, tablero, sillas, aire acondicionado, entre otros.
- Un computador para albergar el software NEOSERRA y archivo físico para formatos del CDE – SBDC UCompensar.
- Canales y Software de comunicación para realización de asesorías virtuales: Microsoft Teams.
- Software para realización de webinars y conferencias virtuales: Blackboard Collaborate.

Figura 34. *Oficina Principal CDE – SBDC Ucompensar 2020*



Fuente: Propia, Fotografías María Stella Castillo Perea

Figura 35. Salas de Reuniones, Salones y Auditorio CDE – SBDC Ucompensar 2020



Fuente: Propia, Fotografías María Stella Castillo Perea

Equipo de trabajo / Estructura Funcional:

Los Centro De Desarrollo Empresarial SBDC son entidades donde se ofertan y prestan servicios de asesoría y entrenamiento con la misión de promover el crecimiento e impacto económico en la región, a través de la promoción de la cultura del emprendimiento, creación y fortalecimiento de empresas, creación y retención de empleos. Son espacios de atención gratuita e incluyente a personas y empresas interesadas en acceder a información, entrenamiento, asesoría empresarial y formación profesional. Cuentan con colaboradores capacitados, comprometidos y con experiencia en gestión de emprendimiento y empresarismo (Innpulsa, 2014).

El organigrama típico de un SBDC consta de un órgano directivo, un director del CDE, asesores senior y asesores junior. Adicionalmente puede contar con asistentes administrativos, practicantes e investigadores. En UCompensar el director es el mismo líder de la unidad de emprendimiento y los asesores reparten sus funciones entre la docencia, la gestión y asesoría del centro de desarrollo.

El centro se convierte, para los estudiantes actuales de la fundación universitaria, en un espacio donde pueden desarrollar sus prácticas profesionales, estudios de mercado y proyectos de investigación, contribuyendo con la creación de nuevos productos o servicios, el atender retos corporativos o la documentación de casos de éxito en MiPymes y Startups.

6.4. Características de la tecnología.

La Fundación Universitaria Compensar cuenta con un plan de mediación tecnológica para la prestación de sus servicios dotando los equipos de cómputo con herramientas como Microsoft Teams y Blackboard Collaborate, dando la posibilidad de brindar capacitaciones, webinars y asesorías de forma virtual, y de tener asesores colaborando con el CDE – SBDC UCompensar en modalidad de teletrabajo.

Adicionalmente la Institución tiene presencia en redes sociales como Vimeo, Facebook, Instagram y YouTube, desde las cuales puede realizar transmisiones en vivo y grabarlas para su posterior consulta (UCompensar, 2020).

6.5. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio.

Seguimiento e Informes:

El CDE SBDC UCompensar, deberá presentar al MinCIT informes, cuando este los requiera. Estos informes deberán contener, los avances en materia de atención al usuario, resultados obtenidos al corte del informe, observaciones sobre la gestión desarrollada en el período y otros temas que sean solicitados por el Ministerio.

Soportes de seguimiento:

La Coordinación Nacional de Emprendimiento autoriza y realiza visitas periódicas a los SBDC Centro de Desarrollo Empresarial con el fin de realizar evaluaciones programáticas.

La evaluación se centra en verificar que la gestión se está realizando de manera clara y transparente y de acuerdo con las metas y en confirmar que el centro está enfocado en maximizar la creación y captura de impacto económico. La evaluación programática puede incluir una revisión de los servicios ofrecidos, una de las características fundamentales del modelo SBDC Centro de Desarrollo Empresarial es la medición de resultados e impacto económico generado. Es clave para el éxito del programa que todos los SBDC Centro de Desarrollo Empresarial construyan un expediente documental para todos los clientes que incluyan documentación completa de todos los servicios brindados, incluyendo asesoría, entrenamiento, cátedra de emprendimiento, formación para el emprendimiento Rural del programa SER e investigación de mercado, entre otros, y formularios de impacto recolectados (Innpulsa, 2014).

Sistema de información:

El programa SBDC Centro de Desarrollo Empresarial, implementa un sistema de información común (Neoserra de Outreach Systems) y obligatorio para todos los SBDC Centro de Desarrollo Empresarial que facilitará el almacenamiento de datos, el monitoreo de los centros y del personal, y la medición de resultados. También es responsabilidad de los SBDC Centro de Desarrollo Empresarial utilizar los sistemas de información que establece el como mecanismo de seguimiento y control de los procesos.

Archivos:

Los archivos deben incluir documentos detallados, completos y exactos de las intervenciones con los clientes, incluyendo formatos de solicitud de inscripción asesoría, encuesta de impacto económico firmados, y documentación de los servicios de asesoría, entrenamiento, formación para el emprendimiento y capacitación.

Informes:

Para revisar el cumplimiento de las metas establecidas se podrán realizar los siguientes informes: (Innpulsa, 2014).

- Informe semestral de Entrenamiento y Asesoría del SBDC
- Informe de Desempeño mensual por SBDC por asesor.
- Informe de Desempeño Anual
- Informe de Datos de Impacto Económico

6.6. Procesos de investigación y desarrollo.

Con el objetivo de fomentar la innovación y mejorar los resultados en las organizaciones a través de sus productos, servicios y procesos el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar ha implementado la metodología Design Thinking dentro de los servicios ofrecidos con el fin de avanzar de una manera constante y rápida.

7. Aspectos organizacionales y legales.

7.1. Análisis estratégico.

El siguiente es el grupo de principios normativos que sienta la bases para el marco jurídico del programa de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC, los cuales promueven una mentalidad y cultura favorables a la productividad, la innovación y al emprendimiento junto a la generación de ingresos, mejora del entorno competitivo, formalización y nuevas fuentes de crecimiento y las principales normas enfocadas al fortalecimiento empresarial e incremento de la productividad de las Mipymes.

Ley MiPyme: La ley 590 de 2000 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa", también conocida como "La ley MiPyme", estableció las categorías de Micro, Pequeña y Mediana empresa, creó instrumentos de apoyo a estos segmentos productivos y promulgó la creación del fondo Fomipyme. La Ley 905 de 2004 modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones (UCompensar, 2020).

- **Ley de fomento a la cultura emprendedora:** Ley 1014 de 2006.
- **Ley de formalización y generación de empleo:** Ley 1429 de 2010.
- **Ley emprendimiento juvenil:** Ley 1780 de 2016.
- **Ley de economía naranja:** Ley 1834 de 2017.

Plan nacional de desarrollo vigente

- **Ley de emprendimiento:** Ley 2069 de 2020.

Radicado en julio de 2020 ante el congreso de la republica como Proyecto de ley de emprendimiento, con el fin convertirse en una herramienta para construir una nación emprendedora enfocada en cuatro aspectos:

- Tarifas diferenciadas, simplificación y compras Públicas.
- Enseñanza sobre emprendimiento en los niveles de educación básica, secundaria y media.
- Unificación de la institucionalidad de emprendimiento y desarrollo empresarial.
- Eje que incentiva el crecimiento y la llegada de más actores al ecosistema de inversión y financiación.

7.2. Misión.

Apoyar emprendedores y empresarios en su proceso de desarrollo empresarial a través de servicios innovadores

7.3. Visión.

Ser reconocida como uno de los tres (3) mejores Centros de Desarrollo Empresarial a nivel nacional

7.4. Análisis DOFA

A partir de la información recolectada se construye la matriz DOFA con el fin de realizar un diagnóstico de las debilidades y amenazas a las que está expuesto el CDE-SBDC UCompensar y a la vez resaltar sus fortalezas y oportunidades para crear estrategias que minimicen los posibles efectos que pueden traer dichas amenazas. logrando así, contrarrestar aquellas variables que requieren mayor atención.

Tabla 14. Análisis DOFA del CDE-SBDC UCompensar

<p>Fortalezas Atributos y recursos internos que apoyan el éxito de la organización, que son una ventaja competitiva y que otras organizaciones no pueden duplicar fácilmente (internas)</p>	<p>Debilidades Flaquezas, puntos débiles de la organización que afectan negativamente el alcance de la misión y que se podrían mejorar (internas)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer parte de un gran grupo empresarial (COMPENSAR) con alto reconocimiento y fortaleza financiera. ● Alineación del CDE con los objetivos de la fundación universitaria. ● Contar con personal experto en administración de empresas y emprendimiento. ● Ser parte de una institución de educación superior estable y respetable. ● Contar con la infraestructura y los recursos humanos y de investigación de la universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Carecer de recursos financieros propios para ejecutar un plan de mercadotecnia y promoción que nos ayude a atraer más y mejores clientes. ● No contar con un grupo de pasantes que apoye tareas administrativas. ● No tener antecedentes de impacto económico y social. ● Poco conocimiento de la universidad por parte del sector externo. ● Burocracia interna. ● Lidar con la pérdida de personal consecuencia, entre otros factores, de salarios que son inferiores a los del sector privado.
<p>Oportunidades Factores externos que la organización puede capitalizar o aprovechar (externas)</p>	<p>Amenazas Factores externos que ponen en peligro a la organización (externas)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Disponer de tecnologías que permiten alcanzar más y mejores clientes ● Pertenecer a un ecosistema nacional y global de asistencia a MiPymes al estar vinculados a la red SBDC global. ● Tener aliados y reconocimiento en los sectores público, privado y académico. ● Desarrollar alianzas que atraigan más financiamiento y/o clientes al centro. ● Generar capacitación personalizada para las empresas y capturar más impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No capturar suficiente cantidad de impacto económico para justificar la operación del centro. ● Priorización de otras actividades frente a los objetivos del CDE. ● Las prioridades de las actividades de los docentes/asesores que puedan afectar la calidad de la entrega de información y capacitación ● Mercado más competitivo dada la oferta variada de servicios virtuales o servicios gratuitos a través del SENA, cámaras de comercio y entidades gubernamentales. ● Cambio de prioridad del gobierno hacia otras áreas de interés y pérdida de financiamiento.

Fuente: Manual Operativo CDE-SBDC UCompensar 2020

7.5. Estructura organizacional.

Cada Centro debe establecer la estructura organizacional que les permita cumplir con las metas propuestas (Innpulsa, 2014).

Estructura mínima:

- Órgano Directivo
- Un Director.
- Asesor Senior (1).
- Asesor Junior (1).
- Dos practicantes o los necesarios para la operación del Centro.
- Asistente administrativo (opcional).

Estructura recomendada:

- Órgano Directivo
- Un Director.
- Asesor Senior (2).
- Asesor Junior (2).
- Asesor jurídico (1).
- Los necesarios para la operación del Centro.
- Asistente administrativo (opcional).

7.6. Perfiles y funciones.

Director:

El director del centro es el enlace entre el Centro y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y es el representante y responsable de la gestión y de los resultados del Centro que dirige (Innpulsa, 2014).

Perfil requerido para el cargo de director del CDE:

Nivel académico: Profesional con posgrado graduado en áreas de las ciencias económicas y/o administrativas, ingeniería industrial y profesiones afines.

