



VIGILADA MINEDUCACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Modelo para el Acompañamiento en la Incubación de Emprendimientos a Estudiantes de
Pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la
UNAB.

Para optar al grado de:
Magister en Administración de Empresas

Presentado por:
Glenes Díaz Macías
Tatiana Carolina Mora Macías

Código:
U00100154
U00025053

Director del Proyecto de Grado:
Eduardo Carrillo Zambrano Ph.D

Co-Directora del Proyecto de Grado:
Diana Virginia Oliveros Contreras Ph.D

Colombia - Bucaramanga
2019

LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN	FECHA (dd-mm-aaaa)	HORA (hh:mm)
Sala de Juntas No. 2 - Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables - 2 Piso - Edificio Administrativo.	14/11/2019	02:00 p.m.

TITULO DEL TRABAJO DE GRADO
 "PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EN EL PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS A ESTUDIANTES DE PREGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES DE LA UNAB."

AUTORES	Número de Identificación	Código UNAB	Registro
GLENES DIAZ MACIAS	1100955481	U00100154	C6-66
TATIANA CAROLINA MORA MACIAS	1098667721	U00025053	
DIRECTOR Eduardo Carrillo Zambrano Ph.D			
CODIRECTOR Diana Oliveros Contreras Ph.D	60265568		
ASESOR N/A			

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO: _____

CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA

AUTORES	EVALUADOR		DIRECTOR		DOCENTE		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
GLENES DIAZ MACIAS	4.7	4.7	4.9	4.7	4.6	4.7	4.7
TATIANA CAROLINA MORA MACIAS	4.7	4.7	4.9	4.7	4.6	4.7	4.7

Otorgar la calificación de: 4.7

(ACEPTADA) (A) NO ACEPTADA (NA) INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	<input checked="" type="checkbox"/>
Recomendar para Laureado	<input type="checkbox"/>

DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO

	NOMBRE	FIRMA	CEDÚLA
Evaluador	TATIANA ANDREA BLANCO ALVAREZ Mg		1098680658
Docente Curso Proyecto	MAURICIO MENDOZA GARCÍA Ph.D		88223688
Director del Trabajo de Grado	EDUARDO CARRILLO ZAMBRANO Ph.D.		91274237
Coordinador Posgrados	JAIME CARDOZO CORREA Mg.		91224915

Candidato a Magíster:

Candidato a-Magíster:

Fdo.
GLENES DIAZ MACIAS

Fdo.
TATIANA CAROLINA MORA MACIAS



Elaborado por: Coordinación Académica y Científica de la Maestría	Revisado por: Coordinación de posgrados de la Maestría	Aprobado por: Comité de Curricular Posgrados
--	---	---

Resumen

En la actualidad se han generado espacios para la creación y el fortalecimiento empresarial, que han logrado sostenibilidad y competitividad en el sector económico, permitiendo que los emprendedores puedan tener la oportunidad de ser auto-sostenibles, cumpliendo con estándares nacionales e internacionales que les permita penetrar a nuevos mercados.

En la etapa inicial del proceso de incubación de emprendimiento se debe prever las oportunidades y obstáculos (Rincón, 2009); pero en la realidad esta etapa es la que presenta mayor frecuencia de fracaso (Hackett & Dilts, 2004), por lo cual, se hace necesario establecer modelos adecuados que ayuden la creación y maduración de la ideas de negocio.

Hoy por hoy, se cuentan con diferentes escenarios y estructuras tales como; aceleradoras, centros de emprendimiento, parques tecnológicos, centros de innovación, centros de promoción empresarial, viveros de empresas, parques científicos y de investigación, incubadoras de empresas, entre otros; cuyo objetivo se basa en apoyar iniciativas empresariales.

Esta propuesta de investigación buscó generar un ecosistema que articule el ámbito académico e investigativo con el sector real, a través de un modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.

Por consiguiente, y de acuerdo con el compromiso de la Facultad en la transformación del entorno y la capacidad de promover desarrollo sostenible en el sector empresarial, por medio de la formación académica orientada al desarrollo de competencias en el área de negocios.

Dado a lo anterior, y con el fin de obtener resultados en los objetivos planteados, el trabajo investigativo se orientó en el desarrollo de las siguientes fases:

Fase I: Identificación de Modelos y Programas.

Fase II: Análisis del Comportamiento del Mercado.

Fase III: Viabilidad Administrativa-Legal y Técnica.

Fase IV: Viabilidad Financiera.

Con el desarrollo de las fases anteriormente mencionadas, se logró establecer un modelo de servicio orientado a los estudiantes emprendedores vinculados a la universidad que requieran acompañamiento en las todas fases del proceso de incubación de la idea de negocio.

Palabras Claves: Estudiantes, emprendedores, incubadora de negocios, emprendimientos, unidad de emprendimientos, metodología.

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar con un proceso más de formación profesional y personal, a nuestras familias por el apoyo incondicional, a nuestros amigos y conocidos por siempre estar ahí en cada una de las fases de este proceso.

A la Universidad Autónoma de Bucaramanga por la oportunidad brindada, a la Maestría en Administración de Empresas por la formación integral recibida, especialmente al equipo docente y administrativo que conforman el programa.

Por último y no menos importante, para nuestros asesores el más grande reconocimiento y agradecimiento por la orientación, guía y paciencia en el desarrollo del trabajo investigativo y formativo.

Glens Díaz Macías

Tatiana Carolina Mora Macías

Tabla de contenido

Capítulo I: Problema	14
Antecedentes del Problema.....	14
Problema de Investigación	19
Objetivos de Investigación.....	24
Objetivo General.....	24
Objetivos Específicos.....	25
Manejo de Supuestos Cualitativos	25
Justificación de la Investigación	26
Limitaciones y Delimitaciones.....	27
Limitaciones.....	27
Delimitaciones.	27
Definición de Términos	29
Capítulo II: Marco Teórico	31
Revisión de la Literatura.....	31
Modelo de Negocio.....	35
Tipos de Modelos de Negocio.	38
Plan de Negocio	44
Perfil Emprendedor.....	47
Metodologías de Emprendimiento	50
Clasificación de los Centros de Apoyo al Emprendimiento	51
Incubadoras de Empresas.....	53
Modelos de Incubación Empresarial.....	54
Categorías de las Incubadoras de Empresas.....	55
Fases o Etapas de la Incubación Empresarial.	57
Capítulo III: Metodología	59
Método de Investigación.....	59
Marco Contextual.....	60
Fase I: Identificación de Modelos y Programas	62
Fase II: Análisis del Comportamiento del Mercado	63
Población, Participantes y Selección de la Muestra.....	63
Instrumentos de Recolección de Datos.	64

Procedimiento en la Aplicación de Instrumentos.....	66
Fase III: Viabilidad Administrativa-Legal y Técnica	67
Fase IV: Viabilidad Financiera	69
Análisis de Datos	70
Aspectos Éticos.....	71
Capítulo IV: Resultados.....	72
Identificación de Modelos y Programas de Emprendimiento Aplicables a la Institución	72
Consolidación y Construcción de Modelos de Casos Éxito.....	72
Identificación y Análisis de la Competencia a Nivel Local.....	82
Diagnóstico Institucional.....	87
Identificación de Variables Determinantes para la Creación del Modelo.....	99
Análisis del Comportamiento del Mercado	100
Perfil Emprendedor a Nivel País.....	100
Perfil Emprendedor a Nivel Regional de los Estudiantes de Pregrado.....	101
Estudio de Tendencias de Emprendimiento en la Región.....	107
Identificación de las Necesidades del Mercado Objetivo.....	110
Descripción de los servicios ofrecidos en el Modelo de Incubación.....	124
Viabilidad Administrativa-Legal y Técnica.....	130
Estudio Organizacional y Administrativo.....	130
Estudio Legal.....	136
Estudio Técnico.....	137
Localización.....	138
Ingeniería.....	140
Tamaño.....	145
Viabilidad Financiera.....	146
Inversión de Activos Fijos.....	147
Inversión Mano de Obra.....	147
Ingresos.....	149
Proyección Presupuestal.....	152
Proyección Flujo de Caja.....	157
Propuesta Final del Modelo	158
Capítulo V: Conclusiones	160
Bibliografía	163

Lista de tablas

Tabla 1: Definiciones del Concepto de Incubadoras de Empresas.	53
Tabla 2: Número de Estudiantes por Programas Académicos.	64
Tabla 3: Ficha Técnica de la Encuesta.	65
Tabla 4: Factores y Variables de la Encuesta.	65
Tabla 5: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Internacional.	73
Tabla 6: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Nacional.	76
Tabla 7: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Local.	82
Tabla 8: Diagnóstico Institucional.	88
Tabla 9: Asignaturas de los Programas de Pregrado con Temáticas sobre Emprendimiento.	91
Tabla 10: Diagnostico de Asignaturas de los Programas de Pregrado sobre Emprendimiento.	92
Tabla 11: Grupos y Líneas de Investigación de la Facultad.	94
Tabla 12: Productos Empresariales Generados en la Línea de Emprendimiento y Empresarismo para la Innovación.	95
Tabla 13: Capacitación de Docentes de la Facultad en Apps.co	96
Tabla 14: Factores para la Creación de un Modelo de Incubación de Emprendimientos.	99
Tabla 15: Resultados de la Investigación: Perfil Emprendedor del Estudiante de las Facultades de Administración Adscritas al Capítulo Oriente de ASCOLFA-2017.	102
Tabla 16: Total de Encuestas Aplicadas por Programa Académico.	110
Tabla 17: Oferta de Módulos en la Etapa de Pre-Incubación.	124
Tabla 18: Oferta de Módulos en la Etapa de Incubación.	126
Tabla 19: Oferta de Módulos en la Etapa de Post-Incubación.	128
Tabla 20: Portafolio de Servicios del Modelo de Incubación.	128
Tabla 21: Rutas de Formación en la Línea de Emprendimiento de la Facultad.	129
Tabla 22: Asignación Académica Líderes de Fase de Incubación.	134
Tabla 23: Asignación Académica Expertos Fases de Incubación.	135
Tabla 24: Proyección Salarial Mensual Líderes y Expertos del Proceso de Emprendimiento.	135
Tabla 25: Proyección Salarial Mensual Coordinación de Investigación y Emprendimiento.	144
Tabla 26: Proyección Salarial Mensual Equipo Asistencial Coordinación de Investigación y Emprendimiento.	144
Tabla 27: Balance Propiedad.	144

Tabla 28: Balance de Muebles y Equipos.....	145
Tabla 29: Proyección de Ingresos y Gastos Operacionales Año 2020 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.	145
Tabla 30: Inversión Propiedad, Planta y Equipo para la Propuesta del Modelo de Emprendimiento.	147
Tabla 31: Proyección Salarial Mensual por Descarga y Asignación de Líderes de Fase.	147
Tabla 32: Proyección Salarial Mensual por Descarga y Asignación de Expertos Académicos.	148
Tabla 33:: Proyección a 5 años Salarial Categoría Asociado - Líderes de Fase.....	149
Tabla 34: Proyección a 5 años Salarial Categoría Asociado - Expertos.....	149
Tabla 35: Valor Matricula Cursos Línea Electiva de Emprendimiento.....	149
Tabla 36: Proyección de Ingresos Matricula de Cursos Prerrequisitos Línea Electiva de Emprendimiento.	150
Tabla 37: Proyección de Ingresos de Matricula Línea Electiva de Emprendimiento.	151
Tabla 38: Proyección Ingresos Total Propuesta del Modelo de Emprendimiento.....	151
Tabla 39: Proyección de Ingresos de Matricula Línea Electiva de Emprendimiento.	151
Tabla 40: Proyección Presupuestal Línea Electiva Emprendimiento: Docente Categoría Auxiliar.	153
Tabla 41: Proyección Presupuestal Línea Electiva Emprendimiento: Docente Categoría Asistente.	154
Tabla 42: Proyección Presupuestal Línea Electiva Emprendimiento: Docente Categoría Asociado.	155
Tabla 43: Costo de Oportunidad.....	157
Tabla 44: Tasa de Retorno.....	157
Tabla 45: Resultados de la proyección de ingresos y Gastos	158

Lista de Figuras

Figura 1: The Business Model Canvas - 2010.....	39
Figura 2: Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas” - 2010	39
Figura 3: Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom - 2002.....	40
Figura 4: Elementos de Diseño - Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit - 2010.....	41
Figura 5: Elementos de Esquema - Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit - 2010.....	41
Figura 6: Etapas del Modelo de Afuah y Tucci - 2001	42
Figura 7: Clasificación del Modelo de Afuah y Tucci -2002.....	43
Figura 8: Modelo de Joan Magretta - 2002	43
Figura 9: Estándares de Diseño y Contenido de un Plan de Negocio	45
Figura 10: Elementos Comunes de un Plan de Negocios	46
Figura 11: Estructura de un Plan de Negocios	46
Figura 12: Estructura para Planes de Negocio.....	47
Figura 13: Fases del Modelo de Incubación - Matiz & Cruz (2004).....	58
Figura 14: Fases del Modelo de Incubación - Valenciano & Uribe (2009).	58
Figura 15: Fases del Modelo de Incubación - Bermúdez (2010).	58
Figura 16: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Internacional y Nacional.	82
Figura 17: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Local.	87
Figura 18: Estructura Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.	90
Figura 19: Curva de Supervivencia y Total de Emprendimientos a 2018.....	107
Figura 20: Emprendimientos por Provincias en Santander.	108
Figura 21: Emprendimientos por Sectores en Santander.....	109
Figura 22: Emprendimientos por Sectores Provincia de Soto.....	110
Figura 23: Identificación de Estudiantes con Emprendimiento en la Facultad.	111
Figura 24: Rango de Edades Estudiantes Emprendedores en la Facultad.	112
Figura 25: Estudiantes Emprendedores por Programas Académicos en la Facultad.	112
Figura 26: Motivos que Impulsaron la Creación de los Emprendimientos de los Estudiantes de la Facultad.....	113

Figura 27: Sector y Tipología de los Emprendimientos de los Estudiantes de la Facultad.....	114
Figura 28: Recursos Utilizados al Inicio y Durante el Desarrollo de Emprendimientos por parte de los Estudiantes de la Facultad.	114
Figura 29: Etapa y Tiempo de Antigüedad de los Emprendimientos de los Estudiantes de la Facultad.....	115
Figura 30: Obstáculos Presentados Actuales y en el Inicio de Emprendimiento de los Estudiantes de la Facultad.....	116
Figura 31: Proyección Profesional del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad.	117
Figura 32: Calificación por parte del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad sobre el Grado de Estimación Requerido para el Emprendimiento – Muy Importante.	118
Figura 33: Calificación por parte del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad sobre el Grado de Estimación Requerido para el Emprendimiento - Moderadamente Importante.....	118
Figura 34: Calificación por parte del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad sobre el Grado de Estimación Requerido para el Emprendimiento - Sin Importancia.	119
Figura 35: Motivo Principal por el Cual el Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad no Desearía Crear Emprendimiento.....	120
Figura 36: Percepción del Total de Estudiantes Encuestados Sobre la Formación Académica Brindada en Temáticas de Emprendimiento por Parte de la Facultad.....	121
Figura 37: Percepción del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad para la Oferta de una Línea Electiva Sobre Emprendimiento.	122
Figura 38: Modelo del Servicio de la Propuesta de Incubación.	130
Figura 39: Propuesta Organigrama de la Facultad con Coordinación de Investigación y Emprendimiento.....	131
Figura 40: Propuesta Organigrama Coordinación Investigación y Emprendimiento de la FCEAC.....	131
Figura 41: Plano Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB.....	139
Figura 42: Plano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	139
Figura 43: Diagrama de Flujo Fase I: Promoción, Socialización y Registro de Emprendedores.	141
Figura 44: Diagrama de Flujo Fase II: Pre-incubación.	142
Figura 45: Diagrama de Flujo Fase III: Incubación	143

Figura 46: Diagrama de Flujo Fase IV: Post-Incubación	143
Figura 47: Propuesta Final del Modelo.	159

Lista de Anexos

Anexo 1: Formato de la Encuesta Aplicada	162
Anexo 2: Guía Catedra Foro Incubación	162
Anexo 3: Guía Cátedra Foro Post-Incubación.....	162
Anexo 4: Proyección Financiera.....	162

Capítulo I: Problema

En este capítulo se detalló la importancia de la investigación realizada, cuyo objetivo se enfocó en un “Modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB”, teniendo en cuenta el enfoque del plan estratégico de la Facultad y la Universidad frente al fortalecimiento empresarial de la región.

Igualmente, se presentan algunos aspectos relacionados con los antecedentes del problema enfocados a nivel internacional, nacional y local, como precedentes vinculados al tema de estudio que permitió describir el planteamiento del problema desde diferentes ámbitos; por otra parte, los objetivos propuestos guiaron el desarrollo de la investigación que dieron cumplimiento al tema de estudio.

Así mismo, se definió la justificación de la investigación mencionando la importancia del estudio desde diferentes perspectivas que contribuyeron a la mejora e impacto social; al final del capítulo se mencionan las limitaciones, delimitaciones y un glosario que permitirá al lector familiarizarse con diferentes conceptos para una mayor comprensión del trabajo.

Antecedentes del Problema

En las primeras etapas para la creación de una empresa, es donde se genera la idea empresarial y se planea la oportunidad del negocio (Rincón, 2009), pero es también donde se presenta con mayor frecuencia el fracaso (Hackett & Dilts, 2004), es por esto, que se hace necesario establecer un modelo adecuado para la creación y madurez de las mismas.

El tema de incubación de emprendimientos inició hacia los años 50 en Silicon Valley, California; por una iniciativa de la Universidad de Stanford, que crea el parque industrial y posteriormente se convierte en el parque tecnológico: Stanford Research Park, cuyo objetivo es

promover la transferencia tecnológica generada en la universidad hacia las empresas (Nodriza Incubation Partner, 2005).

A nivel internacional, la incubación de emprendimientos ha tenido un gran éxito en todos los países, pero los primeros indicios fueron en Estados Unidos, que es indudablemente la nación que cuenta con el mayor avance a la hora de creación y operación de las mismas (Nodriza Incubation Partner, 2005); aunque Galindo (2017) menciona que es necesario también destacar el Estado de Israel, que recibe desde hace años el sobrenombre de Startup Nation o Silicon Wad por el Programa de Incubadoras Tecnológicas Públicas (PTIP) establecido por el Gobierno en 1991.

En la actualidad se destacan algunos programas de incubación de emprendimientos que están directamente operados por una o más universidades, las cuales han logrado impacto excepcional y resultados frente a sus pares globales; según el *Informe World Incubation Summit 2018* de la firma sueca UBI Global, uno de los más sobresalientes es la Asociación SETsquared que corresponde a una colaboración empresarial entre cinco universidades líderes en investigación intensiva: Bath, Bristol, Exeter, Southampton y Surrey en Reino Unido y cuya alianza tiene como enfoque la actividad empresarial y la creación de nuevos negocios a través de los cinco centros de incubación de negocios y desarrollo de talentos empresariales (Setsquared, n.d.). Existen además, incubaciones de emprendimientos en el ámbito internacional como Plug and Play, que reúne a las mejores startups y corporaciones más grandes del mundo (Plug and Play Tech Center, n.d.).

Para el apoyo empresarial las incubadoras, aceleradores y otras organizaciones de apoyo al emprendimiento, acuden a nivel internacional a National Business Incubation Association - NBIA,

organización sin ánimo de lucro, que busca incentivar el crecimiento de nuevos negocios, educar a la comunidad empresarial y a los inversionistas sobre los beneficios de las incubadoras (INBIA, n.d.).

En regiones como África del sur, tuvieron por varios años infraestructuras llamadas las "Colmenas de la Industria" (Nodrizas Incubation Partner, 2005); y según el *Informe World Incubation Summit 2018*, en la actualidad se destacan programas de incubación como: LaunchLab, NETFUND y Hub Wennovation.

Por su parte en el continente europeo, Alemania cuenta con la asociación más grande de incubación de emprendimientos de Europa, y Polonia fue el primer país en la región en reconocer el concepto de incubación, creando así la Association of Polish Business Incubators and Innovation Centers (Nodrizas Incubation Partner, 2005), donde se destacan algunos programas como: GVA acelerador de Rusia, DIT invernadero de Irlanda y Technoport SA Luxemburgo (Castillo & Holger, 2018).

En Latinoamérica el país pionero en temas de desarrollo de incubación de emprendimientos empresariales es Brasil, quien empezó a desarrollar la incubación en 1984, en el momento en el que se iniciaron cinco fundaciones para poder transferir la tecnología de las universidades a la producción, y en Chile el inicio de la incubación de emprendimientos empezó a finales de los ochenta (Nodrizas Incubation Partner, 2005).

