

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD  
ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN PROSPECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU  
EMPRESARIAL 2012 - 2016

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

GISELLE ANDREA GIL ACOSTA  
GEORGE DAVID URREGO CAÑAS

Director: Rodrigo Arturo Zárate Torres

Bogotá D.C., Colombia 2012

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD  
ADMINISTRACIÓN FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN PROSPECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU  
EMPRESARIAL 2012 - 2016

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

Giselle Andrea Gil Acosta  
George David Urrego Cañas  
Director: Rodrigo Arturo Zárate Torres

Bogotá D.C., Colombia 2012

Nota de aceptación

---

---

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá D.C., Colombia 2012

## **AGRADECIMIENTOS**

*Los autores expresan sus agradecimientos a:*

A Dios por su fidelidad, respaldo y amor para nuestras vidas.

A nuestros padres por su amor y apoyo incondicional en cada una de nuestras etapas personales y profesionales. A mi hija Jaanaí Urrego por ser esa razón para ser un profesional emprendedor y mejor persona (George Urrego).

Al director del proyecto de grado, Rodrigo Arturo Zárate Torres por las valiosas orientaciones y oportunos comentarios que permitieron culminar el presente trabajo.

A Francisco Javier Matiz Bulla Director del Programa Emprendedor de la Universidad EAN, por su apoyo y disposición incondicional para nuestras vidas y por su trabajo absoluto en el fomento de una cultura emprendedora.

A León Darío Parra Bernal por sus aporte profesionales al trabajo presentado.

A Francisco José Mojica Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia por su enseñanza y orientaciones en el tema de prospectiva.

A la Universidad EAN, directivas y docentes en general que formaron en nosotros profesionales con una actitud emprendedora.

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	1
Identificación del Problema.....	3
Objetivos.....	4
Justificación.....	5
Marco Teórico.....	7
I.    Estado del Arte de la Universidad EAN.....	13
1.1 Reseña Institucional de la Universidad EAN.....	13
1.2 Caracterización del Programa Emprendedor.....	19
1.2.1 La Formación .....	19
1.2.2 La Investigación .....	21
1.2.3 La Extensión y Proyección Social .....	22
II.   Diagnostico Prospectivo Año 2006 – 2012.....	24
2.1 Consolidación del Proceso Misional.....	24
2.1.1 Articular los Esfuerzos de Investigación al Interior de la Universidad.....	24
2.1.2 Articular los Esfuerzos de Extensión al Interior de la Universidad.....	25
2.1.3 Articular los Esfuerzos de Formación al Interior de la Universidad.....	35
2.2 Fortalecimiento de la Cultura del Emprendimiento.....	37
2.2.1 Formación y Acompañamiento a Formadores.....	42
2.2.2 Empoderamiento de Estudiantes.....	44
2.2.3 Difusión Interna.....	46
2.3 Encuadre Estratégico.....	47
III.  Tendencias Mundiales 2012.....	49
3.1 Formación de Emprendedores en Colombia.....	51
3.1.1 Universidad de los Andes.....	55
3.1.2 Universidad EAFIT.....	56

	3.1.3 Tecnológico de Monterrey.....	57
	3.1.4 IE Business School.....	58
	3.1.5 Universidad de Nebrija.....	58
	3.1.6 Emprendimiento en Instituciones Educación Básica y Media.....	60
IV.	Modelo a Implementar.....	65
	4.1 Planeación.....	67
V.	Planeación Prospectiva 2012-2016.....	74
	5.1 Tendencias, Retos, Rupturas, Fortalezas Debilidades y Factores Claves.....	74
	5.1.1 Tendencias Universidades y Centros de Investigación.....	74
	5.1.2 Tendencias en empresas e instituciones nacionales.....	75
	5.1.3 Tendencias en empresas e instituciones internacionales....	76
	5.1.4 Tendencias en educación Básica y Media.....	76
	5.1.5 Tendencias Sociales.....	77
	5.1.6 Tendencias Económicas.....	77
	5.1.7 Tendencias en el manejo del Medio Ambiente.....	77
	5.1.8 Tendencias en el Avance Tecnológico.....	78
	5.1.9 Tendencias específicas frente al emprendimiento.....	79
	5.2 Fortalezas.....	81
	5.3 Debilidades.....	82
	5.4 Factores Claves.....	84
VI.	Análisis Estructural .....	86
VII.	Objetivos Estratégicos.....	89
	7.1 Desarrollo de extensión hacia empresas y gobierno .....	90
	7.2 Mejorar y consolidar la Comunicación en la Universidad y desde la Universidad.....	94
	7.3 Mejorar el Perfil Docente.....	96
	7.4 Fortalecer el Acompañamiento del Programa IN3, Integra, Innova, Incuba.....	98

Conclusiones y Recomendaciones.....	100
Bibliografía.....	103

## **ANEXOS**

Anexo No. 1. Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio. (Como Opción de Grado).....	104
Anexo No. 2 Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio. (Como Informe Final de Investigación).....	105
Anexo No. 3 Formato de Identificación de Tendencias Debilidades y Fortalezas.....	106
Anexo No. 4 Matriz Importancia y Gobernabilidad.....	107
Anexo No. 5 Matriz IGO Plano de Factores.....	108

## **GRÁFICOS**

Grafica No.1. Modelo Prospectivo .....	8
Grafico No. 2 “Triángulo Griego” De Michel Godet El Futuro lo Construyen Los Actores Sociales Desde el Presente.....	10
Grafico No. 3. Triangulo Prospectivo Emprendimiento Universidad EAN.....	11
Gráfico No. 4 Percepción de las Variables para el Análisis Prospectivo Dentro de un Concepto Sistémico y Complejo de la Realidad.....	12
Grafico No. 5 Cadena de Valor de La Universidad EAN.....	17
Grafico No. 6 Estructura Orgánica Universidad EAN.....	18
Gráfico N°7. Esquema Conceptual Modelo Eantec ®.....	20
Gráfico No. 8 Número de Estudiantes Programa Emprendedor.....	38
Gráfico No. 9 Incremento de la Calidad Docente.....	41
Gráfico No.10 Número de Proyectos Presentados EAN Entrepreneurship Award 2006 al 2010.....	44

Gráfico No.11 Presentación Programa Emprendedor Pagina Web Universidad EAN.....	46
Gráfico No.12 Diseño de Imagen Revista Ideando.....	47
Grafico No.13 Etapas Fundamentales de la Prospectiva Estratégica.....	65
Gráfico No.14 Escenarios (Visión Prospectiva).....	68
Gráfico No. 15 Fundamentación Estratégica.....	72
Gráfico No. 16 Vectores Estratégicos Programa Emprendedor.....	89

## **TABLAS**

Tabla No. 1 Programas de Pregrado.....	15
Tabla No.2 Componente Académico del Modelo Eantec®.....	21
Tabla No. 3 Proyectos In3 (Integra, Innova, Incuba) 2010.....	28
Tabla No. 4 Resultados Ruedas de Negocios Multisectorial 2009-2010.....	29
Tabla No. 5 Experiencia en Emprendimiento 2006 – 2010 Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social.....	32
Tabla No.6 Numero de Trabajos de Grado en Creación de Empresas 2007, 2008, 2009.....	36
Tabla No. 7 Incremento Estudiantes Programa Emprendedor.....	38
Tabla No. 8 Unidades De Estudio Programa Emprendedor.....	39
Tabla No. 9 Docentes Certificados Modelo Eantec® Durante los Periodos Comprendidos entre el 2006 – 2010.....	43
Tabla No. 10 Ejecución Presupuestal Programa Emprendedor 2005 – 2010...48	
Tabla No.11 Panel de Expertos Plan Prospectivo Universidad EAN.....	69

Tabla No. 12 Matriz IGO.....	87
Tabla No.13 Análisis de Importancia y Gobernabilidad IGO.....	88
Tabla No. 14 Indicadores de Gestión Desarrollo de Extensión Hacia Empresas y Gobierno.....	93
Tabla No. 15 Indicadores de Gestión Mejorar y Consolidar la Comunicación en la Universidad y desde la Universidad.....	95
Tabla No.16 Indicador de Gestión Mejorar el Perfil Docente.....	97
Tabla No.17 Indicadores de Gestión Fortalecer el Acompañamiento del Programa In3, Integra, Innova, Incuba.....	99

## GLOSARIO

**Angeles Inversionista:** Se llaman inversionistas ángeles a personas o entidades con experiencia en los negocios que están interesadas en promover la iniciativa empresarial y participar en un buen negocio.<sup>1</sup>

**Prospectiva:** El propósito primario de la Investigación de prospectiva es brindar un marco de coherencia y dirección al proceso de planeamiento estratégico.

La prospectiva procesa y decanta un vasto conjunto de información desde diferentes disciplinas académicas, acerca de las dinámicas que han contribuido a dar forma al mundo que conocemos, y de los modos como esas fuerzas pueden introducir cambios que produzcan nuevas oportunidades, amenazas o incertidumbres hacia el futuro.<sup>2</sup>

**Emprendimiento:** La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=300000000000061&idCategoria=9>

<sup>2</sup> [http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4&Itemid=13](http://www.esyes.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=4&Itemid=13)

<sup>3</sup> <http://emprendemiestrategia.wordpress.com/2009/03/13/%C2%BFque-es-emprendimiento/>

**Fondo de capital de Riesgo:** Un fondo de capital privado es un instrumento de financiación de largo plazo para empresas a través de capital o cuasi capital.

En su estructura un fondo cuenta con un gestor profesional, cuya función es hacer inversiones en empresas que él considere elegibles y que tienen potencial para crecer y generar valor para el inversionista.<sup>4</sup>

**Know How:** El término know how proviene del inglés (saber cómo o saber hacer) y tiene directa relación con la tecnología ya que supone la idea de poseer las habilidades técnicas necesarias que son requeridas en diferentes áreas, por ejemplo la informática, la ingeniería, etc. También se aplica normalmente en empresas en las que es necesario poseer determinados saberes y capacidades para algunos puestos más específicos, por ejemplo, el diseño de proyectos, la selección de personal, el trabajo con grupos, el desarrollo de planes, etc.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>[http://www.bancoldex.com/documentos/2398\\_Catalogo\\_WEB\\_Fondos\\_de\\_Capital\\_Privado\\_en\\_Colombi\\_a.pdf](http://www.bancoldex.com/documentos/2398_Catalogo_WEB_Fondos_de_Capital_Privado_en_Colombi_a.pdf)

<sup>5</sup><http://www.definicionabc.com/tecnologia/know-how.php>

## **RESUMEN**

This work wants to help to the construction of a better future in Universidad EAN, and especially to take part in a formation even more integral more participative about the facts and world trends to the students, facilitating its learning process directed to the creation of a entrepreneur future which is every more competitive day.

That's why Universidad EAN, wants to give to continue to the market plan made in the previous years, to raise new actions that allow to visualize probable scenes that allow to consolidate the differentiation of his entrepreneur model by means of competitive advantages, which promote the entrepreneur for the company.

In this way then we formulate the "PLAN PROSPECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR UNIVERSIDAD EAN 2012-2016", in order to determine strategic actions that allow to consolidate the differentiation contemplated in the vision and mission of the University across the formation of enterprising professionals.

## INTRODUCCIÓN

Debido a las necesidades de nuestra sociedad, como la precaria generación de empleo de calidad en contraste con una economía cada vez más competitiva, es importante generar una cultura emprendedora. Por esta razón es indispensable contribuir al desarrollo de competencias, habilidades y destrezas en los estudiantes, para formar así la actitud favorable al emprendimiento, la innovación, la creatividad y ser generadores de empleo y empresas.

Además la experiencia internacional muestra que el emprendimiento es necesario en una economía competitiva, para lo cual son requeridas competencias como la creatividad, la capacidad para resolución de conflictos y el ser recursivos<sup>1</sup>. De acuerdo a lo anterior, es prioritario que las instituciones educativas generen un espíritu emprendedor en torno a competencias mediante las cuales se puedan acercar los jóvenes y ciudadanos a las exigencias del mercado laboral y de una economía internacionalmente competitiva.

Las regiones y empresas que promueven el emprendimiento y la innovación logran mayor productividad e incrementan la posibilidad de sus empresas y que sus habitantes puedan competir con éxito en la globalización.

El emprendimiento se consolida como estrategia para lograr mayor desarrollo económico, fomentar la creación de empresas competitivas y sostenibles y de esta forma consolidar nuevos proyectos productivos y crear nuevos empleos en condiciones de estabilidad que mejoren la calidad de vida de los habitantes.

---

<sup>1</sup> Hernando José Gómez R. (Dic 2008-Ene 2009) Al tablero No. 48 Ministerio de Educación Nacional.

Es así como la Universidad EAN forma profesionales que son capaces de traducir sus conocimientos al lenguaje de los negocios en la actualidad.

La Universidad EAN constantemente trabaja en la construcción de una cultura emprendedora, integral que promueve el fortalecimiento de una sociedad bajo los lineamientos que están consignados en la misión institucional *“Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su actitud emprendedora de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de pueblos”* de esta manera busca proporcionar herramientas efectivas para la vida.

Sin embargo en las instituciones de educación superior y en la educación básica conforme a lo establecido en la ley 1014 de 2006, se han implementado herramientas hacia el desarrollo y la creación de empresas, generando un commodity en la formación empresarial.

Es por esto que la Universidad EAN, con el ánimo de consolidar el posicionamiento y mantener la diferenciación en temas empresariales, ha establecido dar continuidad al Plan Prospectivo del Programa Emprendedor presentado en el periodo (2006-2010).

El presente documento plantea entonces el PLAN PROSPECTIVO PARA EL DESARROLLO DEL ESPIRITU EMPRESARIAL UNIVERSIDAD EAN 2012-2016. Un ejercicio de planeación estratégica que determina construir un plan mediante un trabajo prospectivo y participativo que permita consolidar los principios expuestos en la misión y la visión de la institución para el fortalecimiento de empresarios emprendedores.

## **IDENTIFICACION DEL PROBLEMA**

La Universidad EAN ha consolidado desde su fundación un enfoque profesional basado en la formación de emprendedores empresarios, obedeciendo a su misión y visión con un claro entorno al emprendimiento.

Hoy en día la creación de empresa ha adquirido relevancia en los últimos años al convertirse en uno de los instrumentos para contrarrestar el índice de desempleo del país. De ahí los esfuerzos de las instituciones de educación superior y el estado colombiano por promover la actividad emprendedora en razón de estándares de innovación tecnológica, investigación y desarrollo de productos con valor agregado que generen empresas altamente competitivas.

Es por esto que la Universidad EAN está interesada en dar continuidad al desarrollo del proceso de planeación y prospectiva para el desarrollo del espíritu emprendedor en la Universidad EAN, el cual hace necesario analizar el plan prospectivo realizado en el periodo 2006 – 2010 y presentar una nueva planeación que permita consolidar diferenciación en la formación empresarial para los próximos 5 años basado en la prospectiva francesa por el autor Michel Godet.

Este proceso involucra entonces las siguientes etapas:

1. Estado del Arte Universidad EAN
2. Diagnóstico prospectivo periodo 2006 – 2010
3. Tendencias Mundiales
4. Análisis prospectivo a través de un ejercicio participativo con un panel de expertos para los años 2012 – 2016.
5. Resultados del análisis prospectivo.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Formular un plan prospectivo para el desarrollo del Espíritu Emprendedor para la Universidad EAN comprendido en el periodo 2012 al 2016, con el fin de determinar acciones estratégicas que permitan consolidar la diferenciación contemplada en la visión y misión de la universidad a través de la formación de profesionales emprendedores.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Dar continuidad al Plan Prospectivo para el Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad EAN durante el periodo 2012 – 2016.
- Establecer un diagnóstico del Plan Prospectivo planteado para el Desarrollo del Espíritu Empresarial 2006-2010.
- Identificar los escenarios que afectan directamente el entorno presente - futuro en formación a emprendedores y desarrollo del espíritu empresarial, mediante un trabajo participativo con un panel de expertos.
- Establecer factores estratégicos para diseñar un plan constructivo y de metas alcanzables en las tareas del Programa Emprendedor para el periodo 2012 - 2016.

## JUSTIFICACIÓN

La Universidad EAN desde hace 44 años se ha venido consolidando como una institución líder en la formación de emprendedores, cifras que se demuestran en algunos resultados de investigaciones como el último estudio de imagen y egresados<sup>2</sup>, el cual menciona que el 25% de los egresados EANistas son empresarios y el estudio de incidencia del modelo EANTEC® 2010<sup>3</sup> demuestra que el 13% de los estudiantes poseen empresa propia, las anteriores cifras son el resultado de la implementación del modelo EANTEC® (modelo de formación en competencias emprendedoras de la Universidad EAN), que se centra en el desarrollo de las competencias emprendedoras a través de tres grandes pilares conceptuales, el proyecto de vida emprendedor, el análisis del entorno para la identificación de oportunidades de negocio y el desarrollo de herramientas gerenciales para la planeación y puesta en marcha de empresas.

Adicional a los anteriores datos, se destaca que el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación “COLCIENCIAS”, ente responsable de la investigación en Ciencia y Tecnología en el país, ha reconocido al grupo de investigación Entrepreneurship Group del Programa Emprendedor como el único grupo de investigación en temas de emprendimiento a nivel nacional con la máxima categoría dentro de su ranking, otorgándole la distinción de categoría A1, el cual es el resultado de un arduo trabajo de más de 10 años en la investigación y la generación de conocimiento alrededor del fenómeno del emprendimiento.

---

<sup>2</sup> Estudio de Satisfacción, Egresados e Imagen de la Universidad EAN,( Nov. de 2010) Centro Nacional de Consultoría.

<sup>3</sup> Estudio de incidencia del Modelo EANTEC ® (Sep. 2010) ofrecido por la Universidad EAN en la creación de empresas y el emprendimiento en sus estudiantes.

En la actualidad variados estudios a nivel internacional tales como el Global Entrepreneurship Monitor, demuestran que las sociedades pueden enfrentar de manera efectiva y eficiente grandes problemáticas como lo son; el desempleo y el decrecimiento económico a través del fomento al emprendimiento, la creación de empresas y el desarrollo socioeconómico de los países a través del apoyo a la generación de nuevas unidades productivas.

Es por esto que la Universidad EAN, desea dar continuidad al plan prospectivo realizado en años anteriores, para plantear nuevas acciones que permitan visualizar escenarios probables y no tan probables en temas de emprendimiento a través de acciones que permitan consolidar la diferenciación de su modelo empresarial por medio de ventajas competitivas, que fomenten el emprendimiento para la sociedad.

## **MARCO TEORICO**

La palabra prospectiva proviene de prospecto, que es la manera de mirar un objeto. En latín, el verbo prospicere significa mirar a lo lejos.

La prospectiva es una disciplina que permite analizar el futuro para poder obrar con mayor seguridad en el presente. Es por tanto una herramienta que permite, en función de la situación actual tomar las decisiones necesarias para diseñar el futuro más favorable para nuestros intereses en el marco de la planificación estratégica.

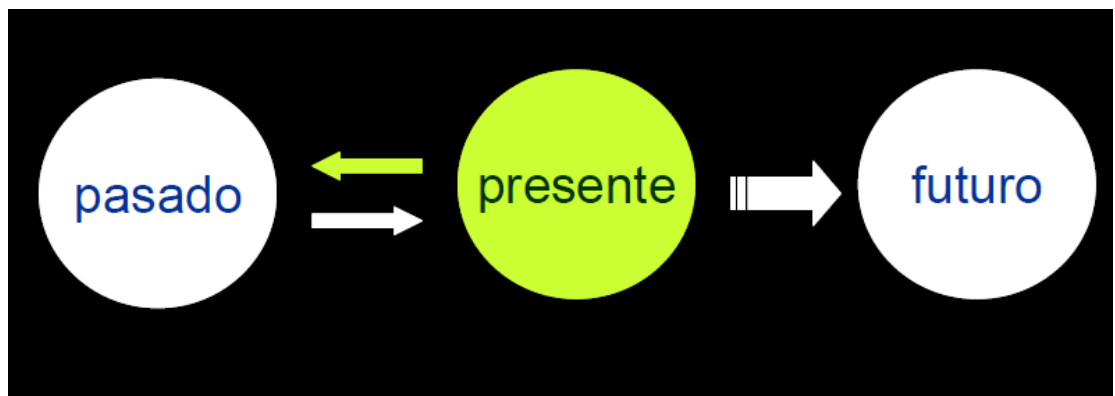
Esta herramienta constituye un conjunto de técnicas destinadas al establecimiento de prioridades de largo plazo, teniendo en cuenta los aspectos científicos, tecnológicos, sociales y económicos que están involucrados.

Su objetivo es el de reducir el nivel de incertidumbre que afecta toda decisión de medio y largo plazo. Esta incertidumbre proviene de factores tales como la acelerada evolución de las tecnologías, las cuantiosas inversiones necesarias para llevarlas a cabo, el acortamiento de los ciclos de vida de las mismas, la globalización de las actividades, la contaminación ambiental, el incremento de las desigualdades, etc.