Experiencia: Mínimo 4 años de experiencia laboral certificada relacionada en temas de emprendimiento, fortalecimiento empresarial, gerencia de negocios, asesoría a empresas y 2 años en cargos directivos.

Competencias: Habilidad de dirigir y administrar recursos; enfocado a resultados, con capacidad de liderazgo y coordinación de equipos y actividades; capacidad para hacer el seguimiento financiero y administrativo al Centro y para realizar rendición de cuentas; habilidad para forjar alianzas estratégicas en beneficio del Centro y para realizar gestión enfocada a conseguir recursos y fortalecer el Centro; capacidad de asumir compromisos y retos; capacidad de negociación, toma de decisiones estratégicas; capacidad identificar oportunidades en entorno de la ciudad o región donde se está ubicado el CDE.

Funciones del director:

- Atender las indicaciones del Órgano Directivo sobre la implementación de controles administrativos, financieros y técnicos.
- Presentar anualmente el Plan Estratégico del Centro al Órgano Directivo para su aprobación y organizar los recursos humanos y financieros disponibles para la ejecución del Plan.

-
- Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento a la programación anual del Centro.
 - Definir en conjunto con los asesores el cronograma de capacitaciones a los emprendedores/empresarios y agendas de los eventos del Centro.
 - Definir criterios para la asignación de los asesores de acuerdo con sus competencias y a las características del usuario.
 - Definir los criterios para la realización de las asistencias técnicas y capacitaciones colectivas conforme a lo establecido en la metodología.
 - Planear y administrar los diferentes programas del Centro de acuerdo con las necesidades de los grupos de interés.
 - Diseñar la estrategia de promoción y divulgación de los servicios que ofrece el Centro.
 - Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio del Centro.
 - Diseñar programas de capacitación para los asesores que hace parte del Centro.
 - Presentar informes que solicite el Ministerio, los socios aportantes y órganos de control.
 - Hacer seguimiento a los indicadores que se establezcan y tomar medidas correctivas si fuere necesario.
 - Velar por el adecuado manejo de la información y del software.
 - Revisar y analizar periódicamente la información ingresada al sistema.
 - Determinar el alcance de las asesorías especializadas y autorizarlas previa presentación de la justificación del asesor que la solicite.
 - Prestar asesoría a los usuarios cuando la dinámica del Centro lo requiera.
 - Cumplir el manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
 - Socializar el presente Manual operativo a los miembros del equipo de trabajo del Centro.
 - Las demás que se le asignen.

Asesor Senior

Asesor experto, con experiencia en el sector empresarial, será quien se encargue de los casos críticos y/o estratégicos de las empresas, atenderá empresas con alto potencial de crecimiento y podrá ser consultado por los asesores junior en caso de ser necesario.

Perfil requerido para el cargo de Asesor Senior:

Nivel Académico: Profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines, con postgrado en áreas relacionadas.

Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría a empresas, emprendimiento, desarrollo empresarial y gerencia de negocios y/o en cargos directivos de grandes empresas.

Competencias: Líder, propositivo e innovador y enfocado a resultados; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; poseer habilidades en comunicación y transmisión de conocimientos, venta y negociación (Innpulsa, 2014).

Funciones del Asesor Senior:

- Dar asesoría y capacitación empresarial enfocada en crear impacto económico.
- Proponer nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo.
- Encargarse de direccionar a los empresarios que requieran una asesoría especializada y justificarla ante el director.
- Contribuir a promocionar los servicios del Centro a usuarios potenciales.
- Preparar informes sobre clientes y documentación de capacitación.
- Subir la información al sistema Neoserra.
- Apoyar las capacitaciones colectivas, la organización de ferias, ruedas de negocios, entre otros.
- Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del CDE.
- Seguir los lineamientos establecidos por el director del Centro.

- Cumplir el manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otros que se le asignen.

Asesor Junior

Asesor con experiencia profesional en el sector empresarial, será quien se encargue de la asesoría y acompañamiento a las empresas en temas empresariales básicos.

Perfil requerido para el cargo de Asesor Junior:

Nivel académico: Profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría, capacitación y asistencia técnica a empresas.

Competencias: Líder, propositivo, innovador; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; trabajo en equipo, capacidad de tener empatía con el usuario; capacidad para iniciar y estructurar planes de negocios; conocedor de diferentes temáticas, entre ellas: gestión administrativa, gerencia, diseño, producción, calidad, costos, presupuestos, finanzas, planeación, estructura organizacional. Deseable que tenga conocimiento sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro (Innpulsa, 2014).

Funciones del Asesor Junior:

- Atender, diagnosticar, asesorar y dar acompañamiento en el proceso de mejoramiento a las empresas según sea la necesidad.
- Empoderar al empresario, a través de la identificación de las capacidades, habilidades y competencias que este posee.

- Implementar constantemente nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo.
- Enfocarse en crear impacto económico en las empresas atendidas.
- Promover los servicios del Centro a socios de su comunidad y a clientes potenciales.
- Preparar informes sobre clientes, documentación de capacitación, subir la información al sistema Neoserra.
- Apoyar en labores de capacitaciones colectivas.
- Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro.
- Cumplir el manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otras que se le asignen.

Asistente Administrativo

Nivel académico: Técnico o tecnológico.

Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia certificada en temas de apoyo, asistencia, servicio al cliente.

Competencias: organizado, propositivo, innovador; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; competencias de comunicación, trabajo en equipo; empatía con el usuario y dinámico (Innpulsa, 2014).

Funciones del Asistente administrativo:

- Atender la recepción y prestar servicio al cliente.
- Responder a preguntas del usuario y direccionarlos hacia los diferentes servicios del Centro.
- Conservar y actualizar los archivos del Centro.
- Hacer trámites administrativos.
- Apoyar los procesos para nuevos usuarios y seguimiento de usuarios existentes.

- Apoyar a los asesores en la coordinación de sus actividades, coordinar el envío de encuestas para identificar y medir el impacto económico generado por el Centro.
- Cumplir el manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otras que se le asignen.

Investigadores y Practicantes

Estudiantes de la Fundación Universitaria UCompensar, orientados a la investigación de mercados, temas técnicos, tecnológicos específicos entre otros. Así mismo el Centro recibirá estudiantes de posgrado y pregrado que estén en el proceso de prácticas, elaboración de tesis y trabajos de grado en temáticas específicas que puedan aportar al desarrollo o mejoramiento de las empresas atendidas por el Centro (UCompensar, 2020).

Nivel académico: Estudiantes de últimos semestres de pregrado o posgrado en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.

Las actividades de apoyo prestadas por los estudiantes en práctica se determinarán de acuerdo con las necesidades del Centro.

Competencias del estudiante-investigadores: Interesado en conocer el entorno económico, social, demográfico y cultural de la ciudad o de la región y de la problemática del sector empresarial de la ciudad o región; líder, propositivo, innovador; con interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; con competencias en comunicación, venta, negociación, trabajo en equipo, empatía con el personal del CDE y con los usuarios.

Funciones de los investigadores y practicantes:

- Apoyar a los asesores del CDE con investigación de mercados, inteligencia competitiva e investigaciones relacionadas con las empresas, de la misma forma los estudiantes podrán

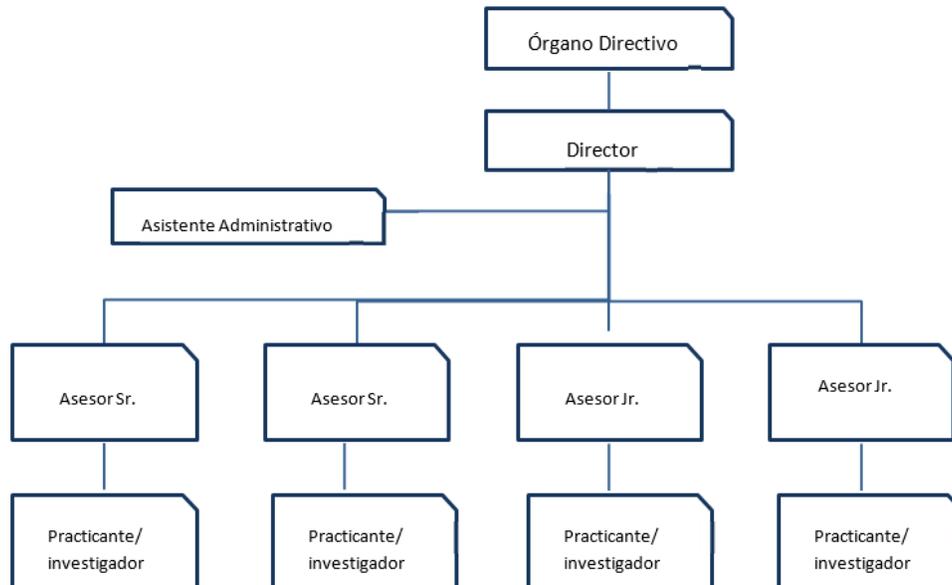
elaborar trabajos de grado en temas relacionados con el mejoramiento de las empresas de acuerdo con los conocimientos adquiridos, previo cumplimiento de los requisitos legales y académicos exigidos por la Universidad.

- Apoyar al director y a los asesores en el desarrollo de programas y actividades que organice el Centro.
- Cumplir el manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Los investigadores, estudiantes no prestan asesoría, en tal sentido no están autorizados para reportar información al sistema de seguimiento Neoserra.

7.7. Organigrama

A continuación, se relaciona el organigrama teniendo en cuenta el Equipo de trabajo 2019 – 2021 con el cual se dio inicio la ejecución del proyecto Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar.

Figura 36. Organigrama del CDE SBDC – UCompensar



Fuente: Elaboración Propia

7.8. Esquema de contratación y remuneración.

- Garantizar la prestación continua del servicio, con el personal del Centro y no menos de 40 horas semanales.
- El Centro debe garantizar la contratación del personal idóneo para la operación del Centro.
- Este Manual incluye la estructura mínima de operación y la estructura recomendada, la cual deberá ajustarse según el tamaño de la población empresarial objetivo y el presupuesto disponible para tal fin.
- El Órgano Directivo de cada Centro de Desarrollo Empresarial deberá definir los honorarios del personal, de acuerdo con la dinámica del mercado laboral local y teniendo en cuenta la siguiente relación:

El Asesor Senior: percibirá entre el 75% y el 85% de los honorarios correspondientes al director.

Para el caso del Asesor Junior: los honorarios corresponderán entre el 60% y el 70% de lo establecido para el director.

Practicantes: Se recomienda reconocerles una bonificación o auxilios por servicios.

Asistente administrativo: Devengará de acuerdo con el mercado laboral de la Ciudad o región donde esté ubicado el Centro.