Por su parte en Colombia, en los años noventa se constituyeron las leyes, políticas y programas de apoyo al emprendimiento (Gómez, Martínez, & Arzuza, 2006) y se creó la Corporación Innovar, primera incubadora de empresas reconocida en el país en el marco de la Ley de Ciencia y Tecnología, integrando así el sector privado, público y académico (Nodrizas Incubation Partner, 2005). El Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas - SNCIE, tiene como función establecer, fortalecer la financiación y asociación de las incubadoras de empresas que pertenecen al sistema de proyectos empresariales de base tecnológica (Urrego,

Pineda, Martínez, & García, 2011). Seguido a esto surgieron otras importantes entidades relacionadas en temas de incubación de emprendimientos como; Empresas de Base Tecnológica de Antioquia IEBTA - Medellín, Incubar Colombia - Bogotá, Incubar Futuro - Cali, Incubar Caribe - Barranquilla, entre otras (Matiz & Cruz, 2004).

En el año 2003, el SENA lideró el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas contando con 7 incubadoras vinculadas en ciudades como Manizales, Bogotá, Rionegro, Medellín, Cali, Bucaramanga y Barranquilla, cifra que ha tenido un importante dinamismo, puesto que en años posteriores se contó con un mayor cubrimiento a nivel nacional (Nodrizza Incubation Partner, 2005).

Según Matiz et al., (2004), es importante reconocer que la incubación de emprendimientos ha jugado un papel fundamental en la creación de nuevas empresas, así como la interacción que existe entre la formación académica como institución y los alumnos como emprendedores, permitiendo que estos escenarios sean laboratorios de nuevos emprendimientos, relacionando así la incubadora de empresas como un instrumento dentro del sistema de políticas que soporta el país en el desarrollo de pequeñas, medianas y grandes empresas.

A nivel regional se creó la Corporación Bucaramanga Emprendedora, quien obtuvo resultados notables a nivel nacional; fue la primera incubadora de empresas certificada en normas ISO, en producción intelectual con publicaciones nacionales y contó con un modelo de interacción con el sistema universitario; pero por ausencia de políticas internas de transferencia de tecnología, conocimiento e innovación y por una inadecuada gestión del conocimiento de la incubadora, se encuentra liquidada desde el 2015.

Actualmente Santander cuenta con la Red Regional para el Emprendimiento “RRE” que busca impactar a la región mediante el fortalecimiento de las condiciones necesarias para crear y

fortalecer las empresas (Creemos en Santander, n.d.); como plantea Ramos & Bayter (2012), el emprendimiento empresarial apoyado por las entidades del gobierno e instituciones educativas, constituye una estrategia fundamental para fomentar el nacimiento de nuevas empresas permitiendo el desarrollo y la competitividad no solo a nivel regional.

Por su parte, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, entre el 2012 y hasta principios del 2017 fue seleccionada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - MinTIC, como la entidad aliada para liderar el proceso de acompañamiento del Programa Apps.co en Santander, Norte de Santander y Boyacá; cuyo objetivo era incentivar y consolidar una comunidad de emprendedores incorporados a la industria TIC, promoviendo la generación de negocios sostenibles y enfocados en aplicaciones móviles o web.

Para el 2016, la Universidad creó el Centro de creatividad, innovación y emprendimiento - Unab Creative, en busca del desarrollo de habilidades como la creatividad y la solución de problemas complejos, mediante programas de educación formal, no formal, proyectos, asesorías y consultorías en temas de impacto donde se busca ser creativo, innovador y emprendedor (UNAB, n.d.-b).

Entre otras actividades realizadas por la Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB en temas de emprendimiento, está el desarrollo del curso sello para los programas de pregrado como; Identidad y Emprendimiento; Creatividad, y a nivel de posgrado el módulo de Creatividad y Emprendimiento; adicional a esto se suma la realización de talleres, seminarios y eventos en los cuales el tema central ha sido la innovación y el emprendimiento.

En los planes de estudio de los programas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se encuentran cursos enfocados al emprendimiento como; Identidad y Emprendimiento, Autogestión, Prácticas Académicas con énfasis en Autogestión, Formulación,

Evaluación de Proyectos y Construyendo Paz los cuales incentivan en el estudiante un pensamiento emprendedor favoreciendo así el desarrollo personal, profesional y laboral, que será base fundamental para los estudiantes de esta institución.

Así mismo, la investigación soporta a la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, en la mejora de la competitividad empresarial a través de la generación de desarrollo tecnológico e innovación en la modalidad de productos empresariales y procesos de formación en los estudiantes, actualmente la Coordinación de Investigación de la Facultad lidera tres grupos de investigación; Investigación en Dinámicas Sectoriales, Investigación en Contabilidad y Finanzas - INVESCONFIN y grupo Estratégico en Investigación Organizacional - GENIO, este último tiene como objetivo generar conocimiento pertinente a nivel regional y global en torno a la gestión de las organizaciones, tomando como base cinco líneas de investigación: Emprendimiento y empresarismo para la innovación, marketing e internacionalización, estrategia y competitividad, desarrollo sostenible e innovación educativa.

Problema de Investigación

El avance obtenido en el ámbito mundial y los beneficios logrados por la incubación de emprendimientos en los últimos años, han ayudado al progreso socioeconómico de varios países; como resultado se evidencia la reducción en la tasa de desempleo, pobreza y el aumento en las inversiones extranjeras que revitaliza las economías locales, (Bravo, Álvarez, & Pineda, 2012); sin embargo, se han presentado escenarios en los que no se ha logrado alcanzar los objetivos propuestos; como lo es la reducción en el nivel de fracaso en la creación de nuevas empresas, dado que su tasa alcanza el 70% (Bravo, 2011).

Según el *Informe Global Entrepreneurship Monitor - GEM 2017*, el número de personas que tienen una visión positiva sobre el tema del emprendimiento es menor; para el 2016 este

indicador disminuyó su resultado ubicándose con un valor de aceptación del 66% de la población, mientras que para los años 2014 y 2015 contaba con un 71% y para el 2012 la aceptación o respaldo se encontraba en un 78% de la población; por otra parte también se menciona que la falta de rentabilidad en el negocio, es la constante y principal razón para la interrupción o cierre de un proyecto emprendedor, resultado repetitivo en los años 2015, 2016 y 2017.

National Business Incubation Association - NBIA, define la incubación de emprendimientos como un proceso eficiente y dinámico en el desarrollo de empresas, que proporciona administrativamente una ayuda gerencial, orientada a la obtención de recursos económicos y exposición al “Critical Business” o servicios de soporte técnico; lo cual permite reducir la tasa de fracaso en las primeras etapas de la empresa, en un rango del 10% al 15% diferente a lo que sucede con las ideas de emprendimiento que no son incubadas, donde la tasa es mayor (Nodriza Incubation Partner, 2005).

Para los empresarios, según el *Informe Global Entrepreneurship Monitor de 2017/18* la principal razón para la deserción en proyectos empresariales es la falta de rentabilidad, en donde África lidera con un porcentaje de (40,6%), Asia y Oceanía (29,5%), Europa (29,6%), América Latina y el Caribe (40,6%), otros factores que inciden en la interrupción de los negocios son las razones personales; Asia y Oceanía (17,3%), Europa (18,4%), América Latina y el Caribe (21,6%), y por último los problemas de financiamiento; Asia y Oceanía (17,2%), Europa (12,2%) América Latina (10,9%), En la región Norteamericana las razones más altas para la deserción es la búsqueda de nuevas oportunidades (21,9%) y motivos personales (17,4%); lo que indica que no se está asesorando de manera adecuada a los emprendedores y que los modelos de desarrollo empresarial utilizados requieren ser ajustados continuamente y adaptados al entorno,

con el fin de lograr un mejor nivel de sostenibilidad y competitividad en los mercados internacionales.

Otros aspectos que influyen en la etapa creación de negocios y que limitan la capacidad empresarial son las políticas gubernamentales, la transferencia de I + D, la educación empresarial en la edad escolar, programas de emprendimiento del gobierno y las políticas del gobierno sobre los impuestos y la burocracia; en donde la educación empresarial en etapa escolar es el indicador más débil con valores promedio por debajo de 4 de 9 a través de todas las fases de desarrollo (Global Entrepreneurship Research Association, 2018).

En el caso de Colombia, la incubación de emprendimiento es la oportunidad que permite dinamizar el potencial que se tiene en el tema de espíritu empresarial, donde ocupa el puesto número 9 de 54 países (Global Entrepreneurship Research Association, 2018); pero aun así, se evidencia una “fuga” crítica en el proceso transitorio de la etapa de “Empresario Intencional” a la etapa de “Empresario Naciente”, dado que mientras el 53% de las personas en Colombia tienen el propósito de crear empresa, tan sólo el 16% lo hacen realidad (Pereira, Buelvas, Franco, García, Gómez, López, Matiz, Moreno, Osorio, Varela, 2017). Por ende, según Pineda, Morales, & Ortiz (2011), se hace necesario crear modelos entre las universidades y el entorno en donde se desarrollen acciones que favorezcan las competencias necesarias para la creación de empresas, fomentando la cultura empresarial de manera que se priorice crear empresa y no solo la vocación de emplearse, esta necesidad se ve reflejada en el incremento de la tasa de desempleo de los jóvenes, la cual corresponde al 27% de la población (DANE, n.d.).

Es importante mencionar que de la fase de “Empresario Naciente” a “Empresario Nuevo” se presenta una fuga relevante; donde se hace necesario revisar los programas de financiamiento, dada a la calificación obtenida de 2.2 por parte de los expertos en la escala de ponderación de

5.0, lo que infiere que los empresarios colombianos no poseen suficientes fuentes de financiación; como capital propio, inversionistas, subsidios públicos, oferta pública de venta y deuda bancaria. Por ende, se requiere identificar y fortalecer los mecanismos de obtención de recursos en cada una de las fases a partir de una estructura clave, donde se analicen los requerimientos y potenciales financieros correspondientes a cada una de las fases del proceso de la incubación empresarial.

Para los Programas de Gobierno y Política, los expertos dieron una calificación de 2.6 sobre 5.0, manifestando que los emprendedores presentan dificultad para obtener información sobre ayudas gubernamentales que los apoye en el desarrollo empresarial, considerando que aún falta más y mejores programas o proyectos que promuevan la creación y el desarrollo de las empresas (Pereira et al., 2017).

Según el *Informe World Incubation Summit 2018*, Colombia ha tenido reconocimiento en la categoría de incubadora de negocios directamente operada por una o más universidades, en donde se ha asumido la tarea de acompañamiento, asesoría y capacitación a emprendedores durante la puesta en marcha de iniciativas de negocio; pero esto, no ha logrado generar gran impacto al país; según Bravo et al., (2012), aunque ciudades como Pereira, Medellín, Bucaramanga, Bogotá, Barranquilla y Cali, están marcando pautas en temas de incubación de emprendimientos, estos proyectos evolucionan lentamente debido al poco compromiso interinstitucional y a la insolvencia económica, además el profesor del Instituto para el Emprendimiento Sostenible de la Universidad EAN; Jairo Orozco, manifiesta que Colombia no cuenta con un programa estructurado entre universidades y el sector real, en donde emprendedores presenten propuestas que generen calidad e impulsen a la economía hacia la productividad e innovación a partir de políticas alineadas con el sistema nacional de incubación.

Dado la escases de instituciones a nivel regional que están enfocadas al proceso de incubación empresarial, el gobierno municipal dentro del *Plan de Desarrollo de Bucaramanga 2016 - 2019*, propone la implementación de los programas “Bucaramanga Emprendedora” que busca brindar apoyo y seguimiento en la generación de nuevas ideas de negocio de alto impacto social y desarrollo económico, así mismo, propone el programa “Bucaramanga Innovadora”, que busca promover en los emprendedores el fortalecimiento de procesos, estrategias, elementos organizacionales y factores culturales que incentiven y potencialicen la innovación.

Por esta razón, las Instituciones de Educación Superior a través de estrategias deben generar y apoyar el proceso de incubación de emprendimientos de los estudiantes, oportunidad única de puente, dado que es la conexión del mundo académico con el mundo real del negocio, y si se trabaja de manera mancomunada se generará un ecosistema con características distintivas que fortalecerá el impacto académico y empresarial.

En la Universidad Autónoma de Bucaramanga se dispone de recursos humanos, físicos y tecnológicos que apoyan el emprendimiento, esta actividad en la Universidad es liderada por el Centro de Creatividad, Innovación y Emprendimiento - Unab Creative, a través de la implementación de diversas estrategias que fortalecen el acompañamiento de los emprendimientos, y a su vez ejecutan asesorías que orientan a los emprendedores en la fase inicial.

La UNAB, fue seleccionada para la región, como la entidad aliada del MinTIC para liderar a partir del 2012 y hasta marzo del 2017, el proceso de acompañamiento del programa Apps.co, como resultado de este proceso según información de la Coordinación de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, se generaron 23 empresas a través de la realización de 9 iteraciones, 161 emprendimientos acompañados, 575

emprendedores asesorados, con un equipo conformado por 63 mentores bajo la metodología lean launchpad, en los siguientes roles: líderes, expertos, asistentes, aprendices y observadores.

De acuerdo al propósito establecido por la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, de formar personas comprometidas con la transformación del entorno y la promoción del desarrollo sostenible en el sector empresarial, la enseñanza no debe enfocarse solamente a cursos relacionados en el campo administrativo, económico o contable, es decir, debe propiciar estrategias de apoyo a estudiantes emprendedores a través de un proceso de formación con valor agregado que permita generar productos como resultado de estas actividades de desarrollo empresarial.

Por consiguiente, el proceso de incubación de emprendimientos requiere que los programas académicos articulen los planes de estudios y las actividades extracurriculares, favoreciendo así el aumento de casos exitosos de emprendimientos en estudiantes, con la implementación de ciclos de incubación empresarial; pre-incubación, incubación y post-incubación.

De acuerdo con lo anterior, la pregunta de investigación que orientó el siguiente trabajo es: *¿Cuál es el modelo para el acompañamiento de incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la UNAB?*

Objetivos de Investigación

Objetivo General.

Proponer un modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.

Objetivos Específicos.

- 1) Identificar modelos y programas para la incubación de emprendimientos de estudiantes de pregrado que puedan ajustarse a los recursos disponibles de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables y la UNAB.
- 2) Analizar el comportamiento del mercado para la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.
- 3) Determinar la viabilidad administrativa-legal y técnica para la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.
- 4) Evaluar la viabilidad financiera para la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.

Manejo de Supuestos Cualitativos

La siguiente investigación se soportó en supuestos cualitativos; dado que se inició con la contextualización e identificación de factores claves a fin de proponer un modelo de incubación de emprendimientos, que se adapte a la estructura y políticas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Para el diseño de este modelo se hizo necesario determinar la viabilidad administrativa, técnica-legal y el análisis del comportamiento del mercado objetivo, así como la proyección financiera que determinó la viabilidad del modelo de incubación de emprendimientos en la Facultad.

Justificación de la Investigación

Los acontecimientos más recientes del desempleo mundial varían, según el *Informe de la Organización Internacional de Trabajo - OTI (2018)*, la tasa de desempleo mundial presenta un leve descenso del 5,5% en 2018, en comparación al año 2017 con un 5,6%; aunque se ha demostrado un aumento de nuevas vinculaciones al mercado laboral, se pronostica que el número total de personas desempleadas se mantenga estable para el año 2018, y para 2019 se proyecta una tasa de desempleo mundial sin cambios.

Por lo anterior, dentro de esta investigación está inmersa la contribución en la disminución del desempleo y el subempleo, dos grandes problemáticas a nivel internacional que afectan también el entorno nacional y en el que se hace necesario el desarrollo de programas que apoyen el mejoramiento continuo, con perspectiva visionaria y herramientas que permitan a la población crear ideas de negocios sostenibles, contribuyendo a la generación de nuevas oportunidades de crecimiento profesional y fortalecimiento en el impacto empresarial del país.

La Universidad Autónoma de Bucaramanga, institución acreditada en alta calidad, dentro del Plan de Desarrollo Institucional 2019-2024: "UNAB innovadora, pertinente y sostenible" cuenta con el proyecto de visibilidad Institucional, el cual busca fortalecer la imagen a nivel regional, nacional e internacional, a fin de asegurar la inserción de la Universidad a la comunidad global y generar así condiciones que permitan el desarrollo de actividades misionales.

Además, la UNAB y de acuerdo con los ejes misionales: docencia, investigación y extensión, compromete el desarrollo de programas y proyectos que favorecen a la región, a través de un modelo educativo orientado en promover la articulación entre un trabajo colectivo mediante alianzas donde participe la comunidad educativa, sector empresarial y el estado.

Limitaciones y Delimitaciones

Limitaciones.

El diseño del modelo cumplió con todas las condiciones requeridas para la creación de un modelo de incubación de emprendimientos en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, adaptado a los espacios que la Universidad ofrece para el crecimiento y maduración de los emprendimientos, presentando limitaciones que requirieron cambios en las condiciones actuales de la Facultad.

Sin lugar a duda, esta propuesta invitó a la inclusión de este modelo en los planes de estudios curriculares y un cambio en la cultura organizacional de la Facultad, hacia la importancia de la implementación de nuevos espacios que permitan a estudiantes y docentes desarrollar y fortalecer la creación de ideas de negocios exitosos y sostenibles a través del tiempo.

Otra limitación que se presentó en esta investigación fue la realización del diagnóstico institucional, dado que fue necesario involucrar personal en donde la disponibilidad y disposición por parte de las unidades de la Universidad, fue fundamental para precisar los recursos disponibles y actividades enfocadas al fortalecimiento de los emprendimientos.

El diseño del modelo sugirió un planteamiento financiero, dado que para la implementación de esta propuesta se requiere de una proyección presupuestal para el proceso operativo en la Facultad.

Delimitaciones.

El “Modelo para el Acompañamiento en la Incubación de Emprendimientos a Estudiantes de Pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.”

buscó articular todos los esfuerzos generados en la Facultad y Universidad, a través de un diseño de modelo de negocio y estudio de factibilidad, que permitió la implementación de una estructura integral para responder a las necesidades del entorno.

Dentro de la realización del proyecto investigativo que se desarrolló en la Maestría de Administración de Empresas, se plantearon las siguientes delimitaciones:

Espacio físico: La propuesta del modelo se proyectó para la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Espacio Temporal: El trabajo de grado se desarrolló en una proyección de tiempo comprendido entre septiembre de 2018 y 2019, en el cual se realizaron las actividades declaradas de acuerdo con el cronograma propuesto para dar así cumplimiento de los objetivos planteados.

Temática: Los temas que soportaron el trabajo de investigación fueron: Modelos de negocios, planes de negocios, tipos y fases de la incubación empresarial, perfil emprendedor y articulación entre universidad, empresa - estado.

Metodología: Dentro del proceso que se desarrolló en la investigación, se realizaron las siguientes fases; identificación de los modelos y programas de incubación de emprendimientos, análisis del comportamiento del mercado objetivo, viabilidad administrativa, técnica-legal y financiera e insumos necesarios para diseñar el modelo de incubación de emprendimiento para la Facultad.

Población de estudio: Una vez se analizaron las necesidades de los estudiantes de la Facultad, se estableció el nivel de pregrado como mercado objetivo para la propuesta de este modelo de incubación de emprendimiento.

Definición de Términos

Agente: Persona o entidad que mediante la creación de redes, mecanismos, estrategias y vínculos institucionales busca favorecer el cambio en la sociedad, a través del fortalecimiento de la productividad, la innovación y la competitividad de la región (Pineda et al., 2011).

Co-Working: Forma de trabajo que permite a profesionales, independientes y emprendedores de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, ya sea físico o virtual, en donde se desarrollan proyectos profesionales de manera conjunta o individual, permitiendo un relacionamiento más cercano (González & Barzola, 2018).

I + D: Terminación abreviada para describir las palabras de investigación y desarrollo a partir de la generación de productos o nuevos procesos aceptados por el mercado, que impactan de manera positiva la productividad; siendo fundamentales en el proceso de innovación (Sanabria, 2011).

Inputs: Hace alusión a la transformación técnica y económica de los elementos de producción como; tecnología, mano de obra, materia prima, instalaciones, maquinaria, dinero, información y energía, entradas que corresponden a un proceso de conversión de la tecnología (Hernández, Medina, Nogueira, Negrin, & Marques, 2014).

Lean Launchpad: Conjunto de actividades que apoyan ideas de negocios orientadas al desarrollo de aplicaciones de las startup y cuyo objetivo es lograr que el modelo de negocio sea sostenible, replicable y escalable; para que de una manera sencilla y de acuerdo al comportamiento de los posibles consumidores se verifique el potencial de la idea en el entorno, aplicando prototipos rápidos para garantizar el producto final (García, Torres, Ortega, & Lozano, 2013).

MinTic: Es el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTic), encargado de desarrollar programas gubernamentales desde distintos frentes, impulsando la masificación del internet y mejora en la infraestructura tecnológica, a través de la promoción de servicios nuevos que acerquen a la ciudadanía a una era digital y en pro de alternativas de soluciones más útiles (Martínez & Arango, 2012).

Outputs: Intangibles o tangibles de resultados programados o productos resultantes referente a residuos, bienes materiales y servicios, que comprenden un valor agregado o incremento en la utilidad. (Hernández et al., 2014).