Esta disciplina evolucionó para que tengamos así mismo las herramientas necesarias para no padecer en el futuro sino por el contrario que podemos construirlo, añadiendo nuestras experiencias y creando nuevas curvas de valor en las ventajas competitivas que han nacido en la organización, en este caso la Universidad EAN. Podemos encontrar entonces que la Universidad EAN debe mantener ese liderazgo y adelantándose al futuro de una manera estratégica se logra construir un eslabón más en su continuo plan de mejoramiento y diferenciación en su entorno. Ahora bien, si analizar el futuro y elegir un buen

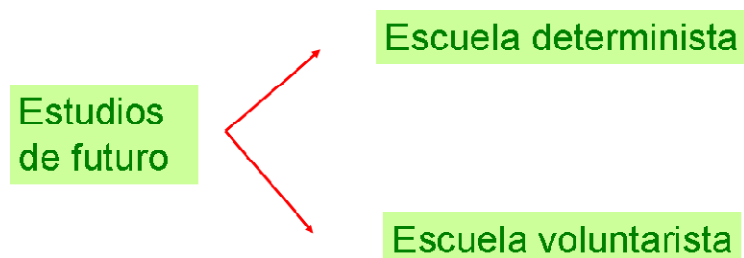
camino a recorrer mediante estrategias inteligentes y corporativas, aseguramos un camino más fácil al éxito y a una mayor diferenciación en el futuro.

El papel de la prospectiva contiene la relación pasado – presente – futuro, ya que estos tres focos nos permiten ver la causalidad y la relación del pasado es la causa del presente.



Existen entonces dos enfoques: "El enfoque "determinista" es más frecuente en los Estados Unidos, mientras que el enfoque "voluntarista" lo es en Francia y en Europa. Sin embargo, en la práctica hoy en día ambos enfoques se entremezclan y se apoyan mutuamente"<sup>4</sup>

Gráfica No.1. Modelo Prospectivo



Fuente: Francisco José Mojica (2009)

<sup>4</sup> Francisco José Mojica (Bogotá Emprende 2009)- Introducción a la Prospectiva Estratégica para la Competitividad Empresarial

La primera corriente “determinista” se basa en reconocer los fenómenos de tendencias y la inclinación del entorno hacia ella. Si muestran tendencias fuertes pueden llegar a imponerse aun por encima de una estrategia a futuro o decisiones que como humanos o actores de una organización nos comprometamos. Tal es el caso para los avances tecnológicos y ahora en el último quinquenio en el avance de las redes sociales ya que esto implícitamente se ha visto como un medio de ventas y de comunicaciones personales y corporativas.

El voluntarismo como condición de la Prospectiva es una escuela de pensamiento que se origina con la obra de Gastón Berger "Fenomenología del Tiempo y Prospectiva", se prolonga con los trabajos de Bertrand y Hugues de Jouvenel ("El Arte de la Conjetura" y la Fundación "Futuribles International") hasta llegar a Michel Godet ("De la Anticipation à la Action") y sus discípulos, quienes con la teoría de la “Prospectiva del Presente” encarnan la última generación de prospectivistas. El voluntarismo, suele dar un salto al vacío que no le permite ver las bifurcaciones por las que pueden transitar las diversas formas de acción que tienen lugar entre posibilidad y realidad.

Comparar un análisis de tendencias, elegir el plan estratégico para enfrentar competitivamente las implicaciones que tendrían cada una de estas tendencias, fortalezas y debilidades es un acto voluntario por eso esta escuela nos confronta a tener una voluntad electiva y al mismo tiempo asertiva y siendo un acto de voluntad propia es por esta razón que su nombre nos indica “voluntarista”. Podríamos afirmar que la construcción del futuro es la esencia de la escuela voluntarista.

Contemplando este análisis de prospectiva y con el ánimo de construir el Plan Prospectivo para el Desarrollo del Espíritu Emprendedor 2012-2016 se asumen y se plantea un esquema de trabajo que contengan las siguientes condiciones: Primero, que quien realice este trabajo y elección tenga suficiente información para hacerlo. Esto quiere decir también que los expertos poco informados y con una experiencia mínima en emprendimiento, conocimiento del entorno colombiano y mundial, además con mínimo conocimiento del trabajo hecho por la Universidad EAN no estarían en capacidad de hacer la elección de escenarios probables para el diseño de esta planeación. Segundo, que quien elija lo haga en ejercicio de su libertad como lo afirma Francisco José Mojica en su obra de Prospectiva Estratégica, esto se refiere a la capacidad de elegir que tienen los expertos, deben tener poder de decisión en sus organizaciones.

Este trabajo se encamina a radicar una coherencia activa del proceso de construcción de factores claves y estratégicos a la Prospectiva Estratégica o Planeación Prospectiva además coherente y enmarcado en el plan prospectivo anterior. Así entonces se plantea el triangulo griego de Michel Godet aplicado al siguiente plan de acción:

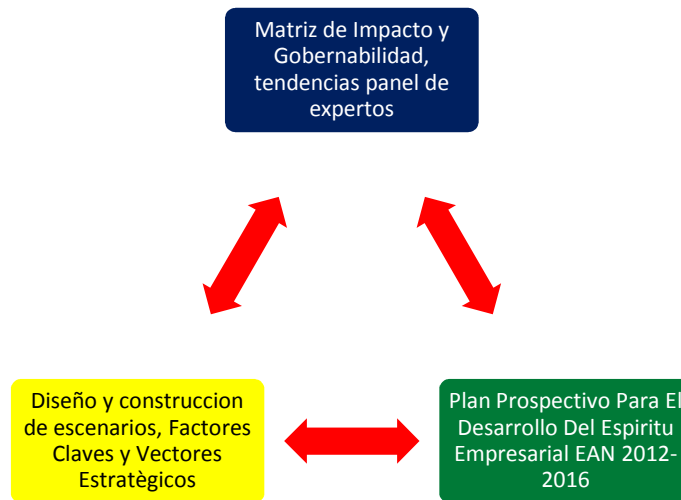
*Gráfico No. 2 “Triángulo griego” de Michel Godet El futuro lo construyen los actores sociales desde el presente*



*Fuente: GODET, Michel « Manuel de Prospective Stratégique » Paris, (2007)*

De esta manera tenemos,

*Gráfico No. 3. Triangulo Prospectivo Emprendimiento Universidad EAN*



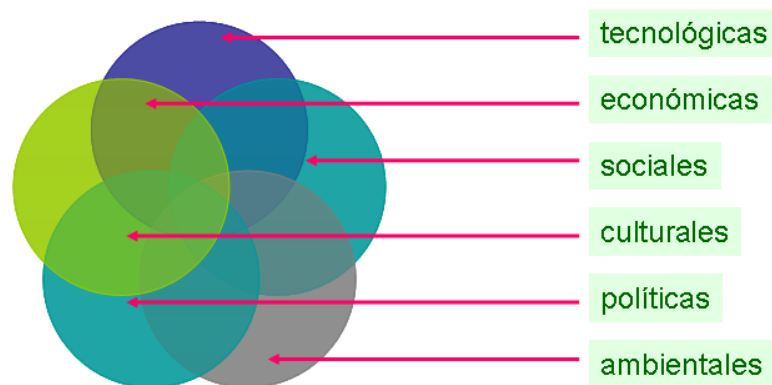
*Fuente: Elaboración Propia basados en el “Triángulo griego” de Michel Godet*

La concepción de la realidad es lo que difiere la escuela “determinista” y “voluntarista” pero es natural y de público conocimiento que se requiere tanto de las tendencias por la escuela “determinista” como la planeación de estadios y la percepción de los diferentes stakeholders por la escuela “voluntarista”. En esta afirmación vemos autores como Francisco José Mojíca que la introducen en sus estudios.

Por eso de esta manera no podríamos evidenciar un futuro y concebir la realidad de una manera fragmentada sino que es todo dentro de un todo. *“Estos requerimientos mutuos de las diferentes familias de variables se explican por medio de la “teoría de la complejidad” que es una de las bases conceptuales de la prospectiva estratégica. Dentro del cual sus diferentes partes se conectan e influyen mutuamente dando lugar a situaciones múltiples de interdependencia. De esta manera, los fenómenos tecnológicos, económicos, sociales, culturales, ambientales, políticos se mantienen en una constante relación de causa y*

*efecto mutuo. Esta situación de absoluto dinamismo genera un contexto dentro del cual operan los elementos que conforman el todo, a la manera de los átomos al interior de la molécula o de los planetas que conforman el sistema solar. El siguiente gráfico nos puede dar una idea aproximada de la contextualización de los fenómenos dentro de cuya teoría concebimos y leemos la realidad del presente y las alternativas del futuro”.*<sup>5</sup>

*Gráfico No. 4 Percepción de las variables para el análisis prospectivo dentro de un concepto sistémico y complejo de la realidad*



*Fuente: Francisco José Mojica (2009)*

De acuerdo al esquema anteriormente planteado, a continuación se presenta una reseña histórica e institucional de la Universidad EAN, en la que se mostrará una parte del crecimiento y los logros que se han alcanzado en el fomento del espíritu emprendedor.

---

<sup>5</sup> Francisco José Mojica (Bogotá Emprende 2009) Introducción a la Prospectiva Estratégica para la Competitividad Empresarial

## **I. ESTADO DEL ARTE DE LA UNIVERSIDAD EAN**

### *1.1 Reseña Institucional de la Universidad EAN*

Hace ya más de 44 años nació la EAN. En Bogotá Colombia, en Sur América. Inicio con 14 Estudiantes, para los cuales la promesa de formación era sencilla “Hacer del Administrador Un Empresario”<sup>6</sup>.

Desde su fundación el 11 de octubre de 1967, la Universidad EAN es una entidad de carácter privado y sin fines de lucro, el cual se ha comprometido con la formación de profesionales emprendedores, íntegros y reconocidos por su espíritu empresarial; tal compromiso es evidente en su filosofía institucional y se convierte en realidad a través del Programa Emprendedor, unidad encargada de hacer tangible la misión de la universidad en la comunidad académica y en organizaciones comprometidas con el fortalecimiento del Espíritu Empresarial.

Acción que se hace latente no solo en los principios filosóficos de la Universidad, adicionalmente se encuentra explícito en la Misión y Visión Institucionales, siendo un eje fundamental de la orientación estratégica a través del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los planes de acción que año a año se convierten en el derrotero de la institución.

Dentro de este nuevo enfoque de Universidad y acorde con las responsabilidades que se tienen con los grupos de interés, dentro del Plan Educativo Institucional-PEI del actual plan quinquenal de la Universidad EAN, se estipula que la Institución ratifica su vocación por la docencia centrada en la formación integral de la persona y el estímulo a la formación profesional,

---

<sup>6</sup> RESEÑA HISTORICA DE LA EAN, Ramirez Carlos, Biblioteca EAN, 1979

basada en el desarrollo de las aptitudes y actitudes emprendedoras. Educa con la premisa en la cual el conocimiento contribuye a la solución de problemas reales de la sociedad, el empresariado, los emprendedores y la academia; por este motivo desarrolla intensamente una relación entre la universidad y la empresa<sup>7</sup>.

A partir de la Resolución 2470 del 30 de mayo de 2006 que le otorga el carácter de Universidad EAN a la entonces denominada “Escuela de Administración de Negocios”, se han suscitado una serie de cambios en la institución en consonancia con su Misión, Visión y nuevo estatus.

La Universidad EAN figura entre las instituciones de educación superior más prestigiosas de Colombia, distinguiéndose como la pionera, entre las entidades universitarias, por su modelo educativo que se basa en el desarrollo de competencias individuales, el fomento de las vocaciones empresariales y el fortalecimiento del espíritu emprendedor de sus estudiantes que cursan programas de formación profesional en los niveles de pregrado y de postgrado.

Actualmente la universidad cuenta con un amplio portafolio de servicios en la formación universitaria, con 13 programas de pregrado, 27 programas de postgrados, 4 maestrías y 1 doctorado.

---

<sup>7</sup> Plan Educativo Institucional. Plan Quinquenal (2010-2014) Universidad EAN. Vicerrectoría de Planeación

<b>TABLA No. 1 PROGRAMAS DE PREGRADO</b>
<b>Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas</b>
1. Administración de Empresas.
2. Economía
<b>Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales</b>
3. Lenguas Modernas
4. Estudios y Gestión Cultural
5. Facultad de Ingeniería
6. Ingeniería Ambiental
7. Ingeniería de Sistemas
8. Ingeniería de Producción
<b>Carreras Profesionales a Distancia - E-Learning - Virtuales</b>
Facultad de Estudios a Distancia
9. Administración de Empresas
10. Negocios Internacionales
11. Mercadeo
12. Lenguas Modernas
13. Estudios y Gestión Cultural
<b>PROGRAMAS DE POSTGRADOS</b>
1. Gerencia de Empresas, Servicios y Productos de la Música
2. Gerencia de Servicio
3. Gerencia de Mercadeo
4. Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercado
5. Negocios y Finanzas Internacionales
6. Administración Financiera
7. Economía de Empresa
8. Alta Dirección en Seguros
9. Gestión de Portafolios de Inversión y Valoración de Empresas
10. Gestión Humana
11. Administración Hospitalaria
12. Auditoría y Garantía de Calidad en Salud
13. Gestión de Salud Pública y Seguridad Social
14. Gerencia de Proyectos
15. Gerencia de Procesos y Calidad
16. Gerencia Logística
17. Gerencia Informática
18. Gerencia de Tecnología
19. Gestión de Residuos Sólidos

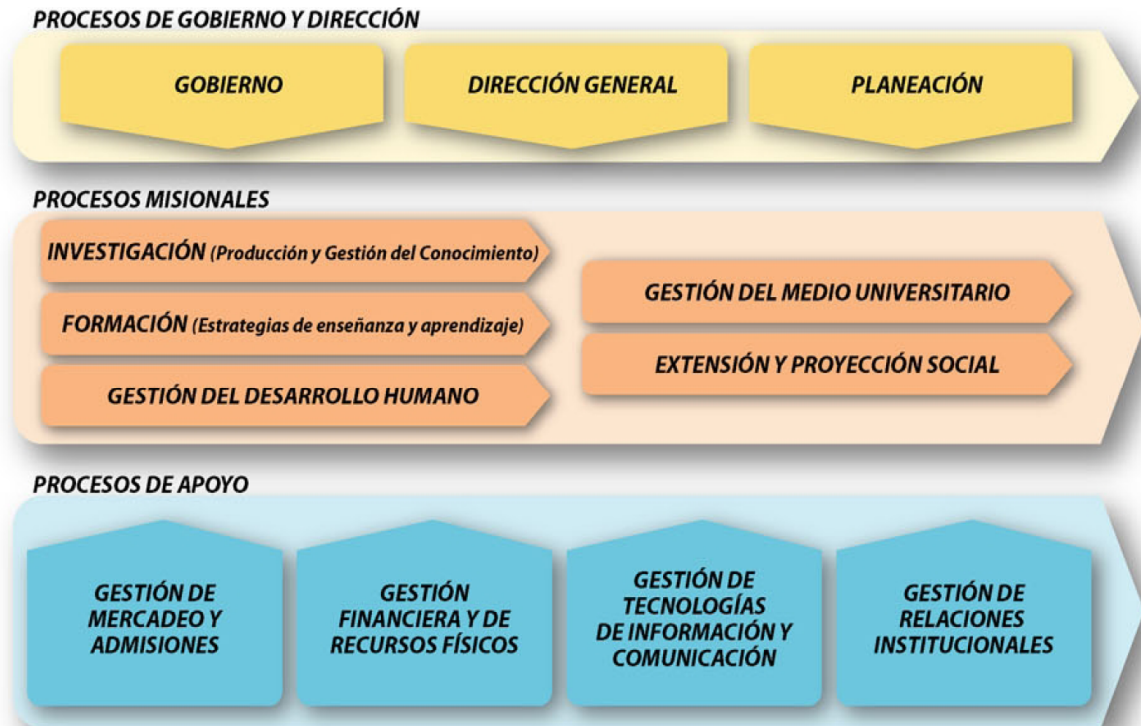
<b>Especializaciones a distancia e-learning</b>
20. Administración de Empresas
21. Gobierno y Gerencia Pública
22. Gestión Humana
23. Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación
24. Gerencia Comercial y Mercadeo
25. Dirección Financiera
<b>Convenio Universidad EAN - Universidad Politécnica de Madrid CEPADE (Campus Virtual)</b>
26. Gerencia Integral de los Sistemas de la Calidad, los Riesgos Laborales y el Medio Ambiente
27. Gestión de Sistemas y Tecnologías de la Información en la Empresa
<b>Maestrías</b>
1. Maestría en Gestión de Organizaciones MGO
2. Maestría en Gestión de Proyectos
3. Maestría en Creación y Dirección de Empresas
4. Maestría en Traducción Económica, Financiera y de Negocios Internacionales
<b>Doctorado</b>
1. Doctorado en Gestión

Actualmente la Universidad EAN cuenta con un total de estudiantes para el primer periodo académico 2012 en pregrado Bogotá D.C. 3.973 (Presencial y Distancia), especializaciones y maestrías en Bogotá D.C. 1.338 (Presencial y Distancia) y convenios a nivel nacional 129 para un total de 5.440<sup>8</sup> EANistas a nivel nacional.

La Universidad EAN trabaja con una estructura por proceso bajo los parámetros que contribuyen la lógica del cliente desde la perspectiva de sus necesidades, expectativas y deseos e integración de responsabilidades.

<sup>8</sup> Información suministrada del sistema académico SUGAR y SIA de la Universidad EAN ( Feb. 2012)

## Gráfico No. 5 CADENA DE VALOR DE LA UNIVERSIDAD EAN

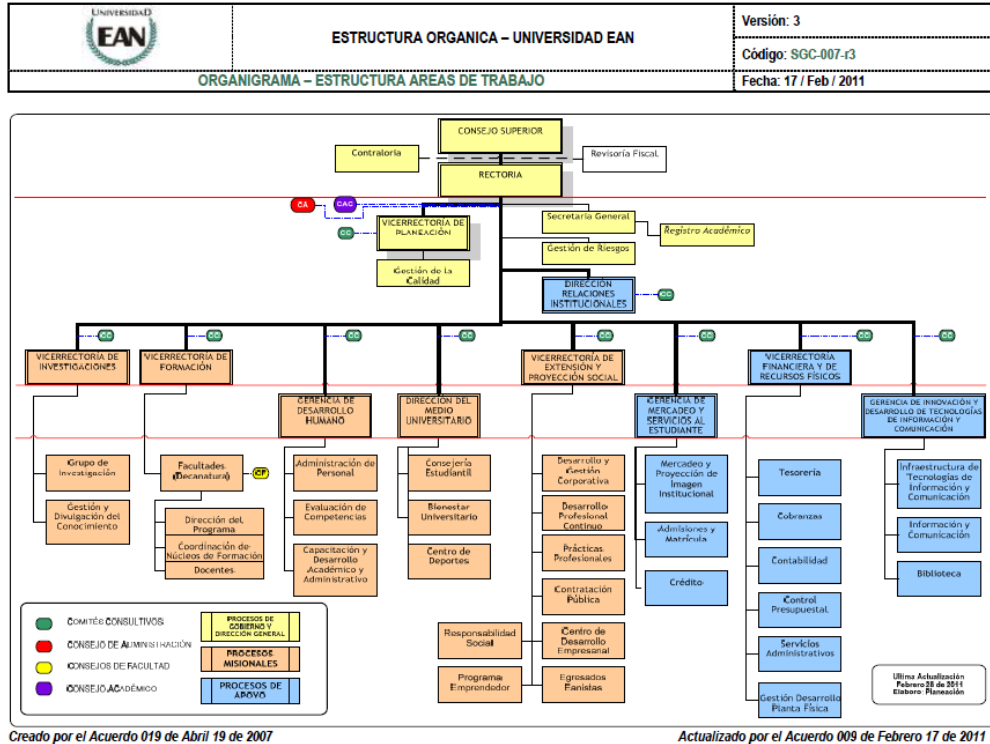


*Fuente: Vicerrectoría de Planeación Universidad EAN*

Como se observa en la cadena de valor la universidad maneja tres líneas de procesos en las cuales se encuentra el proceso de gobierno y dirección, el proceso misional y finalmente proceso de apoyo.

A continuación se detalla la estructura de áreas de trabajo establecidas por el consejo superior de la universidad, mediante el acuerdo 019 de abril 19 de 2007

Gráfico No. 6 Estructura Orgánica Universidad EAN



Fuente: Vicerrectoría de Planeación Universidad EAN

Los anteriores procesos están establecidos como una respuesta a la necesidad de promover el desarrollo del espíritu empresarial y la formación de profesionales empresarios que contribuyan con el proceso del cambio y desarrollo del país. Mediante la creación de empresas.

Actualmente, el Programa Emprendedor de la Universidad EAN, aborda las siguientes temáticas del emprendimiento desde los tres sentidos o acciones en que se maneja por la Universidad, la Vicerrectoría de Formación, la Vicerrectoría de Investigación y la Vicerrectoría Extensión y Proyección Social<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> PEI EAN. Estos tres aspectos se desarrollan y se dan como premisa y política institucional en el marco del PEI aprobado por el Consejo superior (2005 2010) [www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)

## **1.2. Caracterización del Programa Emprendedor**

El Programa Emprendedor tiene como objetivo hacer tangible la misión de la Universidad EAN, esta dependencia pertenece a la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, comprometida con el fortalecimiento del Espíritu Empresarial a través del desarrollo de competencias emprendedoras basados en el modelo de formación EANTEC ®.