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano

El recurso humano es un factor determinante en las organizaciones, por ello el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, propone una gestión efectiva de las personas a través de una comunicación bidireccional eficaz, el liderazgo, la motivación, la implementación de programas de capacitación y plan carrera, incentivando el compromiso, la innovación y la eficiencia encaminado a resultados de gran impacto.

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

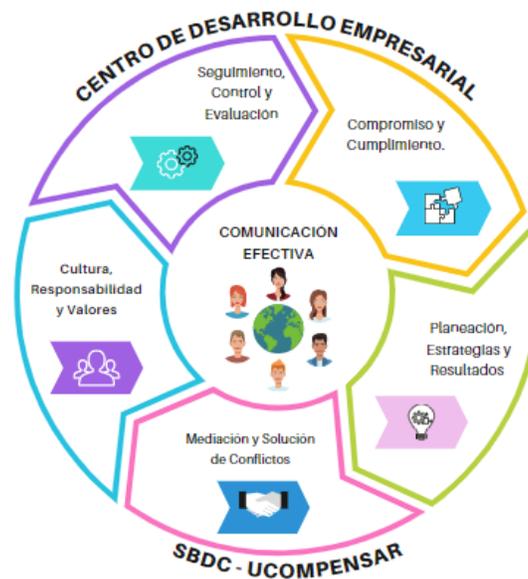
El Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, ha orientado los planes de contratación y retención del Talento Idóneo, implementando las siguientes estrategias que estarán sujetas a los indicadores de resultado:

- Contratación a Terminio Fijo con prestaciones de Ley
- Comisión sobre las ventas
- Días Compensatorios
- Bonos Sodexo
- Plan Carrera
- Convenios para acceder a los beneficios de la Cooperativa UNIR de Compensar

Con el fin de mejorar el bienestar, la fidelización y el compromiso de los asesores, una vez se supere el punto de equilibrio y el Centro de Desarrollo este generando una gran rentabilidad, se tiene proyectado realizar una alianza con el proveedor global de servicios Albenture, una compañía que ofrece servicios de asistente personal y de esta manera reducir el nivel de ausentismo y permisos de los colaboradores para atender diligencias personales.

7.11. Esquema de gobierno corporativo.

Figura 37. Organigrama del CDE SBDC – UCompensar



Fuente: Elaboración Propia

7.12. Aspectos legales.

Teniendo en cuenta los parámetros establecidos por Innpulsa y con el fin de constituir el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC el cual forma parte de la Fundación Universitaria Compensar, que es una institución de educación superior privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con carácter académico de institución universitaria, y con personería jurídica reconocida se celebra el siguiente convenio.

7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad.

Figura 38. Convenio de Cooperación para la Creación del CDE – SBDC UCompensar 2020



CONVENIO DE COOPERACIÓN No. CDE2016-018 CELEBRADO ENTRE LA FIDUCIARIA COLOMBIANA DE COMERCIO EXTERIOR S.A., FIDUCÓLDEX, QUIEN ACTÚA COMO VOCERA DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL - INNPULSA COLOMBIA Y LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA PANAMERICANA

No. _____

Los suscritos, **SILVIO AUGUSTO IGNACIO GAITÁN VILLEGAS**, identificado con la cédula de ciudadanía número 80.417.145 expedida en Usaquén, actuando en calidad de Representante Legal de la **FIDUCIARIA COLOMBIANA DE COMERCIO EXTERIOR S.A. – FIDUCÓLDEX** para asuntos del Patrimonio Autónomo **UNIDAD DE GESTIÓN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL – INNPULSA COLOMBIA**, administrado en virtud del contrato de Fiducia Mercantil No. 006 del 5 de abril de 2017, comprometiendo única y exclusivamente el patrimonio del citado Fideicomiso, con NIT. 830.054.060-5 quien en adelante se denominará **INNPULSA COLOMBIA** (por su marca comercial), de una parte y por la otra, **MARCO AURELIO LLINAS VOLPE**, identificado con la cédula de ciudadanía número 8.729.699 de Barranquilla, quien actúa en su calidad de Representante legal de la **FUNDACIÓN UNIVERSITARIA PANAMERICANA**, con NIT. 860.050.6140-4, institución de educación superior privada, de utilidad común, sin ánimo de lucro, con carácter académico de Institución Universitaria, con personería jurídica reconocida mediante resolución número 23635 del 23 de diciembre de 1981 expedida por el Ministerio de Educación Nacional, quien en adelante y para todos sus efectos se denominará **LA UNIVERSIDAD**, hemos convenido celebrar el presente convenio, el cual se registrará por las cláusulas que se insertan a continuación previas las siguientes.

CONSIDERACIONES

PRIMERA: La Ley 1753 de 2015 (Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018) en su artículo 13 ordenó la unificación del fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de la Unidad de Desarrollo e Innovación en los siguientes términos:

Artículo 13º. Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Unidad de Desarrollo e Innovación: Unifíquese en un sólo patrimonio autónomo el Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y Unidad de Desarrollo e Innovación, creados por la Ley 530 de 2000 y 1450 de 2011. Este patrimonio autónomo, se registró por normas de derecho privado, y será administrado por el Banco de Comercio Exterior S.A. (Bancóldex), de acuerdo con los lineamientos que fije el Gobierno Nacional a través de la Política pública que para el efecto defina el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

SEGUNDA: De conformidad con lo ordenado en el artículo 13 de la Ley 1753 de 2015, el 15 de julio de 2015 se celebró entre el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Banco de

Página 1 de 12

Fuente: CDE-SBDC UCompensar 2020

Responsabilidades de los Actores

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MINCIT:

El Ministerio como órgano rector de la política empresarial en Colombia, desarrollará las siguientes funciones, en el marco del programa de CDE: (Innpulsa, 2014).

- Conformar y coordinar la Red de Centros a nivel nacional.
- Liderar el programa de CDE en Colombia.
- Apoyar la creación de CDE en diferentes regiones del país.
- Ofrecer apoyo técnico e información para el desarrollo óptimo del Programa de CDE.
- Impartir los lineamientos generales a través de los cuales funcionará la Red de Centros y verificar que estos operen de acuerdo con este manual.
- Administrar y evaluar la información que se genere a través del sistema Neoserra.
- Certificar los Centros conforme a los requisitos establecidos en este manual y en el Manual de Certificación.
- Apoyar institucionalmente el Programa de Centros a nivel nacional e internacional.
- Velar por la igualdad, la calidad, la eficiencia y la efectividad en el servicio del Programa.
- Velar por el respeto, confidencialidad y confiabilidad en la prestación del servicio ofrecido por los CDE.
- Apoyar la gestión de alianzas interinstitucionales con entidades públicas y privadas, a fin de fortalecer los CDE y contribuir a su sostenibilidad.
- Realizar seguimiento, monitoreo y medición de impacto económico y social a través del sistema Neoserra.
- Determinar el número de Centros de acuerdo con el plan de acción establecido para el desarrollo del Programa de creación e implementación de los CDE.
- Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento del Programa de CDE.
- Definir criterios, indicadores, metas, formatos, entre otros, necesarios para el desarrollo óptimo del programa de CDE administrado por el MINCIT.

7.14. Regímenes especiales.

Entidades Socias:

Son las entidades del sector público, privado o académico que aportan al funcionamiento del CDE por un periodo no inferior de 3 años. (Innpulsa, 2014).

Obligaciones de las entidades socias:

- Apropiar los recursos necesarios para el funcionamiento del Centro. En caso de que su aporte sea en especie, deberá ser cuantificado. Todos estos aportes deberán ser consignados en el presupuesto del CDE.
- Comprometerse a estar vinculado al Centro por un periodo mínimo de 3 años.
- Participar en el Órgano de Directivo.
- Promover la difusión de los servicios ofrecidos por el Centro.

Se consideran aportes en efectivo los pagos en dinero que realiza directa y efectivamente el socio para cubrir gastos del proyecto, los cuales se efectúan dentro del plazo de ejecución para el cumplimiento del objeto. Así mismo, se consideran aportes en especie los recursos de propiedad del socio o de terceros que se destinan para la ejecución del proyecto; tales como, recurso humano, de infraestructura, medios tecnológicos, entre otros. Los aportes en especie se valoran en dinero, de acuerdo con las cantidades, la dedicación y la proporcionalidad de la contribución (Innpulsa, 2014).

Entidades Aliadas:

Son entidades, las cuales contribuyen eventualmente en la prestación de un servicio y en desarrollar actividades específicas (Innpulsa, 2014).

Requisitos Operacionales del Centro

- Co-inversión o alianzas con entidades de la “Triple Hélice”, conformado por el sector público, privado y académico.
- Establecer un órgano directivo conformado por un representante de cada una de las entidades socias del Centro el cual será el principal órgano de gobierno del CDE.
- Los socios deberán garantizar el espacio físico para desarrollar las actividades del Centro por un periodo no inferior a 3 años. El bien inmueble deberá estar libre de cualquier gravamen, uso o medida que afecte el funcionamiento del Centro.
- El Centro deberá garantizar dentro de los cargos de director o asesores, mínimo una persona acreditada en el Diplomado de “Transferencia de la metodología del modelo Small Business Development Centers”- SBDC.
- El Centro debe utilizar el software, de acuerdo con lo establecido en la metodología y a cumplir con la política de uso de la información existente.

8. Aspectos financieros

8.1. Objetivos financieros

Maximizar las utilidades de la compañía creando una red de alianza y reconocimiento con diferentes entidades del ecosistema emprendedor tales como; aceleradoras e incubadoras de startups, ángeles inversionistas, instituciones educativas y gubernamentales que fomenten el desarrollo empresarial en la capital del país.

8.2. Política de manejo contable y financiero

Los activos son recursos que tiene la empresa para el desarrollo de su labor, se registran por su valor de compra dentro de los activos, las depreciaciones se realizan por el método de línea recta y se estima la vida útil de los activos de acuerdo al uso que se les de los pasivos son deudas que tiene la empresa con terceros, se registran en el momento que la obligación recae sobre la empresa por su valor neto realizable los ingresos se facturan de manera mensual y se realiza el reconocimiento al momento de facturar cuando se hace exigible el cobro los gastos se registran por su valor neto realizable teniendo un documento soporte para el registro en cumplimiento de la normatividad legal y tributaria los costos constituyen la labor directa que realiza el personal para la prestación de los servicios de la compañía.

8.3. Presupuestos económicos (simulación)

Ver anexo del presupuesto en Excel: [Modelo Financiero CDE - SBDC UCompensar Mayo 2021.xlsx](#)

8.4. Presupuesto de ventas

Para el planteamiento del proyecto, se consideran las negociaciones iniciales con dos universidades que vinculen al personal estudiantil de últimos semestres para los proyectos de creación de empresa lo cual favorece el emprendimiento y el desarrollo económico en la sociedad. Asimismo, la compañía prestará asesoría a personal particular que este en proceso de crecimiento de negocio con el fin de extender nuestro campo de acción a una mayor parte de la población.