Spin off: Corresponden a iniciativas del sector real que son lideradas por Instituciones de Educación Superior identificadas por la exploración de procesos para la creación de nuevos servicios y productos, basados en el aprendizaje obtenido en la formación y a resultados logrados en las instituciones (Zúñiga, 2013).

Startup: Son empresas creadas por personas que se encuentran en el sector real y generan emprendimientos sin necesidad de contar con experiencia sobre finanzas, recursos tecnológicos, mercados o con recursos propios de los emprendedores (Ramírez & García, 2010).

TIC: Hace referencia a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), considerando la comunicación entre individuos con base a un espacio y tiempo, que permita a través de la conectividad global la interrelación de la información en la sociedad (Muñoz & Núñez, 2011).

Capítulo II: Marco Teórico

Este capítulo, se enfocó en realizar una revisión literaria que sirvió de base para contextualizar el proyecto de investigación e identificar temas puntuales que fueron de apoyo para el resultado, entre estos, conceptos, teorías, modelos, herramientas, casos de éxito e impacto generado por los programas y metodologías en la incubación de emprendimientos.

Revisión de la Literatura

La creación de la primera incubadora de empresas fue en Estados Unidos en 1959, posteriormente universidades iniciaron actividades para incentivar la generación de ideas de negocios, a través de la investigación e innovación mediante recursos institucionales; gestionando el capital financiero y socios claves para la formalización del plan de negocios, a fin de desarrollar y solucionar los problemas de la comunidad (Urrego et al., 2011).

En Latinoamérica para el año 1984, Brasil creó la primera incubadora de empresas, una década más tarde países como Argentina, México, Chile, Colombia, Perú y Uruguay, se destacaron en iniciativas de incubación que actualmente son reconocidas a nivel mundial como; Start-Up Chile, Start-up Brasil, Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica (CIEBT), SociaLab (Alba, 2015).

En Colombia, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, dentro de su plan estratégico 2002 - 2006, nace el Sistema Nacional de Creación e Incubación de Empresas - SNCIE, a fin de articular esfuerzos nacionales para fortalecer el emprendimiento y empresarismo, permitiendo el fortalecimiento en la cadena de valor para la creación de nuevas unidades de negocio a través de redes de acompañamiento, asesorías de entidades y universidades, mediante la generación de una cultura emprendedora (Matiz et al., 2004).

Para Medina, Moncayo, Jácome & Albarrasin (2017) las instituciones universitarias deben promover el emprendimiento empresarial, generando habilidades, desarrollo de competencias y destrezas que permitan beneficiarse de las oportunidades que ofrece el entorno y no solo enfocar la enseñanza a la constitución de empresas o búsqueda de cargos en el sector empresarial. Un emprendimiento de alta calidad se basa en la innovación e investigación a través de espacios y metodologías, formando una cultura emprendedora que favorezca la economía mediante una mejora en la oferta laboral y donde las universidades juegan un papel fundamental en el ser, el hacer y el que hacer, sumado a esto el conocimiento en la creación de ideas de negocios basados en la imaginación, creatividad y gestión del conocimiento.

El reto de las universidades va más allá del emprendimiento, parte de la importancia de diseñar esquemas alineados con el sector empresarial, a través de mecanismos que permitan sostenibilidad de las ideas de negocios, donde los centro de atención que orientan y asesoran ideas son relevantes para aquellos que se encuentran interesados en la creación de empresas (Medina et al., 2017).

Es necesario recordar que dentro de los centros se encuentra la incubación de emprendimientos, entendida como un ente que orienta a personas en el proceso de crear, impulsar y consolidar empresas innovadoras, generando vínculos con diferentes redes de apoyo y alianzas estratégicas entre la universidad, empresa y estado (Bravo et al., 2012).

De ahí, la importancia de la relación entre la producción académica, científica o investigativa, proyectos de emprendimientos y sector económico, que implica la participación de docentes e investigadores, estudiantes y sector real como actores principales para la generación del conocimiento aplicado en un contexto que fusiona las actividades de docencia e investigación, asesoradas desde la experticia de cada actor para el desarrollo de ideas de

negocios viables, incorporando mecanismos para la evaluación y control del proceso de emprendimiento exitoso (Sampedro, 2017).

En este sentido la interacción entre la universidad y el entorno ha sido objeto de investigación, reflejando de manera positiva estas vinculaciones a través de algunos modelos que se describen a continuación; el triángulo de Sábato es uno de ellos, cuyo objetivo es ofrecer estrategias que regulen la relación entre el gobierno y otros agentes, a fin de brindar soluciones innovadoras basadas en la investigación y desarrollo. El modelo se encuentra basado en un triángulo cuyos vértices son el gobierno, las empresas y las instituciones de investigación científica (Pineda et al., 2011).

El sistema de innovación, es otro de los modelos destacados, el cual plantea la integración de diversos agentes de la innovación a través de la articulación entre las organizaciones y las instituciones en búsqueda de estructuras complejas para la cooperación de relaciones duraderas generando la innovación y productividad del territorio (Pineda et al., 2011).

Otro modelo a mencionar es la triple hélice, que propone a las instituciones universitarias como creadoras de conocimiento, mediante la vinculación empresa - estado, caracterizado por la intervención de las universidades en los procesos económicos y sociales de la región, este modelo propone tres aspectos diferentes, el primero, está enfocado entre la relaciones de los entes académicos y las empresas, liderados por el estado, el segundo aspecto hace referencia a la división de relaciones entre las instituciones con brechas y fronteras delimitadas, y el último aspecto se genera a partir de un esquema de conocimiento en donde se interrelacionan el mundo académico, la empresa y el estado (Chang, 2010).

Sin embargo, en los últimos años se han destacados otros modelos sucesores de la triple hélice que corresponden a la cuádruple y quántuple, el primer modelo basa el conocimiento en

tecnología, ciencia y creatividad donde enfatiza que la sociedad juega un papel representativo en el avance de estrategias y crecimiento de las misma (Pérez & Bermúdez, 2015). Este segundo modelo articula un subsistema de conocimientos basado en economía, educación, medio ambiente, sociedad y política, cuyo objetivo es generar una sostenibilidad en el desarrollo de la sociedad y proporcionar soluciones orientadas a problemas reales (Jácome, Mayanin, & José, 2018).

A nivel nacional y en pro de fortalecer la relación entre el sector productivo, la academia y el gobierno, se han implementado los Comités Universidad-Empresa-Estado (CUEE), cuyo objetivo es fortalecer la relación de los sectores permitiendo un acercamiento de los docentes investigadores a las necesidades y requerimientos del sector empresarial; a través de estas alianzas las instituciones de educación, buscan ser identificadas no solo como centros de estudios, sino como instituciones productoras de resultados que atiendan las demandas del sector real (Ramírez et al., 2010).

Así mismo en Colombia, para establecer la financiación, asociación y fortalecimiento de las incubadoras de empresas, y de acuerdo con el marco regulatorio del país se disponen las siguientes Leyes: la 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la 590 del 2000 Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, la 344 de 1996 de Racionalización del Gasto Público y la 29 de 1990 de Ciencia y Tecnología. Los entes que vigilan el marco institucional de las incubadoras de empresas son; Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de la Protección Social, Departamento Nacional de Planeación, Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias, Fondo Emprender, Programa Presidencial Colombia Joven, Federación Nacional de Comerciantes, Cajas de Compensación

Familiar, Redes Regionales de Emprendimiento, Instituciones de Educación Superior, Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas, Banca de Desarrollo y Microcrédito, Fundaciones dedicadas al emprendimiento y las incubadoras de empresas del país (Urrego et al., 2011).

Modelo de Negocio

Es interesante hacer una revisión amplia de la variación que ha tenido el término de modelo de negocio; aunque se trate de un concepto que es actualmente popular, el origen del mismo, tiene sus primeras referencias a mediados del siglo pasado; por primera vez se mencionó en un artículo académico en 1957 por Bellman, donde se investiga la construcción de juegos de negocios para fines de capacitación, apareciendo de manera intrínseca, conectado con una representación de la realidad y una simulación del mundo real a través de un modelo (DaSilva & Trkman, 2014).

Seguido a esto, con el boom de las empresas de internet, el concepto se empezó a aplicar directamente en el mundo empresarial, los emprendedores con perfil informático utilizaban de manera natural la definición de modelo de negocios cuando presentaban la empresa y sus estrategias. Al explotar la burbuja de las “punto com”, el concepto de modelo de negocio quedó algo descalificado en el ámbito empresarial, dado que en su mayoría cualquier proyecto basado en un modelo de negocio web que apuntara a grandes beneficios, captaba la atención del inversionista y no era necesario la definición de una estrategia clara, ni de un objetivo de mercado, solo por ser un modelo de negocio web pretendía que fuera lo suficientemente atractivo; sin embargo, el concepto sobrevivió a esta época, entre el 2008 y 2010 comenzó a crecer de nuevo, caracterizado por un cambio de enfoque del modelo de negocio de empresas de internet a análisis de modelos de negocios del sector en general (DaSilva et al., 2014).

Es por esto, que la definición de modelo de negocios no presenta un consenso entre los expertos, dado que contiene diferentes opiniones y el concepto es asociable de acuerdo al campo en el que se aplique. Académicos y profesionales lo han entendido muchas veces de manera inadecuada, presentando a menudo confusión entre otros términos, como estrategia, modelo de ingresos, modelo económico e incluso el modelado de proceso de negocios (DaSilva & Trkman, 2014).

Para Palacios & Duque (2011) los conocimientos que soportan la definición de un modelo de negocios son reconocidos gracias a Peter Druke (1954), dado que introduce la idea de estrategia al mundo de los negocios y menciona también que un modelo de negocio difiere de la forma en la que la organización lleva a cabo su propósito empresarial.

El concepto de modelo de negocio es diferente a estrategia, y para Casadesus-Masanell & Ricart (2010) está dada en dos aspectos, el primero corresponde, a que los modelos de negocio son reflejo de la estrategia y son los que dan forma al desarrollo de capacidades que pueden alterar los modelos en un futuro; y el segundo, que todas las organizaciones tiene un modelo de negocios, pero no todas tienen una estrategia; se enfatiza en que la estrategia refleja lo que una empresa pretende ser, mientras que los modelos de negocios describen realmente una compañía en un momento dado, la forma que hace dinero, entrega valor a los clientes y representa al core de la compañía.

Gran parte de la importante popularidad que tiene actualmente el modelo de negocios es el trabajo realizado por Alex Osterwalder, donde esquematizó la esencia del modelo a través del *Business Model Canvas* (2009). Para Osterwalder & Pigneur (2004), “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que gracias a un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica, mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo

valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder & Pigneur, 2004).

Según Palacios & Duque (2011) y Ricart (2009), otros autores definen modelo de negocios como:

- Linder & Cantrell (2000): Un modelo de negocios es la razón central para crear valor dentro una organización, orientada a la obtención de la rentabilidad.
- Amit & Zott (2001): Un modelo de negocio, es la manera en que una empresa hace negociaciones con sus socios, proveedores y clientes; expresa el contenido y la estructura designada para crear valor, buscando la satisfacción de las necesidades que se perciben en el entorno, identificando como estas actividades están relacionadas y quien es el responsable de ejecutarlas.
- Chesbrough & Rosenbloom (2001): Define de una manera precisa y operativa el modelo de negocio, identificando un segmento de mercado para concretar la estructura en la cadena de valor, a través de la definición de costos y beneficios; es decir, consiste en crear valor organizacional e implementar la estrategia competitiva.
- Magretta (2002): Un modelo de negocio es una secuencia lógica que expone el funcionamiento de una empresa, quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo generan ingreso por ese valor.
- Shafer, Smith & Linder (2005): Según el análisis realizado por los autores, un modelo de negocios debe contar con las siguientes características: creación de valor, selecciones estratégicas, red y captura de valor.

- Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005): Un modelo de negocios es un instrumento que define relaciones y elementos, que permiten articular de manera lógica un negocio específico.
- Massa, Tucci y Afuah (2017): Un modelo de negocios es la descripción de una compañía y la forma en que funciona para lograr los objetivos.

Tipos de Modelos de Negocio.

- **Modelo de Alexander Osterwalder.** Consistente en la definición de nueve componentes temáticos, centrándose en la propuesta de valor como eje fundamental, a través de los siguientes elementos: segmentación de mercado, declaración de la propuesta de valor, relación con los clientes, canales de distribución, costos de estructura, flujos de ingresos, recursos, actividades claves y red de proveedores (véase Figura 2 y Figura 3) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 1: The Business Model Canvas - 2010



Figura 2: *The Business Model Canvas - 2010*

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010).



Figura 3: *Modelo de Negocio Canvas “Bussiness Model Canvas” - 2010*

Fuente: (Llorens, 2010).

Para Márquez (2010), son tres fases importantes las que componen el diseño de un modelo de negocio, las cuales están sugeridas por Osterwalder: visualizar, evaluar e innovar el modelo. Por su parte Llorens (2010), menciona que un modelo de negocio se compone de tres etapas: la descripción, la evaluación y la mejora (innovación).

- **Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom.** Propone un modelo de negocio de seis ciclos, en donde cada ciclo genera valor a la empresa (véase Figura 4).

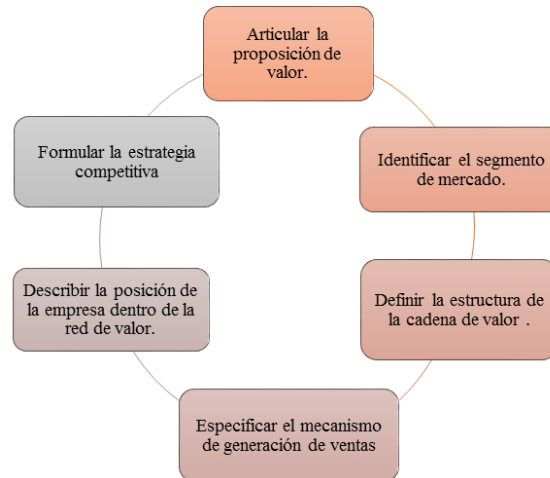


Figura 4: Modelo de Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom - 2002

Fuente: (Llorens, 2010).

Se conceptúa el modelo de negocios como un proceso dinámico y evolutivo, donde los directivos deben realizar una mejora continua, considerando esté modelo como un puente entre las entradas tecnológicas y las salidas económicas, en el que se define la composición de la cadena de valor basada en las actividades y la creación del valor económico, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega al consumidor final, donde el valor agregado es incorporado durante el proceso de la cadena de valor (Rosenbloom et al., 2002).

- **Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit.** Para Zott et al., (2010) un modelo de negocios es la manera en que una compañía realiza negociaciones con proveedores, socios, clientes analizando factores del entorno, a través de un proceso de actividades interrelacionadas entre sí, donde se contemplan elementos; de diseño y esquema (véase Figura 5 y Figura 6).

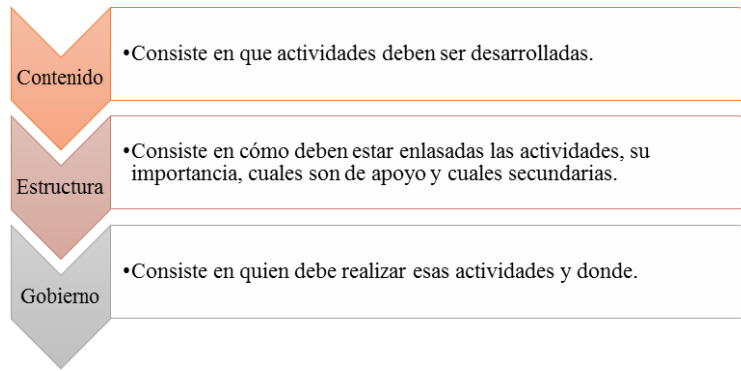


Figura 5: Elementos de Diseño - Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit - 2010

Fuente: (Llorens, 2010).

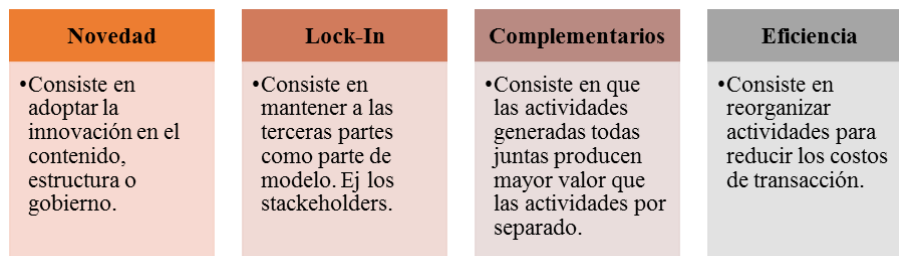


Figura 6: Elementos de Esquema - Modelo de Christoph Zott y Raphael Amit - 2010

Fuente: (Llorens, 2010).

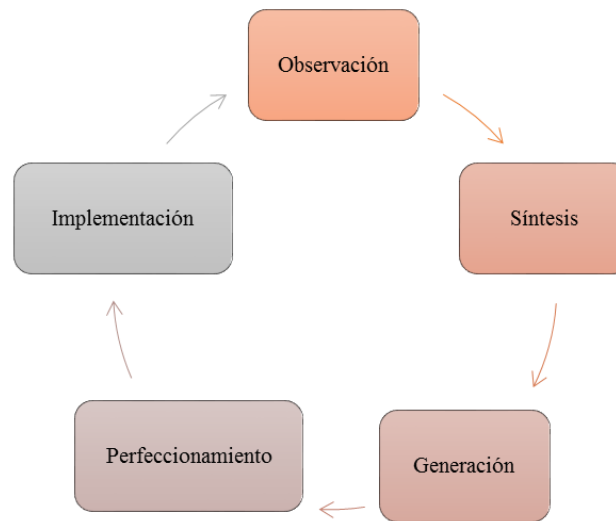
Este modelo destaca la importancia de las relaciones laborales con terceras partes, es decir, el trabajo conjunto de las actividades específicas realizadas entre la empresa focal y los socios, llevando a cabo la satisfacción de las necesidades del entorno para que no sean trabajadas desde un modelo de empresa aislado (Zott et al., 2010).

- **Modelo de Afuah y Tucci.** Los autores parten del conocimiento existente sobre

la innovación en modelos de negocio y se basaron en un proceso utilizado por la empresa de diseño IDEO, aunque el propósito inicial era emplearlo para el desarrollo de nuevos productos, este sistema terminó usándose para servicios y nuevas líneas de negocio, trabajado en cinco etapas (véase

Figura 7) (Afuah

Tucci, 2001):



&

Figura 7: *Etapas del Modelo de Afuah y Tucci - 2001*

Fuente: Elaboración propia, adaptado Afuah y Tucci (2001)

Utilizaron además una categorización que unifica a las organizaciones al nivel de tecnología aplicada (véase Figura 8):

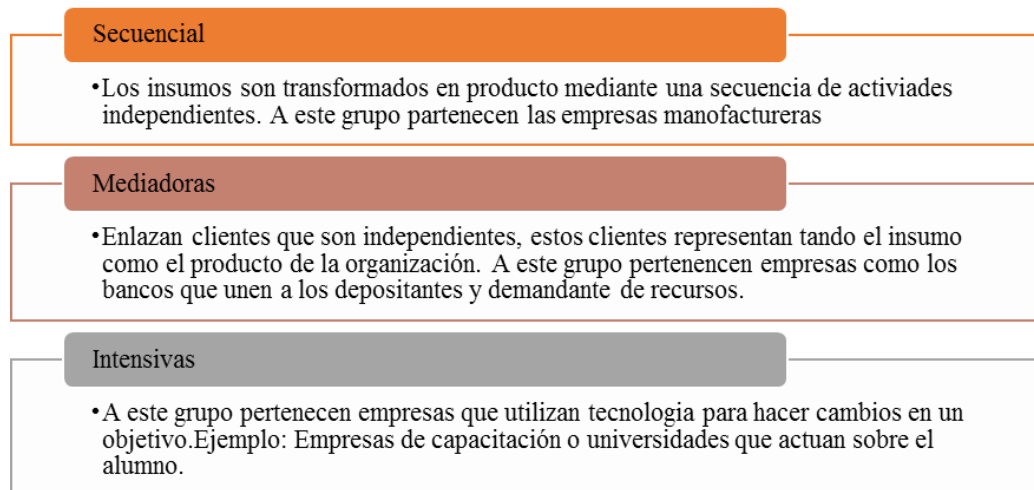


Figura 8: Clasificación del Modelo de Afuah y Tucci -2002

Fuente: (Llorens, 2010).

Para los autores los modelos de negocios son dinámicos e incorporan aquellos elementos que signifiquen un mejoramiento continuo al modelo actual, entre los que se destacan tecnología avanzada, actores nuevos en el mercado, tendencias y normatividad (Llorens, 2010).

- **Modelo de Joan Magretta.** Para Magretta (2002) el modelo de negocios debe contener las siguientes características: narrativa y numérica, es decir contar con un propósito organizacional definido y una estructura financiera sólida que genere utilidades (véase Figura 9).