### **1.2.1 La Formación**

La formación emprendedora en la Universidad EAN empieza por su modelo pedagógico basado en el desarrollo de competencias y enfocado a la formación integral y del espíritu empresarial , de las cuales se encuentra determinado como una de las competencias transversales porque fomenta su espíritu empresarial, desarrollando competencias para crear empresas y/o para ser un intraempresario a través del modelo EANTEC® (modelo de formación en competencias emprendedoras de la universidad EAN), que se centra en el desarrollo de las competencias emprendedoras a través de tres grandes pilares conceptuales; el Proyecto de Vida Emprendedor, el Análisis del Entorno para la Identificación de Oportunidades de Negocio y El desarrollo de Herramientas Gerenciales para la planeación y puesta en marcha de empresas<sup>10</sup>. (Ver gráfico N°7)

---

<sup>10</sup> Modelo EANTEC Versión 0 (Sep. 2010) Programa Emprendedor

**Gráfico N°7.** Esquema Conceptual Modelo EANTEC ®



*Fuente: Modelo EANTEC Septiembre de 2010 Versión 0 – Programa Emprendedor*

En su ejecución el modelo EANTEC® es implementado a través de unidades de estudio de carácter curricular y obligatorio en todos los programas de formación impartidos en la Universidad EA. Para los casos de programas de pregrado son impartidas de manera transversal a la totalidad de titulaciones contando así con grupos de carácter interdisciplinario, de igual forma en programas de postgrado, Maestrías y Doctorado el modelo es impartido a través de una unidad de estudio con un enfoque gerencial y especializado de acuerdo con el área del conocimiento de los diferentes Programas. Debido a este cubrimiento el modelo EANTEC ® administrado por el Programa Emprendedor de la Universidad, llega a un promedio de 3000 estudiantes de la Universidad anualmente.

**TABLA N° 2 COMPONENTE ACADÉMICO DEL MODELO EANTEC®**

NIVEL	UNIDAD DE ESTUDIO	TEMATICA
PREGRADO	CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 1	MI VIDA UNA EMPRESA – PROYECTO DE VIDA
PREGRADO	CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 2	DE LA IDEA A LA OPORTUNIDAD – IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO
PREGRADO	CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 3	PLANEANDO LA EMPRESA 1 – CONCEPTOS GERENCIALES Y DE ADMON
PREGRADO	CREACION DE EMPRESAS	PLANEANDO LA EMPRESA 2 – EL PLAN DE NEGOCIOS
POSTGRADO	INICIATIVA Y DESARROLLO EMPRESARIAL	EL EMPRENDEDOR, LAS OPORTUNIDADES Y LA EMPRESA
MAESTRIAS	INICIATIVA Y DESARROLLO EMPRESARIAL	CONSULTORIA, INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN EN NUEVAS EMPRESAS

*Fuente: Syllabus Programa Emprendedor*

### **1.2.2 La Investigación**

Es así como complemento a la acción formativa el modelo EANTEC® cuenta con acciones en investigación a través del Entrepreneurship Group, un grupo de investigación de la Universidad EAN enfocado a la temática del emprendimiento, la creación de empresas y su pedagogía, en la actualidad este grupo es el único en Colombia reconocido por Colciencias (entidad gubernamental encargada del tema de investigación científica) y que se encuentra en el ranking de categoría A1 (existen 5 categorías para los grupos de investigación científica A1, A, B, C, D); el que hacer de este esfuerzo se concentra entonces en la generación de conocimiento alrededor del emprendimiento, el emprendedor y el proceso de la creación de empresas, contando entonces con temas o sublíneas de investigación en temáticas tales como:

- Perfiles y Caracterización de Empresarios(as) y organizaciones
- Pedagogía para el emprendimiento
- Herramientas para la creación de empresas
- Factores de Éxito y Fracaso de Empresas en Start Up
- Liderazgo

### 1.2.3 La Extensión y Proyección Social

Finalmente el emprendimiento como lineamiento estratégico y sello institucional de la Universidad EAN es en gran medida el eje de las acciones de Extensión y Proyección Social que se realizan para los diferentes stakeholders, en ese orden de ideas se tienen diferentes programas dirigidos a públicos claramente heterogéneos pero unidos por la posibilidad de transferir el modelo EANTEC® de manera clara y concreta a sus diferentes realidades, a través de los siguientes programas:

*EAN ENTREPRENEURSHIP AWARD*: Un concurso que se realiza anualmente de perfiles y modelos de negocios donde emprendedores Eanistas, tanto estudiantes de cualquier programa como egresados, presentan sus iniciativas empresariales.

*IN3 (INTEGRA, INNOVA, INCUBA)*: Espacio diseñado para la incubación empresarial de ideas y planes de negocios de los estudiantes y egresados de la Universidad EAN.

*RUEDAS DE NEGOCIOS MULTISECTORIALES*: Una iniciativa que busca generar espacios de encuentro para que los emprendedores y empresarios Eanistas logren contactar a posibles clientes y aliados estratégicos en la gestión de sus empresas.

*CONCURSO CLASE EAN*: Una propuesta para que estudiantes de grados 10° y 11° de Bogotá Región presenten sus propuestas de emprendimiento y adicional a recibir acompañamiento y formación por parte de docentes de la Universidad EAN.

*EVENTOS Y CONFERENCIAS:* Complementa la labor de formación de la Universidad EAN con la experiencia de los empresarios que día a día trabajan en la consolidación y el crecimiento de sus organizaciones.

*PROGRAMAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO EN COLEGIOS:* A través de la Ley de Fomento a la Cultura Emprendedora en Colombia (Ley 1014 de 2010), por una parte en Alianza con la Secretaria de Educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Se llega a un importante número de colegios públicos de la ciudad, así con programas cortos de formación a formadores en diferentes colegios privados.

*CONTRATOS CON ENTIDADES TANTO GUBERNAMENTALES COMO PRIVADAS:* Ha permitido desarrollar importantes iniciativas para el desarrollo del emprendimiento y la creación de empresas como parte de programas públicos tales como un programa de formación a vendedores ambulantes desarrollado para la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., ó la Iniciativa de apoyo al Programa Retorno Positivo de la Cancillería de la República de Colombia donde se imparte formación en emprendimiento y creación de empresas a colombianos inmigrantes que regresan al país, como en proyectos desarrollados para empresas en el marco de sus programas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) como los son el Programa de Outplacement del Banco de la República y una iniciativa de apoyo a socios y proveedores de la empresa Sodimac.

## **II. DIAGNOSTICO PROSPECTIVO AÑO 2006 – 2010**

De acuerdo a lo objetivos planteados en el plan prospectivo del año 2006 – 2010 se analizan el cumplimiento de los siguientes vectores y se concluye de la siguiente manera:

### **2.1 Consolidación del Proceso Misional:**

#### **2.1.1 Articular los Esfuerzos de Investigación al Interior de la Universidad:**

El Grupo de Investigación *Entrepreneurship Group* liderado por el Programa Emprendedor de la Universidad EAN es un complemento a la acción formativa el modelo EANTEC ® cuenta con acciones en investigación enfocados a la temática del emprendimiento, la creación de empresas.

En junio de 2008 el departamento administrativo de ciencia y tecnología e innovación - Colciencias mediante los resultados de la convocatoria Nacional para medición de grupos de investigación, recibió la distinción como categoría A por su investigación sobre el “Emprendimiento como Herramienta a la Creación de Empresas. Mediante la Resolución No. 007 de 2009 de Colciencias se ordenó la publicación de los resultados de la convocatoria No. 482 de 2008.

Este equipo se destaca de 206 grupos de la categoría A y de 5218 grupos de investigación, como el único grupo de investigación en el área del conocimiento a nivel nacional.

En el año 2010 Mediante la publicación de los resultados de la convocatoria nacional para medición de grupos de investigación en ciencias, tecnología e investigación No. 509 - 2010, el grupo de Investigación *Entrepreneurship Group* logró la categorización A1 por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias) como máxima categorización en temas

de emprendimiento a nivel nacional por su trabajo investigativo en emprendimiento como herramienta para el fomento de la creación de empresas.

Actualmente el Grupo de Investigación Entrepreneurship Group liderado por el Programa Emprendedor de la Universidad EAN cuenta con siete libros publicados como resultados de una investigación; cinco capítulos de libros publicados; siete artículos publicados en revistas científicas; trece trabajos de conclusión de cursos de pregrado; catorce tesis de maestría concluidas y una tesis de maestría en desarrollo. De igual forma, con cuatro proyectos en desarrollo y ocho realizados

El resultado de estas sub líneas son proyectos de investigación no solo pertinentes frente a las necesidades de la Universidad en esta área sino que se convierten claramente en una de las principales herramientas para la alimentación y mejoramiento continuo del modelo EANTEC® en lo que se refiere a la formación de emprendedores, toda vez que son estos proyectos quienes alimentan los currículos a través de la actualización de las unidades de estudio y la construcción de material pedagógico tal como libros, textos y objetos virtuales de aprendizaje.

### **2.1.2 Articular los Esfuerzos de Extensión al Interior de la Universidad**

Anteriormente el Programa Emprendedor estaba integrado al proceso de la Vicerrectoría de Formación y al analizarlos resultó pertinente integrar el Programa Emprendedor a la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, como unidad de servicio para la docencia, la investigación, la extensión y proyección social, propiciando un mayor acercamiento con el sector empresarial, lo cual permite que las competencias en emprendimiento tengan una relación directa con la función de extensión, la transferencia de tecnología de la universidad a la empresa y la responsabilidad social, así como con el desarrollo de prácticas empresariales y la relación con egresados.

Mediante el Acuerdo No. 048 de Septiembre 18 de 2008 se modifica el Acuerdo 019 de abril 19 de 2007, donde se adoptó la nueva Estructura Orgánica de la Universidad EAN.

**ACUERDO No 048 SEPTIEMBRE DE 2008 - ARTÍCULO 1°.** Adscribir el Programa Emprendedor a la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social como la herramienta para plasmar el espíritu emprendedor en el modelo curricular, en desarrollo de la Misión y Visión de la Universidad EAN, para así desarrollar el tercer eslabón de la cadena de formación de los estudiantes EANistas y articularlo a los ámbitos de trabajo que lidera esta Vicerrectoría.

Una vez firmado este acuerdo el programa emprendedor inicia una Integración a los Procesos de Extensión

Debido al interés de la Universidad en acercar su conocimiento y experiencia en el desarrollo del espíritu empresarial a los primeros niveles de formación y con ocasión de la generación de la Ley de Fomento a la Cultura Emprendedora en Colombia (Ley 1014 de 2010), desde el año 2006 se han venido adelantando diferentes programas de apoyo al emprendimiento en Colegios, por una parte en Alianza con la Secretaria de Educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá llegando a un importante número de colegios públicos de la ciudad, así que con programas cortos de formación a formadores en diferentes colegios privados.

En este mismo sentido recientemente, y con el objetivo de sensibilizar a los jóvenes estudiantes de los dos últimos grados de la educación media; se desarrolló el Concurso Clase 2010, una iniciativa enfocada a acercar a estos jóvenes a conceptos tales como el emprendimiento, la innovación y la responsabilidad social; más de 300 estudiante organizados en 86 equipos de 36 colegios de Bogotá Concursaron a través de la formulación y ejecución de sencillos proyectos sociales encaminados a beneficiar poblaciones vulnerables de la ciudad tales como Adultos Mayores, Personas con Discapacidad y Niños

desprotegidos. Los ganadores fueron acreedores a Premios de la Universidad (descuentos en matrícula del 50 al 80%) y de importantes empresas del sector privado en Colombia.

Por otra parte y en asocio con entidades tanto gubernamentales como privadas, se han desarrollado importantes iniciativas para el desarrollo del emprendimiento y la creación de empresas tanto como parte de programas públicos tales como un programa de formación a vendedores ambulantes desarrollado para la Alcaldía Mayor de Bogotá, ó la Iniciativa de apoyo al Programa Retorno Positivo de la Cancillería de la República de Colombia en que se imparte formación en emprendimiento y creación de empresas a colombianos inmigrantes que regresan al país, como en proyectos desarrollados para empresas en el marco de sus programas de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) como los son el Programa de Outplacement del Banco de la República y una iniciativa de apoyo a socios y proveedores de la empresa Sodimac.

Adicional la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, el Programa Emprendedor presentó una propuesta de acompañamiento a estudiantes y egresados en el proceso de la puesta en marcha de sus iniciativas empresariales llamado IN3 “Innova, Integra, Incuba”, este programa pretende suministrar a los empresarios EANistas servicios de asesorías en dos grandes categorías; asesorías generales en las que podrán tener retroalimentación y seguimiento a sus planes de negocio y en la construcción de sus planes operativos o de puesta en marcha, así como acceso a los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial (CEDEAN) en lo que se han denominado las asesorías especializadas y que se enfocan a temáticas mucho más particulares y específicas de la gestión de su empresa.

Las empresas pertenecientes a este programa también pueden acceder a los servicios financieros de la red de aliados estratégicos con los que actualmente cuenta el programa emprendedor como (Fondo Emprender del SENA, Líneas de Crédito de Cooperativas como Somec y Coomeva, o herramientas como las redes de ángeles inversionistas de Capitalia Colombia), servicios de entidades de apoyo no financiero tales como el Tecnoparque o el Programa Bogotá Emprende, entre otras.

En la actualidad existen más de 20 equipos de emprendedores vinculados a esta iniciativa, trabajando de la mano con la universidad.

*Tabla No. 3 Proyectos IN3 (Integra, Innova, Incuba) 2010*

### PROYECTOS IN3 INTEGRA, INNOVA, INCUBA

#### PROGRAMA EMPRENDEDOR

No.	PROYECTO	PROGRAMA
1	NTI SOLUTIONS	ESP. EN GESTION DE SISTEMAS Y TECNOLOGIAS DE LA INF. EN LA EMPRESA
2	ALMACEN DE ROPA	LENGUAS MODERNAS
3	COMERCIALIZACIÓN MOTOS Y BICICLETAS ELECTICOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS A DISTANCIA
4	TOMATES DESHIDRATADOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
5	JUANCHOAREPAS	LENGUAS MODERNAS
6	LA ZARIGUEYA ENJOY-ARTISTIC INNOVATIONS	ESP. GERENCIA DE LA EMPRESA, PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA MÚSICA
7	ECOLAB TECHNOLOGIES	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - DISTANCIA
8	JARDIN INFANTIL MULTILINGUE	LENGUAS MODERNAS
9	MUSICARTOYS (POINTING MUSIC)	LENGUAS MODERNAS
10	CARMORE	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
11	DINOVATECH - AWDISTRIBUCIONES	ESP. GERENCIA DE PROYECTOS DE INGENIERIA
12	GRANJA INTEGRAL PACHO CUNDINAMARCA	ESP. GERENCIA DE PROCESOS Y CALIDAD
13	CALYPSO CID SAS	INGENIERÍA DE PRODUCCIÓN
14	CREARE IDEAS QUE TRANSFORMAN	INGENIERÍA AMBIENTAL
15	MATACHILANDIA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
16	CAFÉ TOSTON	LENGUAS MODERNAS
17	CULTIVO DE CARACOL HÉLIX ASPERSA MÁXIMA O GRIS GROSS.	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. FACULTAD ABIERTA A DISTANCIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. FACULTAD ABIERTA A DISTANCIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. FACULTAD ABIERTA A DISTANCIA
18	MATERIAL DIDACTICO EN MADERA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. FACULTAD ABIERTA A DISTANCIA
19	BPO SECTOR HETELERO PEQUEÑO Y MEDIANO	ESP. GERENCIA DE PROYECTOS
20	LION CODER S.AS.	INGENIERIA DE SISTEMA

*Fuente: Información suministrada por la oficina del programa emprendedor (Coordinador Programa IN3 del Programa Emprendedor)*

De igual forma los programas de desarrollo comercial que se han venido desarrollando con la oficina de Egresados EANistas, como lo son la Red de Negocios EANista que ayuda a potenciar las oportunidades de negocio de los empresarios egresados EANistas, en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, el cual cuenta actualmente cuenta con 111<sup>11</sup> empresas registradas.

De igual forma las diferentes versiones de Ruedas de Negocio donde los emprendedores podrán tener acceso a potenciales clientes y aliados de negocio.

*Tabla No. 4 Resultados Ruedas de Negocios Multisectorial 2009, 2010*

Año	Empresas	Compradores	Citas de Negocios
2009	17	20	60
2010	18	32	80

**Fuente:** Resultados Ruedas de Negocios Multisectorial organizadas por el programa emprendedor de la Universidad EAN.

La ejecución del modelo EANTEC® y todas las actividades anteriormente relacionadas sería imposible si no fuese por el principal factor de éxito con que cuenta el Programa Emprendedor, siendo este el factor humano que lo respalda y que se encuentra representado en el claustro docente y en un importante y dinámico semillero de emprendedores.

<sup>11</sup> Fuente: Red de Negocios EANistas <http://www.ean.edu.co/rednegocios/home.php>

Los docentes catedráticos del Programa Emprendedor, son formados en el modelo EANTEC® a través de un Diplomado de Gestores de Emprendimiento en el que conocen y viven los principios filosóficos y pedagógicos del modelo, para de esta manera empoderarse de este mismo y poder transmitirlo a los diferentes públicos con que se viene trabajando (estudiantes, egresados, empresarios, docentes, poblaciones vulnerables, etc.)

Por otra parte y como un soporte fundamental para la difusión de la Cultura Emprendedora al interior de la Universidad, el Programa Emprendedor en colaboración con un grupo de estudiantes apoyo la creación del grupo SEEK, un club de emprendedores que se ha encargado de trabajar en la difusión del emprendimiento a través de eventos y actividades extracurriculares, así como conformándose en un exitoso semillero de investigadores asociado al Entrepreneurship Group, actividad esta que les ha permitido ser merecedores de importantes reconocimientos tanto nacionales como internacionales por sus proyectos de investigación.

Con el ánimo de generar procesos de mejoramiento continuo el Programa Emprendedor realiza seguimiento a sus actividades y la gestión en la aplicación del modelo EANTEC®, encontrando de acuerdo a investigaciones recientes los siguientes resultados:

El 41% de los egresados de la Universidad han creado empresa (según estudio de egresados 2008), y el 58% de los actuales estudiantes ingresaron a la Universidad con el propósito de crear empresa (según estudio de incidencia de la formación de la Universidad EAN, en el emprendimiento de sus estudiantes).

De la misma forma se han conseguido entre otros los siguientes logros:

- El 25% de sus egresados y el 15% de nuestros estudiantes son empresarios
- Dos veces ganadores del Congreso Internacional de Emprendedores en México (Tecnológico de Monterrey año 2006)
- Finalistas TIC Américas del YABT y la OEA en el 2007
- Galardonados del programa Davinci para la Innovación (Alcaldía de Bogotá – año 2009)
- Ganadores Concurso Destapa Futuro 2008 y 2010
- Segundo Lugar Moot Corp Business Plan Competition Latinamerica
- Ganadores Concurso Red Innova – España 2010

A continuación se relaciona la experiencia que ha adquirido la Universidad EAN en temas de emprendimiento a través de la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social con el acompañamiento del Programa Emprendedor

<b>TABLA No. 5 EXPERIENCIA EN EMPRENDIMIENTO</b> <b>2006 - 2010</b> <b>VICERRECTORÍA DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL</b>
Banco de la República Contrato: OS01742006367 Objeto: Dictar talleres sobre transición laboral emprendedora con una intensidad horaria de 72 horas distribuidas en tres talleres de 24 horas cada uno Fecha: <b>Nov-16-06</b> Duración: 1 mes
Banco de la República Contrato: OS01742007145 Objeto: Dictar talleres sobre descubriendo su emprendedor, con una intensidad horaria de 48 horas distribuidas en dos talleres de 24 horas cada uno. Fecha: <b>Mar-07-07</b> Duración: 5 meses.
Sodimac Colombia S.A. Contrato: 9102-2007-0170 Objeto: Prestar asesoría en el diagnóstico y definición de un nuevo modelo educativo y administrativo para los programas de formación y capacitación que adelanta actualmente Sodimac Colombia S.A., en sus almacenes HOMECENTER en Colombia. Fecha: <b>May-07-07</b> Duración: 5 meses.
Fesicol Carta de aprobación No. 298 – 2007 Objeto: Formación y acompañamiento empresarial para los colaboradores directos de SIEMENS y otros vinculados de la compañía de manera indirecta pues son familiares de los trabajadores. Fecha: <b>30 de abril de 2007</b> Duración: 4 meses

Banco de la República Contrato: OS-0142008308 Objeto: Dictar dos talleres de emprendimiento, denominados “Descubriendo su Espíritu Emprendedor” con una intensidad horaria de 24 horas cada uno. Fecha: **jun-16-08** Duración:5 meses.

Colciencias – Unisabana Contrato: RC No. 534/2008 Objeto: Otorgar apoyo recuperación contingente, para la financiación del proyecto titulado: “FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA START UPS” Cód: 1230-452-21190 Fecha: **18 DIC 2008**

Secretaria de Educación Contrato: 492 objeto: Desarrollar un Modelo de Formación Complementaria en la Educación Media, relacionada con el campo de Emprendimiento Empresarial para la incorporación de una cultura para el trabajo y si inclusión en el PEI y en la práctica institucional Fecha: **30 de mayo de 2008** Duración: 8 meses

Secretaria de Educación Contrato: 1045 Objeto: Desarrollar el proceso de acompañamiento a colegios oficiales distritales para la profundización o definición de énfasis en media especializada, orientar a los mismos en la transformación pedagógica y los diferentes factores inherentes para su implementación en el área de ciencias administrativas Fecha: **10 de diciembre de 2008** Duración: 16 meses

Banco de la República Contrato: OS01742009155 Objeto: Dictar Talleres de emprendimiento denominados: **DESCUBRIENDO SU ESPIRITU EMPRENDEDOR** Fecha: **12/3/2009** Duración: 8 Meses

Sodimac Colombia S.A. Contrato No. 1150-2009-0091 Objeto: Presentación de servicio de educación para cuatrocientos 400 miembros del Círculo de Especialistas de Constructor para participar en el diplomado de administración de empresas para especialistas. Fecha: **30/3/2009**

Cámara de comercio de Bogotá - Asesoramiento Tributario Contrato:4500044919/20091 Objeto: Asesorar hasta 440 emprendedores y empresarios individualmente que estén en proceso de creación o crecimiento de sus empresas en temas tributarios. Fecha: **15 de julio de 2009** Duración: 5 meses (En curso)

Cámara de Comercio de Bogotá – Asesoramiento Laboral Contrato: 4500044468/2009-1 Objeto: Asesorar y realizar actividades en temas laborales a emprendedores y empresarios de centro de Emprendimiento, B.E. Fecha: **23 de junio 2009** Duración: 2 meses

Cámara de Comercio de Bogotá – Como Negociar Efectivamente Contrato: 4500044462/2009-1 Objeto: Realizar hasta ocho talleres del tema “Como negociar efectivamente” y 15 capsulas de conocimiento del tema “Aprender a negociar” Fecha: **23 de junio de 2009** Duración 6 meses.