Figura 39. Presupuesto de Ventas del CDE – SBDC UCompensar 2020

PRESUPUESTO DE VENTAS									
INGRESOS	MENSUALES AÑO 1	CANTIDAD AÑO 1	AÑO 1	5%		AÑO 2	10%		AÑO 3
				MENSUALES AÑO 2	CANTIDAD AÑO 2		MENSUALES AÑO 3	CANTIDAD AÑO 3	
CONTRATO UNIVERSIDAD A	6.000.000	12	72.000.000	7.500.000	12	90.000.000	8.000.000	12	96.000.000
CONTRATO UNIVERSIDAD B	6.000.000	12	72.000.000	7.000.000	12	84.000.000	7.500.000	12	90.000.000
CONTRATO UNIVERSIDAD C	-	0	-	5.000.000	12	60.000.000	5.500.000	12	66.000.000
CONTRATO UNIVERSIDAD D	-	0	-	-	0	-	5.000.000	12	60.000.000
ASESORÍAS EMPRENDIMIENTOS	100.000	192	19.200.000	105.000	240	25.200.000	115.500	384	44.352.000
ASESORÍAS DESARROLLO NEGO	300.000	96	28.800.000	315.000	120	37.800.000	346.500	192	66.528.000
ASESORÍAS ESPECIALIZADAS	500.000	48	24.000.000	525.000	60	31.500.000	577.500	96	55.440.000
TOTAL INGRESOS			216.000.000			328.500.000			478.320.000

Fuente: Elaboración Propia

8.5. Presupuesto de costos de comercialización

En temas de comercialización, teniendo en cuenta que el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC – UCompensar, es un centro que presta servicios a empresarios y no una empresa comercializadora podríamos enfocarlo a los costos de mercadeo, en los cuales el centro contará con el apoyo del mismo diseñador gráfico de la Fundación Universitaria Compensar y de esta manera no se incurren en gastos adicionales por este rubro.

8.6. Presupuesto de costos laborales

En cumplimiento de la alianza con Innpulsa, se plantea un grupo de trabajo de 6 personas bajo contratos laborales de acuerdo con la normatividad vigente se calcula el valor de la hora y el sueldo mensual para el año 1, y los siguientes años aumentan en 1000 pesos la hora por persona.

Figura 40. Presupuesto de Costos Laborales del CDE – SBDC UCompensar 2020

PRESUPUESTO DE NOMINA							
PERSONAL NOMINA	Horas Semanales	Horas Mes	Valor Hora	Sueldo Mensual	1000		2000
					NOMINA AÑO 1	NOMINA AÑO 2	NOMINA AÑO 3
Un Director	25	100	15.000	1.500.000	18.000.000	19.200.000	20.400.000
Asesor Senior (Experto Contable y Financiero)	24	96	12.000	1.152.000	13.824.000	14.976.000	16.128.000
Asesor Senior (Experto en Marketing y Ventas)	24	96	12.000	1.152.000	13.824.000	14.976.000	16.128.000
Asesor Junior (Especializado en Tecnología y Desarrollo)	21	84	11.000	924.000	11.088.000	12.096.000	13.104.000
Asesor Junior (Especializado en Normativa Organizacional)	21	84	11.000	924.000	11.088.000	12.096.000	13.104.000
Asistente administrativo	40	160	10.000	1.600.000	19.200.000	21.120.000	23.040.000
TOTAL NOMINA MENSUAL				7.252.000	87.024.000	94.464.000	101.904.000
				CARGA PRESTACIONAL	43.512.000	47.232.000	50.952.000
				TOTAL NOMINA	130.536.000	141.696.000	152.856.000

Fuente: Elaboración Propia

8.7. Presupuesto de costos administrativos.

- El órgano directivo, el asesor jurídico y los asesores temporales tienen contrato por prestación de servicios (incluidos en vinculación Innpulsa).
- La asesoría contable y financiera también se plantea bajo un contrato de prestación de servicios.
- Se establecen los valores de pago del año 1, y para los años siguientes se incrementa en un 1% con relación al año anterior.
- Se estiman los gastos por concepto de arriendos, servicios públicos, los cuales incrementan de un año a otro según el IPC.
- Se estiman los gastos por adecuaciones iniciales, depreciaciones y amortizaciones.

Figura 41. Presupuesto de Gastos Administrativos del CDE – SBDC UCompensar 2020

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					
			1%	1%	
PERSONAL DE CONTRATACIÓN TEMPORAL	VALOR CUENTA DE COBRO		GASTO AÑO 1	GASTO AÑO 2	GASTO AÑO 3
Órgano Directivo (3 personas)	3.000.000	MENSUALES	36.000.000	36.360.000	36.723.600
Asesor jurídico (1)	2.000.000	MENSUALES	24.000.000	24.240.000	24.482.400
Asesores temporales	6.000.000	TRES VECES AL AÑO	18.000.000	18.180.000	18.361.800
Asesoría contable y financiera	2.000.000	MENSUALES	24.000.000	24.240.000	24.482.400
		TOTAL CONTRATACIÓN	102.000.000	103.020.000	104.050.200
			IPC	1,80%	2,00%
GASTOS MENSUALES	VALOR		GASTO AÑO 1	GASTO AÑO 2	GASTO AÑO 3
ARRIENDO	2.000.000	MENSUAL	24.000.000	24.432.000	24.920.640
LUZ	200.000	MENSUAL	2.400.000	2.443.200	2.492.064
INTERNET	300.000	MENSUAL	3.600.000	3.664.800	3.738.096
CELULAR	150.000	MENSUAL	1.800.000	1.832.400	1.869.048
LEGALES	100.000	MENSUAL	1.200.000	1.221.600	1.246.032
PAPELERIA	200.000	MENSUAL	2.400.000	2.443.200	2.492.064
TOTAL GASTOS ADMINIST.	2.950.000	TOTAL GASTOS	35.400.000	36.037.200	36.757.944
CENTRO DE PRESTACION DE SERVICIOS	GRUPO CONTABLE	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES			
ADECUACION OFICINA	6.000.000	GASTO	AÑO1	AÑO 2	AÑO 3
MUEBLES Y ENSERES	13.000.000	ACTIVOS FIJOS	1.300.000	1.300.000	1.300.000
EQUIPO DE COMPUTO	14.000.000	ACTIVOS FIJOS	2.800.000	2.800.000	2.800.000
SOFTWARE (Ing. no operacional)	2.000.000	INTANGIBLE	400.000	400.000	400.000
TOTAL INVERSION INICIAL	35.000.000		4.500.000	4.500.000	4.500.000
DE ACUERDO AL CONTRATO CON LAS ENTIDADES UNIVERSITARIAS, SE COMPRA PÓLIZA DE CUMPLIMIENTO, CADA UNA POR 22 MESES			180.000	180.000	-
TOTAL ESTIMACION DE GASTOS					
TOTAL GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3		
	148.080.000	143.737.200	145.308.144		

Fuente: Elaboración Propia

8.8. Presupuesto de inversión.

El presupuesto de inversión hace referencia a las inversiones requeridas para el arranque del proyecto, para el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC se tiene una estimación por aportes de iniciales de \$ 10.000.000, teniendo en cuenta que el conjunto de bienes hace parte de la Fundación Universitaria Compensar.

Figura 42. Presupuesto de Inversión del CDE – SBDC UCompensar 2020

APORTES SOCIALES INICIALE	10.000.000
----------------------------------	-------------------

Fuente: Elaboración Propia

8.9. Estados financieros (escenario probable)

Figura 43. Estados Financieros del CDE – SBDC UCompensar 2020

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Disponible	46.227.224	35.347.249	149.912.408
Deudores	18.000.000	27.375.000	39.860.000
Otros Activos	-	-	-
Total Activo Corriente	64.227.224	62.722.249	189.772.408
Propiedad, Planta & Equipo	22.900.000	18.800.000	14.700.000
Intangibles	1.600.000	1.200.000	800.000
Total Activo No Corriente	24.500.000	20.000.000	15.500.000
Total Activo	88.727.224	82.722.249	205.272.408
Obligaciones Financieras	31.952.917	35.585.964	39.632.088
Proveedores	8.500.000	8.585.000	8.670.850
Impuestos, Gravámenes y Tasas	-	8.534.771	54.973.064
Otros Pasivos	-	-	-
Total Pasivo Corriente	40.452.917	52.705.734	103.276.002
Obligaciones Financieras	119.356.307	83.770.344	44.138.256
Total Pasivo No Corriente	119.356.307	83.770.344	44.138.256
Total Pasivo	159.809.224	136.476.078	147.414.258
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Resultados del Ejercicio	- 81.082.000	17.328.171	111.611.979
Resultados de Ejercicios Anteriores	- -	81.082.000 -	63.753.829
Total Patrimonio	- 71.082.000 -	53.753.829	57.858.150
Total Pasivo y Patrimonio	88.727.224	82.722.249	205.272.408

Fuente: Elaboración Propia

8.10. Flujo de caja

Figura 44. *Flujo de Caja del CDE – SBDC UCompensar 2020*

FLUJO DE CAJA				
UTILIDAD NETA	-	81.082.000	17.328.171	111.611.979
EGRESOS NO EFECTIVOS		4.500.000	4.500.000	4.500.000
+ Depreciación		4.100.000	4.100.000	4.100.000
+ Amortización		400.000	400.000	400.000
FLUJO DE RESULTADO	-	76.582.000	21.828.171	116.111.979
+/- VARIACIONES KW	-	9.500.000	755.229	34.039.144
Deudores	-	18.000.000	9.375.000	12.485.000
Cuentas por pagar		8.500.000	85.000	85.850
Impuestos		-	8.534.771	46.438.294
+/- VARIACIONES CAPEX	-	29.000.000	-	-
Propiedad, Planta & Equipo	-	27.000.000	-	-
Intangibles	-	2.000.000	-	-
Otros Pasivos		-	-	-
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL	-	115.082.000	21.072.941	150.151.123
FLUJO DE FINANCIACIÓN		161.309.224	31.952.917	35.585.964
- Abono de Capital a Deuda Corto Plazo	-	28.690.776	31.952.917	35.585.964
+ Aportes Sociales		10.000.000	-	-
+ Préstamo		180.000.000	-	-
FLUJO DE CAJA		46.227.224	10.879.976	114.565.160
CAJA PERIODO ANTERIOR		-	46.227.224	35.347.249
CAJA DEL PERIODO		46.227.224	35.347.249	149.912.408

Fuente: Elaboración Propia

8.11. Estado de resultados

Figura 45. Estado de Resultados del CDE – SBDC UCompensar 2020

ESTADO DE RESULTADOS			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ingresos Operacionales	216.000.000	328.500.000	478.320.000
Costo de Ventas	130.536.000	141.696.000	152.856.000
Utilidad Bruta	85.464.000	186.804.000	325.464.000
Gastos Operacionales	143.580.000	139.237.200	140.808.144
Otros Gastos operacionales	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Utilidad Operacional	- 62.616.000	43.066.800	180.155.856
Ingresos no Operacionales	2.000.000	-	-
Gastos no Operacionales	20.466.000	17.203.859	13.570.812
Utilidad Antes de Impuestos	- 81.082.000	25.862.941	166.585.044
Impuesto de Renta y Complementarios (33%)	-	8.534.771	54.973.064
Utilidad Neta	- 81.082.000	17.328.171	111.611.979

Fuente: Elaboración Propia

8.12. Balance general.

Ver en anexos, el presupuesto en Excel.