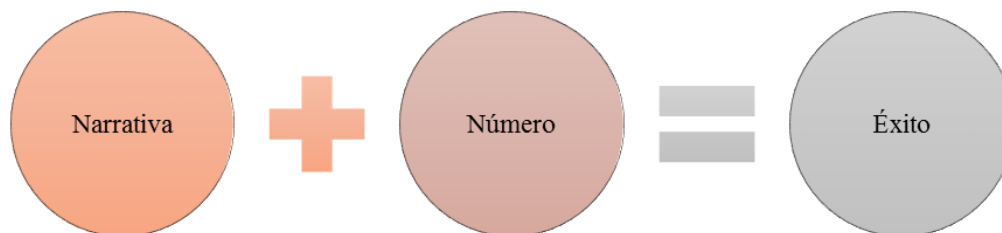


Figura 9: Modelo de Joan Magretta - 2002

Fuente: (Llorens, 2010).

Los autores mencionan que para el desarrollo o evaluación de un modelo de negocios es necesario el planteamiento de las siguientes preguntas: ¿A quién va a servir?, ¿Cómo lo va a organizar? y ¿Qué va a ofrecer? (Magretta, 2002).

En resumen, existen varios autores que han propuesto definiciones al concepto de modelo de negocio y por ende han implementado estos modelos; iniciando desde los procesos operativos, avanzando a perspectivas sistemáticas, para así finalizar con conceptos holísticos y exclusivos que integran todos los componentes que intervienen de manera directa o indirectamente en un negocio.

Plan de Negocio

Resulta atractivo para empresarios e inversionistas la creación de un nuevo negocio, aunque su objetivo final es diferente, siempre se busca la seguridad que la inversión realizada tenga éxito; es por esto que un plan de negocios es un instrumento útil que facilita a las dos partes determinar de una manera más precisa el éxito y rentabilidad del mismo.

Para Arias, Portilla & Acevedo (2008) un plan de negocios es una compilación escrita de un sistema de actividades organizadas que involucra recursos necesarios y permite anticipar el logro de los objetivos propuestos, para Alcaraz (2014), un plan de negocios, es un mecanismo que orienta al emprendedor a formalizar el proceso de planeación, contribuyendo así a la toma de decisión adecuada que permitirá el cumplimiento de metas y objetivos, y para Andía & Paucara (2013), los planes de negocios se crean como una propuesta que permiten solucionar dificultades presentadas al inicio de un negocio y surgen debido a la existencia de necesidades no satisfechas.

La elaboración del plan de negocios permite de manera más clara comprender aspectos externos e internos que se deben considerar para contar con una administración adecuada. El objetivo principal del plan de negocios es plantear aspectos relevantes, que orientan la toma

decisiones financieras y establecen compromisos sobre los beneficios obtenidos del retorno de la inversión, la cual permitirá además evaluar y gerenciar operaciones futuras (Arias et al., 2008).

Los planes de negocios tienen funciones administrativas, en donde el objetivo es orientar hacia la adecuada administración del negocio y también cuenta con funciones financieras o externas, dado que están enfocados a los empleados, socios, proveedores de la empresa e inversionistas, dentro de la información financiera deberá incluirse la proyección de utilidades, pérdidas, ventas y costos.

La manera de constituir un plan de negocios depende del propósito empresarial definido y los resultados que se deseen obtener, pero a pesar del core empresarial, los planes de negocio tienen un número de componentes en común, los cuales permiten realizar un seguimiento y evaluación integral de las oportunidades y riesgos que se definan durante la ejecución. Según Arias et al., (2008) para lograr un plan exitoso se requiere tener claro estándares de diseño y contenido, sugeridos a continuación (véase Figura 10):

Claridad

- Capacidad de encontrar respuestas adecuadas a las preguntas y fácil ubicación de los tópicos en los cuales se este particularmente interesado

Objetividad

- Precisión en los datos presentados.
- Redactar en forma objetiva, dando la oportunidad al evaluador de apreciar cuidadosamente los argumentos.

Generalidad

- Presentación de la información necesaria, una explicación simplificada.

Consistencia y presentación

- Coherencia en la información presentada.

Figura 10: Estándares de Diseño y Contenido de un Plan de Negocio

Fuente: Elaboración propia, adaptado Arias, Portilla, & Acevedo (2008)

Estructura del Plan de Negocio.

Para la elaboración del plan de Negocio no existe una estructura que sea igual para todos los negocios, debe iniciarse a partir del resultado de una investigación por parte del empresario y adaptarse a las necesidades u objetivos que se esperen.

Se presenta según Arias et al., (2008), los elementos que comúnmente son utilizados para la elaboración de un plan de negocios y a su vez las fases sugeridas para su correcta elaboración como se puede observar en la Figura 11:

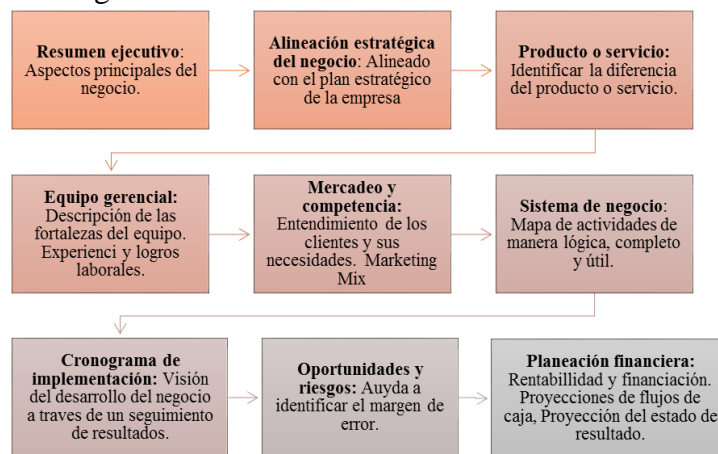


Figura 11: Elementos Comunes de un Plan de Negocios

Fuente: (Arias et al., 2008).

Otros autores como Andía et al., (2013), presentan la siguiente estructura (véase Figura 12).

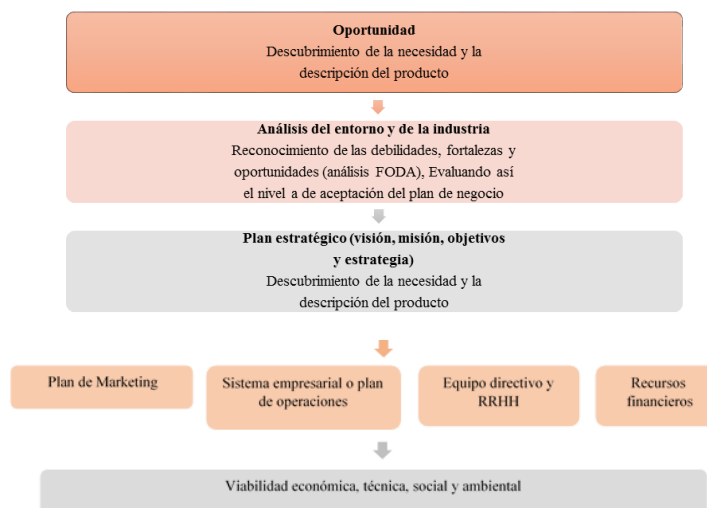


Figura 12: Estructura de un Plan de Negocios

Fuente: (Andía & Paucara, 2013).

Para Cosio (2011), la estructura del plan de negocios puede ser modificada y depende del tema y la profundidad del contenido, como se representa en la Figura 13:

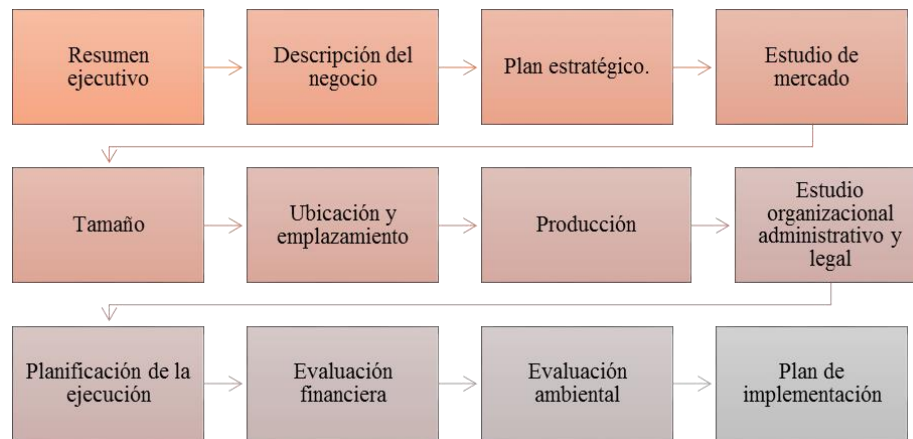


Figura 13: Estructura para Planes de Negocio

Fuente: (Cosio, 2011).

Perfil Emprendedor

El emprendimiento es un factor que ayuda a determinar el crecimiento, la transformación y el desarrollo de los sectores económicos para una región, donde el capital humano es el principal proveedor del desarrollo de estos emprendimientos a partir de características y debilidades, para enfrentar los desafíos empresariales desde el aprovechamiento de fortalezas y limitaciones ofrecidas por el entorno y donde se crea un elemento diferenciador para la identificación clara del perfil emprendedor deseado.

Debido a lo anterior, se han realizado investigaciones que señalan e identifican cuales son esos rasgos de personalidad que influyen en la creación y consolidación de nuevos negocios en una región o país (Mueller & Thomas, 2001), adicional, se cuentan con estudios que permiten identificar las diferentes personalidades entre el emprendedor y no emprendedor, como

fundamento de que ciertos rasgos de carácter son condiciones que se anteponen para una iniciativa empresarial. De hecho, estos rasgos de personalidad tienen gran influencia y son el factor determinante más alto en la intención de iniciar una nueva idea emprendedora (Altinay, Madanoglu, Daniele, & Lashley, 2012).

Como resultado de la investigación realizada por Uriarte & Martin (2007), existen tres argumentos claves para la identificación de un perfil emprendedor:

- La presencia de características de índole social, ambiental, psicológica, hereditaria y de educación es primordial en la identificación del emprendedor exitoso.
- El comportamiento y las acciones del emprendedor son resultado de las características antes mencionadas.
- Anticiparse y evaluar diferentes posibilidades que ofrece el entorno permite facilitar la creación y consolidación de emprendimientos.

De acuerdo a las tendencias del análisis investigativo en el perfil emprendedor, la incidencia de factores intrínsecos y extrínsecos intervienen en la evolución y desarrollo del perfil, a partir de un pensamiento creativo y el grado de innovación que predomine en la formación de una persona emprendedora; por otra parte la iniciativa de emprender no solo se atribuye a rasgos personales, pueden existir factores situacionales que influyen en un cambio de estilo de vida, donde la infancia, el entorno familiar, la educación, predominan también en la toma de decisión a la hora de iniciar un proyecto emprendedor (Pedraza, Ortiz, & Pérez, 2015).

Las características que se pueden considerar relevantes para un perfil emprendedor están agrupadas en: factores de personalidad, demográficos y del entorno.

Los factores de personalidad o psicológicos se encuentran soportados por las teorías de rasgos de personalidad y del empresario de Kirzner (Il & Duarte, 2015), esta primera teoría, es

donde se analiza al empresario desde su perfil individual, condiciones de vida, rasgos psicológicos, habilidades y esfuerzos, variables determinantes que ayudan en el proceso de creación de nuevos negocios en la sociedad (Djankov, Qian, Roland, & Zhuravskaya, 2006), por su parte la teoría del empresario de Kirzner define el perfil emprendedor como la exploración y aprovechamiento de oportunidades que benefician la optimización de recursos generados por situaciones de desequilibrio (Kirzner, 1997).

Las variables demográficas son atribuibles al género y edad del emprendedor; teniendo en cuenta la investigación realizada por Gupta, Goktan & Gunay (2014) menciona que la tasa diferencial que se presenta entre las iniciativas empresariales propuestas por mujeres y hombres es representativa, generando una desigualdad en el espíritu emprendedor feminista, donde el papel de la mujer en la gestión de nuevas empresas ha sido subvalorado en el entorno empresarial, aunque cabe mencionar que las cualidades más críticas como el relacionamiento y el cuidado de la empresa son innatas al gen femenino. Por otra parte, otras investigaciones indican que sin lugar a duda un factor decisivo al momento de iniciar un proyecto emprendedor es la edad, el fenómeno de la edad límite prevalece en los individuos después de los 40 años y esta teoría está comprobada por diferentes estudios empíricos, otros expertos señalan que la mejor edad para hacer emprendimiento se evidencia cuando se cuenta con una situación en donde se pueda tomar una ventaja que permita ser convertida en una actividad u organización que genere ganancia. (Pedraza et al., 2015).

El entorno puede facilitar u obstaculizar al emprendedor en su deseo de crear nuevos emprendimientos, se atribuye al análisis de factores familiares, sociales, políticos e influencia de apoyo institucional en la intención empresarial. Uno de los factores más incidentes según estudios realizados por Baughn (2006), es el papel que juega la familia en incentivar y apoyar a

las nuevas generaciones, a través de la transferencia del conocimiento requerido para la operación del negocio.

La importancia del entorno en el perfil emprendedor es fundamental, mientras que las universidades solo proporcionen entornos o espacios para el crecimiento en el sector económico, diferentes autores han demostrado que el apoyo institucional es de gran influencia para la creación de ecosistemas y programas de emprendimiento a fin de contribuir el crecimiento económico (Sampedro, 2017).

Metodologías de Emprendimiento

Dentro de los principales objetivos del proceso educativo está el lograr que los estudiantes alcancen competencias para impactar entorno basados en problemas y proyectos reales, como lo menciona Saldarriaga & Guzmán (2018), donde argumenta que los modelos de enseñanza fundados en la exploración de oportunidades conllevan al estudiante a preocuparse por la generación de empleo y dar valor a la sociedad.

Para Krauss (2011), un pilar fundamental en la educación es la enseñanza del emprendimiento, que requiere de una metodología que involucre personas e instituciones y que contenga un enfoque que facilite la identificación de elementos y herramientas para la creación de nuevos negocios. Existen diversas metodologías que han sido adecuadas y usadas por instituciones para apoyar al emprendedor en el proceso de formación; pero no se cuenta con una metodología generalizada que limite el proceso de aprendizaje en la etapa de iniciación.

Cabe mencionar algunas metodologías utilizadas por expertos, donde se describe de manera concreta el proceso de enseñanza, considerando la unión entre las temáticas y los objetivos que permitan la contextualización de manera eficiente en el proceso de aprendizaje y el cumplimiento de logros deseados al final de la formación (Fidalgo, 2008).

Es por este motivo que en los resultados del estudio realizado por Uriguen, Pizarro, & Cedeño (2018) menciona metodologías enfocadas en la formación de emprendimiento que permiten a docentes universitarios la aplicabilidad de las diferentes características en los métodos de enseñanza, desde los tradicionales; conferencias, casos de estudio, discusiones, creación de planes de negocios, hasta el desarrollo de métodos oportunos para formar a los emprendedores; modelo canvas, modelo timmos, ABP (Aprendizaje Basado en Problemas), aprendizaje activo, Lean Startup y enfoque conductual. (Saldarriaga & Guzmán, 2018).

Clasificación de los Centros de Apoyo al Emprendimiento

El emprendimiento basado en investigación, desarrollo e innovación, es la clave de una sociedad moderna, capaz de competir en diversos mercados, es éste el emprendimiento que se debe fortalecer a través de la oportunidad y calidad, principalmente en las aulas de la Universidad, alentada a una formación de líderes emprendedores y políticas que contribuyan al progreso social y económico a nivel nacional, regional y local (Medina et al., 2017).

Los gobiernos, el sector empresarial y las instituciones educativas, con el fin de lograr sostenibilidad en las diversas actividades económicas, han generado espacios de fortalecimiento y consolidación en temas de investigación y desarrollo, principalmente en iniciativas productivas que no cuentan con el apoyo suficiente para generar ideas de negocios sostenibles, que trasciendan nuevos mercados.

Es necesario reconocer que en la actualidad existen diferentes organizaciones de apoyo empresarial que se han creado a través del tiempo, en donde se destacan principalmente:

- Centros de Innovación, en esta modalidad se pueden categorizar las incubadoras de empresas, los centros de promoción empresarial, los viveros de empresas y los centros de nuevas empresas, cuyo objetivo fundamental es apoyar el proceso inicial de pequeñas

organizaciones por parte de los emprendedores, a través de un espacio que permita brindar la asesoría pertinente en las etapas del proceso y acompañamiento necesario para el desarrollo del negocio (Bermúdez, 2010).

- Parques Tecnológicos, de acuerdo con la definición de la *Asociación Internacional de Parques Científicos y Áreas de Innovación*, es un organismo liderado por personal especializado, cuyo objetivo principal es aumentar la riqueza de su comunidad, a través de la generación de empresas, mediante la promoción de la cultura de innovación y competitividad, basado en el flujo de la tecnología y el conocimiento entre universidades, instituciones de I + D, sector empresarial y mercados; habitualmente estos parques se les conoce como parques científicos, parques de innovación o parques de investigación.

Existen igualmente otros escenarios de apoyo, cuyo objetivo principal es promover el emprendimiento, a través de instalaciones físicas, apalancamiento financiero, asesorías especializadas, estrategias de crecimiento y expansión, entre estos se encuentran según Bermúdez (2010); los polígonos industriales, las aceleradoras, las iniciativas inmobiliarias, la sociedad de promoción y reconversión industrial (SPRI); encaminados a contribuir en el desarrollo de temas de base tecnológica, innovación, desarrollo, investigación, industrial, servicio, aplicación comercial, internacionalización, promoción empresarial, entre otros.

Desde el escenario educativo se encuentran las spin-off, spin-out y startup. Los spin offs, son iniciativas fundadas desde el sector académico-empresarial y desempeñan un papel fundamental en la ruta para comercializar la tecnología, a partir de la interacción de los procesos investigativos que se desarrollan en los espacios académicos, creciendo con gran valor de participación e importancia, como instrumento para transferir a la sociedad el conocimiento generado en las universidades (Rodeiro, Fernández, Otero, & Rodríguez, 2008).

Los spin out y startups, igualmente son proyectos de emprendimiento que proponen en su negocio la implementación tecnológica, los spin out requieren de personas calificadas para gestar los emprendimientos, al contrario de los startups, que para la apertura de sus negocios no requiere de una experiencia específica en el mercado, en algunos casos se gestan principalmente con recursos que proceden de los emprendedores (Ramírez et al., 2010).

Es importante reconocer que las organizaciones de apoyo al emprendimiento, mencionadas anteriormente, se diferencian en la forma en la que se conciben y se desarrollan del uno al otro, pero son centros dedicados al fomento del emprendimiento, a través de sus propios espacios, programas y estrategias.

Incubadoras de Empresas

Creando un acercamiento, sobre algunas definiciones del concepto de incubadoras de empresas, es importante reconocer que existen diversas apreciaciones de autores y enfoques de organizaciones, como se detalla a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1: *Definiciones del Concepto de Incubadoras de Empresas.*

Autor/ Organización	Definición
(Bermúdez, 2010)	Son organismos creados para impulsar la creación de proyectos novedosos, teniendo como base iniciativas creativas e innovadoras, donde la principal característica de los emprendedores es la perseverancia. Estas entidades ofrecen un portafolio de herramientas y servicios que acompañan proyectos e ideas de negocios que generan una ventaja competitiva con proyección de sostenibilidad a largo plazo.
(Bravo et al., 2012)	El objetivo principal de las incubadoras de emprendimiento es promover la creación de nuevas empresas en un espacio geográfico determinado, las incubadoras son de iniciativa pública que apoyan a los nuevos emprendedores en temas de formalización y legalización empresarial (plan de marketing, financiero, operativo, etc), adicional a esto, la comunidad podrá acceder a recursos e instalaciones físicas y tecnológicas de manera fácil y gratuita.

(Alba, 2015)	Son organizaciones que pueden ser gubernamentales como de carácter privado, que incentivan la iniciación y el fortalecimiento de empresas nuevas mediante procesos de capacitación, asesoría empresarial, aportando elementos básicos para la gestación y desarrollo de nuevas empresas.
(Medina et al., 2017)	Corresponden a centros de atención personalizados para emprendedores, cuya misión es orientar y asesorar a todos aquellos interesados en la creación de nuevos negocios, principalmente en la elaboración del plan de negocio y en el estudio de cada área funcional que demande el desarrollo de las capacidades para sobrevivir en el mercado.
(Galindo, 2017)	Se entiende como incubadora a una organización que da apoyo a los emprendedores o inventores para que transformen sus ideas en negocios de éxito, poniendo a su disposición una serie de recursos y servicios. En su mayoría son organizaciones con ánimo de lucro, patrocinadas por fondos de capital de riesgo, entidades gubernamentales, grandes corporaciones o universidades.
National Business Incubation Association-NBIA	Son consideradas organizaciones que principalmente se encargan de incentivar y apoyar todas las fases de incubación, brindando espacios físicos y proporcionando asesorías en el estudio del financiamiento para la creación de empresas exitosas.
Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA	Son instituciones que aceleran los procesos de iniciación, fortalecimiento y consolidación de negocios de base tecnológica e innovadores, a partir de la exploración de las capacidades del emprendedor dentro de su entorno.
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia	Entidad que contiene una metodología y un espacio físico que proporciona todas las herramientas y asesorías necesarias para que las nuevas empresas se desarrollen en un ambiente de negocios, maximizando la propuesta de valor en el menor tiempo y al menor costo posible, utilizando las últimas tecnologías existentes.