Cámara de Comercio de Bogotá – Asesoría para realizar Evaluación de Planes de Empresa Contrato: 4500045625/20091 Objeto: Realizar la evaluación de hasta 45 planes de empresa con tres entregables por proceso: revisión inicial del plan, concepto técnico de viabilidad del plan de empresa y acompañamiento al comité de financiación y retroalimentación. Fecha: **Agosto de 2009** Duración: 10 meses

Cámara de Comercio de Bogotá - CONTRATO PROFORMA No. 4500051928/2010-1: Objeto Realizar la EVALUACIÓN DE HASTA 100 PLANES DE EMPRESA. Actividades y entregables:• Evaluación integral del plan de empresa entregado por el emprendedor, con el formato preestablecido de Bogotá Emprende o el de otra entidad que maneje lemas de emprendimiento y elaboración de planes de empresa. Fecha: Bogotá D.C., **27 de mayo de 2010** Duración: 12 meses

*Fuente: Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social; Contratos adjudicados por la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social durante el periodo 2006 al 2010 relacionados en temas de emprendimiento.*

### **2.1.3 Articular los Esfuerzos de Formación al Interior de la Universidad**

A continuación se evidencia el número de trabajos de grado presentados por los estudiantes de las diferentes facultades que optaron por la modalidad en creación de empresas:

*Tabla No.6 Numero de Trabajos de Grado en Creación de Empresas 2007, 2008, 2009*

**TRABAJOS DE GRADO EN CREACION DE EMPRESAS**

AÑO	ESTUDIOS A DISTANCIA	INGENIERÍA	LENGUAS MODERNAS	ADMÓN DE EMPRESAS	POSTGRADOS
	NUMERO	NUMERO	NUMERO	NUMERO	NUMERO
2007	23	7	6	2	101
2008	9	8	7	18	110
2009	5	3	9	12	73
<b>Total general</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>32</b>	<b>284</b>

*Fuente: Información de los coordinadores encargados en la dirección de los trabajos de grado de cada facultad.*

De acuerdo a los datos anteriores se observa que los resultados no son los más satisfactorias debido a que el estudiantes EANistas está optando por otra modalidad de trabajo de grados establecidas por las facultades.

De acuerdo a lo planteado por el programa emprendedor en el plan prospectivo anterior, no se logro que el programa coordinara el comité inter facultades y con la participación adicional de la Vicerrectoría de investigaciones, con el fin de determinar las políticas relacionadas con la formulación de Planes de negocios como opción de grado para todos los alumnos de la Universidad.

En el 2008 se logró unificación de criterios para el desarrollo, evaluación y seguimiento de la Opción de Grado de Creación de Empresas establecidos en los siguientes anexos:

Anexo No. 1: Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio.  
(Como Opción de Grado)

Anexo No. 2: Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio.  
(Como Informe Final de Investigación)

## **2.2. FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO**

Por otra parte y como un soporte fundamental para la difusión de la Cultura Emprendedora al interior de la Universidad EAN, el Programa Emprendedor en colaboración con un grupo de estudiantes apoyo la creación del grupo SEEK, un club de emprendedores que se ha encargado de trabajar en la difusión del emprendimiento a través de eventos y actividades extracurriculares, así como conformándose en un exitoso semillero de investigadores asociado al Entrepreneurship Group, actividad esta que les ha permitido ser merecedores de importantes reconocimientos tanto nacionales como internacionales por sus proyectos de investigación.

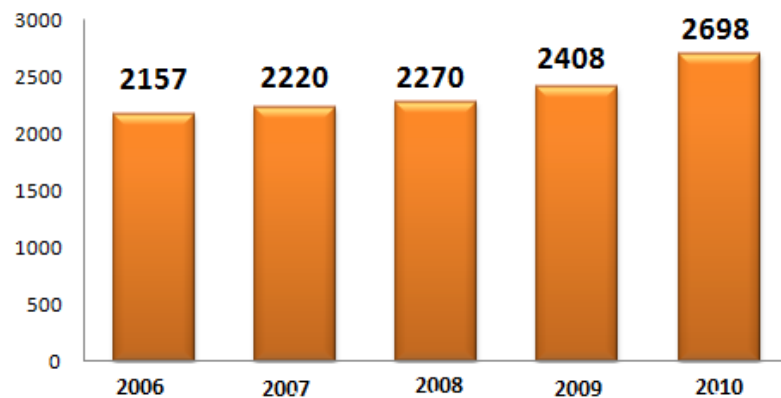
La consolidación de las acciones de formación se evidenciaron a través de la ejecución el modelo EANTEC® el cual fue implementado a través de unidades de estudio de carácter curricular y obligatorio en todos los programas de formación impartidos en la Universidad EAN. Debido a este cubrimiento el modelo EANTEC® administrado por el Programa Emprendedor de la Universidad EAN llego a un promedio de 3000 estudiantes de la Universidad anualmente.

**TABLA No. 7 INCREMENTO ESTUDIANTES PROGRAMA EMPRENDEDOR**

<b>Año</b>	<b>Total Estudiantes</b>
2006	2157
2007	2220
2008	2270
2009	2408
2010	2698

*Fuente: SIA 2006, 2007, 2008 Sugar 2009, 2010*

**GRÁFICO No. 8 NÚMERO DE ESTUDIANTES PROGRAMA EMPRENDEDOR**



*Fuente: SIA y SUGAR Sistema Académico de la Universidad EAN*

A continuación se hace una breve relación del componente formativo del modelo EANTEC®, presentando sus Unidades de Estudio y la relación de las mismas con los diferentes niveles de educación ofrecidos por la Universidad EAN, así como las temáticas generales a desarrollar en las mismas.

**TABLA No. 8 UNIDADES DE ESTUDIO PROGRAMA EMPRENDEDOR**

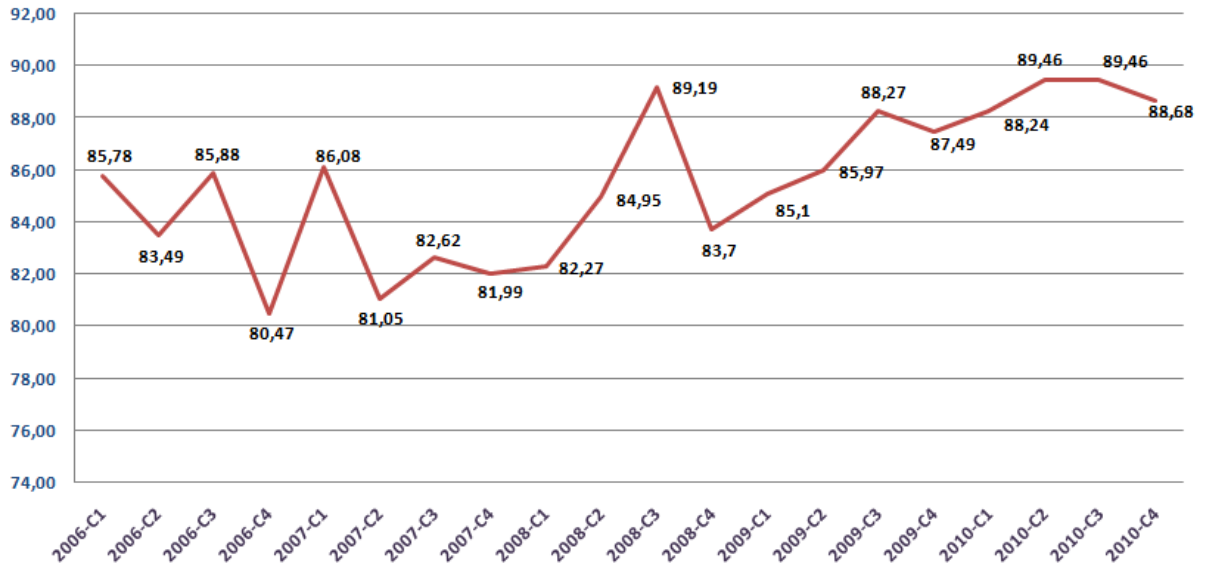
NOMBRE DE LA UNIDAD DE ESTUDIO	COMPETENCIAS A DESARROLLAR	CONTENIDOS
<p><b>CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 1</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce la importancia de la motivación y liderazgo emprendedor en el desarrollo de su plan de vida.</li> <li>• Reconoce la importancia del proceso creativo en el desarrollo empresarial.</li> <li>• Identifica las prácticas administrativas de la empresa familiar en el entorno de las pymes y su relación con la competitividad global.</li> <li>• Identifica los aspectos personales relacionados con su actitud para afianzar su decisión de emprender un proyecto de creación de empresas.</li> <li>• Se sabe un ser trascendente, importante y con capacidad de generar su propio futuro mediante el desarrollo de su proyecto de vida emprendedor.</li> </ul>	<p><b>MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN EL DESARROLLO DE SU PLAN DE VIDA.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pasión por emprender</li> <li>2. El liderazgo en el fomento del espíritu emprendedor</li> <li>3. El plan de Vida. Visión y misión personal</li> <li>4. Ética empresarial</li> </ol> <p><b>LA IMPORTANCIA DE LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA EN LA ECONOMÍA DEL PAÍS Y LOS EMPRESARIOS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generalidades del tema</li> <li>2. Estudio de los 8 sectores productivos</li> <li>3. Emprendedores involucrados en los objetivos planteados en la transformación productiva.</li> <li>4. Taller</li> </ol> <p><b>EMPRESAS FAMILIARES Y LA IMPORTANCIA DE LAS PYMES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características y generalidades de las Pyme.</li> <li>2. La competitividad de las pymes</li> <li>3. Empresas familiares. Protocolo de familia</li> </ol>
<p><b>CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 2</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla habilidades desde la creatividad para generar ideas de negocios.</li> <li>• Indaga y Analiza el entorno que le brinda identificación y conocimiento de oportunidades de negocio</li> <li>• Propone ideas de negocio innovadoras e Identifica oportunidades de negocio y las evalúa</li> <li>• Identifica el mercado potencial para la idea de negocio y revisa la competitividad</li> <li>• Analiza casos específicos aplicables al desarrollo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Generación de ideas de negocio</li> <li>• Análisis de oportunidad de negocio</li> <li>• Innovación y Competitividad</li> </ul>
<p><b>CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO 3</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja los conceptos básicos necesarios para la formulación de un plan de negocios, en lo que concierne a la orientación al mercado, el estudio financiero de la viabilidad del mismo y los aspectos legales para la creación de una empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Sectorial</li> <li>• Segmentación de Mercados</li> <li>• Estudio de Mercados</li> <li>• Estrategias de Marketing</li> <li>• Proyección de Ventas</li> <li>• Conceptualización de Costos</li> <li>• Aspectos Legales a la hora de Crear Empresa</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Flujos de Caja</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>CREACIÓN DE EMPRESAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integra acciones de investigación, numéricas y de revisión del entorno que conduzcan al buen desempeño del estudiante en la realización de su plan de negocio</li> <li>• Facilita el quehacer del estudiante en términos didácticos y lúdicos con herramientas de simulación y de configuración de modelos de negocio aptas y funcionales.</li> <li>• Conduce al estudiante a la elección de la modalidad de creación de empresa como medio para presentar su trabajo de grado y aplicar a su título profesional.</li> <li>• Permite el trabajo sistémico e integrado a través de equipos de trabajo interdisciplinarios que complementan la búsqueda del resultado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de negocio</li> <li>• Innovación</li> <li>• Modelo de negocio</li> <li>• Simulación de escenarios de viabilidad y factibilidad</li> <li>• Módulo de Mercado</li> <li>• Módulo de Operación</li> <li>• Módulo de Organización</li> <li>• Módulo de Finanzas</li> <li>• Resumen ejecutivo</li> <li>• Sustentación</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>INICIATIVA Y DESARROLLO EMPRESARIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica los aspectos personales relacionados con su actitud para afianzar su decisión de emprender un proyecto de creación de empresas.</li> <li>• Se sabe un ser trascendente, importante y con capacidad de generar su propio futuro mediante el desarrollo de su proyecto de vida emprendedor.</li> <li>• Identifica las diferentes formas y oportunidades de creación de empresa</li> <li>• Evalúa las diferentes formas, ideas y estrategias para la creación de empresas.</li> <li>• Conoce y elabora planes de Negocio a partir de su propia reflexión y metodología de la EAN para dicho hecho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu Emprendedor Oportunidad y Perfil de Negocios</li> <li>• Empresa y Opciones de Desarrollo empresarial</li> <li>• Oportunidad y Perfil de Negocios Empresa y Opciones de Desarrollo empresarial</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO (DISTANCIA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica necesidades del entorno como base de viabilidad para la iniciación de una idea de negocio.</li> <li>• Explora y descubre las oportunidades de negocio en su ambiente de actuación para enfocar su proyecto de vida acorde con las tendencias del entorno.</li> <li>• Reconoce que como ser integral logra mejor desarrollo por medio de la creación de un plan estratégico personal.</li> <li>• Identifica y analiza las características y elementos claves de éxito de las nuevas opciones de desarrollo empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégico personal</li> <li>• Emprendedor y Espíritu Empresarial</li> <li>• Entorno Empresarial</li> <li>• Identificación de oportunidades de negocio</li> <li>• Alternativas de desarrollo Empresarial</li> <li>• Creatividad e innovación para la competitividad</li> <li>• Perfil idea de Negocio.</li> <li>• Sustentación</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>CREACIÓN DE EMPRESAS (DISTANCIA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptualiza una idea de negocio con base en sus elementos fundamentales.</li> <li>• Evalúa los criterios para la selección de una idea de negocio.</li> <li>• Analiza y evalúa las condiciones del sector de negocios para la implementación de un plan de negocios orientado a convertir la idea en oportunidad.</li> <li>• Diseña un modelo de negocio que de manera práctica puede hacer factible y viable una idea de negocio.</li> <li>• Diseña, integra y sustenta las estrategias de mercadeo, producción y organización, y financiamiento para iniciar una nueva empresa.</li> <li>• Conoce y aplique los principios de una adecuada gestión estratégica y ambiental.</li> <li>• estructura adecuadamente el plan de negocios para la creación de una nueva empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencias y nuevos modelos de negocios</li> <li>• Selección de la idea de negocio</li> <li>• Contextualización de la idea de negocio</li> <li>• Análisis sectorial</li> <li>• Estudio piloto de mercadeo</li> <li>• Estrategias y modelo de operación del negocio</li> <li>• Proyecciones económicas y financieras</li> <li>• Estrategias de financiación</li> <li>• Análisis de riesgo</li> <li>• Sustentación</li> </ul>

Fuente: <http://syllabus.ean.edu.co/busqueda.php>

## GRÁFICO No. 9 INCREMENTO DE LA CALIDAD DOCENTE

### EVALUACIÓN DOCENTE PROGRAMA EMPREDADOR



Fuente: <http://www.miremos.com/ean/index.php?msg=1>

De acuerdo a la anterior gráfica se evidencia el incremento en la calidad de docentes del año 2010 con relación al año 2006.

Teniendo en cuenta la importancia del tema de creación de empresas y desarrollo del espíritu empresarial para la Universidad, se determina entonces como segundo vector estratégico el fortalecimiento de la cultura del emprendimiento con el ánimo de consolidar la filosofía institucional.

La Cultura dentro de la organización debe estar soportada entonces en dos grandes públicos, los usuarios o clientes que en este caso son los estudiantes de la Universidad, así como los gestores de los procesos de formación ósea el cuerpo docente; de igual forma es fundamental generar espacios que permitan un mejor flujo de la información relacionada con el tema para ello se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

### **2.2.1 Formación y Acompañamiento a Formadores**

Los docentes catedráticos del Programa Emprendedor, son formados en el modelo EANTEC® a través de un Diplomado de Gestores de Emprendimiento en el que conocen y viven los principios filosóficos y pedagógicos del modelo, para de esta manera empoderarse del mismo y poder transmitirlo a los diferentes públicos con que se viene trabajando (estudiantes, egresados, empresarios, docentes, poblaciones vulnerables, etc.)

En Bogotá D.C. el 27 de noviembre de 2009, como resultado de la capacitación de el diplomado en formación a formadores de emprendimiento por la Universidad EAN y luego cursar en totalidad las horas conforme a los establecido por la Universidad EAN y el Programa Emprendedor, integrado por los siguientes docentes quienes se hacen acreedores de los siguientes certificados:

**TABLA No. 9 DOCENTES CERTIFICADOS MODELO EANTEC® DURANTE  
LOS PERIODOS COMPRENDIDOS ENTRE EL 2006 - 2010**

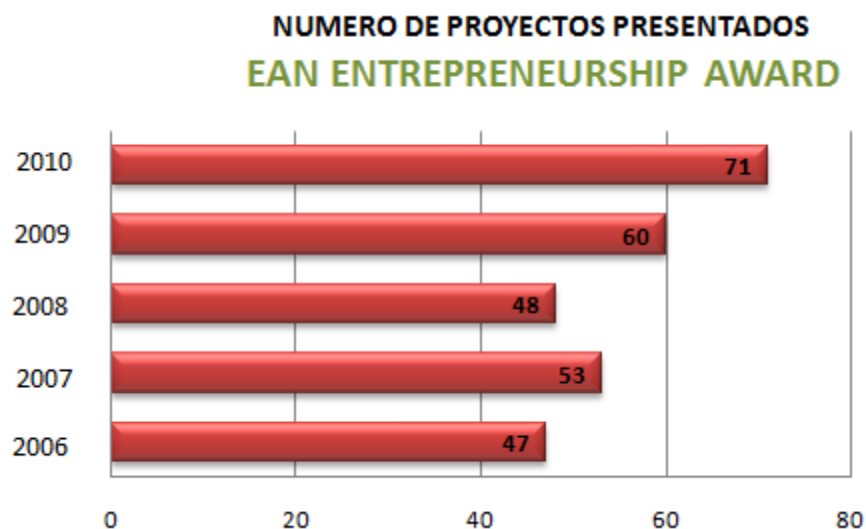
<b>CEDULA</b>	<b>DOCENTE</b>
79.856.396	Breitner Alfonso Arango Moreno
80.873.932	Raymond Francois Aubourg
79.557.489	Billy Fernando Crissien Castillo
39.644.018	Maria Obdulia Jimenez Patarroyo
10.281.733	Ricardo Arcesio Ladino Mejia
52.124.899	Ceira Morales Quinceno
51.900.523	Monica Morales Urrea
79.381.422	Luis Fernando Pava Rozo
75.077.266	Ruberth Alexander Pérez Marín
26.636.707	Jacqueline Toro Lasso
19.113.475	Francisco Zúñiga Castañeda

*Fuente: Programa Emprendedor Universidad EAN*

### 2.2.2 Empoderamiento de Estudiantes: (Consolidar el Concurso de Planes de Negocio, Actualmente Conocido como el EAN Entrepreneurship Award y el Clud de Empresarios EANistas)

A continuación se evidencia el número de proyectos que se han presentando al concurso de ideas y perfiles de negocios que organiza anualmente el programa emprendedor para los estudiantes y egresados de la Universidad EAN.

*Gráfico No.10 Número de Proyectos Presentados EAN Entrepreneurship Award 2006 al 2010*



*Fuente: Programa Emprendedor Universidad EAN*

De acuerdo a la grafica anterior, se evidencia el incremento de proyectos presentados con relación a los años anteriores, debido a que anualmente se está posicionando este concurso en la mente de los estudiantes y egresados de la institución.

- **Asociación de emprendedores, club de EANistas empresarios.**

En el año 2008 se realizó un estudio de factibilidad por parte de un practicante de la facultad de economía.

El 28 de septiembre de 2009 se presentó una acción de mejora ante el sistema de gestión de calidad de la Universidad EAN, con el fin de determinar el No de cumplimiento en el objetivo 3.18 del Plan de Acción 2.009 que establece la creación del club de egresados EANistas, sin embargo, se encontró que para la implementación de este proyecto en forma útil, era necesario contar con un espacio físico, el cual no fue posible tener en ese momento, dada la obra que comenzó en la sede el Nogal el año 2010.

Con respecto al objetivo No. 3.18 del Plan de Acción 2.009 las asociaciones y la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, teniendo en cuenta que se requiere una sede y financieramente los fondos a corto y mediano plazo se invertirán en la nueva infraestructura de la sede del Nogal, se decide postergar este estudio al 2.015. Año en el cual se terminará la segunda etapa de la obra, aclarando tener en cuenta el espacio necesario para el Club dentro del desarrollo de la obra. Se firma acta, soporte de esta decisión el 28 de Septiembre de 2.009.