8.13. Indicadores financieros.

Figura 46. Indicadores Financieros del CDE – SBDC UCompensar 2020

INDICADORES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Líquidez			
Razón Corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)	158,77%	119,00%	183,75%
De Operación-Rotación			
Rotación Cartera (veces)	12,00	12,00	12,00
Días de Rotación (DPC)	30,00	30,00	30,00
Endeudamiento			
Endeudamiento (pasivo / activo)	180,11%	164,98%	71,81%
Recursos Propios (patrimonio/activo)	-80,11%	-64,98%	28,19%
Rentabilidad			
Margen Bruto (Utilidad bruta / Ventas Netas)	39,57%	56,87%	68,04%
Margen Operacional (Utilidad operacional / Ventas Netas)	-28,99%	13,11%	37,66%
Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas Netas)	-37,54%	5,27%	23,33%
EBITDA (Utilidad operacional más depreciaciones)	- 58.116.000	47.566.800	184.655.856

Fuente: Elaboración Propia

8.14. Fuentes de financiación

Para el cumplimiento de los objetivos, se plantea un financiamiento bancario para el inicio de la operación y solvencia económica mientras se establecen los diferentes contratos con las universidades y se presta el servicio a más entidades en la ciudad.

Figura 47. Fuentes de Financiación del CDE – SBDC UCompensar 2020

PROYECCION FUENTE DE FINANCIACION				
PERIODOS	CUOTA INTERES	CUOTA CAPITAL	CUOTA	SALDO
0				180.000.000,00
1	\$ 20.466.000,00	\$ 28.690.775,75	\$ 49.156.775,75	\$ 151.309.224,25
2	\$ 17.203.858,80	\$ 31.952.916,95	\$ 49.156.775,75	\$ 119.356.307,31
3	\$ 13.570.812,14	\$ 35.585.963,60	\$ 49.156.775,75	\$ 83.770.343,70
4	\$ 9.524.688,08	\$ 39.632.087,67	\$ 49.156.775,75	\$ 44.138.256,03
5	\$ 5.018.519,71	\$ 44.138.256,03	\$ 49.156.775,75	\$ 0,00
VALOR MENSUAL	1.705.500	2.390.898		
	1.433.655	2.662.743		
	1.130.901	2.965.497		

Fuente: Elaboración Propia

8.15. Evaluación financiera.

Figura 48. Evaluación Financiera del CDE – SBDC UCompensar 2020

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA			
Disponible	46.227.224	35.347.249	149.912.408
Deudores	18.000.000	27.375.000	39.860.000
Otros Activos	-	-	-
Total Activo Corriente	64.227.224	62.722.249	189.772.408
Propiedad, Planta & Equipo	22.900.000	18.800.000	14.700.000
Intangibles	1.600.000	1.200.000	800.000
Total Activo No Corriente	24.500.000	20.000.000	15.500.000
Total Activo	88.727.224	82.722.249	205.272.408
Obligaciones Financieras	31.952.917	35.585.964	39.632.088
Proveedores	8.500.000	8.585.000	8.670.850
Impuestos, Gravámenes y Tasas	-	8.534.771	54.973.064
Otros Pasivos	-	-	-
Total Pasivo Corriente	40.452.917	52.705.734	103.276.002
Obligaciones Financieras	119.356.307	83.770.344	44.138.256
Total Pasivo No Corriente	119.356.307	83.770.344	44.138.256
Total Pasivo	159.809.224	136.476.078	147.414.258
Capital Social	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Resultados del Ejercicio	- 81.082.000	17.328.171	111.611.979
Resultados de Ejercicios Anteriores	- -	81.082.000	- 63.753.829
Total Patrimonio	- 71.082.000	- 53.753.829	57.858.150
Total Pasivo y Patrimonio	88.727.224	82.722.249	205.272.408
CHECK	-	-	-

Fuente: Elaboración Propia

9. Enfoque hacia la sostenibilidad

Teniendo en cuenta la dimensión social, ambiental, económica y de gobernanza, la propuesta de sostenibilidad comprenderá, principalmente, cinco (5) estrategias que se centrarán en la disminución de gastos, costos y en la generación de recursos financieros con el fin de dar continuidad en el tiempo al Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar. Estas estrategias tienen como meta común el establecimiento de alianzas que respondan a los requerimientos de la triple hélice propios del SBDC, en pro de la sostenibilidad del centro.

Establecer relaciones cercanas con entidades bancarias y financieras que otorguen créditos a los empresarios y emprendedores usuarios del centro. Se organizarán ruedas de negocio para presentar las propuestas de emprendimiento con considerable potencial a las diferentes entidades bancarias, en aras de lograr financiación para las mismas; así mismo se hará con las empresas que necesiten inyección de capital. El objetivo es establecer convenios con dichas entidades para que a partir de créditos gestionados a través del CDE - SBDC UCompensar, se obtenga un beneficio en comisiones. Lo anterior, cuidando siempre que las condiciones de los créditos sean las ideales para los emprendedores y empresarios; y que el pago al centro corresponda con los estudios de factibilidad de las propuestas presentadas, con el objetivo de garantizar a las entidades bancarias la salud financiera de aquellas.

Teniendo en cuenta que la Fundación Universitaria Compensar es una entidad de educación superior acreditada a nivel técnico, tecnológico y profesional y que además cuenta con una unidad de emprendimiento se brindará un aporte de conocimiento especializado en diversos campos de experticia teniendo en cuenta sus programas de formación, lo cual resultará provechoso para las empresas y emprendedores usuarios finales del centro.

Así mismo, la Institución suministra infraestructura física para formación colectiva, ferias y las ruedas de negocio realizadas por el centro brindando capacitaciones gratuitas y asesorías especializadas con el propósito de favorecer a los usuarios del Centro.

La sostenibilidad en el tiempo del CDE - SBDC UCompensar, radica en buena parte en su capacidad para realizar una óptima gestión y para presentar eficiencia en la consecución de metas esto es, en el éxito de sus usuarios finales, por ello resulta clave trabajar de manera conjunta con empresarios y emprendedores en la consecución de fondos que ayuden a mejorar su competitividad de cara a los mercados externos, como ocurre en el contexto de las convocatorias de diferentes organizaciones a nivel nacional e internacional. De esta manera, el Centro propenderá al éxito de sus usuarios y simultáneamente al suyo propio al emprender esta clase de esfuerzos por incrementar las probabilidades de inyección de capital por parte de entidades privadas y del estado. En esta misma línea, el Centro trabajará con empresarios y emprendedores en la postulación de proyectos para la consecución de fondos derivados de otras entidades del ámbito nacional (INNPULSA, Minciencias, MinTIC, Sena, etc.).

Dedicar esfuerzos a la ejecución de macro-ruedas que tendrán por objetivo el establecimiento de programas de apadrinamiento de cadenas productivas dirigidos a la gran empresa; esto es, la búsqueda de fondos para sostenimiento provenientes de grandes empresas que se puedan ver beneficiadas del crecimiento en la productividad de las empresas usuarias del Centro que hagan parte de su cadena de proveedores. Se procurará que las empresas padrinas incorporen el programa de apadrinamiento como parte de su programa de responsabilidad social empresarial.

Generar alianzas con organizaciones internacionales sin ánimo de lucro que apoyen el emprendimiento en países emergentes. Así mismo desarrollar convenios con entidades de educación superior en el ámbito internacional, que cuenten con programas de apoyo al emprendimiento o a las MIPYME en países emergentes, como el Legatum Center de MIT que

hace parte del Instituto de Tecnología de Massachusetts, o el Stanford SEED programa del Stanford Business School, con el fin de establecer “fellowship programs” que sin duda alguna beneficiaran al CDE – SBDC UCompensar y a sus usuarios.

Finalmente, el centro velará por la optimización de los recursos evitando el uso del papel, así como también fomentará el aprovechamiento de la tecnología para evitar desplazamiento y contaminación ambiental. Adicionalmente se impulsará la incorporación de prácticas ambientales sostenibles como parte de los modelos de negocios de las empresas asesoradas con el fin de generar productos y servicios que fortalezcan la estrategia de negocios de cada empresa, cumpliendo con características de sostenibilidad, replicabilidad y escalabilidad a partir de un análisis de los impactos ambientales, aportando de este modo a las metas y desafíos del país, a través de facilitar información, herramientas y metodologías que permitan a las empresas gestionar sus impactos ambientales.

10. Conclusiones

Lo expuesto anteriormente permite concluir que la propuesta de implementar un Centro de Desarrollo Empresarial en la Fundación Universitaria Compensar, sin duda alguna es viable siendo una gran estrategia para la Institución en términos financieros teniendo en cuenta que, la universidad se apalanca en sus recursos propios para garantizar el arranque y la primera fase del proyecto.

Es importante resaltar que la asesoría para el crecimiento y escalabilidad empresarial brindada a las micro y pequeñas empresas en marco del programa de fortalecimiento empresarial ofrecido por el Centro de Desarrollo se adapta a los requerimientos de las y los emprendedores y empresarios ya que les brinda las herramientas prácticas y metodologías para la aplicación de un diagnóstico empresarial, la formulación de un plan de acción de fortalecimiento y su correcta implementación.

Los nuevos desafíos y el permanente cambio en el mercado, producto de la globalización y digitalización, introducen nuevas ideas o metodologías que hacen del desarrollo económico global una palanca que desencadena cambios sociales y a su vez brindan nuevos escenarios como los ofrecidos por el Centro de Desarrollo a través de estrategias como el mentoring y un amplio portafolio de formación diferencial amparado bajo el modelo SBDC el cual cuenta con el respaldo de Innpulsa Colombia, esto con el fin de que las y los empresarios y/o emprendedores materialicen sus objetivos y tengan el alcance a nuevos mercados, así como el acceso a formación continua y a aliados estratégicos a favor del desarrollo de sus productos y servicios.

Por consiguiente, la integración económica con mercados como EEUU y América Latina es fundamental para llegar a mercados europeos y asiáticos, lo cual genera mayor empleabilidad y mejores oportunidades para todos, muchos de los programas establecidos por la Nación se quedan cortos, pero afortunadamente el modelo SBDC, permite integrar los sectores públicos y privados siendo esta una gran oportunidad para el CDE – SBDC UCompensar.