Fuente: Elaboración propia.

Estas definiciones ayudan a establecer desde diferentes perspectivas el principal objetivo de las incubadoras de empresas, cuya actividad primordial es impulsar el emprendimiento a través de un ambiente colaborativo mediante iniciativas que permitan la creación de empresas exitosas, que logren atender los desafíos del entorno.

Modelos de Incubación Empresarial.

Considerando la explicación significativa sobre la importancia de la construcción de un modelo integral de incubación de emprendimientos, como estructura que crea y aporta valor a la sociedad, las incubadoras de emprendimientos también han adoptado diferentes modelos según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (2009) y Bermúdez (2010), se clasifican de la siguiente manera:

- **Intramurales.** Funcionan en un espacio físico, con el fin de atender a todas las personas y brindar los servicios establecidos, mediante asesorías permanentes, adicionalmente contemplan la posibilidad de ofrecer un espacio físico a los emprendimientos asesorados.
- **Extramurales.** Las asesorías brindadas se ofrecen directamente en las instalaciones de las empresas incubadas, optimizando procesos productivos.
- **Virtuales.** Considerando que los emprendimiento o negocios se encuentren en marcha, el seguimiento y monitoreo del mismos, se realizará de forma virtual, de acuerdo con un cronograma de reuniones y comunicaciones electrónicas constantemente.

Categorías de las Incubadoras de Empresas.

En este sentido, y teniendo en cuenta la contextualización sobre la incubación de emprendimientos empresariales, se han encontrado dentro de la revisión literaria que existen diferentes percepciones de autores sobre la categorización para los tipos de incubación empresarial, a continuación, se presenta las siguientes clasificaciones según el autor:

Para Nodriza (2005) y Bermúdez (2010), las incubadoras de empresas se clasifican:

- **Incubadora de Base Tecnológica - IBT.** Esta incubación comprende el desarrollo de empresas de alta tecnología como robótica, biotecnologías, instrumentación y software, que se

desarrollan desde un estudio investigativo hasta la comercialización; cuya finalidad es crear empresas nuevas con mayor valor agregado en desarrollos tecnológicos e innovación.

- **Incubadora de uso Múltiple, Generales o Mixtas.** Caracterizados por el impulso en la creación de empresas que se encuentren interesados en desarrollar diferentes clases de negocios, su mercado abarca un gran número de emprendimientos, dado que no se encuentran enfocados en atender un sector específico, por lo tanto, pueden apoyar empresa de manufactura, industriales, servicio, e inclusive de tecnología.

- **Incubadora Tipo Microempresas, de Desarrollo Económico.** Esta incubación casi siempre es apalancada por el estado, dado que se encuentran enfocadas en territorios con problemáticas relacionadas con el desempleo y subsistencia, donde difícilmente el sector privado apoyaría esta situación; las incubadoras de este tipo son una combinación de diversas ideas de negocios, que buscan incentivar la creación de empresas nuevas y fortalecer las existentes, estimulando objetivos económicos que generalmente se encuentran dirigidas a grupos vulnerables o raciales.

Por su parte, el Sistema Nacional de Creación de Incubadoras de Empresas SNCIE, de acuerdo con los autores Pineda et al., (2011), la incubación de emprendimientos se categoriza:

- **Incubadoras en Iniciación.** Son las responsables de garantizar la subsistencia en la etapa inicial de los emprendimientos, optimizando y perfeccionando las fases de crecimiento y desarrollo, de acuerdo con el soporte brindado de los socios claves.

- **Incubadoras en Transición.** Como su nombre lo indica se encuentra en transición, desde la etapa inicial hacia un nivel mayor, avanzando dentro de la escala de crecimiento, ejecución y desarrollo de las funciones.

- **Incubadoras Consolidadas.** Esta incubación se considera en un nivel superior; sus

emprendimientos se encuentran categorizados en un desarrollo gradual con una escala de medio a alto.

Otro tipo de clasificación en la incubación de emprendimientos, se categorizan por criterio (Valenciano & Uribe, 2009):

- **Actividad.** Conforme a la misión económica o productiva del enfoque de la idea del negocio, ya sea en el sector primario, secundario, industrial o servicio.
- **Fuente de Financiación.** De acuerdo con el origen de los recursos financieros de entidades públicas, privadas, agentes externos o capital propio de las incubadoras.
- **Estructura Operativa.** Según el enfoque de la organización o centros de apoyo al emprendimiento; viveros industriales, incubadoras tecnológicas, virtuales, participativas, microempresas, clásicas o generales.

Igualmente, la clasificación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo clasifica la incubación de emprendimientos, por criterio (Urrego et al., 2011):

- **Modelo de Incubación.** Conforme al sistema utilizado; extramuros, intramuros o virtual.
- **Tipo de Iniciativas.** De acuerdo con los emprendimientos empresariales enfocados pueden categorizarse en tecnológicas o tradicionales y según el sector en primario, secundario de servicios o industriales.
- **Necesidades.** Se relacionan a los lineamientos de los emprendedores locales, de acuerdo a la composición de los sistemas productivos y la interacción de las cadenas de producción del área en el que se encuentran.

Fases o Etapas de la Incubación Empresarial.

Un aspecto relevante en la incubación empresarial, son las fases o etapas del Emprendimiento durante el proceso de ideación hasta su maduración, dentro de la revisión

literaria se encontró información de diferentes autores que clasifican estas fases:

Según Matiz et al., (2004), las fases del modelo de incubación consisten en los siguientes eslabones (véase Figura 14):



Figura 14: Fases del Modelo de Incubación - Matiz & Cruz (2004).

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Matiz & Cruz (2004).

De acuerdo con Valenciano et al., (2009), las fases del modelo de incubación consisten en cinco etapas (véase Figura 15):

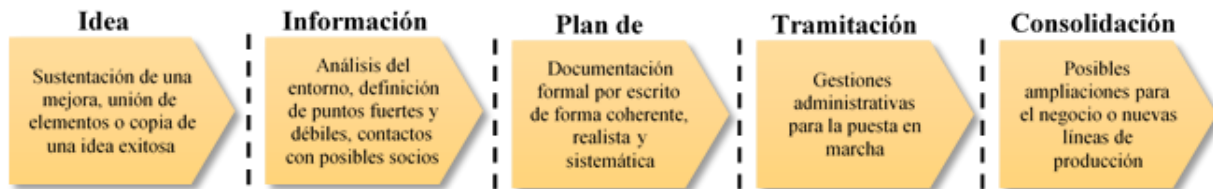


Figura 15: Fases del Modelo de Incubación - Valenciano & Uribe (2009).

Fuente: Elaboración propia, adaptado Valenciano & Uribe (2009).

Según Bermúdez (2010), las fases del modelo de incubación están clasificadas en (véase Figura 16):



Figura 16: Fases del Modelo de Incubación - Bermúdez (2010).

Fuente: Elaboración propia, adaptado Bermúdez (2010).

Capítulo III: Metodología

Dentro de este capítulo, se mencionó la metodología que precisó el método investigativo de acuerdo al planteamiento del problema y objetivos de estudio para la propuesta de un modelo de acompañamiento en el proceso de incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB; a continuación se presenta la población y muestra que se consideró en la investigación, al igual que se determinó el instrumento de recolección de información primaria y secundaria que se llevó a cabo en el desarrollo de los objetivos planteados en este estudio.

Método de Investigación

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo general, proponer un modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB, que constituyó el estudio de diferentes variables: mercadeo, administrativa-legal, técnica y financiera, al igual que el análisis de diferentes programas y metodologías de emprendimiento que se ajustan a los recursos disponibles en la Facultad y la Universidad.

En la investigación se utilizó un enfoque de estudio mixto, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), define este método como el conjunto de procesos empíricos, sistemáticos y críticos de investigación, en donde implica la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos, integrando así una discusión conjunta que permite alcanzar los objetivos propuestos y dar respuesta a las preguntas de investigación.

Para el cumplimiento de los objetivos sobre la identificación de programas y metodologías de incubación de emprendimientos y la viabilidad administrativa-legal y técnica, se utilizó un enfoque cualitativo; a través de la revisión y análisis de la literatura, casos de éxito reconocidos a

nivel internacional, nacional y regional, sobre las organizaciones que apoyan al emprendimiento y a su vez se diagnosticó los recursos disponibles en la Facultad y la Universidad, a fin de identificar las metodologías que se ajustan al modelo organizacional.

Frente a los objetivos de la caracterización del mercado y viabilidad financiera, se desarrolló con enfoque de tipo cuantitativo, donde se estudió el grupo objetivo, tendencias y necesidades en temas de apoyo a emprendimientos a través de la aplicación de un instrumento; así mismo se elaboró la proyección y evaluación financiera de la propuesta del modelo.

Este trabajo de investigación tuvo un alcance descriptivo, según Hernández, et al., (2014), en el estudio descriptivo se especifican los perfiles de personas, grupos de interés, comunidades, características y procesos; el alcance correlacional busca relacionar el grado de asociación que existe entre dos o más variables de un contexto particular, por su parte el alcance fundamentado presenta una explicación teórica o general frente al tema de estudio desde las perspectivas de diferentes autores.

Una vez obtenidos los resultados se analizó la información con el fin de identificar las necesidades del grupo de interés y se presentó el modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB, que permitiera contribuir en la generación de nuevas oportunidades de crecimiento profesional para los estudiantes y fortalecer el impacto empresarial de la región con un modelo orientado en la articulación del trabajo colaborativo entre la comunidad educativa, sector empresarial y el estado.

Marco Contextual

La UNAB es la primera Universidad de carácter privado del oriente colombiano en lograr

la Acreditación Institucional de Alta Calidad, lo que sin duda la consolida, aún más, como una institución universitaria de excelente calidad académica, líder en la formación de la dirigencia nacional.

Es por esto, que las Unidades Académicas se encuentran organizadas en facultades, programas y departamentos, y cumplen con responsabilidades de administración de titulaciones en ofertas de formación técnica, tecnológica, profesional y de posgrados, ponen en acción los criterios y políticas curriculares definidos por la Dirección Universitaria, la asistencia técnica y asesoría de las direcciones misionales, las normas institucionales y las leyes colombianas. A su vez, UNAB Creative como departamento transversal de la Universidad, busca apoyar las políticas institucionales con herramientas, metodologías y métodos en la etapa de ideación de emprendimientos de la comunidad educativa (UNAB, n.d.-a).

Por su parte, la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - FCEAC, está adscrita a la Vicerrectoría Académica, y desde enero de 2016 reúne los programas de pregrado y posgrados del campo de formación de los negocios en tres modalidades: presencial, dual y virtual. En el nivel de pregrado profesional se ofrecen los programas de Administración de Empresas presencial, Administración de Empresas dual, Administración de Empresas virtual, Contaduría Pública presencial, Contaduría Pública virtual, Economía, Negocios Internacionales y Administración Turística y Hotelera presencial. En el nivel de posgrados la oferta de programas está conformada por seis especializaciones y cinco maestrías (FCEAC|UNAB, n.d.)

Es importante mencionar que la mayor tasa estudiantil con la que cuenta la Facultad corresponde al nivel de pregrado y debido a la frecuente vinculación que tienen los estudiantes con la Universidad, permitió que a través de la observación se identificara la necesidad de los estudiantes de pregrado, que con iniciativas empresariales financian el proceso de formación y

satisfacen necesidades personales, de ahí surge la idea de investigación, que propone un modelo para el acompañamiento en la incubación de los emprendimientos, garantizando un perfil emprendedor para la sostenibilidad de las ideas de negocio en el entorno, y en donde la Facultad contribuirá al propósito organizacional generando así un reconocimiento gracias al impacto socioeconómico que aportará a la región.

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo de la propuesta de investigación se estructuró en cuatro fases fundamentales, que se rigen a los objetivos específicos declarados para este trabajo de grado, los cuales fueron ejecutados de la siguiente manera:

Fase I: Identificación de Modelos y Programas

Con la finalidad de lograr el primer objetivo planteado en esta propuesta de investigación, se realizó una revisión literaria de documentos, publicaciones, artículos, informes, reportes y libros de la temática de estudio que luego fueron seleccionados minuciosamente, con el fin de delimitar la cantidad de información obtenida inicialmente, posterior a esto se procedió al análisis de la literatura nacional e internacional para consolidar y clasificar modelos, programas y metodologías exitosas requeridas por la incubación de emprendimientos en Instituciones de Educación Superior.

Por otra parte, se realizó el diagnóstico a nivel institucional que permitió identificar los recursos físicos, tecnológicos y la oferta detallada de los programas de formación de UNAB Creative, a nivel de Facultad se identificó las asignaturas enfocadas al emprendimiento, mediante la consulta de planes de estudio y entrevistas no estructuradas a directores de programa, así mismo, se analizó la articulación entre la investigación, el emprendimiento y el programa Apps.com, este último, vinculó a profesores en la formación y participación de diversas interacciones realizadas durante el programa, por ende y a fin de provechar la experiencia

adquirida por el grupo de expertos, se realizó entrevistas estructuradas que permitió generar aportes e identificar variables determinantes en la propuesta de un modelo de negocios para la incubación de emprendimientos de la Facultad.

Fase II: Análisis del Comportamiento del Mercado

Con el propósito de dar respuesta al segundo objetivo proyectado, se identificó el número de estudiantes que conforman los programas de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, que permitió identificar los perfiles emprendedores y necesidades de los emprendimientos.

Población, Participantes y Selección de la Muestra.

Esté trabajo de investigación se realizó con una población total de 1.449 estudiantes activos, matriculados en los ocho programas de pregrado ofrecidos por la Facultad para el segundo semestre del 2019 en las modalidades; con 1.098 estudiantes en presencial, 86 en dual y 265 en virtual.

La muestra se calculó teniendo en cuenta el resultado obtenido con la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 p.q.N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 p.q}$$

Donde:

n = Número de elementos de la muestra

N = Número de elementos del universo (1.449)

p = Probabilidad de éxito (0,5)

q = Probabilidad de fracaso (0,5)

Z = Nivel de confianza (1,95)

e = Error estimado (0.5)

Una vez se definieron las variables para el cálculo, se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{(1,95)^2 (0,5)(0,5)(1.449)}{(0,5)^2 * (1.449-1) + (1,95)^2 (0,5)(0,5)} = 304 \text{ estudiantes}$$

Definida la muestra se procedió a utilizar la técnica de muestreo estratificado, que según Marqués (2015), tiene como objetivo establecer una precisión en las estimaciones minimizando errores, a través de la agrupación de estratos más similares y diferentes; permitiendo así, una mayor precisión en el cálculo de los estimadores y a la vez obtener un alcance mayor de la información; teniendo en cuenta lo mencionado en la Tabla 2 se observa la proporción de la muestra por cada programa:

Tabla 2: Número de Estudiantes por Programas Académicos.

Programa	Modalidad	Número de Estudiantes	Proporción	Muestra por programa
Administración de Empresas	Presencial	405	28%	85
Administración de Empresas	Dual	86	5,9%	18
Administración de Empresas	Virtual	184	12,7%	38
Administración Turística y Hotelera	Presencial	98	6,8%	21
Contaduría Pública	Presencial	205	14,1%	43
Contaduría Pública	Virtual	81	5,6%	17
Economía	Presencial	142	9,8%	30
Negocios Internacionales	Presencial	248	17,1%	52
Total:		1.449	100,0%	304

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Banner Académico.

Instrumentos de Recolección de Datos.

La obtención de la información procedió de fuentes primarias, que correspondió a la utilización de la técnica de entrevista a los Directores de Programas de pregrado de la Facultad, así mismo, la aplicación de un instrumento estructurado a través de un cuestionario virtual al número de estudiantes de pregrado calculado en la muestra (véase Tabla 3).

Tabla 3: Ficha Técnica de la Encuesta.

Descripción	Trabajo de Grado Maestría en Administración de Empresas UNAB.
Realizada por	Glens Díaz Macías Tatiana Carolina Mora Macías
Nombre de la Encuesta	Modelo para el Acompañamiento en la Incubación de Emprendimientos a Estudiantes de Pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.
Universo	Estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.
Muestra	304 estudiantes pertenecientes a los programas de pregrado de la Facultad. Estratificado.
Fecha de Creación	Agosto del 2019.
Área de Cobertura	Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB.
Recolección de Datos	Formulario virtual.
Objetivo de la Encuesta	Determinar las necesidades que tiene el mercado objetivo en temas de apoyo en emprendimientos.

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla contempló los factores y variables del instrumento, donde se identificó la viabilidad del modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimiento a estudiantes de pregrado de la Facultad, aplicando la encuesta al total de la muestra calculada que identificó así la información y proyección profesional que tiene el estudiante, número empresas creadas, sectores, características y apoyo frente al emprendimiento (véase Tabla 4).

Tabla 4: Factores y Variables de la Encuesta.

Factor	Variable
Información del Estudiante	- Genero. - Edad. - Programa.

	<ul style="list-style-type: none"> - Semestre.
Proyección del estudiante	<ul style="list-style-type: none"> - Proyección profesional (empleado o empleador) - Metas y propósitos. - Interés para iniciar un emprendimiento.
Descripción del Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Sector al que pertenece o proyecta el emprendimiento - Tiempo de antigüedad del emprendimiento. - Número de empleados en el emprendimiento. - Estimulo o motivo que generó la creación del emprendimiento. - Recursos utilizados para el inicio del emprendimiento (propios o inversionistas) - Principal dificultad presentada para llevar a cabo el emprendimiento. - Complicación actual que enfrenta el emprendimiento. - Clasificación del emprendimiento (pre-incubación, incubación y post-incubación)
Requerimientos para el Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de la Universidad sobre emprendimiento. - Asesorías, capacitación. - Asesoramiento financiero. - Asesoramiento en Mercadeo. - Asesoramiento fiscal. - Asesoramiento comercial. - Asesoramiento en la formalización. - Asesoramiento en la operación. - Asesoramiento en aceleración. - Expectativas que tiene de la Facultad en el acompañamiento para los emprendimientos. - Interés en cursar una línea de emprendimiento ofrecida por la Facultad. - Entre otros.

Fuente: Elaboración propia a partir Saldaña, Ruiz, Gaona, Nahuat, & Muñoz (2018)

Procedimiento en la Aplicación de Instrumentos.

Dentro del procedimiento utilizado en la aplicación del instrumento de recopilación de la información se procedió a realizar los siguientes pasos:

Paso No. 1: Se calculó la muestra de la población del mercado objetivo y se diseñó el instrumento.

Paso No. 2: Se validó el instrumento de recolección de información por 10 expertos temáticos y metodológicos.

Paso No. 3: Se aplicó prueba piloto a 5 estudiantes para la valoración del instrumento.

Paso No. 4: Se aplicó el instrumento en los programas de pregrado de la Facultad.

Paso No. 5: Se organizó la información obtenida a través de la tabulación y generación de gráficas.

Paso No. 6: Se analizó los resultados obtenidos de las variables, características y factores que se generaron del mercado objetivo.

Paso No. 7: Se analizó el instrumento de acuerdo con la revisión de la literatura y se estableció los programas y metodologías para el proceso de incubación de los emprendimientos.

Por otra parte, se logró identificar las tendencias de los estudiantes en temas de emprendimiento y se presentó la descripción de los servicios ofrecidos en el modelo de negocios para la incubación de los emprendimientos de la Facultad.

Fase III: Viabilidad Administrativa-Legal y Técnica

Según Murcia, Díaz, Santana, Oñate, Rodríguez, Rojas & Rodríguez (2019), la estructura administrativa permite desarrollar las habilidades requeridas para dirigir y orientar un proyecto, estableciendo el tipo de organización e identificando el perfil adecuado del capital humano que se encuentra alineado al propósito empresarial, este tipo de estructuras se categorizan de la siguiente manera: funcional, centralizada, divisional, matricial y mixta.

- Funcional: el mando, las obligaciones y las responsabilidades recaen en cualquier individuo de la organización.
- Centralizada: las decisiones y responsabilidades son asumidas por la gerencia.
- Divisional: la autoridad y actividades son asignadas a unidades de negocio autónomas.

- Matricial: los compromisos son distribuidos de manera funcional.
- Mixta: las competencias y la autoridad son direccionadas por áreas especialistas que se

encuentran lideras por la gerencia de proyecto, esta fase corresponde al proceso intermedio entre la divisional y funcional.

Adicionalmente, se identificó unos costos administrativos que para Murcia et al., (2019), permite determinar el nivel jerárquico de la estructura del proyecto, definiendo el capital y costos del proyecto que pueden ser por inversión propia o instrumentos de financiamiento.