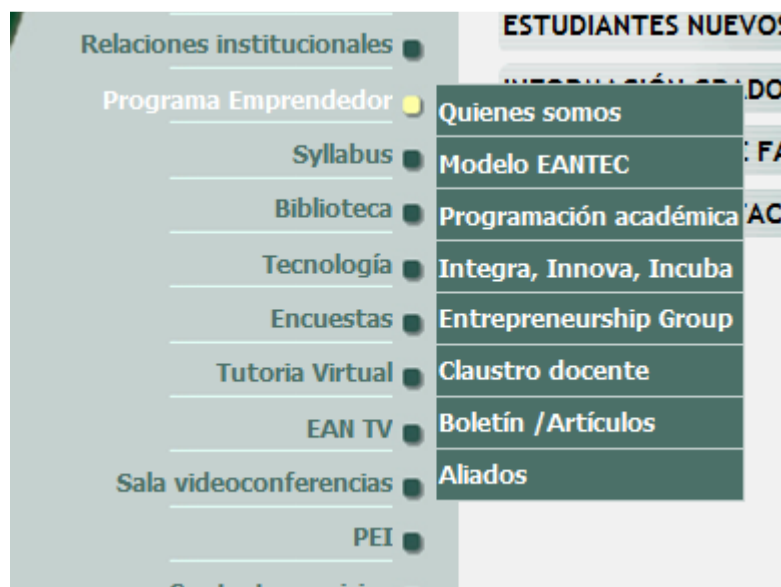
La Vicerrectoría de Planeación realiza el respectivo ajuste al plan de acción el 08 de octubre de 2.009

### 2.2.3 Difusión Interna

- **Página Web de la Universidad**

El programa emprendedor tiene establecido un sub portal en la página web de la universidad, link de Estudiantes y Gobierno y Empresarios en los cuales cuenta con los campos los siguientes campos en donde puede difundir mayor información del programa emprendedor.

*Gráfico No.11 Presentación Programa Emprendedor Pagina Web Universidad EAN*



Fuente: [www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)

- **Publicación interna (Revista Ideando),**

Con relación a la revista Ideando edición No. 8 publicada en julio de 2011, se evidenciaron 2 publicaciones relacionadas en el tema de emprendimiento:

1. El emprendimiento mucho más que un eslogan Por: Francisco Javier Matiz Bulla - Director del Programa Emprendedor de la Universidad EAN.
2. En la experiencia clase 2010, la esperanza de un país mejor Por: Ricardo Ladino Docente Cátedra del Programa Emprendedor de la Universidad EAN.

*Gráfico No.12 Diseño de Imagen Revista Ideando*



*Diseño de Imagen Revista Ideando*

**Desarrollo de un boletín virtual:** Durante el tiempo contemplado en el plan prospectivo 2006 – 2010, se evidencio que no se cumplió con este objetivo.

## **2.3 ENCUADRE ESTRATÉGICO**

### **2.3.1 Implementar un Modelo de Asignación de Recursos de Función de los Resultados Esperados.**

De acuerdo a los objetivos planteados en el plan prospectivo 2006 -2010 era necesario contar con el apoyo de recursos económicos para contratar un docente de tiempo completo adscrito al programa emprendedor.

La asignación del docente requerido fue asignada en el año 2010, el cual cumple con una categoría asociado – hablando 2 idiomas y candidato Phd.

- **Presupuesto**

A continuación se presenta la ejecución del presupuesto por el programa emprendedor contemplado en el plan prospectivo anterior.

Tabla No. 10 Ejecución Presupuestal Programa Emprendedor 2005 - 2010

**UNIVERSIDAD EAN**  
**EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**  
**ENERO 1 A DICIEMBRE 31**

CONCEPTO	\$ miles				
	PROGRAMA EMPRENDEDOR				
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009
<b>PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>					
EDUCACIÓN CONTINUADA <sup>1</sup>					
<b>PRESUPUESTO DE FUNCIONAMIENTO</b>					
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>	<b>0</b>	<b>131.726</b>	<b>146.626</b>	<b>263.535</b>	<b>276.058</b>
HONORARIOS	0	1.995	480	0	3.900
PERSONAL TERMINO FIJO	0	0	0	0	0
SUELDO DE PERSONAL	0	77.906	72.597	0	0
SUELDO DOCENCIA PLANTA	0	0	0	99.460	107.028
SUELDO DOCENCIA CÁTEDRA	0	37.956	54.982	119.465	102.134
PRESTACIONES LEGALES	0	6.632	9.743	3.421	0
PRESTACIONES LEGALES DOCENCIA PLANTA	0	527	0	19.515	46.374
PRESTACIONES LEGALES DOCENCIA CÁTEDRA	0	5.959	7.983	0	0
PRESTACIONES EXTRALEGALES	0	751	841	0	7.866
PRESTACIONES EXTRALEGALES DOCENCIA PLANTA	0	0	0	21.674	8.756
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>0</b>	<b>11.476</b>	<b>12.441</b>	<b>85</b>	<b>6.792</b>
SEGURIDAD SOCIAL DOCENCIA PLANTA	0	0	0	42.287	36.640
SEGURIDAD SOCIAL DOCENCIA CÁTEDRA	0	160	11.991	0	0
APORTES PARAFISCALES	0	5.365	5.732	0	451
APORTES PARAFISCALES DOCENCIA PLANTA	0	0	0	20.408	20.437
APORTES PARAFISCALES DOCENCIA CÁTEDRA	0	426	4.846	0	0
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>0</b>	<b>26.814</b>	<b>27.178</b>	<b>51.977</b>	<b>41.703</b>
MATERIALES Y SUMINISTROS	0	1.961	2.172	1.140	1.366
FOTOCOPIAS	0	1.267	513	1.539	1.302
GASTOS DE VIAJE	0	543	0	0	2.104
ARRENDAMIENTOS	0	0	0	4.976	0
MERCADEO	0	0	768	0	0
COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE	0	58	36	154	272
IMPRESOS Y PUBLICACIONES	0	0	0	0	0
MANTENIMIENTO	0	0	0	0	0
SERVICIOS PUBLICOS	0	0	0	0	0
IMPUESTOS Y TASAS	0	0	0	0	0
SEGUROS	0	0	0	0	0
AFILIACIONES E INSCRIPCIONES	0	0	0	0	0
SUSCRIPCIONES	0	348	0	0	0
LIBROS ESTUDIANTES	0	357	885	596	2.231
EVENTOS ESPECIALES	0	22.280	22.804	43.572	34.428
GASTOS DE REPRESENTACION	0	0	0	0	0

Fuente: Vicerrectoría Financiera y de Recursos Físicos - Coordinación Presupuesto (SEVEN)  
Bogotá, D.C. 19 de mayo de 2010

### III. TENDENCIAS MUNDIALES 2012

Según el informe mundial GEM 2011 (Global Entrepreneurship Monitor) encontró un auge en el emprendimiento a nivel mundial –el número de emprendedores se acerca a los 400 millones en 54 países – con millones de nuevas contrataciones y creaciones de plazas de trabajo en los próximos años.

"Aún mejor noticia es que más de 140 millones de estos empresarios esperan aumentar al menos cinco nuevos puestos de trabajo durante los próximos cinco años. Estas cifras y las proyecciones de crecimiento afirman que la actividad emprendedora está prosperando en todo el mundo y ese emprendimiento, como motor económico, es la mejor esperanza para la reactivación de una economía mundial debilitada " dijo la autora principal del informe, Donna Kelley, Profesora Asociada de Emprendimiento de Babson.

Principales conclusiones del informe GEM MUNDIAL se tiene<sup>12</sup>:

Fases del emprendimiento: Desde la Fase Inicial hasta la Discontinuación

- La actividad emprendedora temprana (TEA) se incrementó significativamente desde 2010-2011 en muchas economías y en todos los niveles de desarrollo económico -emergentes, en desarrollo y maduras.
- Veinte economías maduras experimentaron, en promedio, un aumento de casi un 22 por ciento en la TEA en ambos años. Estados Unidos y Australia mostraron un incremento sustancial en el año 2011 en comparación con las TEA que, ya en el 2010, eran elevadas.

---

<sup>12</sup> <http://www.espae.espol.edu.ec/images/FTP/notaprensagem2011.pdf>

- Aunque en Ecuador no se levantaron datos en 2011, se considera que habría tenido un comportamiento similar al de los demás países de la región: un incremento en la actividad emprendedora temprana como ya ocurrió en el 2010, comenta la directora del GEM Ecuador, Virginia Lasio.
- La intención de iniciar un negocio es mayor en las economías emergentes (aquellas en las primeras etapas de desarrollo). Las personas en estas economías son más propensas a ver las oportunidades y creer en su capacidad para iniciar un negocio. Ellos también ven al emprendimiento con buenos ojos.
- Las expectativas para iniciar un negocio también son altas en algunas economías en desarrollo en etapa intermedia como China, Chile y Brasil. Sin embargo, estas medidas tienden a caer a la vez que los países incrementan su desarrollo económico. Rusia y los Emiratos Árabes Unidos tienen las tarifas más bajas de intención emprendedora en la muestra.
- Más del 50 por ciento de los emprendedores en las economías emergentes que descontinuaron sus negocios lo hizo debido a influencias negativas, usualmente la falta de rentabilidad o de financiamiento. Los emprendedores de economías maduras fueron más propensos que los de otras etapas a poner fin a sus empresas sacando algo positivo jubilación, venta, o la búsqueda de nuevas oportunidades.

### **3.1 Formación de Emprendedores en Colombia**

Sin duda Colombia ha avanzado de forma significativa hacia la promoción de la creación de empresas. Gracias al “Sistema de Emprendimiento Colombiano”, con el apoyo del Fondo Emprender (Sena) y la expedición de la Ley 1014 de “fomento a la cultura del emprendimiento” en 2006, la promulgación de la Política de Emprendimiento en 2009 y la reciente Ley 1429 de “Formalización y primer empleo” de 2010.

Colombia se destaca como el mercado de capital privado y de riesgo que más ha mejorado en Latinoamérica gracias a un marco de capital privado fortalecido y a los avances en gobierno corporativo y derechos de los accionistas minoritarios, de acuerdo con la puntuación 2009 de la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo (Lavca) que manifiesta que "Las reformas aprobadas en Colombia el 2007 representaron un importante paso adelante en el marco legal para los fondos de capital privado y de riesgo, y los efectos pueden apreciarse en la expansión de los fondos que operan en el país", dijo el presidente del directorio de Lavca, Eduardo Elejalde, quien también maneja Latin American Enterprise Fund Management<sup>13</sup>.

- **Apoyo Financiero**

Actualmente las siguientes entidades de apoyo (públicas y privadas) que ofrecen acompañamiento especializado para el desarrollo del proceso emprendedor<sup>14</sup>.

1. Unidad de emprendimiento que brinda apoyo a emprendedores: Fondo Emprender.

---

<sup>13</sup> <http://www.bnamericas.com/story.jsp?sector=3&idioma=E&noticia=481087>

<sup>14</sup> <http://jcmontesp.wordpress.com/2011/01/07/listo-ya-se-que-quiero-ser-emprendedor-pero-%C2%BFpor-donde-comenzar-7-pasos/>

2. Instituciones públicas de apoyo directo a emprendedores: SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje).
3. Laboratorios empresariales para la innovación: Red Nacional de Tecnoparques.
4. Cámaras de Comercio:
  - Cámara de Comercio de Bogotá: Programa Bogotá Emprender (en alianza con la alcaldía mayor de Bogotá).
  - Cámara de Comercio de Barranquilla: Programa Avanza Atlántico (en alianza con la Alcaldía de Barranquilla y Gobernación del departamento).
5. Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica: En el caso colombiano existen cerca de 30 instituciones como estas cerca de 20, el gobierno nacional es socio a través del SENA.

#### **Redes de emprendedores**

- Red de Emprendedores de Bavaria.
- Club de Emprendedores del Fondo Emprender.
- Young Américas Business Trust (YABT)
- Comunidad Talento
- Bogotá Emprende

- **Financiación Adecuada:**

1. Recursos propios: Es imposible que otro apalanque financieramente, si los emprendedores no han sido los primeros en tener recursos propios.

2. Concursos: En la actualidad existen muchos concursos locales, nacionales e internacionales de planes de negocios o ideas.

- Concurso Nacional de Emprendimiento: Organizado por el Ministerio de Comercio, el SENA y la corporación Ventures.

- Concursos de Cultura E de la Alcaldía de Medellín.

- Concurso de Iniciativas de Negocio con Potencial innovador y con Base Tecnológica: de la Red Departamental de Emprendimiento.

- Concurso Talento e Innovación de la Américas: organizado por el YABT y la OEA en Washington.

3. Fondos Públicos de Fomento: El Gobierno Nacional y los gobiernos locales, han establecido vehículos de inversión para nuevas empresas. En Colombia existen estos fondos:

- Fondo Emprender: Administrado por el SENA, realiza convocatorias nacionales y locales (con aportes de gobernaciones y alcaldías), aplica para estudiantes de educación superior, recién egresados y estudiantes de especializaciones y maestrías.

- Fondo Francisco José de Caldas: Administrado por Colciencias para la Ciencia, Tecnología e Innovación. Tienen diversidad de convocatorias

para temas especializados como patentes o empresas de base tecnológica.

4. Fondos de Capital Privado: “Un fondo de capital es un instrumento de inversión que opera como una canasta donde se deposita dinero de diferentes inversionistas con el objetivo de ser invertido en empresas cerradas, es decir, empresas que no se encuentran listadas en las bolsas de valores.

- Red de Ángeles inversionistas de Creame y Capitalia Colombia en Medellín.
- Ángeles de los Andes en Bogotá.
- Red de Ángeles Inversionistas de Bavaria en Bogotá
- Club de Ángeles Inversionistas del Caribe en Barranquilla.

5. Créditos bancarios (prestamos):

- Línea Banca Capital de la Fundación Coomeva.
- Línea Credimia de Bancamia.
- Bancoldex

A continuación se plantea un esquema de trabajo de formación a emprendedores por parte de algunas universidades colombianas:

### **3.1.1 Universidad de los Andes**

“La Universidad de los Andes promueve a los estudiantes de distintos programas la opción de emprendimiento a través de una reflexión sistemática, creativa y cuidadosa acerca de la naturaleza del empresario, de las oportunidades y desafíos connaturales en el medio colombiano de la opción de vida empresarial, este esquema promueve: el rigor analítico, las experiencias, destrezas y vivencias pertinentes para examinar distintas oportunidades de negocios y desarrollar así mayor creatividad.

Igualmente se busca que el estudiante desarrolle su capacidad para estructurar y presentar adecuadamente un plan de negocios, mientras se expone al emprendimiento como alternativa de desarrollo profesional<sup>15</sup>.

Crédito: La Opción en Emprendimiento está compuesta por los siguientes seis cursos obligatorios (18 créditos en total)

Pensum:

- Contabilidad y Análisis Financiero
- Fundamentos de Mercadeo
- Historia del Desarrollo Empresarial
- Creación de Nuevas Empresas
- Planes de Negocios
- Taller de innovación

---

<sup>15</sup>[http://administracion.uniandes.edu.co/pregrado\\_en\\_administracion/opciones\\_academicas/opcion\\_en\\_emprendimiento](http://administracion.uniandes.edu.co/pregrado_en_administracion/opciones_academicas/opcion_en_emprendimiento)

Los cursos Planes de Negocios y Taller de Innovación tienen como pre requisito el curso de Creación de Nuevas Empresas.

### **3.1.2 Universidad EAFIT**

“El programa de Empresarismo de la Universidad EAFIT, busca contribuir a la generación, apropiación y transferencia de conocimiento en pro del desarrollo del país, con dinámicas de alto valor, que propicien condiciones favorables para los públicos que se atienden.

El programa, propicia espacios de encuentro entre emprendedores, empresarios y potenciales inversionistas alrededor de iniciativas de alto valor e impacto para el ámbito nacional y latinoamericano.

De la misma forma, busca convertir a la universidad y al CICE en referente latinoamericano en la incorporación de la innovación al medio empresarial, a través de creativas figuras que aseguren una interacción constante entre empresas, emprendedores e investigadores universitarios.

La Universidad EAFIT, a través del programa de Empresarismo, ofrece las herramientas indispensables para facilitar las etapas de gestación, implantación y operación de las empresas de los participantes. Así mismo, les brinda la oportunidad de descubrir sus potencialidades como emprendedor y promueve la formación de iniciativas para el bienestar de la comunidad, bajo el principio de que el hombre sólo se realiza al servicio del hombre.”<sup>16</sup>

CREDITO: Las cuatro escuelas que posee la Universidad EAFIT y a las cuales hay que atender dado la transversalidad del tema de emprendimiento, las escuelas son: Humanidades, Derecho, Ingenierías y Administración.

---

<sup>16</sup> <http://www.eafit.edu.co/cice/emprendedores-eafit/Paginas/emprendedores-eafit.aspx>

Las tipologías de emprendimientos son:

- Emprendimientos de base tecnológica
- Emprendimiento de base social
- Emprendimientos de base cultural y creativa

Experiencias internacionales de algunas universidades en la trabajo de formación a emprendedores:

### **3.1.3 Tecnológico de Monterrey**

"Desarrollo de Emprendedores: Se destacaba por ser un curso obligatorio para todas las carreras en donde se les daba una guía para realizar un plan de negocio sobre algún producto o idea de los alumnos. A partir del programa emprendedor y de este curso sello, se generó en el 2003 una red de incubadoras que funciona a lo largo del Sistema Tecnológico de Monterrey, como resultado de estas iniciativas se han logrado formar y consolidar diversas empresas que impulsan el desarrollo económico y social de sus regiones y otros programas académico Actualmente el impacto de esta materia se puede ver a la luz de los siguientes datos:

PENSUM:

- ✓ 25 campus impartiendo el curso
- ✓ 150 grupos (aproximadamente 310 grupos por año)
- ✓ 4241 alumnos (aproximadamente 8,900 alumnos por año)
- ✓ 118 profesores

Al final de la década de los setenta, la Institución consideró deseable que sus egresados tuvieran una actitud emprendedora y no tuvieran como meta únicamente el ocupar puestos en empresas ya establecidas. Para ello era necesario dar a los alumnos una formación especial que no solamente les

presentara ese nuevo panorama, si no que les dieras las herramientas necesarias para transitar en ese camino”<sup>17</sup>.

### **3.1.4 IE Business School**

"IE es una institución internacional dedicada a la formación de la elite empresarial con enfoque global, carácter emprendedor y espíritu humanista.

IE cuenta con un claustro integrado por más de 500 profesores que, actualmente, imparten clases a alumnos de más de 80 países en titulaciones universitarias -a través de IE University-, programas master, de doctorado y formación a ejecutivos -desde el área de Executive Education-. La plataforma de antiguos alumnos de IE está presente en más de 100 países.

IE promueve la investigación y la enseñanza multidisciplinar e integrada, orientada siempre hacia el mercado donde sus alumnos utilizan metodologías innovadoras de aprendizaje combinado, online y presencial.<sup>18</sup>

### **3.1.5 Universidad de Nebrija**

“La Cátedra Nebrija – BBVA en Formación de Emprendedores promueve y coordina las actividades de la Universidad Antonio de Nebrija relacionadas con la creación de empresas y el desarrollo del espíritu emprendedor, así como la investigación y difusión de conocimiento sobre la acción emprendedora y la formación universitaria en emprendedores”<sup>19</sup>.

Esta Cátedra nace con el propósito de colaborar con los diversos agentes de la sociedad y del entorno económico más próximo para fomentar los valores de la

---

<sup>17</sup>[http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/migration/ITESMv22/Tecnol\\_gico+de+Monterrey/Emprendimiento/Formaci\\_n+emprendedora/Programas+de+apoyo+al+emprendimiento](http://www.itesm.edu/wps/portal?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/migration/ITESMv22/Tecnol_gico+de+Monterrey/Emprendimiento/Formaci_n+emprendedora/Programas+de+apoyo+al+emprendimiento)

<sup>18</sup> <https://latam.ebsglobal.net/About>

<sup>19</sup> <http://www.nebrija.com/nebrija-bbva-emprendedores/index.html>

cultura del aprendizaje y fomentar el desarrollo de negocios, incluido el autoempleo de los Universitarios para su integración en el mercado de trabajo.

Para ello, el objetivo es establecer e inculcar, a todos los estudiantes universitarios y a todos los niveles, una cultura del emprendedor, lo cual pasa por sensibilizar, formar, asesorar, seguir y asistir a los estudiantes en todo el proceso de creación de empresas, desde la generación de la idea del negocio hasta la puesta en marcha de la misma.

Sensibilización: Con el fin de concienciar y conseguir un cambio cultural hacia el autoempleo, la Cátedra organiza mesas redondas, conferencias y encuentros con empresarios, para conocer sus experiencias, así como con instituciones que presten servicios de todo tipo (financieros, logísticos, subvenciones, etcétera) a la creación de empresas.

Formación: Ponemos a disposición de todos los alumnos, tanto universitarios como de másteres, una amplia oferta formativa, cuyo objetivo es complementar sus conocimientos técnicos, de forma que se adecue lo máximo posible a las necesidades derivadas de su idea de negocio.

En relación a esto, nos proponemos publicar sendos manuales en los que se recojan las experiencias de estos empresarios como casos de estudio, así como el proceso de creación de empresas, de forma que todos los alumnos de cualquier nivel sigan la misma metodología.

Asesoramiento: Nuestra intención es prestar un servicio completo al emprendedor para que su idea originaria se convierta en un negocio estable.

Para ello, se establecerán los mecanismos necesarios para: evaluar la idea de negocio y su viabilidad; asesoramiento y seguimiento en la elaboración del plan de empresa; búsqueda de ayudas y financiación necesaria para su puesta en marcha; acompañamiento durante un período de tiempo prudencial.

Centro de Información: Sobre recursos para el emprendedor; noticias relacionadas con la creación de empresas; así como cualquier otra información o noticia de interés para los objetivos de esta Cátedra.