En este sentido la Universidad se compromete a realizar un proceso de seguimiento y medición al centro de desarrollo empresarial, con el fin de evaluar los logros obtenidos a través de un período de tiempo, la planeación que se haya prospectado para alcanzar las metas, así como también los mecanismos y recursos acordados para su realización.

11. Referencias

- Alfonso y Pardo. (2015). *Análisis de los principales factores del fracaso de los emprendimientos en Colombia*. Obtenido de <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobias.pdf>
- ANIF. (2018). Obtenido de <https://www.anif.com.co/wp-content/uploads/2020/12/informe-de-gestion-2018.pdf>
- BID. (2002). *Acceso de las pequeñas y medianas empresas al financiamiento*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Acceso-de-las-peque%C3%B1as-y-medias-empresas-al-financiamiento.pdf>
- Castillo, V. y. (2014). La gestión de la triple hélice: fortaleciendo las relaciones entre la universidad, empresa, gobierno. *Multiciencias, Vol. 14, N° 4*, 442.
- CCB. (2018). Obtenido de <https://opendatabogota.ccb.org.co/encuesta-liquidaci%C3%B3n-de-empresas>
- CCB. (2020). *Observatorio de la Región Bogotá - Cundinamarca*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora>
- Código de Comercio. (1971). [Código]. Colombia: República de Colombia.
- Compensar. (2019). *Informe de Gestión y Sostenibilidad*. Obtenido de <https://corporativo.compensar.com/nuestra-organizacion/Documents/informe-GRI-2019-opt.pdf>
- Confecámaras. (2018). Obtenido de <https://www.confecamaras.org.co/noticias/675-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-0-8-durante-2018>
- Confecámaras. (2018). Obtenido de <https://www.confecamaras.org.co/noticias/675-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-0-8-durante-2018>
- Congreso de Colombia. (27 de febrero de 1990). Ley 29. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- Congreso de Colombia. (8 de febrero de 1991). Decreto 393. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- Congreso de la República. (26 de febrero de 1991). Decreto 585. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- Congreso de la República. (27 de diciembre de 1996). Ley 344. Artículo 16. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- Congreso de la República. (11 de agosto de 1998). Ley 463. Colombia: República de Colombia.
- Congreso de la República. (27 de diciembre de 2002). Ley 789. Artículo 40. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.

- Congreso de la República. (2 de agosto de 2004). Ley 905. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- Congreso de la República. (23 de enero de 2009). Ley 1286. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- Congreso de la República. (11 de julio de 2012). Ley 1562. Colombia: República de Colombia.
- Congreso de la República. (2 de mayo de 2016). Ley 1780. Colombia: República de Colombia.
- Congreso de la República. (27 de diciembre de 2019). Ley 2010. Colombia: República de Colombia.
- Congreso de la República. (31 de diciembre de 2020). Ley 2069. Colombia: Republica de Colombia.
- Constitución Política de Colombia. (4 de julio de 1991). Presidencia de la República de Colombia. *Artículo 38*. Colombia: República de Colombia-Gobierno Nacional.
- DANE. (04 de 2021). *Mercado Laboral*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- El Tiempo. (4 de 10 de 2020). *Por covid-19, 10% de microempresas colombianas se declara en quiebra*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-impacto-de-la-pandemia-en-las-microempresas-de-colombia-541512>
- Forbes Colombia. (18 de mayo de 2020). Obtenido de <https://forbes.co/2020/05/18/red-forbes/la-transformacion-digital-de-las-empresas-con-capacitacion-online/>
- GEM. (2019). Obtenido de <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50496>
- Innpulsa. (2014). *Manual Operativo Centros de Desarrollo Empresarial para las MIPYMES*. Obtenido de https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/convocatorias-pdf/anexo_iii_manual_operativo_1.pdf
- Innpulsa. (28 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.innpulsacolombia.com/innformate/avanza-la-certificacion-y-puesta-en-marcha-de-los-centros-de-desarrollo-empresarial-en>
- La República . (6 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-efectos-economicos-que-deja-el-primer-ano-de-pandemia-en-colombia-3135411>
- La República. (6 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/estos-son-los-efectos-economicos-que-deja-el-primer-ano-de-pandemia-en-colombia-3135411>
- La República. (15 de enero de 2021). Obtenido de <https://www.larepublica.co/empresas/camara-de-comercio-revelo-que-la-pandemia-hizo-cerrar-mas-de-53000-empresas-en-bogota-3111120>
- Matias, S. G. (11 de septiembre de 2020). *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-calidad-de-conexion-en-colombia-con-mas-dificultades-en-el-mundo-529850>

- Mintic. (2015). *Caracterización de la Industria de TI en Colombia*. Obtenido de <https://colombiatic.mintic.gov.co/679/w3-article-73973.html>
- Portafolio. (15 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-de-bogota-en-marzo-14-por-ciento-cerraron-para-siempre-ccb-550994>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *ODS en Colombia* . Obtenido de file:///C:/Users/Stella%20Catillo/Downloads/undp_co_PUBL_julio_ODS_en_Colombia_los_retos_para_2030_ONU.pdf
- Ramirez, G. y. (2017). Obtenido de <http://pacificallianceblog.com/wp-content/uploads/2019/01/2017-Ramirez-et-al-Los-centros-de-desarrollo-empresarial-como-herramienta-para-la-internacionalizacio%CC%81n-de-las-Mipyme-dentro-del-marco-de-la-alianza-pacifico.pdf>
- Semana*. (27 de 11 de 2020). Obtenido de <https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/que-tan-preparadas-estan-las-pymes-para-enfrentar-el-futuro/307603/>
- UCompensar. (2016). *PEI*. Bogotá.
- UCompensar. (2020). *Manual Operativo*.

12. Anexos:

- Certificado Asesor con Metodología SBDC, María Stella Castillo.
- Certificado Asesor para CDE con Metodología SBDC, María Stella Castillo.
- Centros de Desarrollo Empresarial con metodología (SBDC) en Colombia.

A. Anexo. Certificado. Asesor con Metodología SBDC, María Stella Castillo



**B. Anexo. Certificado. Asesor para CDE con Metodología SBDC,
María Stella Castillo.**



C. Anexo. Presupuesto Centro de Desarrollo Empresarial SBDC - UCompensar

[Modelo Financiero CDE - SBDC UCompensar Mayo 2021.xlsx](#)

D. Anexo. Centros de Desarrollo Empresarial con metodología (SBDC) en Colombia.

	Nombre	Ubicación	Director	Contacto
1	CDE Prospera Aguablanca	Cra.26p No. T103-31. Oriente de la ciudad de Cali, Valle del Cauca	Mario Roberto Carrillo M	prospera@ccc.org.co
2	CDE Prospera Obrero	Carrera 9 No.21-42. Centro y norte de la ciudad de Cali, Valle del Cauca	Angélica Rojas	www.ccc.org.co/prospera
3	CDE Prospera Siloé	Cl. 5 No. 56 -20 Loc.8. Suroeste (Ladera) de la ciudad de Cali, Valle del Cauca	Angélica Rojas	www.ccc.org.co/prospera
4	CDE Prospera Yumbo	Carrera 5 # 8-23. Yumbo, Valle del Cauca	Angélica Rojas	prospera@ccc.org.co
5	CDE Universidad EAN-SBDC	Universidad EAN. Calle 79 No. 11-10, Bogotá D.C.	Diana Orozco	dmorozco@universidadean.edu.co
6	CDE Cámara de Comercio de Neiva- SBDC	Cámara de Comercio de Neiva. Carrera 5 No. 10-38. Piso 1. Neiva, Huila	Lina Marcela Carrera	linamarcelacarrera@ccneiva.org
7	CDE ECCI- SBDC	ECCI. Carrera 19 No.49 – 20. Bogotá D.C.	Edwin Francisco Ferrer Romero	eferterr@ecc.edu.co
8	CDE Gestando- SBDC	Gestando. Calle 35 No. 14-12. Bogotá D.C.	Julieta Carvajal González	julieta.carvajal@gestando.coop
9	CDE Corporación Industrial Minuto de Dios- SBDC	Corporación Industrial Minuto de Dios. Carrera 43 No.31 – 89. Medellín, Antioquia	Carolina María Espinosa Villada	cespinosa@mdc.org.co
10	CDE Universidad Francisco de Paula Santander- SBDC	Universidad Francisco de Paula Santander. Avenida Gran Colombia No. 12E – 96. Cúcuta, Norte de Santander	Zulay Alarcón Rivera	zulayar@ufps.edu.co
11	CDE Progresas- SBDC	Cámara de Comercio de Bucaramanga. Carrera 19 No. 36-20. Piso 2. Bucaramanga, Santander	Emelys Fernanda Castro Orellano	emelyscastro@hotmail.com