Otro factor importante es la estructura legal que rige el proyecto, dado que debe ser pertinente, transparente y ajustarse al objetivo de la propuesta (Murcia et al., 2019), donde se identificó con base a la estructura organizacional el origen de los recursos, la categorización del sector económico, los resultados e impactos esperados, beneficios sociales, la normatividad y los lineamientos legales que rigen los procesos de emprendimiento dentro de una Institución de Educación Superior.

Por su parte, el estudio técnico según Murcia, Díaz, Medellín, Ortega, Santana, González, Oñate & Baca (2009), significa que el producto o servicio ofertado en el proyecto será producido o distribuido con los recursos disponible que tiene la organización o inversionistas en cuanto a la cantidad y calidad proyectada, este estudio requirió evaluar la viabilidad en tres aspectos fundamentales: Ingeniería, localización y tamaño que atendió a las preguntas ¿Cómo?, ¿Donde? y ¿Cuánto?.

- Ingeniería: dentro de este estudio se realizó la descripción del servicio, donde se detalló las actividades que contemplan cada etapa del modelo de incubación, pre-incubación, incubación y post-incubación, una vez se estableció el servicio fue necesario determinar los insumos y equipos clasificados desde la actividad administrativa y operativa del modelo. En relación con la

estructura física, se analizó posibles espacios e instalaciones para el desarrollo del área de incubación y frente al capital humano se cuantificó el número de profesores formados en emprendimiento e insumos requeridos para el proceso de acompañamiento en las ideas de negocios de los estudiantes.

- **Localización:** la decisión de la localización es clave y deberá acompañarse de instrumentos que permitan una identificación clara de la zona, dado que muchos proyectos han declinado debido a una mala ubicación (Murcia et al., 2009), para el desarrollo de la investigación se determinó como localización la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

- **Tamaño:** se refiere a la capacidad de producción en servicios o productos que tiene el proyecto (Murcia et al., 2009), de acuerdo a lo mencionando anteriormente esta propuesta se proyectó para que un 100% de los estudiantes de pregrado vinculados a la Facultad con ideas de negocios accedan a los servicios propuestos en el modelo.

Este objetivo logró desarrollar el análisis de la información consultada, donde permitió obtener resultados útiles para determinar aspectos de la viabilidad administrativa-legal y técnica del proyecto de investigación, así mismo, se definió la normativa que rige los requerimientos necesarios para la propuesta del modelo de incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Fase IV: Viabilidad Financiera

Una vez finalizado el diagnóstico, el estudio de mercado, el análisis administrativo-legal y técnico, se evaluó desde el punto de vista financiero lo que permitió identificar la rentabilidad de la iniciativa y realizar una toma de decisiones de inversión soportada en los beneficios y costos del proyecto.

De acuerdo a lo anterior y según Murcia et al., (2019), la siguiente fase se realizó dentro una metodología que facilitó la evaluación financiera estableciendo los siguientes parámetros:

- Plan de inversión: se cuantificó los recursos financieros necesarios que asumirá la organización teniendo en cuenta tres grandes rubros: capital de trabajo y gastos previos del servicio e inversión de activos fijos.
- Proyección de ingresos: se estimó el valor a futuro de las entradas de dinero de manera directa e indirecta.
- Proyección presupuesta: se identificó y analizó los diferentes escenarios para la verificación de las cifras decisivas en el proyecto

Finalizada la evaluación financiera, permitió identificar la viabilidad del proyecto, teniendo presente todos los aspectos decisivos para la iniciación de un modelo de negocio.

Análisis de Datos

Para el análisis de datos cualitativos que fueron recopilados en el transcurso de esta investigación, se agrupó y consolidó la información secundaria obtenida, y una vez finalizado el análisis cuantitativo de la información primaria, se logró alcanzar el objetivo general que propone un modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

El programa informático que se utilizó para el análisis de la información fue excel, que permitió relacionar variables independientes o explicativas que ayudó a la contribución y comprensión de los resultados obtenidos.

Aspectos Éticos

Para el trabajo realizado se contó con la autorización de la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, para la aplicación de los instrumentos a cada

uno de los actores, así mismo, en la encuesta se informó el propósito del trabajo investigativo y se solicitó la autorización de datos por parte de los estudiantes, como se menciona en la ley estatutaria 1581 del 2012 y decreto reglamentario 1377 de 2013, que hace referencia a la protección de datos personales (Congreso de la Republica de Colombia, 2012)

Capítulo IV: Resultados

El siguiente capítulo, presenta los resultados obtenidos para cada uno de los objetivos propuestos en esta investigación; la identificación de modelos y programas, el análisis del comportamiento del mercado, la determinación de la viabilidad administrativa-legal y técnica y la viabilidad financiera permitió identificar las variables y técnicas necesarias para el modelo de

acompañamiento en el proceso de incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.

La incubación de emprendimientos es clave para el inicio y consolidación de ideas innovadoras, siendo su principal objetivo garantizar la existencia de un gran número de ideas de negocio con potencial de éxito y a su vez atractivos para el mercado e inversionistas.

En la actualidad existe un gran número de incubadoras o centros de apoyo empresarial debido al amplio campo de conocimiento al que pueden estar enfocadas, son fundamentales en el proceso de apoyo de ideas empresariales que requieren ser albergadas durante el proceso transformación y que cuenten con una infraestructura adecuada de servicios, instalaciones, ayuda técnica y asesoría de expertos.

Identificación de Modelos y Programas de Emprendimiento Aplicables a la Institución

Consolidación y Construcción de Modelos de Casos Éxito.

Con la finalidad de desarrollar el primer objetivo, se consultó a través de la revisión bibliográfica y el análisis de la literatura casos de éxito reconocidos, donde se encontró un gran número de programas de emprendimiento liderados por diferentes entidades, siendo necesario la selección de casos de acuerdo con el impacto generado en el entorno.

En la Tabla 5 y Tabla 6 se clasificó a nivel internacional y nacional, los programas de emprendimientos liderados por entidades, cuyo propósito es apoyar la formación de ideas de negocios de emprendedores a través de servicios como, asesorías, capacitaciones, eventos, planes de negocios, consultorías, recursos físicos y tecnológicos ajustados a las necesidades del cliente, y a su vez se indagó en algunos casos sobre la metodología y clasificación:

Tabla 5: *Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Internacional.*

Programas de Emprendimiento	Descripción
------------------------------------	--------------------



Entidad: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra - CEIN.
Programa: Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra - CEIN.
País: España.
Objetivo: Apoya al Departamento de Desarrollo Económico a potencializar la economía de Navarra, mediante el espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas.
Servicios: Asistencia, ayuda técnica, participación de convocatorias, viveros de innovación, crecimiento de Start Ups e innovación del comercio (CEIN, n.d.).
Clasificación: Incubadora de Empresas y Aceleradora.



Entidad: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
Programa: Incubadora de Alto Impacto del Tecnológico de Monterrey.
País: México.
Objetivo: Apoya la creación y evolución de empresas nuevas a través de herramientas y soporte requerido por los emprendedores.
Servicios: Tutoría y asesorías personalizadas, capacitaciones empresariales, alianzas para los negocios, vinculación con entidades de apoyo financiero e inversión y centros de investigación y laboratorios (Tecnológico de Monterrey, n.d.).
Clasificación: Incubadora de Empresas y Aceleradora.
Metodología: Lean Launch.



Entidad: Pontificia Universidad Católica de Río de Janeiro.
Programa: Instituto Génesis -PUC-Rio.
País: Brasil.
Objetivo: Transfiere el conocimiento producido de la universidad a la sociedad, mediante iniciativas empresariales que permiten la inclusión social para una mejora en la calidad de vida y preservación cultural.
Servicios: Locales de innovación, estudios de la cadena productiva, capacitaciones empresariales e incubadora patrocinadora (Instituto Génesis PUC-RIO, n.d.).
Clasificación: Incubadora de Empresas.



Entidad: Red de 28 Universidades Públicas.
Programa: RedEmprendia.
País: España, Portugal, Brasil, Argentina, Chile, Colombia, México y Perú.
Objetivo: Promueve el emprendimiento y la innovación de manera responsable que permite contribuir el crecimiento económico, respetando el medio ambiente y la calidad de vida.
Servicios: Buenas prácticas, financiación Enisa, foro RedEmprendia, publicaciones, directorios empresariales, herramientas de formación para emprendimientos y recursos tecnológicos (RedEmprendia, n.d.).

	<p><u>Clasificación:</u> Red de Emprendimiento.</p>
 <p>Centro Ithaka de Emprendimientos e Innovación</p>	<p><u>Entidad:</u> Universidad Católica del Uruguay. <u>Programa:</u> Cento Ithaka. <u>País:</u> Uruguay. <u>Objetivo:</u> Acercamiento entre la comunidad emprendedora y universitaria a través de la promoción de la innovación y creatividad para contribuir al desarrollo de emprendimientos con impacto social. <u>Servicios:</u> Seguimiento de planes de validación, apoyo para el financiamiento, talleres de capacitación, espacio de coworking, mentorías, asesoría personalizada, acceso a espacios y laboratorios (Centro Ithaka, n.d.). <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento. <u>Metodología:</u> Aprendizaje – Servicio.</p>
 <p>SETsquared PARTNERSHIP Universities of Bath, Bristol, Exeter, Southampton & Surrey</p>	<p><u>Entidad:</u> Universidades de Bath, Bristol, Exeter, Southampton y Surrey. <u>Programa:</u> The SETsquared Partnership. <u>País:</u> Reino Unido. <u>Objetivo:</u> Se enfoca a la actividad empresarial para la creación y aceleración de nuevos negocios de alta tecnología para los cinco socios universitarios. <u>Servicios:</u> Centros de incubación de negocios, desarrollo de talentos empresariales, apoyo a investigadores y académicos (Setsquared, n.d.). <u>Clasificación:</u> Incubadora de Empresas y Aceleradora.</p>
 <p>IncubaUdeC Plataforma de Emprendimientos Tecnológicos</p>	<p><u>Entidad:</u> Universidad de Concepción. <u>Programa:</u> IncubaUdeC. <u>País:</u> Chile. <u>Objetivo:</u> Impulsa ideas tecnológicas de gran impacto, a través de una plataforma de servicios que genera valor agregado a los emprendimientos con un servicio integral que permite la disminución del riesgo al fracaso. <u>Servicios:</u> Asesoría estratégica en modelo de negocios, propiedad intelectual, mentoría, capacitación, networking, acceso a convocatorias de financiamiento, afiliación de alianzas nacionales e internacionales, comunicación, difusión, infraestructura, patrocinio de proyectos (Incubatec, n.d.). <u>Clasificación:</u> Incubadora de Empresas. <u>Metodología:</u> Aprendizaje y Servicio.</p>
 <p>DMZ</p>	<p><u>Entidad:</u> Universidad de Ryerson. <u>Programa:</u> Digital Media Zone - La DMZ. <u>País:</u> Canadá. <u>Objetivo:</u> Ayuda a las startups en la construcción de negocios de gran impacto, gracias a la conexión entre clientes, capital, expertos y</p>

	<p>comunidad en general. <u>Servicios:</u> Brinda asesoría de expertos a nuevas empresas sobre ventas, crecimiento de ingresos, diseño, lanzamiento y más (DMZ, n.d.). <u>Clasificación:</u> Incubadora de Empresas y Aceleradora.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad de Texas A&M. <u>Programa:</u> Startup Aggieland. <u>País:</u> Estados Unidos. <u>Objetivo:</u> Brinda programas y recursos que permitan ayudar las ideas de negocios, incorporando mentalidad emprendedora. <u>Servicios:</u> Programas de formación, talleres, eventos, desarrollo de conocimiento y habilidades para la viabilidad del modelo de negocio, y óptima toma de decisiones, red de proveedores profesionales (Universidad de Texas A&M, n.d.). <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento. <u>Metodología:</u> Lean Startup.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad Nacional de General Sarmiento. <u>Programa:</u> Desarrollo Emprendedor - Prodem. <u>País:</u> Argentina. <u>Objetivo:</u> Apoya la evolución de los ecosistemas de emprendimiento e innovación en América Latina. <u>Servicios:</u> Formación a profesionales sobre los ecosistemas, desarrollo y difusión de nuevos conocimientos, asistencia técnica en diseño, diagnósticos y evaluación de políticas y programas de emprendimiento e innovación (Prodem, n.d.). <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad Politécnica de Milán. <u>Programa:</u> PoliHub - Startup District & Incubator. <u>País:</u> Italia. <u>Objetivo:</u> Apoya las startups de base tecnológica innovadoras y fomentan red de alianzas con los diferentes actores. <u>Servicios:</u> Asesoramiento y desarrollo de ideas, evaluación de la viabilidad financiera y de mercado, desarrollo de plan de negocios, relacionamiento con inversores potenciales, espacios permanentes para el monitoreo; observatorio, eventos de innovación, incubación de spin-off (PoliHub, n.d.). <u>Clasificación:</u> Aceleradora.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Nacional.

Programas de Emprendimiento	Descripción
-----------------------------	-------------



Entidad: Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia - CREAME.

Programa: CREAME.

Ciudad: Medellín.

Objetivo: Genera ambientes propicios y establece conexiones que permiten la competitividad y la consolidación de herramientas para el fortalecimiento de empresas, maximizando el valor empresarial en el menor tiempo posible.

Servicios: Acompañamiento en la ideación, preincubación, incubación, aceleración y escalamiento de nuevas ideas de negocios, entrenamiento de pitch, asesoramiento en planes de inversión y modelos de negocio, formulación e implementación de planes de mejora, talleres y cursos en habilidades empresariales (CREAME, n.d.).

Usuarios: Comunidad en General.

Clasificación: Incubadora de Empresas y Aceleradora.

Metodología: Lean canvas.



Entidad: Corporación Ruta N.

Programa: Centro de Innovación y Negocios

Ciudad: Medellín.

Objetivo: Propone una mejora en la calidad de vida mediante la tecnología, la innovación y la ciencia para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad económica impactando el tejido empresarial de la región.

Servicios: Orienta en la formación emprendedora a través de la plataforma Vivelab Medellín, participación en ruedas de negocios, conexión a redes de capital de inteligencia y mercados, espacios físicos disponibles para el trabajo requerido en la idea empresarial (Ruta N, n.d.).

Usuarios: Comunidad en General.

Clasificación: Entidad Gubernamental con Programas de Apoyo al Emprendimiento.

Metodología: ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos)



Entidad: HubBOG.




Programas: Aceleración para Emprendimientos y Startups, Innovación Exponencial para PYMES e Innovación Abierta para Grandes Corporaciones.

Ciudad: Bogotá D.C.

Objetivo: Asesora emprendimientos con iniciativas en temas de TIC's en el campus "For Startups" a través de la integración entre la académica, la inversión, el networking y la aceleración.

Servicios: Talleres, asesorías y mentorías personalizadas en el acompañamiento de la formación, capacitaciones en modelos de negocios, ventas, marketing y transformación digital, espacios de

	<p>trabajo colaborativo, participación activa en eventos de negocios, networking y ángeles inversionistas (HubBOG, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Aceleradora.</p>
	<p><u>Entidad:</u> INCUBAR Manizales. <u>Programa:</u> INCUBAR Manizales. <u>Ciudad:</u> Manizales. <u>Objetivo:</u> Desarrolla y fortalece el sector empresarial, mediante un portafolio de servicios especializado de acuerdo a la necesidades y requerimientos de los clientes, a través de innovación y el conocimiento para el aprovechamiento de las oportunidades del sector. <u>Servicios:</u> Acompañamiento en el proceso de incubación y aceleración de emprendimientos, a través de los planes de negocio la gestión del conocimiento e innovación, asesoría sobre oportunidades financieras y comerciales (INCUBAR Manizales, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Incubadora de Empresas y Aceleradora. <u>Metodología:</u> Lean LaunchPad, Business Model Canvas y Job To Be Done.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones - MinTIC. <u>Programa:</u> Apps.co - Emprendimiento Digital en Colombia. <u>Ciudad:</u> Bogotá D.C. <u>Objetivo:</u> Fomenta iniciativas para crear, impulsar y potencializar ideas de negocios mediante el uso de las TIC´s por medio del desarrollo de contenidos, aplicaciones móviles y software. <u>Servicios:</u> Orienta y capacita a los emprendedores en las fases de descubrimiento de ideas de negocio, crecimiento y consolidación, enseña estrategias para el fortalecer contenidos digitales (MinTIC, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Entidad Gubernamental con Programas de Apoyo al Emprendimiento. <u>Metodología:</u> Lean LaunchPad</p>
	<p><u>Entidad:</u> Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional. <u>Programa:</u> Innpulsa Colombia. <u>Ciudad:</u> Bogotá D.C. <u>Objetivo:</u> Promoción y apoyo al emprendimiento, la productividad y la innovación que impactan al desarrollo económico, empresarial y competitivo de país. <u>Servicios:</u> Formación cultural en temas de emprendimiento, servicios</p>

	<p>especializados en potencializar las estrategias de marketing, financiera y operativas, alianzas regionales y conexión a través de las TIC, inclusión productiva (iNNpuls Colombia, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Entidad Gubernamental con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidades:</u> Universidad de Antioquia y Alcaldía de Medellín. <u>Programa:</u> Parque E - El Parque del Emprendimiento. <u>Ciudad:</u> Medellín. <u>Objetivo:</u> Orienta proyectos y propuestas empresariales en marcha a través de estrategias que fortalezcan la razón social e impulsa las ideas de negocios creadas recientemente. <u>Servicios:</u> Acompaña mediante asesorías personalizadas y especializadas, apoyo en la búsqueda de mercados y fuentes de financiación, asesoría en modelo, diagnóstico y análisis del proyecto, espacios adecuados para las actividades de prototipado e incubación. <u>Usuarios:</u> Comunidad en General (Parque E, n.d.). <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad de los Andes. <u>Programa:</u> Centro de Emprendimiento (CE). <u>Ciudad:</u> Bogotá D.C. <u>Objetivo:</u> Apoya y motiva a la comunidad la transformación y construcción de proyectos que generan impacto en la sociedad. <u>Servicios:</u> Programas de ideación y descubrimiento, talleres y asesorías (Universidad de los Andes, n.d.). <u>Usuarios:</u> Profesores, Egresados y Administrativos. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento - Facultad de Administración. <u>Metodología:</u> Lean Startup.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad de Magdalena. <u>Programa:</u> Centro de Innovación y Emprendimiento. <u>Ciudad:</u> Santa Marta. <u>Objetivo:</u> Propone la ejecución de proyectos y programas en la región con impacto socioeconómico, apoyados en la innovación y la solución de problemas del sector real. <u>Servicios:</u> Realiza actividades de sensibilización y capacita en temas de emprendimiento e innovación, propicia espacios para el coworking, incorpora modelos pedagógicos que estimulan la formación del perfil emprendedor, orienta el proceso de obtención de recursos para los proyectos (Universidad del Magdalena, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p>



Entidad: Universidad EAFIT.
Programa: Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo - CICE.
Ciudad: Medellín.
Objetivo: Plataforma de gestión de proyectos que lleva los conocimientos y capacidades obtenidas al interior de la institución al sector real.
Servicios: Acompañamiento de consultoría a entidades públicas y privadas, asesora al empresarismo, a través de dos ejes; acompañamiento a emprendedores, start up y generación de nuevos negocios de conocimiento, spin off (Universidad EAFIT, n.d.).
Usuarios: Comunidad en General.
Clasificación: Centro de Apoyo al Emprendimiento.




Entidad: Universidad EAN.
Programa: EAN Impacta - Instituto para el Emprendimiento Sostenible.
Ciudad: Bogotá D.C.
Objetivo: Facilita el desarrollo de la política del emprendimiento, bajo los pilares de sostenibilidad, liderazgo e innovación que permite a la comunidad en general una formación integral.
Servicios: Capacitación, consultoría, acompañamiento e investigación, cursos ofrecidos en niveles de pregrado y posgrado alrededor del tema del emprendimiento (Universidad EAN, n.d.).
Usuarios: Profesionales, Egresados y Colaboradores.
Clasificación: Centro de Apoyo al Emprendimiento.
Modelo: Formación en Competencias Emprendedoras – EANTEC.



Entidad: Universidad ECCI.
Programa: Unidad de Emprendimiento.
Ciudad: Bogotá D.C.
Objetivo: Ofrece capacitación presencial y virtual que facilita a las personas interesadas en crear empresas a través de espacios, herramientas y experiencias que permitan integrar la cultura del emprendimiento y la innovación para la generación de oportunidades de mejora para el desarrollo del país.
Servicios: Capacitaciones, cátedras virtuales, conferencias, asesorías y foros de experiencias, apoyo en las fases: sensibilización al emprendimiento, diseño, financiamiento y modelo del plan de negocios (Universidad ECCI, n.d.).
Usuarios: Comunidad Educativa.
Clasificación: Centro de Apoyo al Emprendimiento.