Investigación: La realización, desarrollo y apoyo de líneas de investigación en colaboración con el Doctorado de Ciencias Empresariales son actividades primordiales en la Cátedra en Formación de emprendedores. Actualmente, se está trabajando en líneas relacionadas con las empresas españolas con presencia en Latinoamérica y el impacto en el desarrollo de PYMES latinoamericanas proveedoras de servicios (especialmente con México).

1. Relaciones internacionales empresariales entre España y México.
2. Historia de empresarios españoles y mexicanos: Un siglo de historia de empresas familiares hispano-mexicanas.
3. La relación entre las exportaciones y las importaciones de España y México.
4. La relación entre las exportaciones y las importaciones de España y México.
5. La IED española en México y el desarrollo de terceras empresas mexicanas proveedoras de servicios.
6. El impacto socioeconómico de las inversiones españolas en México apoyadas desde la Administración Española.
7. Las exportaciones de la empresa mexicana hacia España y la inversión mexicana directa en España: Caso CEMEX”.

### **3.1.6 Emprendimiento en Instituciones Educación Básica y Media**

El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la

creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad. (Ley 1014 de 2006, art. 1º)

El fomento de la educación en el nivel de educación básica y media es de carácter obligatorio, de acuerdo a lo establecido en el artículo 13 de la ley 1014 de 2006.

En los establecimientos educativos, el emprendimiento, desde un enfoque de desarrollo humano integral, permite a la comunidad educativa<sup>20</sup>:

- Construir conocimientos y desarrollar hábitos, actitudes y valores necesarios para generar acciones orientadas al mejoramiento personal y a la transformación del entorno y de la sociedad.
- Dar soluciones a las necesidades humanas presentes en la comunidad, con un sentido de ética y responsabilidad social y una perspectiva de desarrollo sostenible.
- Promover la cooperación y el trabajo en equipo en todos los miembros de la comunidad.
- Fortalecer en los estudiantes la capacidad de conseguir y conservar un empleo, acceder a diferentes alternativas laborales y a posibilidades de autoempleo.
- Consolidar procesos de articulación del establecimiento educativo con el sector productivo, la educación superior y la educación para el trabajo.

La cultura del emprendimiento en los establecimientos educativos se presenta cuando:

---

<sup>20</sup> [http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-287822\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/articles-287822_archivo_pdf.pdf)

- Desde el horizonte institucional se traza el camino para la realización de una visión compartida.
- El proyecto educativo institucional (PEI) genera ambientes propicios para la formación y el desarrollo de personas críticas, comprometidas éticamente, expresivas, conscientes de sí mismas, con sentido de responsabilidad personal y social.
- Todos los miembros de la comunidad educativa manifiestan relaciones de cooperación, liderazgo y actitud para el desarrollo.
- Desde los primeros años de formación se promueven actitudes emprendedoras en los estudiantes, las cuales se manifiestan en los diferentes espacios de formación y en todos los ámbitos de su vida.
- Se forma talento humano competente con capacidad de generar acciones innovadoras que atiendan las necesidades de desarrollo del país;
- Se propicia la adquisición de aprendizajes significativos y el desarrollo del pensamiento estratégico como camino para la realización de un proyecto individual o colectivo.

La cultura del emprendimiento se fomenta de manera gradual: en los niveles de preescolar y básica, a partir de las competencias básicas y ciudadanas, se trabajan los procesos nocionales y elementales del emprendimiento; y en la educación media se consolidan las competencias para el impulso de la empresarialidad, como oportunidad para que el estudiante materialice sus actitudes emprendedoras en el desarrollo de actividades y proyectos orientados a la creación de empresa o unidades de negocio con perspectiva de desarrollo sostenible.

- **Espacios de formación para el fomento de la cultura del emprendimiento**

Los planes de área, los proyectos pedagógicos, las actividades institucionales y los proyectos pedagógicos productivos y/o empresariales constituyen contextos pedagógicos que promueven conocimientos y desarrollan competencias en los estudiantes, a través de las estrategias didácticas y de aprendizaje necesarias para motivar el aprendizaje y su aplicación en contextos reales.

Para estructurar estos contextos pedagógicos es necesario determinar acciones, estrategias y herramientas que apoyen el fortalecimiento de las competencias básicas y ciudadanas y que consoliden el conjunto de valores, principios y actitudes que caracteriza a la comunidad educativa en el marco de la cultura del emprendimiento.

- **El plan de área**

El plan de área es un ambiente que propicia espacios de construcción del conocimiento, y crea puentes entre lo que se planea en el currículo —en términos de competencias básicas y ciudadanas en las diversas áreas del conocimiento y los intereses, expectativas y necesidades del estudiante.

- **Proyectos pedagógicos**

En el marco de la implementación de una cultura del emprendimiento, los proyectos pedagógicos son uno de los ambientes propicios para articular ideas innovadoras que respondan a necesidades identificadas en el contexto y constituyen una oportunidad para desarrollar prácticas enfocadas hacia el logro de un propósito colectivo.

- **Actividades institucionales**

El desarrollo de actividades tales como celebraciones de fechas especiales, ferias, eventos, salidas pedagógicas, entre otras, son oportunidades para fortalecer el desarrollo de competencias y, en consecuencia, fomentar actitudes emprendedoras.

- **Proyectos pedagógicos productivos**

Un proyecto pedagógico productivo es una estrategia educativa que ofrece oportunidades a estudiantes, docentes y establecimientos educativos para articular la dinámica escolar con la de la comunidad, considerando el emprendimiento y el aprovechamiento de los recursos existentes en el entorno como una base para el aprendizaje y el desarrollo social.

Presentado todo este contexto teórico e institucional, se plantea entonces a continuación el modelo a implementar, el cual ofrecerá una correcta orientación de lo que se pretende realizar en este trabajo.

#### IV. MODELO A IMPLEMENTAR

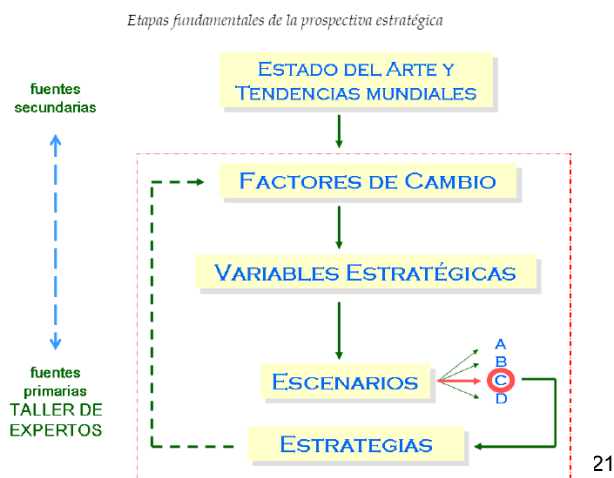
*“el futuro no se predice sino se construye”*

**Maurice Blondel**

Ya una vez establecido en el marco teórico y de acuerdo con el plan prospectivo soportado en el programa emprendedor del año 2006-2010, se desea unificar estos criterios junto con las experiencias de un grupo de expertos, quienes aportan un análisis reflexivo encaminado a los temas que más interesan en este proyecto. Se plantea entonces un trabajo participativo y argumentativo de los actores que activan unos pilares importantes para articularlos con la creación de empresas al interior de la Universidad EAN.

Esto permite la construcción colectiva del futuro basado en la escuela voluntarista de la aplicación de la teoría godetiana. El modelo a trabajar es el siguiente:

Gráfico No.13 Etapas Fundamentales de la Prospectiva Estratégica



**Fuente:** ARTICULO: LA ESCUELA VOLUNTARISTA DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA - Francisco José Mojica (2009)

<sup>21</sup> <http://franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>

Se menciona entonces una reseña de la Universidad EAN. En esta fase se estudia la situación actual de la organización, a saber: su comportamiento económico, social, cultural, político, ambiental, donde resaltamos sus programas académicos, su cadena de valor, su estructura orgánica y por ende se ofrece la información del modelo EANTEC® el cual es muy importante y es constituido un gran proceso para el desarrollo del espíritu emprendedor. La investigación, la expansión y proyección social son necesarias para entrar en el contexto que sugiere este estudio. Ofreciendo más información se involucra un gran resumen del modelo del Plan Prospectivo para el Desarrollo del Espíritu Empresarial Universidad EAN 2006-2012, encontrando lo que se logró en los 4 Vectores Estratégicos que son:

- Consolidación del Proceso Misional
- Desarrollo del Espíritu Empresarial
- Fortalecimiento de la cultura del emprendimiento
- Encuadre Estratégico.

Siguiendo este mismo orden de carácter informativo se mantiene al igual que en el plan prospectivo anterior unas tendencias marcadas en el tema de formación empresarial en algunas pero muy importantes Universidades e Institutos nacionales e internacionales que son:

- UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
- UNIVERSIDAD EAFIT
- TECNOLÓGICO DE MONTERREY
- IE BUSINESS SCHOOL

- UNIVERSIDAD DE NEBRIJA
- EMPRENDIMIENTO EN INSTITUCIONES Y EDUCACIÓN BÁSICA Y MEDIA

Esta etapa busca alimentar un orden de tendencias internas y externas en los procesos formativos y de emprendimiento.

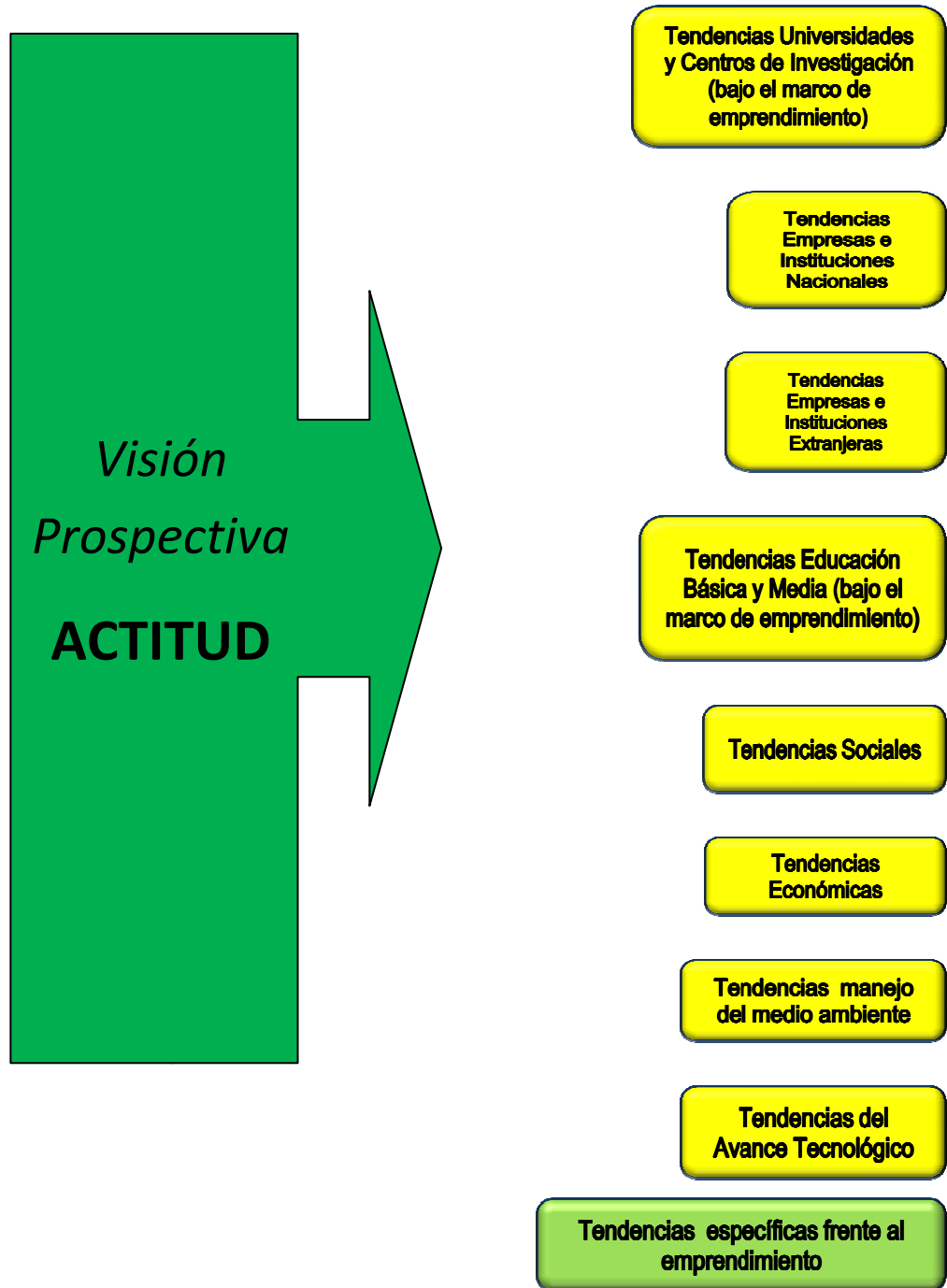
Además de esta manera se afirma que el plan elaborado para el periodo 2006-2010 también es de fundamental aprecio e identidad para un plan adecuado en el periodo 2012-2016.

#### **4.1 Planeación:**

1º Etapa: *Preparación de Situaciones*

Este proceso involucra tres momentos (pasado, presente y futuro), obteniendo dicha información acerca de las tendencias mundiales en formación de emprendedores y el estado del arte de la Universidad EAN y el Plan Prospectivo anterior se establece como medio constructivo una dinámica de análisis de tendencias enmarcado también dentro del gráfico de Percepción de las variables para el análisis prospectivo dentro de un concepto sistémico y complejo de la realidad. Así entonces tendríamos unos escenarios que ofrecen información veraz y que actúan de manera permanente en este entorno emprendedor. Los escenarios son:

## GRÁFICO No.14 ESCENARIOS (VISIÓN PROSPECTIVA)



Fuente. Basados en los escenarios sugeridos por el Francisco José Mojica

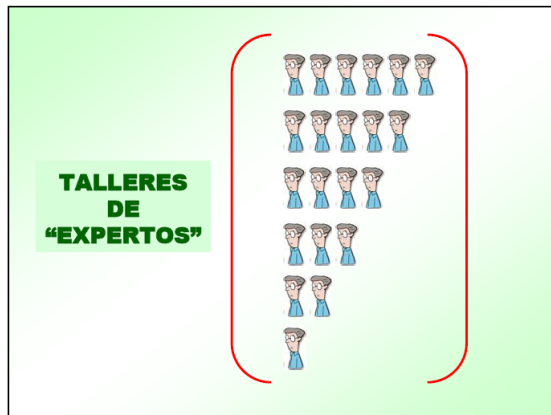
## 2º Etapa: *Panel de expertos*

Teniendo presentes estos escenarios que cuentan con relevancia en este tema entonces procedemos a trabajar con un grupo altamente calificado y con conocimientos muy estrechos en los temas de emprendimiento. Basados en un TALLER DE EXPERTOS y teniendo en cuenta la relevancia del tema o problema de estudio se ha determinado la conformación de un grupo de expertos que tengan relación y conocimiento no solamente con el tema central, sino con la organización y su desempeño en torno al emprendimiento y la creación de empresas. A continuación el panel de expertos seleccionado:

Tabla No.11 Panel de Expertos Plan Prospectivo Universidad EAN

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
María del Carmen Sanabria Carmona	Vicerrectora de Extensión y Proyección Social de la Universidad EAN
Rubén Darío Gómez Saldaña	Vicerrector de Planeación de la Universidad EAN
José David Marín Enríquez	Vicerrector de Formación de la Universidad EAN
Blanca Lucia Ariza Peñón	Gerente de Emprendimiento de la Fundación Bavaria
Camilo Montes Pineda	Director de Emprendimiento e Innovación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Diana María Espitia González	Coordinador de Emprendimiento Sede Chapinero de Centro de Emprendimiento Bogotá Emprande

Este grupo de expertos abarca directivas de la Universidad EAN los cuales por sus cargos gerenciales y experiencia, nos ofrecen valiosa información de las debilidades y las fortalezas además de las tendencias en los escenarios provistos en la etapa 1. Igualmente con la misión de alimentar el análisis prospectivo se acudió a un grupo de expertos externos, los cuales con su visión aportan su experiencia en programas, instituciones y entes gubernamentales



los cuales vienen trabajando muy activamente con el tema de Creación de Empresas y Emprendimiento.

Este procedimiento se maneja con una dinámica participativa en la cual se entrevistó a todos y cada uno de estos actores del proceso con un instrumento guía enmarcado en el

análisis de percepción de las variables para el análisis prospectivo dentro de un concepto sistémico y complejo de la realidad<sup>22</sup>, y con los escenarios anteriormente establecidos como importantes en el diagnóstico. (Ver Anexo No 3). Así de esta manera se diligenció este documento con toda esta materia prima definida en cada tendencia.

### 3º Etapa: *Apropiación, definición de Factor Estratégico y Vectores Estratégicos*

Con base en los resultados obtenidos en el proceso anterior se analizan las tendencias, se busca encaminar cada uno de los criterios unificándolos para que tengamos un primer filtro en la información, ya dados estos factores relacionados con el problema de estudio y adicionalmente las debilidades y fortalezas se obtienen los siguientes hechos portadores de futuro a saber;

- ✓ Proyectos con base tecnológica.
- ✓ Desarrollo de extensión hacia empresas y gobierno
- ✓ Mejor subsidio y apoyo social

---

<sup>22</sup> Francisco José Mojica - Introducción a la Prospectiva Estratégica para la Competitividad Empresarial - Bogotá Emprende 2009

- ✓ Mejorar y consolidar la comunicación en la Universidad y desde la Universidad
- ✓ Interdisciplinariedad con estados normativos y leyes
- ✓ Mejorar el perfil docente
- ✓ Cultura del emprendimiento bajo diferentes campos y competencias a desarrollar
- ✓ Fortalecimiento del Programa IN 3: Integra, Innova, Incuba

A partir de estos factores que se comportan como hechos portadores de futuro, se analizan y se ofrecen criterios de identidad para cada uno realizando en este ejercicio un significado y que es lo que busca cada factor.

#### 4º Etapa: *Priorización e Identificación estratégica de factores y vectores*

La matriz IGO (Importancia y Gobernabilidad) es una herramienta del doctor Francisco Javier Mojica inspirada en el modelo prospectivo del profesor Michel Godet. Esta matriz es un juego de actores que permite administrar una información de manera rápida y estructurada. El ejercicio busca lograr una “visión sistémica” de los “problemas identificados”. Así mismo se debe ubicar en un ejercicio para ofrecer solución a dos tipos de problemas:

Identificar acciones pendientes a lograr metas establecidas dentro de un plan estratégico. Identificar variables estratégicas dentro de los diferentes contextos que se pueden presentar de estudio.<sup>23</sup>

Luego después de este paso se clasifica de manera independiente cada factor o variable sujeta a revisión puede ser por uno o varios grupos de expertos.

---

<sup>23</sup> <http://franciscojojica.com/articulos/modprosp.pdf>

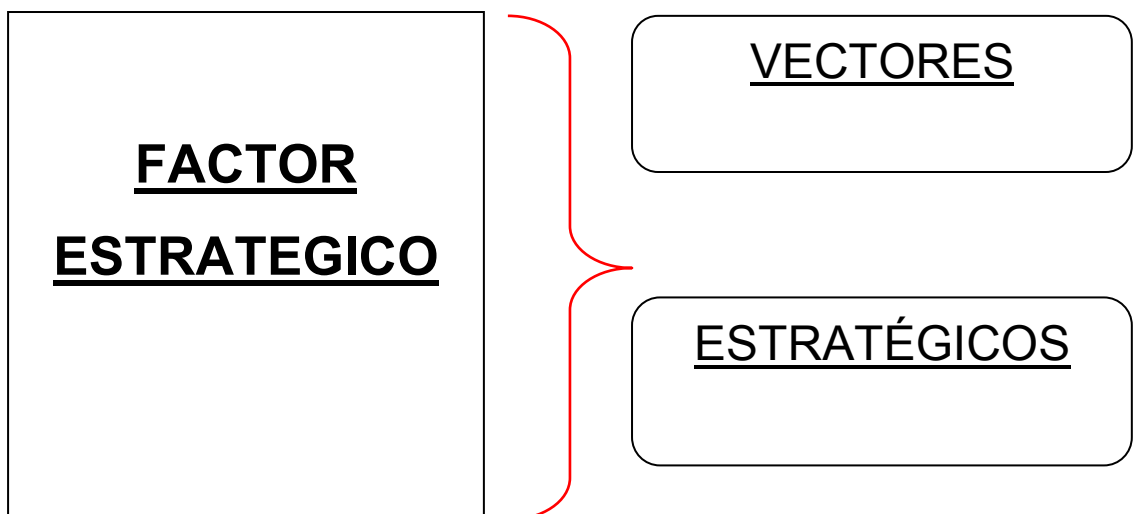
Ya identificados anteriormente los hechos portadores de futuro “nuestros factores clave” de tendencias son sujetos a revisión en esta matriz por el Dr. Francisco Javier Matiz quien como Director del Programa Emprendedor de la Universidad EAN, es el experto indicado para ejecutar este minucioso y exigente ejercicio.

Así entonces en esta etapa logramos identificar los de mayor impacto frente al problema propuesto en la matriz de Importancia y Gobernabilidad IGO (Anexo No 4 y Anexo No 5)

5º Etapa: *Fundamentación Estratégica*

Una vez determinados los vectores estratégicos se procederá entonces a habilitar un gran Factor Estratégico que nos brindará una mirada general en todas las dimensiones que se quiere construir en este Plan Prospectivo.