12	CDE Cámara de Comercio de Duitama- SBDC	Cámara de Comercio de Duitama. Transversal 19 No. 23-141. Duitama, Boyacá	Nelson López Caicedo	empresarial@ccduitama.org.co
13	CDE Cámara de Comercio de Ibagué- SBDC	Cámara de Comercio de Ibagué. Calle 10 No. 3-76. Ibagué, Tolima	Osman Camilo Pérez Salgado	desarrolloempresarial@ccibague.org
14	Centro de Desarrollo Empresarial- SBDC CCV	Cámara de Comercio de Villavicencio. Calle 40 #24A-71. Villavicencio, Meta	Mary Elvy Parrado	mary.parrado@ccv.org.co
15	CDE Fundación de Estudios Superiores Universitarios - FESU-Urabá- SBDC	FESU. Calle 104 # 105 - 04 Barrio Vélez. Apartadó, Antioquia	Robinson Berrio Echavarría	robinson.berrio@u.fesu.edu.co
16	CDE Universidad Católica Luis Amigó- SBDC	Universidad Católica Luis Amigó. Transversal 51 A No. 67B-90. Medellín, Antioquia	Carlos Eduardo Montoya	carlos.montoyaro@amigo.edu.co; ceit@amigo.edu.co
17	CDE Universidad de la Guajira- SBDC	Cámara de Comercio de Riohacha. Km 5 Vía Maicao. Riohacha, La Guajira	Rosa Virginia Muñiz Rodríguez	rosamrodriguez@uniguajira.edu.co
18	CDE Unidad de Emprendimiento e Innovación-FCE- SBDC	Universidad Nacional. Cl. 45a #26 – 33. Bogotá D.C.	Luis Alejandro Rodríguez Ramírez	larodriguezr@unal.edu.co
19	SBDC-Centro de Desarrollo Empresarial-Compensar-Unipanamericana-Fundación Universitaria Compensar	Calle 32 #17-30 Sede Bora. Bogotá D.C.	Iván Felipe Rico Gutiérrez	fricog@uompensar.edu.co
20	CDE - Crear	Universidad la Amazonia - Florencia, Caquetá, Colombia		cde-florencia@funvisionsalud.org
21	Centro para la Biodiversidad y el Turismo del Amazonas (SENA - Amazonas)	Kilómetro 0.5 Vía Tarapacá, Leticia.	Cesar Chávez Parra	cchavezp@sena.edu.co
22	Centro de Servicios y Gestión Empresarial (SENA - Antioquia)	Calle 51 No 57 -70 Torre Norte Piso 9	Juanita Vélez Escobar	jveleze@sena.edu.co
23	Centro Tecnológico de Gestión Industrial (SENA - Antioquia)	Calle 104 # 67 -120. Pedregal. Subsele Santa Rosa de Osos. Carrera 28 # 25 - 27 Barrio San Francisco.	Gloria Herrera Correa	giherrera@sena.edu.co
24	Centro del Diseño y la Manufactura del Cuero (SENA - Antioquia)	Calle 63 No. 58 B 03 Barrio Calatrava	Víctor Rendon Fernández	vrendon@sena.edu.co
25	Centro de Formación Minero Ambiental (SENA - Antioquia)	Barrio Comodatos de arriba. Vía Zaragoza	Luis Emilio Castro Guerrero	lecastrog@sena.edu.co
26	Centro de los Recursos Naturales Renovables La Salada (SENA - Antioquia)	Km 6 vía a La Pintada. Caldas, Antioquia	María Patricia Henao Sánchez	mhenaos@sena.edu.co
27	Tecno parque Centro de La Innovación La Agroindustria y la Aviación	Cr 48 # 49-62 Sector San Francisco. Rionegro	Alba Yaneth Montoya	aymontoya@sena.edu.co
28	Complejo Tecnológico Minero Agroempresarial (SENA - Antioquia)	Calle 43 # 20 - 137. Puerto Berrio Subsele Cisneros Calle 18 # 17- 61	Hernando Alonso Posada Lopera	hposadal@sena.edu.co
29	Centro de Tecnología de la Manufactura Avanzada (SENA - Antioquia)	Diagonal 104 No. 69-120 Pedregal	Yolima Del Socorro Villegas Pérez	yvillegas@sena.edu.co
30	Complejo Tecnológico para la Gestión Agroempresarial (SENA - Antioquia)	Transversal 16 calle 33 No. 102 Diagonal Hospital C.U.P. Caucasia	Carlos Mario Arévalo Cobos	cmarevaloc@sena.edu.co
31	Centro de Comercio (SENA - Antioquia)	Calle 51 No. 57-70 Torre Sur (piso 1)	Yeny Mariana Álvarez Marín	yalvarezm@sena.edu.co
32	Complejo Tecnológico Agroindustrial, Pecuario, y Turístico (SENA - Antioquia)	Kilómetro 1 Vía Turbo	David Alejandro Marín Valencia	damarinv@sena.edu.co

33	Centro para el Desarrollo del Hábitat y la Construcción (SENA - Antioquia)	Diagonal 104 No. 69-120 Barrio Pedregal	Luz Marina Calle / Jeovany Fernández Castrillón	lcalleme@sena.edu.co / jecastrillon@sena.edu.co
34	Complejo Tecnológico Turístico y Agroindustrial del Occidente Antioqueño (SENA - Antioquia)	Calle 11 No. 12-42 Calle de la Amargura	María Isabel Valencia Jaramillo	mvalenciaj@sena.edu.co
35	Regional Emprendimiento (SENA - Arauca)	Calle 24 No 19-17 Barrio Córdoba	Lailing Mercedes Colina Gómez	lmcolinag@sena.edu.co
36	Centro de Gestión y Desarrollo Agroindustrial de Arauca (SENA - Arauca)	Cra 20 No. 28-163 B. Libertadores	Eddie Yovanny Millán	eddie.millan@sena.edu.co
37	Centro de Comercio y Servicios (SENA - Atlántico)	Carrera 43 42-40 Piso 1	Oréales Grey Daza De La Barrera	odazab@sena.edu.co
38	Centro Industrial y de Aviación (SENA - Atlántico)	Calle 30 3E-164 Barranquilla	Magaly Andrade Rivaldo	mandrader@sena.edu.co
39	Centro Para el Desarrollo Agroecológico y Agroindustrial (SENA - Atlántico)	Calle 9 19-120 Sabanalarga	Wilmer Rafael Barandica Cepeda	wbarandica@sena.edu.co
40	SENA SBDC Centro de Desarrollo Empresarial		María Alexandra García Restrepo	cdedc@sena.edu.co
41	SENA - Cartagena	Av. Pedro de Heredia Sector Tesca 4 Vientos. Centro para Industria Petroquímica. SENA- SBDC.	Walter Enrique Ahumada Ballesta	wahumada@sena.edu.co
42	Centro Internacional Náutico, Fluvial y Portuario (SENA - Bolívar)	Zona Industrial De Mamonal Km. 1	Anays Ripoll Alcázar	aripoll@sena.edu.co
43	Centro de Comercio y Servicios (SENA - Bolívar)	Tenera Km. 1 Vía Turbaco	Alex Lafont González	alafont@sena.edu.co
44	Centro Agroempresarial y Minero (SENA - Bolívar)	Tenera Km 1 Vía Turbaco	Gabriel Eduardo Carmona Herrera	carmonah@sena.edu.co
45	Centro para la Industria Petroquímica (SENA - Bolívar)	Avenida Pedro de Heredia, Sector Tesca	Ronald Agamez Montes	ragamezm@sena.edu.co
46	Centro Minero (SENA - Boyacá)	Vereda Morca Sector Batá	Jaime Arturo López Pulido	jalopezpu@sena.edu.co
47	Centro de Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial (SENA - Boyacá)	Carrera 9 # 28-34 Barrio Maldonado	Ligia Mercedes Torres Sainea	torress@sena.edu.co
48	Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial (SENA - Boyacá)	Kilómetro 1 Vía Duitama - Pantano de Vargas	Sandra Elvira Plazas Pérez	seplazasp@sena.edu.co
49	Centro Industrial de Mantenimiento y Manufactura (SENA - Boyacá)	Carrera 12 # 52 A - 55	Julio Cesar Cruz Lemus	jucacruz@sena.edu.co
50	SENA - Manizales	Km 10 vía al Magdalena Ciudadela tecnológica Sena Maltería	Oscar Iván Giraldo Pérez	ogiraldop@sena.edu.co
51	Centro Pecuario y Agroempresarial (SENA - Caldas)	Carrera 1 Calle 42 Barrio Alfonso López	Milena Andrea Ostos Acuña - Juan Carlos Castro Pradilla	mostos@sena.edu.co - jccastrop@sena.edu.co

52	Centro Tecnológico de la Amazonia (SENA - Caquetá)	Cra 14 No 5B-60 Barrio Juan XXIII	Néstor Alexander Cachaya Flores	acachayaf@sena.edu.co
53	Centro Agroindustrial y de Fortalecimiento Empresarial de Casanare (SENA - Casanare)	Carrera 19 No. 36-68 Barrio Aerocivil	Dayra Stella Escobar Macualo	dsescobarm@sena.edu.co
54	Centro de Comercio y Servicios (SENA - Cauca)	Sala SBDC - SENA Alto Cauca, Cra. 9 # 71N-60	Paola Andrea Suárez Cusis - Wilmar Fabian Cruz López	psuarezc@sena.edu.co - wfcruz@sena.edu.co
55	Centro de Operación y Mantenimiento Minero (SENA - Cesar)	Calle 13c N° 16-29	Saudith De Jesús Tovar Villadiego - Carlos Mario Zabaleta	sdjtovar@sena.edu.co - czabaleta@sena.edu.co
56	Centro Agroempresarial (SENA - Cesar)	Km 1 vía a San Alberto - Aguachica	Dairo Perpiñán Reyes	dperpinanr@sena.edu.co
57	Tecno parque centro de operación y mantenimiento	Cra 19 calle 14 y 15	Carlos Rafael Melo Freyle	cmelof@sena.edu.co
58	Centro de Recursos Naturales, Industria y Biodiversidad (SENA - Choco)	Barrio Zona Minera sector Minercol – Sede Industrial	Héctor Giovanni Ledezma Arias	hgledezma@sena.edu.co
59	Centro De Comercio Industria Y Turismo	Calle 24 y 27 con Avenida Circunvalar	Maria Ligia Macea Kerguelen	mlmacea@sena.edu.co
60	Centro Agropecuario Y De Biotecnología El Porvenir	Kilómetro 47, Vía Montería	Yoanina Millet Arrazola Salas	yarrazolas@sena.edu.co
61	Centro de Desarrollo Agroempresarial (SENA - Cundinamarca)	Carrera 11 - Sector el Darién Lote 1 - Vereda Bojacá - Chía, Cundinamarca	Jose Mauricio Torres Cifuentes	jmtorres@sena.edu.co
62	Centro de Biotecnología Agropecuaria (SENA - Cundinamarca)	Km 7 Vía Bogotá - Mosquera, Cundinamarca	Yimmy Yecid Montengro Saenz	ymontenegro@sena.edu.co
63	Centro de Desarrollo Agroindustrial y Empresarial (SENA - Cundinamarca)	Calle 2 # 13-03 Barrio San Rafael - Villeta, Cundinamarca	Luis Alejandro Sanchez Cuellar	lasanchezc@sena.edu.co
64	Centro Agroecológico y Empresarial (SENA - Cundinamarca)	Avenida Manuel Humberto Cárdenas Vélez, Calle 16 Fusagasugá	José Agustín Trujillo Chaparro	jtrujilloc@sena.edu.co
65	Centro de la Tecnología del Diseño y de la Productividad Empresarial (SENA - Cundinamarca)	Carrera 10 # 30-04 Barrio Magdalena - Girardot, Cundinamarca	Eunice Rico Penagos	ericop@sena.edu.co
66	Centro Industrial y de Desarrollo Empresarial de Soacha (SENA - Cundinamarca)	Calle 13 # 10-63 Centro - Soacha, Cundinamarca	Carlos Felipe Herrera	cfherrera@sena.edu.co
67	Centro Ambiental y Ecoturístico del Nororiente Amazónico	Transversal 6 A # 29 A - 55 vía al coco - Puerto Inírida	Francyned Almario Castro	falmarioc@sena.edu.co – francymario@misena.edu.co
68	SENA - Riohacha	Calle 21 Cra 15 Av. Aeropuerto	Elvia Andrea Gómez	egomez@sena.edu.co
69	Centro Industrial y de Energías Alternativas (SENA - Guajira)	Km 5 Salida Maicao	Carlos Robles Palomino	croblesp@sena.edu.co
70	Centro Agroempresarial y Acuicola (SENA - Guajira)	Km 1 Vía Barrancas - Fonseca	Ángel María Maestre Peralta	amaestrep@sena.edu.co
71	Centro de Desarrollo Agroindustrial, Turístico y Tecnológico del Guaviare (SENA - Guaviare)	Carrera 24 #7-10 edificio Agencia Pública de Empleo, segundo piso - Barrio El Centro.	Helbert Giovanni Rodríguez López	hrodriguez@sena.edu.co