	<p><u>Entidad:</u> Universidad Externado de Colombia. <u>Programa:</u> Emprende+. <u>Ciudad:</u> Bogotá D.C. <u>Objetivo:</u> Apoya iniciativas de emprendimiento a través del respaldo en años de experiencia en formación. <u>Servicios:</u> Formación, articulación con redes de contacto, acompañamiento y seguimiento en etapas; modelación y plan del negocio, puesta en marcha y consolidación (Universidad Externado de Colombia, n.d.). <u>Usuarios:</u> Estudiantes y Egresados de pregrado y posgrado. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento - Facultad de Administración de Empresas. <u>Metodología:</u> Lean Startup.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad ICESI. <u>Programa:</u> Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial. <u>Ciudad:</u> Cali. <u>Objetivo:</u> Incentiva a las comunidades a crear y generar nuevas organizaciones, a través de la formación permanente en el sector académico y empresarial que permite fortalecer el ambiente de aprendizaje y motivación dentro de una cultura empresarial. <u>Servicios:</u> Desarrollo del perfil emprendedor, capacitaciones para fortalecer la cultura empresarial, apoyo en la creación de nuevas empresas, talleres y escuela de líderes empresariales, gestión de pymes y empresas familiares (Universidad ICESI, n.d.-a). <u>Usuarios:</u> Egresados, Estudiantes, Docentes y Colaboradores. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento. <u>Metodología:</u> Lean LaunchPad.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad ICESI. <u>Programa:</u> Start-Upcafé <u>Ciudad:</u> Cali <u>Objetivo:</u> Apoya la ideación de nuevos negocios y el fortalecimiento de empresas innovadoras de base tecnológica que se encuentran en la etapa inicial. <u>Servicios:</u> Acompañamiento en el proceso de desarrollo de productos, en paralelo con la investigación de mercados, fuentes de financiación y clientes, en un modelo que contiene las fases de ideación, prototipado, arranque y crecimiento (Universidad ICESI, n.d.-b). <u>Usuarios:</u> Egresados, Estudiantes, Docentes y Colaboradores. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento. <u>Metodología:</u> Lean LaunchPad.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad Simón Bolívar. <u>Programa:</u> Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab. <u>Ciudad:</u> Barranquilla.</p>

	<p><u>Objetivo:</u> Apoya a la generación de capacidades innovadoras e investigativas requeridas para la creación de negocios, a través de procesos de co-creación y adelantos tecnológicos ágiles y flexibles que conllevan a la transformación del emprendedor.</p> <p><u>Servicios:</u> Alianzas estratégicas científicas y tecnológicas, unidades de I + D + I, formación en aprendizaje basado en la experiencia de competencias productivas y organizacionales (MacondoLab, n.d.).</p> <p><u>Usuarios:</u> Comunidad en General.</p> <p><u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad Tecnológica de Bolívar.</p> <p><u>Programa:</u> Laboratorio de Creatividad e Innovación "El Patio".</p> <p><u>Ciudad:</u> Cartagena.</p> <p><u>Objetivo:</u> Fortalece y apoya capacidades de innovación, creatividad y emprendimiento, a través de espacios y metodologías de enseñanza que facilitan el inicio, la aceleración y la consolidación de ideas de negocios, generado así una ventaja competitiva en el mercado.</p> <p><u>Servicios:</u> Acompañamiento a jóvenes emprendedores en el proceso de las Start Ups, mediante metodologías únicas de solución de problemas, herramientas creativas e innovadoras, asesoría para la identificación de oportunidades en el entorno y talleres de generación de ideas (Universidad Tecnológica de Bolívar, n.d.).</p> <p><u>Usuarios:</u> Estudiantes de Pregrado y Posgrados.</p> <p><u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p> <p><u>Metodología:</u> Gamestorming, Wake up Brain, Solución Creativa de Problemas, Emprendimiento Ágil y Desarrollo de Clientes.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado de la consulta realizada a nivel internacional y nacional de universidades, institutos, redes, centros, corporaciones y entidades gubernamentales y de acuerdo al objetivo, los servicios, las actividades y programas que se proponen dentro de los modelos de emprendimiento se clasificó en: incubadora de empresas, aceleradora, red de emprendimiento, centro de apoyo al emprendimiento, entidad gubernamental con programas de apoyo al emprendimiento y en algunos casos se presentan simultáneamente la incubación de empresas y la aceleración como se evidencia en la Figura 17. Se observó que los programas a nivel nacional se encuentran liderados por instituciones o facultades académicas, sin embargo, en unos cuantos se identificó las diferentes metodologías y guías de enseñanza en temáticas de emprendimiento tales

como: lean launch, aprendizaje - servicio, lean startup, lean canvas, aprendizaje basado en proyectos - ABP, lean launchPad, Job To Be Done, gamestorming, wake up brain, solución creativa de problemas, emprendimiento ágil y desarrollo de clientes.

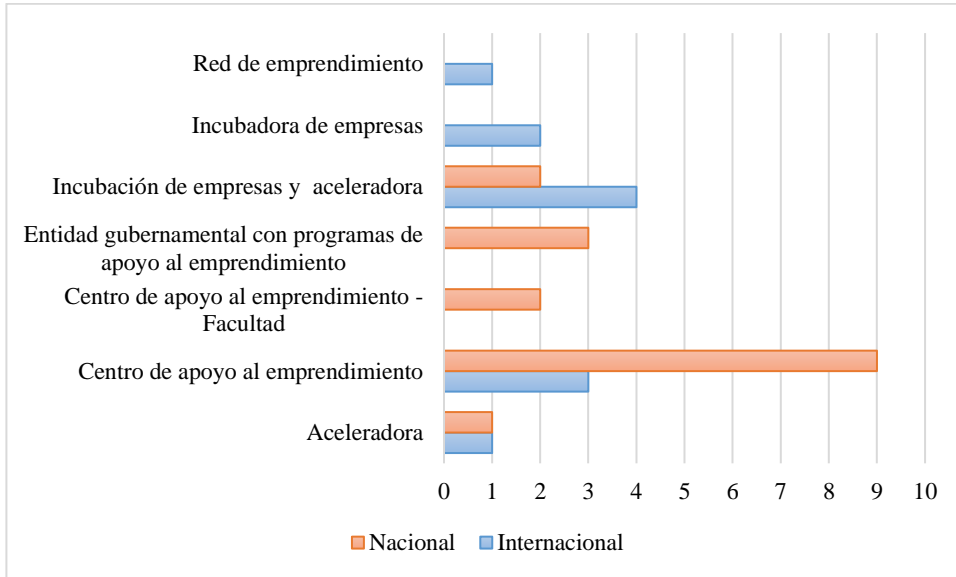


Figura 17: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Internacional y Nacional.

Fuente: Elaboración propia.



Identificación y Análisis de la Competencia a Nivel Local.

Se realizó una revisión detallada sobre las instituciones que lideran programas de apoyo hacia el emprendimiento, como se observa en la Tabla 7:

Tabla 7: Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Local.

Programas de Emprendimiento	Descripción
	<p><u>Entidad:</u> Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI. <u>Programas:</u> ANDI del Futuro. <u>Objetivo:</u> Propicia y difunde principios económicos, sociales y políticos dentro del ecosistema empresarial que conlleva a la sostenibilidad, dinamismo, innovación y diversidad para la generación del valor a la sociedad. <u>Servicios:</u> Asesora a través del conocimiento y plataformas el crecimiento y relacionamiento empresarial, propicia espacios de promoción para la visibilidad (ANDI, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General.</p>

	<p><u>Clasificación:</u> Entidad con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>
 <p>CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA Creemos en Santander</p>	<p><u>Entidad:</u> Cámara de Comercio de Bucaramanga. <u>Programas:</u> Más Ideas Más Empresas, Mujeres Ecco, Emprende País 2018 y Empréndelo. <u>Objetivo:</u> Fomenta y mejora la sostenibilidad y crecimiento de los negocios santandereanos. <u>Servicios:</u> Validación de la idea de negocio, asesoría de la puesta en marcha, formación a través de talleres en temas de modelos de negocio, asuntos legales, mercadeo, estrategia, finanzas, habilidades blandas y gestión empresarial; asesoramiento para la ruta de crecimiento a través de un plan de apalancamiento, espacios colaborativos de coworking (Cámara de Comercio de Bucaramanga, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Entidad con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>
 <p>fgs Fondo de Garantías <i>¡Creemos en Usted!</i></p>	<p><u>Entidad:</u> Fondo de Garantías S.A. - FGS <u>Programas:</u> Consultoría, Liderazgo y Promoción Empresarial. <u>Objetivo:</u> Ayuda al desarrollo económico de los emprendimientos a través de acceso a recursos financieros, buenas prácticas y asesoramiento financiero. <u>Servicios:</u> Apoyo en la toma de decisiones financieras, asesora en el diagnóstico, planeación y ejecución financiera, conferencias, talleres, oferta de programas de promoción empresarial y evaluación de proyectos o ideas de negocio (FGS, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Entidad con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>
 <p>IMEBU LIDERAZGO E INNOVACIÓN SOCIAL</p>	<p><u>Entidad:</u> Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU <u>Programas:</u> Empresa Madre y Banca Ciudadana <u>Objetivo:</u> Socializa, orienta, coordina y lidera estrategias mediante programas dirigidos a la comunidad, teniendo en cuenta los pilares declarados; emprendimiento, fortalecimiento empresarial y la empleabilidad. <u>Servicios:</u> Brinda formación en el mejoramiento de las competencias de las habilidades blandas, orienta y acompaña las ideas de negocio en el proceso de formalización y constitución legal y ofrece programas de financiación (IMEBU, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Entidad Gubernamental con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>
 <p>RED DE EMPRENDIMIENTO DE SANTANDER Donde las ideas crecen</p>	<p><u>Entidad:</u> Privadas, Públicas y Académicas de Santander.</p>

	<p><u>Programas:</u> Red de Emprendimiento de Santander</p> <p><u>Objetivo:</u> Busca impactar y mejorar a la región Santandereana en temas de emprendimiento, a través de la articulación de entidades que aportan a la creación y fortalecimiento de las empresas.</p> <p><u>Servicios:</u> Ayuda al emprendedor a reconocer las etapas la idea de negocio; descubrimiento, puesta en marcha, crecimiento inicial y acelerado (Creemos en Santander, n.d.).</p> <p><u>Usuarios:</u> Comunidad en General.</p> <p><u>Clasificación:</u> Red de Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA.</p> <p><u>Programas:</u> Fondo Emprender, Fortalecimiento Empresarial, Emprendimiento, Tecnoparque nodo Bucaramanga y SENA Emprende Rural – SER.</p> <p><u>Objetivo:</u> Estimula el emprendimiento a nivel nacional mediante propuestas de proyectos y programas que generen impacto en la formación y economía del país.</p> <p><u>Servicios:</u> Acompaña y asesora a emprendedores que cuenten con ideas de negocios innovadoras que requieran de capital financiero, fortalece a través de un diagnóstico empresarial y plan de acción a las pequeñas y medianas empresas, sensibiliza a la comunidad en general a la identificación de nuevas ideas productivas, ayuda en el desarrollo de proyectos I+D+I, orienta la formulación de planes negocios bajo la estructura y parámetros requeridos por las diferentes fuentes de financiación, apoyo a los emprendimientos enfocados al sector rural (SENA, n.d.).</p> <p><u>Usuarios:</u> Comunidad en General.</p> <p><u>Clasificación:</u> Entidad Gubernamental con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Suricata LABS S.A.S</p> <p><u>Programas:</u> Estrategia y Comercialización Digital, Ideación y Validación en el Mercado, Aldea Innpulsa Colombia.</p> <p><u>Objetivo:</u> Desarrolla programas de acompañamiento dirigidos a emprendimientos en su etapa inicial donde se fundamentan metodologías como; lean launchPad, jobs to be done, lean startup y scrum.</p> <p><u>Servicios:</u> Asesoría por parte de expertos en temas digitales, acompañamiento en la validación de ideas de negocio, ambientes adecuados para el coworking y acceso a servicios especializados (Suricata Labs, n.d.).</p> <p><u>Usuarios:</u> Comunidad en General.</p> <p><u>Clasificación:</u> Entidad con Programas de Apoyo al Emprendimiento.</p>





Entidad: Universidad de Santander.
Programa: Unidad de Emprendimiento, Innovación y Creatividad - UNECI.
Objetivo: Promueve una cultura de innovación y emprendimiento, a través de la asesoría a los emprendedores en la incubación de ideas de negocio sostenibles.
Servicios: Brinda acompañamiento en la formación de planes de trabajo, orienta sobre la viabilidad y transformación de las ideas, vincula la participación de estudiantes a los semilleros de investigación, propicia espacios de trabajo colaborativo, oferta de talleres y simposio (UNES, n.d.).
Usuarios: Estudiantes y Egresados.
Clasificación: Centro de Apoyo al Emprendimiento.



Entidad: Universidad Industrial de Santander - UIS.
Programas: UIS Emprende, el Sillón, Cuenta Tu Historia, Eureka, Expoeureka, Artemprende, Misión Emprende, Centro de Liderazgo y Emprendimiento - CLE y Cursos Emprende y Emprende Digital.
Objetivo: Forma personas de alta calidad profesional, ética y política a través de la generación de conocimiento, la conservación cultural y la participación en procesos de cambio para el progreso y calidad de vida de la sociedad.
Servicios: Asesoramiento y validación de ideas de negocio desde la fase inicial hasta la puesta en marcha, acompañamiento para la búsqueda de fuentes financieras, charlas informativas, conferencias de casos de éxito, talleres, conversatorios, oferta de espacios promocionales, asignaturas que permiten la aplicación de la metodología para el desarrollo de modelos de negocio (UIS, n.d.).
Usuarios: Comunidad en General.
Clasificación: Centro de Apoyo al Emprendimiento.



Entidad: Universidad Industrial de Santander - UIS.
Programas: Parque Tecnológico Guatiguará - PTG
Objetivo: Favorece el crecimiento del país a través de la apropiación, generación y transferencia del conocimiento, mediante los procesos de incubación y aceleración bajo los procesos de I+D+I.
Servicios: Propicia a los investigadores laboratorios de rayos x, microscopía, espectrometría de masa, resonancia magnética nuclear y centro de supercomputación y cálculo científico (Parque Tecnológico Guatiguará, n.d.).
Usuarios: Comunidad en General.
Clasificación: Entidad con Programas de Apoyo al Emprendimiento

	<p><u>Entidad:</u> Universidad Pontificia Bolivariana. <u>Programas:</u> Unidad de Emprendimiento. <u>Objetivo:</u> Genera cultura de innovación, desarrollo y emprendimiento que propicia una formación competitiva a nivel nacional. <u>Servicios:</u> Acompaña y asesora emprendimientos, desde la ideación hasta la puesta en marcha (UPB, n.d.). <u>Usuarios:</u> Estudiantes, Egresados, Docentes y Empleados. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p>
	<p><u>Entidad:</u> Universidad Santo Tomás. <u>Programas:</u> Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial - CEDE. <u>Objetivo:</u> Fomenta cultura emprendedora en los integrantes de la Universidad permitiendo generar un impacto socioeconómico en la región. <u>Servicios:</u> Capacita en la realización del diagnóstico empresarial, asesora sobre el tema de financiamiento, ofrece consultorías, mentorías, investigación aplicada, convenios de apoyo para el desarrollo de los emprendimientos y ayuda en la formalización para el fondo emprender (USTA, n.d.). <u>Usuarios:</u> Comunidad en General. <u>Clasificación:</u> Centro de Apoyo al Emprendimiento.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del análisis local se consultó asociaciones, universidades, entidades públicas y privadas donde se clasificó y agrupó como entidades gubernamentales y no gubernamentales con programas de apoyo al emprendimiento, red de emprendimiento y centro de apoyo al emprendimiento (véase Figura 18), identificando el público objetivo al cual están dirigidos estos programas: comunidad en general, estudiantes, egresados, docentes, empleados e investigadores.

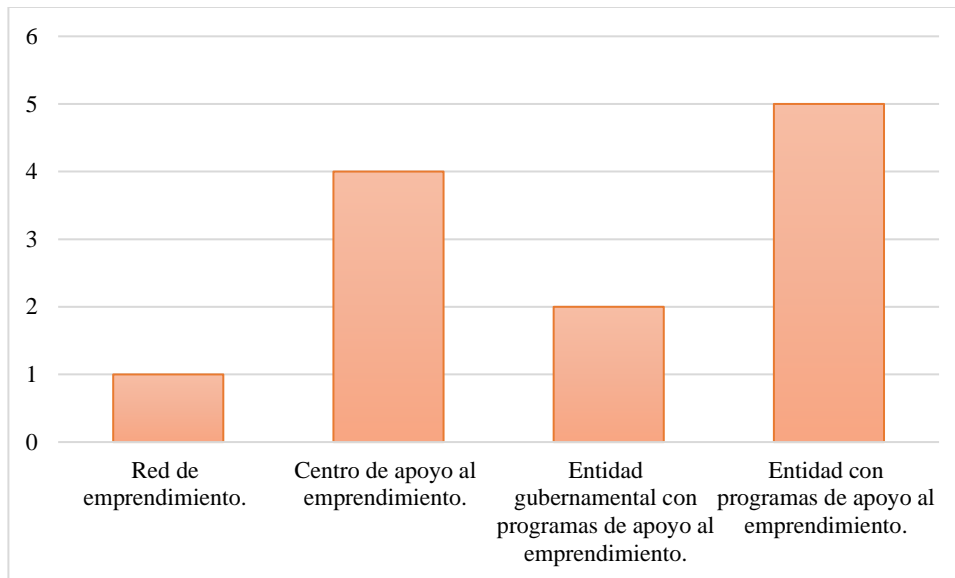


Figura 18: *Programas de Emprendimiento Liderados por Entidades a Nivel Local.*

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico Institucional.

Para dar continuidad al primer objetivo, se realizó un diagnóstico de los recursos disponibles en la Universidad y Facultad que fueron clasificados de la siguiente manera:

- Universidad: Portafolio UNAB Creative, espacios físicos y tecnológicos de la institución (véase Tabla 8).
- Facultad: Planes de estudio de los programas, grupos de investigación y docentes capacitados en temas de emprendimiento.

Como compromiso hacía la búsqueda de la excelencia y acciones que se alinean a la misión institucional; docencia, investigación y extensión, la Universidad creó el Centro para la Creatividad, Innovación y Emprendimiento - UNAB Creative, cuyo propósito es desarrollar habilidades de creatividad y solución de problemas complejos a través de cursos, programas, capacitaciones y actividades para estudiantes y docentes, así mismo cuenta con recursos físicos y

tecnológicos que soportan el desarrollo de ambientes de aprendizaje innovadores y la gestión institucional (UNAB, n.d.-a).

Tabla 8: Diagnóstico Institucional.

Universidad Autónoma de Bucaramanga	Descripción
Portafolio de Emprendimiento UNAB Creative (UNAB Creative, n.d.)	<p><u>Programa Aprende & Emprende:</u> Beneficia el fortalecimiento en el proceso de formación de los emprendedores a través de talleres y acompaña a la creación y mejora de las ideas de emprendimiento.</p> <p><u>Metodología:</u> Trabajo grupal (6 horas), talleres (8 horas), conferencia (8 horas) y networking (2 horas).</p> <p><u>Usuarios:</u> Estudiantes de pregrado y posgrado, graduados, docentes y administrativos.</p> <p><u>Resultados:</u> Desarrollo de la idea de negocio y formación de habilidades gerenciales.</p> <p><u>Nota:</u> Requisito tener un emprendimiento o idea de negocio.</p>
	<p><u>Programa Autogestión:</u> Beneficia, acompaña y fortalece la práctica académica en modalidad de emprendimiento.</p> <p><u>Usuarios:</u> Estudiantes de pregrado en fase de práctica.</p> <p><u>Resultados:</u> Se deberá presentar como resultado final de la fase práctica un plan de negocios que contenga el estudio estratégico, de mercadeo, financiero y logístico.</p> <p><u>Nota:</u> Tener un emprendimiento o idea de negocio en marcha.</p>
	<p><u>Curso Electivo:</u> Asignatura que permite el fortalecimiento de habilidades gerenciales para desarrollar actitudes emprendedoras que ayudan a fortalecer iniciativas o emprendimientos existentes.</p> <p><u>Metodología:</u> Trabajo aplicado (40 horas) y asesorías grupales (8 horas).</p> <p><u>Usuarios:</u> Estudiantes de pregrado.</p> <p><u>Resultados:</u> Fortalecimiento de habilidades de emprendimiento y comunicación asertiva, formación de herramientas creativas para la solución de problemas y marketing digital, realización de la estructura del emprendimiento bajo el modelo canvas, prototipo de la idea de negocio.</p> <p><u>Nota:</u> No es necesario tener una idea de negocio.</p>
	<p><u>Programa Ideación:</u> Proceso de acompañamiento gratuito a personas emprendedoras que requieran formación para desarrollar habilidades y actitudes en emprendimiento.</p> <p><u>Metodología:</u> Trabajo aplicado (16 horas) y asesorías grupales (8 horas).</p>

	<p><u>Usuarios:</u> Estudiantes de pregrado y posgrado, graduados, docentes y administrativos.</p> <p><u>Resultados:</u> Fortalecimiento de habilidades de emprendimiento y comunicación asertiva, formación de herramientas creativas para la solución de problemas y marketing digital, realización de la estructura del emprendimiento bajo el modelo canvas, prototipo de la idea de negocio.</p> <p><u>Nota:</u> No es necesario tener una idea de negocio.</p>
<p>Espacios Físicos (UNAB, n.d.-a)</p>	<p>La UNAB cuenta con seis campus: Jardín, Bosque, Casona, Tejar, UNAB Bogotá, Centro de Servicios Universitarios - CSU y cuenta con la Escuela de Negocios School of Management - CORE, 9 auditorios, 125 salones, 29 laboratorios, 33 salas de reuniones, 10 salas de estudio, que garantizan comodidad y seguridad a los usuarios.</p>
<p>Espacios Tecnológicos (UNAB, n.d.-a)</p>	<p>La Universidad cuenta con un Centro de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), encargado de la administración del soporte tecnológico, redes, servidores y dominios las cuales se dividen tres especialidades: Sistemas de Información, Centro de Atención y Soporte a Usuario, e Infraestructura Tecnológica.</p> <p>El soporte tecnológico orienta la formación disciplinar y la construcción del conocimiento del estudiante a través de herramientas como; la estrategia TEMA, la plataforma Moodle, Blackboard y CANVAS, así mismo todos los campus cuentan con sistema propio de wifi que aseguran la conectividad y utilización para fines educativos y administrativos.</p> <p>El sistema de información que soporta la información académica, administrativa, contable y financiera es el Sistema COSMOS y se encuentra en la plataforma Banner; el sistema SARA como recurso tecnológico que almacena la información del personal de la institución; la web institucional; el portal del estudiante; IntraUNAB para empleados y el sistema de Gestión Universitaria de la Información y Documentación “GUIDO” como mejora a los procesos de gestión documental.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables, a través de la docencia, investigación y extensión; contribuye a la competitividad y generación de valor, que impacta el crecimiento y el desarrollo económico de la región, formando de manera integral

personas con mentalidad global y responsabilidad social, que se encuentren comprometidas con el desarrollo sostenible para la solución de problemas socioeconómicos y empresariales, cuenta con una estructura interna que representa los diferentes niveles jerárquicos y la relación entre programas y organismos (véase Figura 19) (FCEAC|UNAB, n.d.).