Gráfico No. 15 *Fundamentación Estratégica*



Ya obtenidos estos dos pilares intrínsecamente involucrados se dará un momento de análisis interno donde conjuntamente con el Dr. Francisco Javier Matiz se plantea la nueva curva de valor que agregará nuevas tareas. Evolucionando entonces en algunas áreas que son consideradas a trabajar con el análisis propuesto.

Este trabajo desea contribuir a la construcción de un futuro más amable con la Universidad y sobre todo a participar en una formación aún mas integral, más participativa de los hechos y tendencias a los estudiantes, facilitando su proceso académico encaminado a la creación de un futuro empresarial el cual es cada día más competitivo.

## **V. PLANEACIÓN PROSPECTIVA 2012 – 2016**

### **6.1 Tendencias, Retos, Rupturas, Fortalezas Debilidades y Factores Claves**

Una herramienta importante para este proceso y para determinar un plan tanto de acción como de mejora es tener unos factores claves, como se determinó en el plan prospectivo anterior, este es un método que sugiere pilares importantes para soportar este valioso estudio, con el trabajo y de acuerdo a la escuela voluntarista Michel Godet, se planteo un panel de expertos con empresarios de gran trayectoria en el tema de emprendimiento y algunas directivas de la Universidad EAN.

Se identificaron unos estadios importantes donde las tendencias y su incidencia son claramente involucradas en el desarrollo de una actividad emprendedora. Con su experiencia y conocimiento sobre estos temas y con algunas tendencias sugeridas por autores reconocidos como Francisco José Mojica - Director del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva, Universidad Externado de Colombia se obtienen los siguientes resultados.

#### **5.1.1 Tendencias Universidades y Centros de Investigación (bajo el marco de emprendimiento)**

- Además de la Universidad EAN otras universidades se están especializando en emprendimiento y lo están fomentando
- Las experiencias de personas con un alto perfil ejecutivo intraempresario y emprendedores expertos, son tenidas en cuenta para la formación de

emprendedores. (La formación empresarial ahora está siendo apoyada con grandes empresas del sector privado y público.)

- Las experiencias de empresarios que han fracasado y que han sido exitosos son una fuente importante de información, que permite ser más responsables y analíticos para la toma de decisiones.
- Muchos campos en emprendimiento ya están abarcados en la academia, las teorías y las prácticas siguen evolucionando partiendo de lo que se ha aprendido a conocer en este último quinquenio, es ahí donde se debe articular y participar junto con los estudiantes para identificar esas suturas y entrar con proyectos propios y esfuerzos institucionales.

### ***5.1.2 Tendencias en Empresas e Instituciones Nacionales, (bajo el marco de emprendimiento)***

- El estado es pieza fundamental para el desarrollo de proyectos empresariales, las tendencias y el plan de gobierno indican que se debe intervenir hasta donde este lo cree prudente.
- Hay que trascender del subsidio y de la protección de un proceso de desarrollo de competencias para las personas que tengan ideas de negocio y tal vez que no tengan una posibilidad económica de entrenarse para lograr ser más competentes y tener la posibilidad de ser más innovadores.
- Articular las fuerzas del país con empresas privadas y públicas, tanto a nivel educativo, formación y económico, permite la generación de una nueva mentalidad productiva al interior del país.

### **5.1.3 Tendencias en Empresas e Instituciones Internacionales, (bajo el marco de emprendimiento)**

- Existe más difusión y evolución de buenas ideas de negocio, esto permite mejorar el fomento de la educación y patrocinar económicamente o tecnológicamente.
- Trabajar por la generación de espacios más participativos en temas de desarrollo sostenible y cuidado del medio ambiente.
- A nivel mundial, se fomenta alguna parte de las competencias de empresarismo, ya que existen empresas que solo se encargan de algunos temas en las ideas de negocio de tipo tecnológico, económico o de desarrollo humano, aportando así sus utilidades o conocimientos.

### **5.1.4 Tendencias en educación Básica y Media, (bajo el marco de emprendimiento)**

- La ley 1014 de 2006, le apuesta a la generación de estos conocimientos y un desarrollo de estas competencias desde una temprana edad, esto logró que sea normal que en los colegios de educación Básica y Media se hable de emprendimiento.
- La formación empresarial se ha podido intensificar desde una temprana edad logrando así intensificar su potencial emprendedor, los niños de preescolar ya tienen más criterio de identificar vocabulario empresarial.

### **5.1.5 Tendencias Sociales, (bajo el marco de emprendimiento)**

- La necesidad de crear empresa, es una opción de vida para la sociedad y esta tendencia está marcada en el último quinquenio. (Solamente en el 2011 las cifras de solicitudes para crear empresa en Bogotá Emprende sede chapinero ha aumentado en un 30%)

### **5.1.6 Tendencias Económicas, (bajo el marco de emprendimiento)**

- La inseguridad jurídica es un riesgo económico ya que las reglas fiscales cambian de un momento a otro, esto interviene en poder hacer proyecciones a largo plazo teniendo en cuenta que todo es consecuencia por los cambios de gobierno los cuales en su afán de cortar los problemas internos toman decisiones de corto plazo y sin visión de salvaguardar las buenas políticas fiscales que son claras para los empresarios.
- El estado debe incluir en su agenda diaria los problemas que se tiene respecto a la corrupción y la tendencia es abismal en los últimos años.

### **5.1.7 Tendencias en el manejo del Medio Ambiente.**

- Las empresas que no contribuyen ecológicamente, no están siendo competentes, debido a que ya no se ve como una obligación, sino como política interna el buen manejo del medio ambiente, entre más y mejores sean los cambios productivos para cuidar el medio ambiente más competitiva es la empresa.

- Los modelos de negocio y las innovaciones ahora tienden a ser de naturaleza ecológica, o bien de impartir conocimiento a otras en el cuidado y manejo de basuras. (Bayer patrocina ideas ecológicas y Bavaria por ejemplo maneja toda una política interna de manejo de aguas, reciclaje de empaques y se apoya una empresa en el Amazonas de reciclaje de vidrio.)

#### **5.1.8 Tendencias en el Avance Tecnológico.**

- La comunicación tecnológica es un medio importante para las empresas y el ser capaces de usarla debidamente, da un valor agregado en la productividad de la misma.
- La capacitación tecnológica es importante las empresas cada vez más dan herramientas a sus colaboradores para desarrollar estas competencias. (Telefónica apoya empresas con base tecnológica entrenando en países como España a las personas de su fundación en las que las ideas de negocio tienen mucha incidencia Tecnológica.)
- El miedo aun está latente, las personas mayores de edad aun generan resistencia a los cambios tecnológicos, es por esto que la tendencia es hacer alianzas con empresas como ETB y el programa de Bogotá Emprende.

### **5.1.9 Tendencias Específicas Frente al Emprendimiento.**

- La cultura en la población colombiana está cambiando, no es lo mismo pensar en ser empleado a tener la actitud de emprendedora e innovadora.  
(Es importante conocer los casos exitosos y fracasos de grandes y pequeños empresarios.)
- Hay mucha más articulación de las universidades con el estado y el gobierno. (Capacitando personas que no tienen la oportunidad de estudiar es una tarea importante para este gobierno.)
- Emprendimiento inclusivo, es una nueva tendencia para el apoyo de Fundaciones como Bavaria. Familias con cultivos ilícitos se han beneficiado con este proceso brindando apoyo económico, apoyo tecnológico, apoyo productivo y dando también un apoyo específico buscando sus clientes para que adquieran su producto. (Bavaria está apoyando cultivos de cebada y mejoramiento productivo pero que adicional a esto exista un impacto ecológico.)
- La fundación Bavaria está teniendo en cuenta un conjunto de variables que afecten un emprendimiento integral generando empleo, de riqueza y que influya positivamente en la sociedad adicionando progreso nacional en la reducción de basuras.
- Se están apoyando ideas en las que se evidencia alto potencial de crecimiento, ventaja competitiva en el mediano plazo y velar por una posible inversión extranjera.

- Trabajar muy duro en departamentos y municipios donde no existe mucha inversión y poco apoyo esto es una prioridad para la Fundación Bavaria.
  
- En el programa de Bogotá Emprende maneja un enfoque multisectorial y multidisciplinario. (Se manejan los procesos de aprendizaje aparte y se da un diagnostico en las competencias que las personas han adquirido y desarrollado así se logra tener un proceso de atención más personalizada para entrenar a los empresarios en las competencias como mejorar en su mercadeo, productividad, apalancamiento financiero, etc. y el 70% viene al programa de Bogotá Emprende a preguntar como ejecutar los temas legales y de apoyo en creación.)

Una vez realizado este proceso donde se logro identificar cada factor de incidencia, el panel de expertos internos de la Universidad EAN con sus conocimientos, experiencias y expectativas formulo las siguientes características para las fortalezas y debilidades palpables frente a las tendencias. Este análisis arrojó los siguientes resultados:

## **5.2 Fortalezas**

- ✓ La Universidad EAN cumplió con su visión, ya que actualmente es reconocida como líder en la formación de empresarios.
- ✓ El director de emprendimiento de la Universidad EAN Francisco Javier Matiz, es experto en temas de empresariales.
- ✓ Los estudiantes de la Universidad EAN, confían en la formación empresarial para llegar a crear empresa.
- ✓ La transversalidad de las cátedras de emprendimiento es para todos los estudiantes de la universidad tanto para pregrado, postgrado y maestría.
- ✓ El emprendimiento no solo está planteado en un discurso, sino hay cifras y hechos que demuestra que la Universidad EAN, es la universidad de los emprendedores
- ✓ El tema de emprendimiento es una gran fortaleza.
- ✓ Las misiones y alianzas académicas internacionales.

### **5.3 Debilidades**

- ✓ Se debe tener más experiencias vivenciales en temas de emprendimiento.
- ✓ Los docentes de emprendimiento deben ser aquellos que con su experiencia de fracaso en la creación de empresas puedan enseñar un ejemplo de logro.
- ✓ Es importante que los docentes tengan más vivencias internacionales, esto permitirá tener una experiencia más global en su enseñanza y que hable otro idioma.
- ✓ Calidad Docente: Que los docentes de emprendimiento, logren una evaluación docentes de 95% como mínimo.
- ✓ Más énfasis en la construcción de los syllabus, que incluyan temáticas que fomenten el emprendimiento, no solo para las unidades de estudio de emprendimiento, sino para todos las cátedras.
- ✓ Fortalecer el programa de incubación extramuros, con más consultores que acompañen estos proyectos empresariales, por lo menos en 3 años y obtener más inversión.
- ✓ La Universidad también debe penetrar en nuevos mercados para posicionarse en otros países, demostrando la experiencia en acompañamiento empresarial.

- ✓ Difundir y mejorar la estrategia de comunicación de los eventos y actividades realizadas, imagen y productos propios. (Por ejemplo no se sabe cuando hay semana de emprendimiento, hay estudiantes que no saben cuándo es eso es articulación que debemos hacer para mejorar eso?)
- ✓ Generar más propiedad intelectual en temas de emprendimiento.
- ✓ Hay que tener una visión más económica de los temas mundiales, es tiempo de mejorar esta competencia en las demás carreras ya que lo económico es un ítem importante en todos los programas.
- ✓ También mejorar la participación con entes gubernamentales.
- ✓ Hablar otro idioma es necesario leer en ingles saber otra lengua.
- ✓ Los estudiantes de la EAN deben competir con todo el mundo por eso es necesario tener experiencias internacionales.

Obtenida esta materia prima que nos evidencia temas muy sensibles para la preparación de un pensamiento empresarial, determinados con tendencias, retos, rupturas debilidades y fortalezas son factores de mayor incidencia en la situación problema. Trabajándolos de esta manera se mencionan a continuación cada uno de ellos.

## 5.4 Factores Clave

1. Proyectos con base tecnológica: Sensibilizar de una manera más profunda las ideas de proyectos que contengan base tecnológica.
2. Desarrollo de extensión hacia empresas, gobierno, otros países: Las alianzas que se deben empezar a mejorar y a articular en este factor, son aquellas en las que la Universidad como actor importante en emprendimiento y el posicionamiento que se tiene, debe permitir una articulación más estrecha con el gobierno las empresas que responden a este, empresas de carácter privado que trabajen por un mejoramiento empresarial y de innovación y sobre todo mejorar las relaciones con otros países no solo en el sector educativo sino también en el sector productivo.
3. Mejor subsidio y apoyo social: Trascender más en el subsidio y apoyar a las personas o comunidades que no se encuentran con un apoyo directo ya sea de tipo económico o de capacitación.
4. Mejorar y consolidar la comunicación en la universidad y desde la universidad: Este factor es de una alta importancia ya que este evidencia todos los procesos de mejora continua integral de la cadena de valor de la Universidad EAN. La comunicación interna debe contener además estos aspectos; logros, resultados de procesos internos, publicaciones. La comunicación externa debe continuar con esta tendencia de encontrar cada vez más y mejores stakeholders de este contexto. Las publicaciones de la EAN deben obedecer a su filosofía institucional que trata de una transversalidad desde el programa emprendedor, esto evidencia que es necesario que toda publicación y producción intelectual debe conectar al departamento y sus conceptos.

5. Interdisciplinariaidad con estados normativos: Interdisciplinariaidad con los cambios de normas, leyes, entorno fiscal y económico para dar más continuidad a los proyectos y a las necesidades del mercado.
6. Mejorar el perfil docente: Incentivar un pensamiento más crítico, innovador y muy experiencial, es una variable que puede complementar una diferenciación en emprendimiento. Esto se logra mediante un personal docente aun más capacitado, que su experiencia gerencial y emprendedora sea más verificable personalmente, que no solo se aprovechan sus experiencias exitosas si no también las que han sido desfavorables. Considerando también que cuenten con experiencias internacionales y que ofrezcan su entrenamiento de una manera más internacional.
7. Cultura del emprendimiento bajo diferentes campos y competencias a desarrollar: Difundir de una manera más apartada y segmentada de los principios empresariales. Competencias desarrolladas mediante la practica tecnológica pero no articular un esfuerzo transversal de conocimiento.
8. Fortalecimiento del programa IN 3 (Integra, Innova, Incuba): Fortalecer la incubación empresarial a través de planes e ideas de negocios a través de acompañamientos especializados.

## **VI. ANALISIS ESTRUCTURAL**

Dadas las conclusiones y determinados los factores claves a trabajar y analizar, se establece como herramienta de aplicación la Matriz IGO (Análisis de Importancia y Gobernabilidad). Así de esta manera los factores son sometidos a una jerarquización y evaluación de su incidencia con importancia y gobernabilidad.

A continuación se presenta la Matriz donde se cuantifica y se evalúan los factores con su grado de importancia que se refiere a la influencia de cada factor en el logro de los objetivos de la organización los cuales en este caso son las competencias desarrolladas por los egresados de la universidad:

- EMPRENDEDOR
- EMPRESARIO
- INTEGRO
- RELACIONAL
- MULTICULTURAL
- SOCIOAFECTIVO

Y también se evalúan los factores con su grado de gobernabilidad participación con el mayor o menor control que los actores sociales presentes (recicladores) tienen sobre cada factor, los cuales en este caso como stakeholders son:

- CONSEJO SUPERIOR
- RECTORÍA
- VICERECTORÍA DE FORMACIÓN
- VICERECTORÍA DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL
- VICERECTORÍA DE PLANEACIÓN
- VICERECTORÍA DE INVESTIGACIÓN

Con el ánimo de cuantificar estas incidencias se midió a través de una entrevista con el Dr. Francisco Javier Matiz Director del Programa Emprendedor de la Universidad EAN a quien se le pidió catalogar los factores con la siguiente escala valorativa;

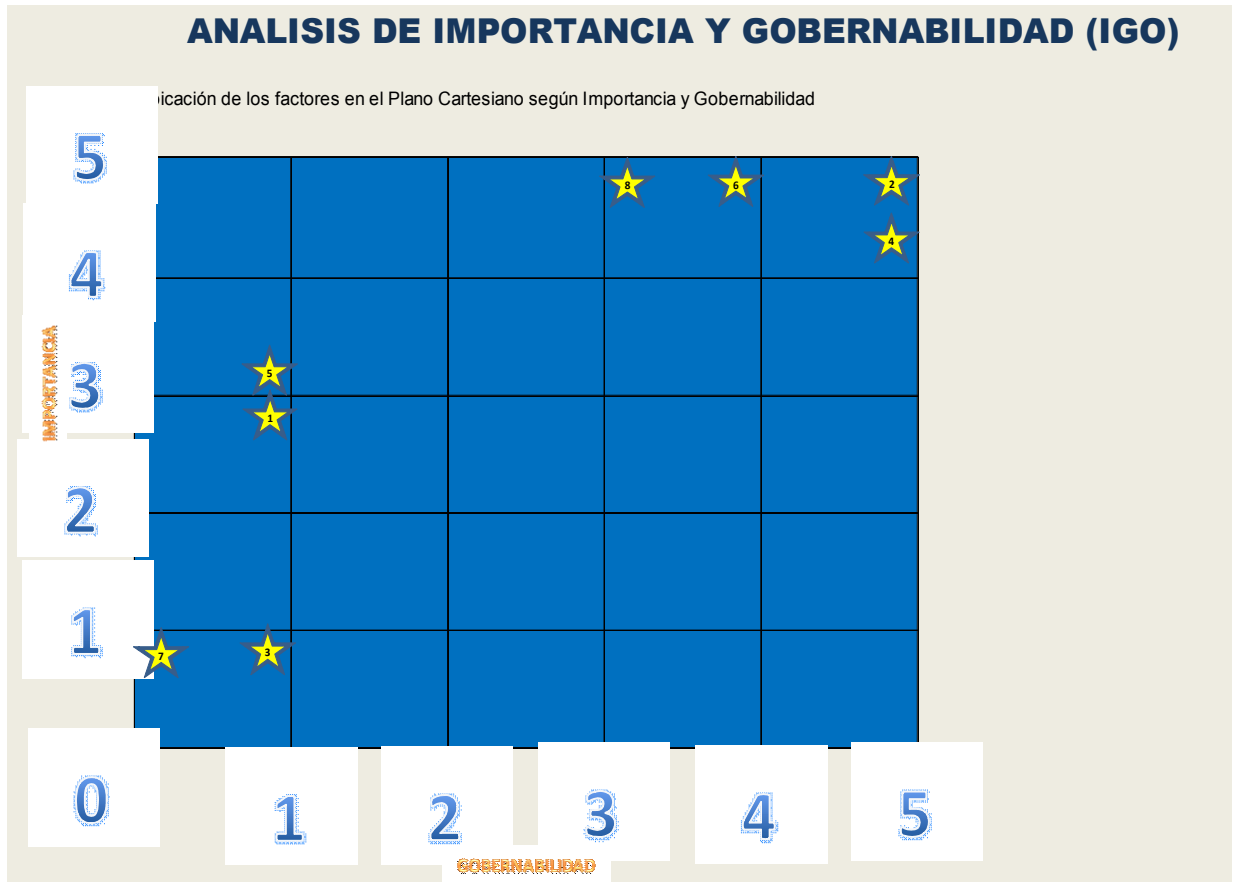
FUERTE= 5 MODERADO= 3 DEBIL= 1 NULO= 0

Tabla No. 12 Matriz IGO

FACTORES	IMPORTANCIA						GOBERNABILIDAD						TOTAL
	EMPRENDEDOR	EMPRESARIO	INTEGRO	RELACIONAL	MULTICULTURAL	SOCIOAFECTIVO	VICERECTORÍA DE FORMACIÓN	VICERECTORÍA DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	VICERECTORÍA DE PLANEACIÓN	VICERECTORÍA DE INVESTIGACIÓN	RECTORÍA	CONSEJO SUPERIOR	
1. Proyectos con base tecnológica	3	3	5	3	3	1	3	3	1	1	1	1	28
2. Desarrollo de extensión hacia empresas, gobierno, otros	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	54
3. Mejor subsidio y apoyo social:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
4. Mejorar y consolidar la Comunicación en la Universidad y desde la Universidad:	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	56
5. Interdisciplinaria con estados normativos	3	5	1	3	1	3	3	1	1	1	3	0	25
6. Mejorar el perfil docente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	54
7. Cultura del emprendimiento bajo diferentes campos y competencias a desarrollar	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	9
8. IN3 (Integra, Innova, Incuba)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	54

*Fuente: Basado en la Matriz IGO de Francisco Mojica*

Tabla No.13 Análisis de Importancia y Gobernabilidad IGO



Fuente: Basado en la Matriz IGO de Francisco Mojica

## VII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De acuerdo a la información obtenida del análisis minucioso de la Matriz IGO con sus diferentes componentes se obtiene retroalimentación para trabajar estrechamente en unos Vectores Estratégicos los cuales nos permitirán establecer diferentes focos de trabajo para la solución a la demanda requerida por la situación actual de la Universidad y del entorno empresarial.

Es importante mencionar que estos Vectores Estratégicos están obedeciendo a una necesidad prioritaria del departamento emprendedor que es:

### **Consolidación del KNOW HOW, evolución emprendedora, innovación y Fortalecimiento del conocimiento**

La problemática está determinada por este factor estratégico y es allí donde se tratará de implementar un proceso de mejora continua y considera los siguientes Vectores Estratégicos y que entre si no maneja ningún orden jerárquico ya que todos son prioridad para la adecuada ejecución del plan prospectivo. *Gráfico No. 16 Vectores Estratégicos Programa Emprendedor*



Como se evidencia, una fortaleza especial para la Universidad es el hecho de tener ya un gran camino labrado en identidad como universidad emprendedora. Es hora de ejecutar proyectos que encaminen a una innovación necesaria en algunos de sus procesos de emprendimiento, además buscar mecanismos y desarrollo de investigación en consolidar la calidad interna y el Know How institucional construido durante 44 años, para tal efecto se plantean los siguientes vectores estratégicos:

### **7.1 Desarrollo de Extensión Hacia Empresas y Gobierno:**

Este vector es un actor importante para la Universidad, permitiendo una mayor articulación con el gobierno, las empresas públicas y privadas que trabajen por un mejoramiento empresarial, innovador y sobre todo el mejoramiento relacional con otros países, no solo en el sector educativo, sino también en el sector productivo.