72	SENA - Neiva	Carrera 5 No. 16-16 Sena - Esquina	Jakeline Sierra Chavarro	EmprendimeintoHuila@sena.edu.co - jaksierac@sena.edu.co
73	Centro de Desarrollo Agroempresarial y Turístico del Huila (SENA - Huila)	Carrera 7 # 5-67 la Plata	Lorena Chala Cardozo	lchalac@sena.edu.co
74	Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios (SENA - Huila)	Carrera 5 # 16-16 Neiva	José Luis Barragán Rodríguez	jlbaraganr@sena.edu.co
75	Centro Agroempresarial y Desarrollo Pecuario del Huila (SENA - Huila)	Carrera 10 No.10-22 – Garzón	María Carolina Sanabria Rivera	msanabriar@sena.edu.co
76	Centro de Formación Agroindustrial CEFA (SENA - Huila)	km 18 vía al Sur la Angostura	Marlya Jackeline Motta Barrera	mmottab@sena.edu.co
77	Centro de Gestión y Desarrollo Sostenible Sur colombiano (SENA - Huila)	Calle 7 # 6-48 Pitalito	Hernán Darío Rodríguez Burgos	hdrodriguez@b@sena.edu.co
78	Tecno parque centro de gestión y desarrollo sostenible surcolombiano.	Calle 7 No. 6-48 - Pitalito (Huila) / Tecno parque 7 vereda Yamboró	María Del Rosario Castañeda	mdcastañeda@sena.edu.co
79	Tecno parque centro de la industria, la empresa y los servicios.	Calle 66 No. 8 -25 Neiva	Adrián Fernando Chavarro Chavarro	achavarroc@sena.edu.co
80	Tecno parque centro de formación agroindustrial.	Km 40 vía Campoalegre	Andrea Melisa Vásquez Riascos	amvasquezz@sena.edu.co
81	Centro de Logística y Promoción Ecoturística del Magdalena SENA	Avenida Ferrocarril 27-97. Segundo Piso Edificio de la Agencia Pública de Empleo - Santa Marta	Oscar Elías Cabrera Rosado	ocabrerass@sena.edu.co
82	SENA - Villavicencio	Villavicencio, Cra 48 No. 06 – 40 – Urbanización Guayuriba	Amparo Shirley Blanco Zea	asblanco@sena.edu.co
83	Centro Internacional de Producción Limpia - Lope (SENA - Nariño)	Calle 22 No 11e - 05 Vía oriente Comercio y Servicios Pasto	Diana Cristina Fuertes Torres	dfuertes@sena.edu.co
84	Centro Agroindustrial y Pesquero de la Costa Pacífica (SENA - Nariño)	Calle Obando – Centro Tumaco	Alba Patricia Guerrero	aguerrero@sena.edu.co
85	Centro Sur Colombiano de Logística Internacional (SENA - Nariño)	Carrera 7 No. 24ª – 48 - Ipiales	Oscar Daniel Suarez	osuarez@sena.edu.co
86	Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios (SENA - Norte de Santander)	Calle 2N Avenida 4 y 5 Pescadero	María Marlenny Hincapié Loaiza	mmhincapie@sena.edu.co
87	Centro Agroforestal y Acuicola Arapaima (SENA - Putumayo)	Carrera 19A No. 23-57 Barrio 20 de Julio Puerto Asís	Jeniffer Andrea Ruiz Salazar	EmprendimientoPutumayo@sena.edu.co
88	SENA - Armenia	CRA 18 N 7-59 B/ Galán	Norma Violeth Plazas Silva	nvplazass@isena.edu.co
89	Centro de Comercio, Industria y Turismo (SENA - Quindío)	Calle 7 # 18-21 B/ GALAN	Lina Paola Linares Rondón	lplinares@sena.edu.co
90	Centro para el Desarrollo Tecnológico de la Construcción e Industria (SENA - Quindío)	Avenida Centenario 44N-02	Mauricio Gómez Ramírez	mgomezr@sena.edu.co
91	Centro Agroindustrial (SENA - Quindío)	Av. Centenario 42n-02 Sede San Juan	Natalia Ramos Beltrán	nramosb@sena.edu.co
92	Centro de Comercio y Servicios (SENA - Risaralda)	Carrera 8 No 26-79	Diana Paola Ballesteros R	dipballesteros@sena.edu.co

93	Centro de Diseño e Innovación Tecnológica Industrial (SENA - Risaralda)	Transversal 7 Calle 26 Barrio Santa Isabel - Dosquebradas	Adriana Chica Giraldo	achicag@sena.edu.co
94	Tecno parque centro atención sector agropecuario	Cra 8A - No 26 -79	Angela Maria Cárdenas C	amcardenas@sena.edu.co
95	Centro de Formación Turística, Gente de Mar y de Servicios (SENA - San Andrés)	Avenida francisco Newball - San Andrés	Stifanny Castellanos Bustamante	s Castellanosb@sena.edu.co
96	Centro Comunitario de Old Town (SENA - San Providencia)	Sector de Old Town - Providencia isla	Ferney Archbold Triana	farchbold@sena.edu.co
97	Centro de Servicios Empresariales y Turísticos (SENA - Santander)	Calle 16 # 27 – 37 Piso 4 Bucaramanga	Edwin Alberto Ardila Medina	edardila@sena.edu.co
98	Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente (SENA - Santander)	Transversal 8 N.º 8A -50 - Vélez	Oscar Yesid Vega	oyvegaf@sena.edu.co
99	Centro Industrial de Mantenimiento Integral (SENA - Santander)	Kilómetro 7 vía Rincón de Girón	Alba Yaneth Martínez Cordero	aymartinez@sena.edu.co
100	Centro Industrial del Diseño y la Manufactura (SENA - Santander)	Kilómetro 6 Autopista Floridablanca No. 50 - 33	Profesional G6	rdpinto@sena.edu.co
101	Centro Industrial y del Desarrollo Tecnológico (SENA - Santander)	Carrera 28 # 56 - 10 - Barrancabermeja	Gloria Adelina Chipagra Rincón	gchipagra@sena.edu.co
102	Centro Agroempresarial y Turístico de los Andes (SENA - Santander)	Carrera 11 13-13, Sala EmprendeT - Málaga	Doris Duarte Hernández	dduarte@sena.edu.co
103	Centro Atención Sector Agroturístico (SENA - Santander)	Calle 22 No 9-82 - San Gil	Erika Johana Gómez Verdugo	ejogomez@sena.edu.co
104	Centro Atención Sector Agropecuario (SENA - Santander)	Km 2 Vía Palogordo Vereda Guatiguará - Piedecuesta	Eduardo Emiro Jaimés	eejaimés@sena.edu.co
105	Centro de la Innovación, la Tecnología y los Servicios (SENA - Sucre)	Calle: 25B # 31 – 26D Av. Mariscal Sucre (Sede Boston) - Sincelejo	Adriano José Vásquez García	avasquezg@sena.edu.co
106	Centro de Industria y Construcción (SENA - Ibagué Tolima)	Carrera 45 Sur No. 141-05 Sector Picaleña, Contiguo Casa de Moneda	Lina Lizeth Martínez Calderón	llmartinez@sena.edu.co
107	Centro Agropecuario la Granja (SENA - Tolima)	Kilómetro 5 Vía Espinal	Oscar Rolando Castro Guerra	ocastrog@sena.edu.co
108	Centro de comercio y servicios (SENA - Tolima)	Transversal 1ª No. 42-44 - Ibagué	Álvaro Fredy Bermúdez Salazar	afbermudez@sena.edu.co
109	SENA - Cali	COMPLEJO SALOMIA Cra. 2 #52154, Cali, Valle del Cauca	Paulo Cesar Polo	ppolon@sena.edu.co- pcpolo@misena.edu.co
110	Centro de Tecnologías Agroindustriales (SENA - Valle)	Carrera 9 # 12-141 - Cartago	Liliana Fernández	lilianaf@sena.edu.co
111	Centro Náutico Pesquero de Buenaventura (SENA - Valle)	Avenida Simón Bolívar Kilómetro 5 - Buenaventura	Claudia Liliana Asprilla	casprillam@sena.edu.co- clasprillam4@gmail.com
112	Centro de Biotecnología Industrial (SENA - Valle)	Calle 40a # 30 -44 - Palmira	Héctor James Serrano Ramírez	hjaserrano@sena.edu.co, hejaser@misena.edu.co
113	Centro Agropecuario de Buga (SENA - Valle)	Carretera Central Variante Buga - Tuluá	Jorge Iván Valencia	jivalencia@misena.edu.co- jivalencia@sena.edu.co
114	Centro Latinoamericano de Especies Menores (SENA - Valle)	Carretera Central a Tuluá Kilómetro 1	Eider Durlen Cardona	edcardonat@sena.edu.co- edc1234.ec@gmail.com

115	Centro de la Construcción (SENA - Valle)	Calle 34 No. 17B-23 Barrio Santafé - Cali	Franklin Iván Marin	frmaring@sena.edu.co - frankmgi@misena.edu.co
116	Centro de Diseño Tecnológico Industrial (SENA - Valle)	Calle 72K #26J - 97 El Pondaje Cali	Julio Andres Pabon	jpabona@sena.edu.co - juliopabon@misena.edu.co
117	Tecno parque centro nacional de asistencia técnica a la industria - astin	Calle 52 No 2 Bis 15 - Cali	Sara Lobo Medina	saloboa@sena.edu.co - sloboam@misena.edu.co
118	Centro Agropecuario y de Servicios Ambientales Jirijirimo (SENA - Vaupés)	Avenida 15 No 6 -184 Barrio San José - Mitú	Martha Cecilia Barragán Salinas	mbarragans@sena.edu.co
119	Centro de Producción y Transformación Agroindustrial de la Orinoquia (SENA - Vichada)	Cra 10 N°15-71 Barrio La Primavera - Puerto Carreño	Fernando Barrero Caballero	fbarreroc@sena.edu.co
120	CDE Tolima Produciendo Somos Paz	Cra 2 # 10-02 Plazoleta San Simón Natagaima		www.cde-tolima.com
121	CDE Pan Coger Buenaventura	Cl 8 # 16-99 Av. Portuaria Ed. Fundación		www.fundacionsprbun.org
122	CDE Luis Alberto Lobo - Cúcuta	Cl 4 # 11 E-121 Colegio INEM		www.centro-de-desarrollo-empresari.webnode.es
123	CDE Universidad de Pamplona	Cl 5 # 3-39 Sede Virgen del Rosario		www.unipamplona.edu.co
124	CDE Fundación Mercapava	Cl 7 # 12-03 Piso 3 Pradera Valle	Fabio Pava Arbeláez	3155170160
125	CDE MacondoLab	Cr 54 # 64-223 Piso 1 Barranquilla		info@macondolab.com
126	CDE Progresia Magdalena	Cra 32 # 22-08 Santa Marta		3024378258

Fuente: Elaboración Propia