- ✓ *Articular los esfuerzos de formación de empresarios y empresarialidad.*

El proceso de Extensión y Proyección Social es el vínculo académico por medio del cual la Universidad aporta a la sociedad en forma crítica y creativa partiendo del conocimiento de la realidad nacional cuyo objeto es el transferir el conocimiento desarrollado por la Universidad y establecer puentes de mutuo aprendizaje con el estado, el sector empresarial colombiano y la comunidad en general.

De acuerdo a lo anterior, se plantea que el Programa Emprendedor formule y ejecute un portafolio integral de servicios de formación, consultoría e investigación a la medida para las empresas, aplicada al sector empresarial y sus dirigentes basados modelo EANTEC®, de esta manera consolidar una cultura empresarial en cada uno de sus participantes.

A continuación se plantea los siguientes temas:

- **Innovación al interior de las empresas:** El Emprendimiento Corporativo pretende estimular el espíritu emprendedor de los empleados para generar proyectos innovadores, nuevos negocios y mejoras organizacionales que contribuyan a fortalecer la competitividad de la empresa.
- **Innovación para los emprendedores basados en el modelo de negocios:** A través de modelo de negocios establecido por el Programa Emprendedor se plantea que los emprendedores desarrollen modelos de empresas innovadoras a partir de la metodología con técnicas de creatividad e instrumentos apropiados, fomentando la formación gerencial requerida para ser un empresario exitoso.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Fomentar una cultura de valores éticos, que mantenga un sistema de gestión basada en la Responsabilidad Social Empresarial, basada en las relaciones laborales, apoyo social y cuidado del medio ambiente.

- **Población Vulnerable:** Conocer y familiarizarse con la realidad del país, de esta manera poder desarrollar competencias emprendedoras en beneficio de algunas de las poblaciones más vulnerables de las ciudades a través de proyectos que generen empleo y busque el desarrollo sostenibles de las familias.
  - **Emprendimiento en Colegios:** Basado en la ley 1014 de 2006 sensibilizar la actividad emprendedora de los niños y adolescentes a través de acompañamiento especializados en proyectos empresariales.
  - **Negocios Inclusivos:** A través de iniciativas empresariales económicamente rentables, y ambiental / socialmente responsables, que en una lógica de mutuo beneficio fomentar valor a comunidades de bajos ingresos a través de proyectos empresariales a través del CEDEAN.
- ✓ *Fortalecer los vínculos estratégicos entre la Universidad – Empresa – Estado*

Si bien, los vínculos que se deben empezar a mejorar y a articular en este factor, son aquellas en las que la universidad como actor importante en emprendimiento y el posicionamiento que tiene, pueda contribuir de manera significativa la pertinencia y la competitividad, en las articulaciones más estrecha con el gobierno y las empresas que responden a este, empresas de carácter privado que trabajen por un mejoramiento empresarial y de innovación y sobre todo mejorar las relaciones con otros países no solo en el sector educativo sino también en el sector productivo, generando y promoviendo proyectos de investigación aplicados, enfocados a atender necesidades tecnológicas reales de las empresas de la región.

- Incrementar niveles de innovación en las empresas capacitadas.
- Fomentar la formación de recurso humano para la investigación y la innovación.
- Ruedas de Negocios que generen encuentros de oferta y demanda (capacidades investigativas y necesidades empresariales) entre la academia y la empresa.

*Tabla No. 14 Indicadores de Gestión Desarrollo de Extensión Hacia Empresas y Gobierno*

META	INDICADOR
Haber estructurado un portafolio de servicios de formación, consultoría e investigación a la medida para las empresas, aplicada al sector empresarial y sus dirigentes basados en el modelo EANTEC®	Número de Propuestas formuladas anualmente por el Programa Emprendedor.
	Número de propuestas aprobadas e implementadas anualmente por el Programa Emprendedor.
Haber generado proyectos de investigación aplicados y enfocados a atender necesidades tecnológicas reales de las empresas Colombianas basados en el modelo EANTEC ®	Número de proyectos de investigación formulados que atiendan necesidades tecnológicas de las empresas.
	Número de empresas capacitadas en la identificación de necesidades tecnológicas.
	Nivel de efectividad en las ruedas de Innovación con respecto a la resolución de necesidades tecnológicas en el sector empresarial.

Fuente: Elaboración Propia

## **7.2 Mejorar y Consolidar la Comunicación en la Universidad y desde la Universidad:**

Teniendo en cuenta que la comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, permitiendo crear mayor posicionamiento y reconocimiento de la Universidad, de allí la importancia de generar una estrategia de comunicación tanto interna como externa.

1. Estructurar la presentación gráfica del Programa Emprendedor.
2. Reestructuración del portal del Programa Emprendedor en la web de la Universidad.
3. Recopilación del material gráfico, audiovisual, interactivo del programa emprendedor y audiovisual.
4. Organización y puesta en marcha de redes sociales. (Facebook, Fan Page, LinkedIn, Twitter, Youtube)
5. Boletín informativo cada ciclo académico (IV anualmente).
6. A través de Freepress de la Universidad lograr el posicionamiento en medios masivos del programa emprendedor a través de la prensa a nivel local y regional.

A partir del mejoramiento anteriormente planteado, permite evidenciar todos los procesos de mejora continua integral de la cadena de valor de la Universidad EAN de las comunicaciones entre el programa y la comunidad Eanista, permitiendo un resultado en el indicador de comunicación por el cual es evaluado el programa por parte de la Universidad y los stakeholders.

Adicional, las publicaciones de la EAN deben obedecer a su filosofía institucional que trata de una transversalidad en el departamento del Emprendedor, esto evidencia que es necesario que toda publicación y producción intelectual deba contemplar al departamento y sus conceptos.

Para este vector entonces se plantea el siguiente cuadro de control de gestión que permite visualizar las metas y sus indicadores, así de esta manera lograr un control más minucioso de cada tarea propuesta en esta estrategia.

**Tabla No. 15 Indicadores de gestión Mejorar y consolidar la Comunicación en la Universidad y desde la Universidad**

META	INDICADOR
Una nueva imagen del Programa Emprededor Innovadora que explicita los servicios del programa	Nivel de estructuración de la imagen del Programa Emprededor
Reestructuración del portal del Programa Emprededor en la Web de la Universidad.	Nivel de visibilidad del Programa Emprededor en el home principal de la web de la Universidad
	Número de aplicativos del material gráfico, audiovisual, interactivo del programa emprendedor disponibles en línea.
Posicionamiento del Programa Emprededor en las redes sociales.	Número de seguidores en Facebook, Fan Page, LinkedIn, Twitter, Youtube
Boletín del Emprededor EANista	Número de Boletines Informativos anualmente (uno cada ciclo académico)
Lograr el posicionamiento en medios masivos del Programa Emprededor	Número de pautas en prensa a nivel local y regional con apoyo del Freepress de la Universidad

Fuente: Elaboración Propia

### **7.3 Mejorar el Perfil Docente**

Debido a la gran importancia que tiene el cuerpo docente para las acciones adelantadas al interior de la universidad, el claustro docente del programa emprendedor, deberá contar con una excelente formación académica con título de magister, formación empresarial y amplia experiencia docente, en investigación y consultoría.

Adicional se plantea la continuidad al programa de capacitación a formadores bajo el esquema y el modelo EANTEC® mediante el diplomado de la aptitud Emprendedora para los docentes del Programa Emprendedor y un seminario permanente cada 2 meses de actualización en temáticas relacionadas en emprendimiento y que en las sesiones de trabajo se realicen entre los mismos docentes siendo así un plan de capacitación In-House de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

Los docentes de emprendimiento deberán contar con una trayectoria empresarial de éxito y/o fracaso que sea un ejemplo de éxito empresarial, contar con una visión global que fomente los temas empresariales internacionales y que adicional fomente el aprendizaje de una segunda lengua como mínimo.

Para este vector entonces se plantea el siguiente cuadro de control de gestión que permite visualizar las metas y sus indicadores, así de esta manera lograr un control más minucioso de cada tarea propuesta en esta estrategia.

*Tabla No.16 Indicador de Gestión Mejorar el Perfil Docente*

<b>META</b>	<b>INDICADOR</b>
Haber mejorado el nivel de calificación del claustro docente del Programa Emprendedor a nivel de maestría	Número de nuevos docentes con nivel de formación con maestría y experiencia internacional en temas empresariales.
Haber implementado un sistema de Actualización para la docentes en temas empresariales	Número de cursos de actualización en temas relacionados con el emprendimiento (6 al año)

Fuente: Elaboración propia

#### **7.4 Fortalecer el acompañamiento del programa IN3, Integra, Innova, Incuba**

El programa IN3 es un espacio diseñado para la incubación empresarial que busca la viabilidad de planes e ideas de negocios de los estudiantes y egresados de la Universidad EAN. Esto a partir de un proceso de acompañamiento con asesorías generales y especializadas para la creación y consolidación de nuevas empresas y la gestión en red con aliados estratégicos.

Este programa pertenece a la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social el cual plantea fortalecer los siguientes objetivos:

- ✓ *Promover la formulación del plan de negocios:*

Si bien la creación de empresas juega un papel importante dentro de la institución, es indispensable prestar más asesoramiento durante los procesos de creación, consolidación y puesta en marcha de las empresas, mediante la generación de una cultura emprendedora, de innovación, el desarrollo tecnológico y la competitividad.

- ✓ *Brindar apoyo especializado para los emprendedores:*

El proceso de constitución y puesta en marcha de una empresa es una tarea algo ardua, no por su complejidad, sino por la laboriosidad de la tramitación para formalizar dicha constitución. Es por esto que se requiere contar con un presupuesto de mayor capacidad para abarcar el asesoramiento de los proyectos vinculados al programa IN3.

✓ *Apoyo Plan Padrino para los Proyectos de IN3*

Este programa pretende la participación de grandes y reconocidos empresarios, además compartir las experiencias y conocimientos, cuyo objetivo es apoyar proyectos de las empresas ahijadas y que a un futuro desarrollen las prácticas gerenciales y productivas que les permitan mejorar la estabilidad y permanencia en el mercado, favoreciendo el aumento en el valor de sus negocios.

*Tabla No. 17 Indicadores de Gestión Fortalecer el acompañamiento del programa IN3, Integra, Innova, Incuba*

META	INDICADOR
Se ha mejorado la calidad de los planes de negocios en materia de innovación y desarrollo tecnológico a través del Programa IN3.	Número de proyectos que reciben asesoría especializada en temas de innovación y desarrollo tecnológico (anualmente)
	Número de empresas creadas que puedan mantenerse sostenible y consolidables en el mercado una vez finalizado el acompañamiento en el programa IN3.
Se ha establecido convenios de apoyo denominados Plan Padrino	Número de proyectos apadrinados semestralmente

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados del estudio, es necesario que el Programa Emprendedor realice una nueva curva de valor en algunos procedimientos internos, generando así un nuevo producto de mejor calidad y adecuado para este nuevo quinquenio y que no pierda el foco que se tiene en sus procesos educativos y formativos dentro de un marco institucional.

Según lo planteado en el plan prospectivo anterior 2006-2010, se evidencio el cumplimiento de la mayoría de los objetivos planteados, entre ellos el trabajo del grupo de investigación y dedicación del Grupo investigación *Entrepreneurship Group* obtuvo el reconocimiento de la máxima categoría establecida por Colciencias como A1.

Es evidente que a través de la Vicerrectoría de Extensión y la Proyección Social el Programa Emprendedor formulo y planteo el emprendimiento de manera permanente en las empresas, es por esto que el Programa Emprendedor paso en el año 2008 a pertenecer a la Vicerrectoría de Extensión y Proyección Social, logrando de esta manera formular varios proyectos que fomentaron el emprendimiento en diferentes sectores empresariales, logrando resultados satisfactorios.

El articular esfuerzo al interior de la universidad en temas de formación, es percibido satisfactoriamente por los estudiantes EANistas al evaluar a los docentes de emprendimiento y sus competencias en temas empresariales; logrando de esta manera el incremento del número de estudiantes en la cátedras del programa emprendedor y la aceptación y participación de los

estudiantes en la actividades que fomentan el emprendimiento como concursos, conferencias, salidas empresariales etc.

Las economías se vuelven cada día más competitivas y el entorno social conllevan a despertar el interés de las personas por crear empresas; una vez realizado el diagnóstico organizacional para la determinación de la planeación prospectiva es necesario que el programa emprendedor trabaje en la consolidación de las ventajas competitivas del entorno, implementando constantemente ejercicios de retroalimentación de las acciones desarrolladas desde los tres principales pilares contemplados en el modelo EANTEC ®

El empresario innovador lo mueve la búsqueda de fuentes de ganancias, el desarrollo conjunto del emprendimiento y la innovación que se requiere para convertir al conocimiento en fuente de generación de nuevos empleos para un recurso humano más calificado; transformando el actual patrón de desarrollo productivo del país, centrado en productos de bajo valor agregado, y para generar una especialización productiva más acorde con las exigencias del actual entorno y con la búsqueda de una competitividad sostenible.

Articular las fuerzas de producción y publicación intelectual de la Universidad EAN para que obedezca a su filosofía institucional que trata de una transversalidad en el Programa Emprendedor, garantiza mejor tratamiento de la perspectiva emprendedora.

Una parte fundamental es la capacidad de mantener el sello de diferenciación frente a otras instituciones y centros de emprendimiento, prestando mayor atención y trabajo a los vectores de más importancia que arrojó el anterior estudio para poder obtener los resultados esperados, sin descuidar el desempeño de las otras acciones igualmente importantes.

Los resultados arrojan que el trabajar por un mejoramiento empresarial, innovador y sobre todo el mejoramiento relacional fortalece las alianzas con la empresa – universidad – estado.

Formar parte de una comunicación asertiva en la sociedad donde la Universidad EAN aporta empresarios capaces de enfrentar el ritmo actual de los negocios es importante, ya que evidenciando el trabajo interno no solo del Programa Emprendedor sino de todo el conjunto de productos que aporta la Universidad a canales de información externos, ofrece más posicionamiento del Know How y porque no ser otro canal de información a futuros estudiantes y aliados estratégicos.

Evidenciar un plan de capacitación más riguroso, mejor planificado y con mejor seguimiento en el proceso evaluativo, garantizará volver más competitivo el recurso humano que interactúa en el Programa Emprendedor. Así mismo lograr una comunicación más cercana con el departamento de Desarrollo Humano para asociarse y así mismo complementar un proceso de capacitación In-House en el que se cuente con personas capaces de ofrecer cursos y adicionalmente buscar el personal idóneo que demande de estos conocimientos en todo el interior de la Universidad EAN.

El fomento empresarial se refleja en la capacidad que la Universidad disponga de brindar acompañamiento con asesorías generales y especializadas para la creación y consolidación de nuevas empresas y la gestión en red con aliados estratégicos.

## BIBLIOGRAFIA

- Pagina web Universidad EAN: [www.ean.edu.co](http://www.ean.edu.co)
- Universidad EAN 40 años de emprendimiento, compiladores: John Crissien Castillo, Rafael Ignacio Pérez Uribe. Edición 2007
- Formación de Empresarios, Emprendimiento y Creación de Empresas. Autores: Elber Berdugo Cotera, Francisco Javier Matiz B. John Crissien, Myriam Salcedo Muñoz, Norma Sofia Vanegas Torres, Nydia Arevalo Pardo.
- Plan Educativo Institucional. Plan Quinquenal 2010-2014 de la Universidad EAN. Vicerrectoría de Planeación
- Global Entrepreneurship Monitor Reporte Anual Bogotá 2009 – 2010/ Rafael Augusto Vesga, Raul Fernando Quiroga, Universidad de los Andes Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá Ediciones Uniandes 2010.
- Pensamiento & Gestión, Revista de la división de ciencias administrativas de la universidad del norte, Junio de 2008 No. 24
- Introducción a la Prospectiva Estratégica para la Competitividad Empresarial Francisco José Mojica © Bogotá Emprende.
- Plan Prospectivo Para el Desarrollo del Espíritu Empresarial 2006 – 2011 Francisco Javier Matiz Agosto 2006

ANEXO 1

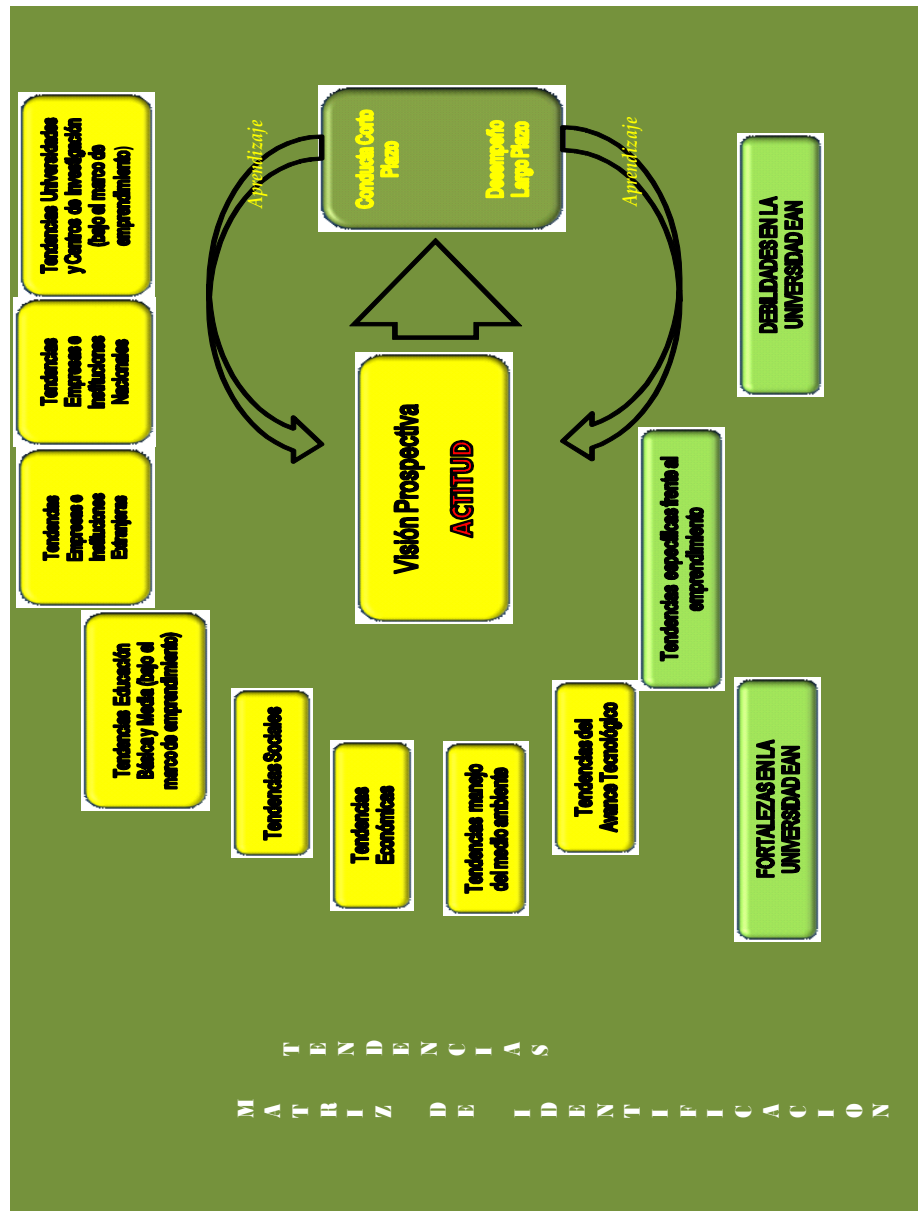
Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio. (Como Opción de Grado)

ANEXO 2

Guía para la Elaboración y Presentación de Planes de Negocio. (Como Informe Final de Investigación)

ANEXO N° 3

FORMATO DE IDENTIFICACIÓN DE TENDENCIAS DEBILIDADES Y FORTALEZAS



ANEXO N° 4

MATRIZ IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

FACTORES	IMPORTANCIA							GOBERNABILIDAD						TOTAL
	EMPRENDIDOR EMPRESARIO	INTEGRO	RELACIONAL	MULTICULTURAL	SOCIOAFECTIVO	VICERECTORÍA DE FORMACIÓN	VICERECTORÍA DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	VICERECTORÍA DE PLANEACIÓN	VICERECTORÍA DE INVESTIGACIÓN	RECTORÍA	CONSEJO SUPERIOR			
1. Proyectos con base tecnológica	3	3	5	3	3	1	3	3	1	1	1	1	28	
2. Desarrollo de extensión hacia empresas, gobierno, otros	5	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	3	54	
3. Mejor subsidio y apoyo social:	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
4. Mejorar y consolidar la Comunicación en la Universidad y desde la Universidad:	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	56	
5. Interdisciplinariedad con estados normativos	3	5	1	3	1	3	3	1	1	1	3	0	25	
6. Mejorar el perfil docente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	54	
7. Cultura del emprendimiento bajo diferentes campos y competencias a desarrollar	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	9	
8. INN 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	54	

MATRIZ IGO PLANO DE FACTORES

**ANALISIS DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD (IGO)**

Ubicación de los factores en el Plano Cartesiano según Importancia y Gobernabilidad