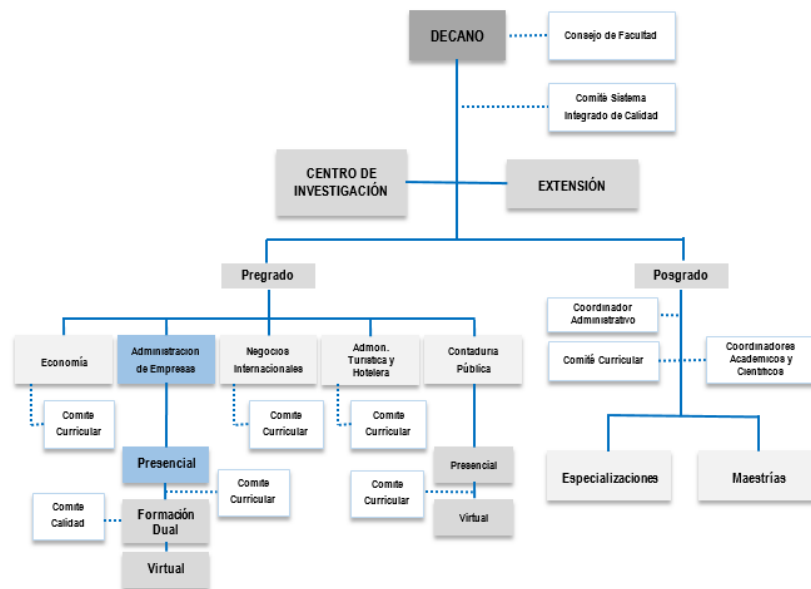


Figura 19: Estructura Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la UNAB.

Fuente: Documentación Interna.

La oferta curricular de los programas de pregrado de la Facultad la conforman los siguientes componentes, en el modelo Dual: básico, específico, socio humanístico e instrumental y para los modelos presencial y virtual: básico, específico, socio humanístico, electivo, instrumental y bienestar universitario; entendiéndose como una estructura que identifica y determina los planes curriculares que relacionan el conocimiento, habilidades y destrezas de la formación profesional.

Debido a lo anterior, se realizó un diagnóstico de los planes de estudio que fueron validados mediante entrevista con los directores académicos de cada programa, donde se

identificó las asignaturas que se enfocan al logro de competencias en temáticas de emprendimiento (véase Tabla 9)

Tabla 9: Asignaturas de los Programas de Pregrado con Temáticas sobre Emprendimiento.

Componente	Asignatura	Algunas unidades temáticas	Semestre
Socio Humanístico	Identidad y Emprendimiento (modalidad presencial)	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud emprendedora. - Perfil del emprendedor. - Liderazgo y emprendimiento. - El emprendimiento desde la diversidad cultural. 	II y III
	Identidad y Emprendimiento (modalidad virtual)	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud emprendedora. - Perfil del emprendedor. - Creatividad y liderazgo. 	II
	Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al estilo de vida emprendedor. - Creando y encontrando oportunidades. - Evaluando y actuando en las oportunidades. - Recursos y crecimiento. 	A partir de III
	Construyendo Paz	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes de la iniciativa emprendedora/gest. - Enfoque de gestión para las empresas sociales/gest. - Creación de empresas sociales/gest. 	VII
Específico	Autogestión (modalidad presencial)	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestión y el espíritu empresarial. - Generación, evaluación, diferenciación, selección, modelación y validación de ideas de negocio. - Plan de negocios. 	VIII
	Autogestión (modalidad virtual)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de ideas de negocio - Plan de negocios 	VIII
	Autogestión de Proyectos Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Tipologías de las empresas turísticas. - Marco conceptual y definición de idea de negocio. - Estudios de mercados. - Estudio técnico, administrativo y legal. - Estudio financiero. 	VIII

	Formulación y Evaluación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de preparación y evaluación de proyectos. - Estudio de mercados. - Estudio técnico o ingeniería del proyecto. - Estudio organizacional y administrativo. - Estudio jurídico legal. - Estudio financiero. - Análisis de riesgo en los proyectos- - Análisis de sensibilidad. 	VI
Electivas	Empresas Familiares	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a las empresas familiares. - Características de las empresas familiares. - Administración de la empresa familiar. - El cambio en la empresa familiar. 	A partir de V
	Práctica Académicas – Modalidad Autogestión o Emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer habilidades de emprendimiento y comunicación asertiva. - Formación de herramientas creativas para la solución de problemas. - Marketing digital y estructura del emprendimiento. - Modelo canvas y prototipo de la idea de negocio. 	VIII

Fuente: Elaboración propia.

Con la revisión de los planes de estudios, se logró identificar las asignaturas junto con las temáticas dirigidas hacia un perfil emprendedor, donde se clasificó las asignaturas por componentes / semestre, y a su vez los programas que dentro del plan de estudios tienen definidos estos cursos; cabe resaltar que, en los programas de administración de empresa los estudiantes logran presaberes en temas de mercadeo, producción, finanzas y gestión humana; por su parte el programa de Negocios Internacionales dentro del plan de estudio actual no contempla un curso relacionado al emprendimiento. (véase Tabla 10)

Tabla 10: Diagnostico de Asignaturas de los Programas de Pregrado sobre Emprendimiento.

Componente	Socio Humanístico			Específico			Electivas	
	Construyendo Paz	Identidad y Emprendimiento	Emprendimiento	Autogestión	Autogestión de Proyectos Turísticos	Formulación, Evaluación de Proyectos	Empresas Familiares	Práctica Académicas – Modalidad Autogestión o Emprendimiento.
Administración de Empresas - Presencial		✓		✓			✓	✓
Administración de Empresas - Virtual		✓		✓				
Administración de Empresas - Dual	✓							
Administración Turística y Hotelera		✓			✓			
Contaduría Pública - Presencial		✓					✓	
Contaduría Pública - Virtual		✓						
Economía		✓				✓	✓	
Negocios Internacionales	No aplica.							

Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar la influencia que tiene la investigación en el proceso de formación, dado que busca profundizar diferentes campos del conocimiento, no solo desde el ámbito curricular, si no, a partir de procesos investigativos que propicia la Facultad a través de los grupos de investigación; Grupo Estratégico en Investigación Organizacional - GENIO, Grupo

de Investigación en Contabilidad y Finanzas - INVESCONFIN y Grupo de investigación en Dinámicas Sectoriales, liderados por la Coordinación de Investigación (véase

Tabla 11) (UNAB, n.d.-a).

Tabla 11: Grupos y Líneas de Investigación de la Facultad.

Grupos de investigación	Líneas de investigación
Grupo Estratégico en Investigación Organizacional - GENIO	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendimiento y empresarismo para la innovación - Marketing e internacionalización - Estrategia y competitividad - Desarrollo sostenible - Innovación educativa
Grupo de Investigación en Contabilidad y Finanzas - INVESCONFIN	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad y finanzas - Auditoría y control - Tecnología de la información
Grupo de investigación en Dinámicas Sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo económico local - Economía aplicada - Turismo y Cultura

Fuente: Coordinación de Investigaciones Facultad.

El grupo de investigación GENIO, genera conocimiento pertinente a nivel regional, nacional e internacional, hacía la gestión de organizaciones a través de la docencia, investigación y extensión permitiendo generar estrechas relaciones con el sector empresarial, tomando como líneas base; marketing e internacionalización, estrategia y competitividad, desarrollo sostenible, innovación educativa y por último la línea de emprendimiento y empresarismo para la innovación, cuyo propósito es mejorar los procesos de manera continua e incrementar la sostenibilidad, la competitividad y la eficiencia en las organizaciones, mediante estándares, metodologías, enfoques y modelos de gestión a partir de un emprendimiento consolidado con de ideas ganadoras, diferenciadoras y competitivas que exige el mercado para la generación de empresas en la región, como producto de esta línea se han generado y consolidado emprendimientos de base tecnológica-startups-spinoffs (véase Tabla 12) (UNAB, n.d.-a).

Tabla 12: Productos Empresariales Generados en la Línea de Emprendimiento y Empresarismo para la Innovación.

Empresa	Docente asesor	Año
Grupo Consultor Estratégico en Gestión de Valores, G.V. S.A.S.	Eduardo Carrillo Zambrano	2011
Bp Ennova Consultoría Limitada.	Eduardo Carrillo Zambrano	2012
Gocloud.		
Crediback S.A.S.	Diana Virginia Oliveros Contreras	
Cabeza Rota S.A.S.	Eduardo Carrillo Zambrano	2013
Viga S.A.S.		
C&G Inversiones S.A.S – Appetitos.	Gabriel Mauricio Martínez Toro	
Compañía de Desarrollos Tecnológicos Integrales S.A.S.	Edgar Mauricio Mendoza García	2014
Zeich Smart.		
Grupo Alto Rio S.A.S. (Ummus)	Sergio Iván Ferreira Traslaviña	
Cinestampilla S.A.S.	Eduardo Carrillo Zambrano	2015
Evaluación y Calidad S.A.S.		
Infoeventos S.A.S.		
Cloud Based S.A.S.	Sergio Iván Ferreira Traslaviña	2016
Fryos Studios.	Gloria Clotilde Oviedo Chávez	
LC-GPS Rastreo Satelital.	Alba Patricia Guzmán Duque	
Zaino Tech S.A.S.	Eduardo Carrillo Zambrano	2016
Askingroom S.A.S.	Alba Patricia Guzmán Duque	
Bolsa de Empleo Teletrabajemos.		
La Fama del Cordero.	Sergio Iván	

Lovely Mark.	Ferreira Traslaviña	
Federación de Productores de Cítricos de Santander Fedecitrisantander.	Eduardo Carrillo Zambrano	2018
Ingeniería y Soluciones Energéticas Integrales S.A.S.		
Fundación Paz y Desarrollo de la Ciudadela Nuevo Girón, FUPAYDES.	Germán Darío Leuro Casas	
Grnlab S.A.S.	Eduardo Carrillo Zambrano	2019

Fuente: Coordinación de Investigaciones Facultad.

Durante los años 2012-2017, el programa Apps.co fue uno de los programas con mayor financiación e iniciativas que contribuyó de manera significativa al desarrollo de la región, impulsando la creación de nuevos negocios que fueron validados a través del Programa Lean LaunchPad y el modelo de Descubrimiento de Negocios de Bob Dorf, Steve Blank y Alexander Osterwalder.

Este programa capacitó a profesores de la Facultad en la metodología Lean startup con el objetivo de adquirir conocimientos, habilidades y competencias para asesorar ideas de emprendimiento de base tecnológica permitiendo realizar su rol de mentor en los proyectos. A continuación, se menciona los docentes de la Facultad que recibieron esta formación (véase Tabla 13) (Coordinación de Investigaciones FCEAC)

Tabla 13: Capacitación de Docentes de la Facultad en Apps.co

Nombres y Apellidos	Vinculación	Rol		
		Observador	Asistente	Experto
Diana Virginia Oliveros Contreras	TC	✓		
Edgar Mauricio Mendoza García	TC		✓	
Eduardo Carrillo Zambrano	TC			✓
Gabriel Mauricio Martínez Toro	TC			✓
Juan Carlos Rodríguez Marín	TC	✓		
Ramiro Humberto Nova Jaimes	HC			✓

Rosalba Cadena Hernández	TC		✓	
Sandra Milena Pérez Ortiz	HC		✓	
Sergio Iván Ferreira Traslaviña	TC			✓
Yina Alexandra Flórez Parra	HC			✓

Fuente: Coordinación de Investigaciones Facultad.

Dentro de la formación del Programa Apps.co los docentes adquirieron competencias y capacidades que permitieron ser categorizados en roles tales como; Experto, formador que transfiere conocimiento, estimula el trabajo colaborativo de los grupos y orienta durante el proceso a los emprendedores; Asistente, encargado de asistir y acompañar al experto en las diferentes actividades y sesiones del proceso y el Observador, es quien acompaña al mentor y observa el proceso de formación y aprendizaje, este rol no es responsable de ningún acompañamiento a grupos.

Continuando con el diagnóstico de la Facultad, se entrevistó a 7 profesores con rol de experto, asistente y observador vinculados al programa Apps.co, donde se realizó las siguientes preguntas; ¿Cómo ve el emprendimiento actualmente en la Facultad? ¿Qué acciones de mejora propone para el desarrollo del emprendimiento en la Facultad? y ¿Cuál sería su aporte para desarrollo del emprendimiento en la Facultad?

Como análisis a la pregunta ¿Cómo ve el emprendimiento actualmente en la Facultad?, Algunos de los entrevistados manifestaron que desconocen la posición de la Facultad frente a este tema, a la vez mencionaron falencias existentes en los estudiantes entre la idea de negocio, intraemprendimiento, emprendimiento, empresarismo y la actividad económica transitoria, la visión errónea sobre la tasa de retorno y necesidad real del mercado, la estructura de mando e independencia; desconocen los alcances de los planes curriculares, desaprovechan a los docentes con experiencia empresarial y los recursos institucionales; así mismo resaltaron el espíritu emprendedor de los estudiantes, dada la existencia de algunos negocios informales creados por

necesidades económicas u oportunidades familiares que requieren de acompañamiento y seguimiento, por otra parte, destacaron la labor realizada con el programa Apps.co el cual logró visibilidad institucional y aunque en la actualidad existe gran número de docentes capacitados en esta metodología no se ha realizado una estrategia que permita el aprovechamiento de la formación adquirida.

Para la segunda pregunta ¿Qué acciones de mejora propone para el desarrollo del emprendimiento en la Facultad?, los profesores indicaron la necesidad de orientar el modelo educativo en una pedagogía integral, que permita el cambio de la estructura mental de directivos, docentes y estudiante a través del fortalecimiento de los planes de estudio en el área de negocio con la inclusión de una línea electiva, el enfoque del curso proyecto, el semillero de investigación y simuladores orientado a la creación de negocios con resultados de productos, servicios, validaciones de ideas que le permita al estudiante adquirir experiencia real; por otra parte proponen la creación de un consultorio empresarial con una metodología, herramientas y modelos de enseñanza para el emprendimiento, asesoría de docentes expertos, espacios de coworking, comercialización y acompañamiento en la formulación de proyectos o propuestas de grado en maestría y doctorados encaminados al emprendimiento; a su vez expresaron la importancia de una alianza con UNAB Creative y otras entidades para la creación de una aceleradora, igualmente hicieron referencia a la necesidad de realizar ejercicios de solución de problemas con los docentes que estuvieron vinculados al programa Apps.co a fin de generar propuestas, programas en pro del fortalecimiento y desarrollo del emprendimiento en la Facultad.

Con esta pregunta ¿Cuál sería su aporte para desarrollo del emprendimiento en la Facultad? finalizó la entrevista, donde los profesores manifestaron su disposición para contribuir en actividades que promuevan el emprendimiento a partir del conocimiento, experiencia,

metodología, participación con capital de inversión y enseñanza de la gestión para empresas unipersonales y sociedades.

Con esta entrevista se logró conocer la percepción del cuerpo docente, que permitió identificar acciones y aportes dentro de la fase del diagnóstico institucional.

Identificación de Variables Determinantes para la Creación del Modelo.

Durante el proceso de análisis en la consolidación y construcción de programas enfocados a emprendimiento a nivel internacional y nacional, el diagnóstico realizado de los recursos disponible de la Universidad y la Facultad, el análisis de la competencia a nivel local se identificó los siguientes factores importantes que permitió la creación de la propuesta del modelo; (véase Tabla 14).

Tabla 14: Factores para la Creación de un Modelo de Incubación de Emprendimientos.

Variables determinantes	Descripción
Identidad:	Misión, visión, objetivo.
Oferta:	Capacitaciones, conferencias, consultoría, acompañamiento e investigación, cursos ofrecidos en niveles de pregrado y posgrado alrededor del tema del emprendimiento.
Direccionamiento:	Entidad gubernamental, empresas públicas o privadas, centros, universidades, institutos, corporaciones, redes.
Programas de emprendimiento:	Red de emprendimiento, incubadora de empresas, incubadora de empresas y aceleradora, entidad gubernamental con programas de apoyo al emprendimiento, centro de apoyo al emprendimiento-Facultad, centro de apoyo al emprendimiento y aceleradora.
Tipos de emprendimientos:	Tradicionales, creativos e innovadores, de servicios, tecnológicos, profesionales y comerciales.
Metodologías:	Lean launch, aprendizaje – servicio, lean startup, lean canvas, aprendizaje basado en proyectos – ABP, lean launchPad, Job To Be Done, gamestorming, wake up brain, solución creativa de problemas, emprendimiento ágil y desarrollo de clientes.

Público:	Estudiantes, docentes, administrativos, egresados, investigadores y comunidad en general.
Requerimientos:	Espacios físicos, tecnológicos, docentes y asesores capacitados.

Fuente: Elaboración propia.

Otros factores claves requeridos para la creación del modelo de negocio es el análisis del comportamiento del mercado, la estructura administrativa-legal, técnica y la viabilidad financiera.

Análisis del Comportamiento del Mercado

Perfil Emprendedor a Nivel País.

El emprendimiento es considerado como la capacidad de identificar oportunidades a través de la creación de empresas innovadoras que generan beneficio y valor a la sociedad, en este sentido, se hace necesario analizar el perfil emprendedor que involucra variables psicológicas y sociales que darán como resultado el objetivo deseado, es ahí, donde las universidades juegan un papel importante en el desarrollo de estas competencias y habilidades que permitirán al estudiante desarrollar el perfil emprendedor (Galleguillos, Escobar, & Hurtado, 2019).

Según el *Informe GEM Colombia 2017*, el perfil emprendedor a nivel nacional presenta atributos tales como: género, edad, educación y nivel de ingresos, necesarias para el análisis de variables demográficas, psicológicas y sociológicas; como resultado de este estudio se observó una baja diferencia entre géneros, donde los hombres con un (19,2%) superaron a las mujeres que obtuvieron un (18,2%), en comparación con los datos históricos para el 2013, la brecha de la actividad emprendedora por el género masculino fue de un (13,2%) y para el 2017, fue tan solo de un (1%) indicando que actualmente el género femenino cuenta con mayor participación en actividades empresariales.

Referente al atributo edad, el reporte GEM 2017 muestra una participación de (18,5%) en el rango de 18 a 24 años, (23,6%) de 25 a 34, (22,1%) de 35 a 44, (19,4%) de 45 a 54 y (16,4%) de 55 a 64, donde la mayor actividad emprendedora se encuentra en el rango de 25 a 34 años, misma tendencia observada para los años 2013, 2014 y 2015. Para el 2016 se presentó una variación en el rango de edad donde muestra mayor participación en las edades de 18 a 24 con un (24,3%), esto infiere que los individuos desde temprana edad cuentan con aptitudes y habilidades para la creación, innovación y emprendimiento (Gómez, López, Hernández, Galvis, Parra, Matiz, Varela, Moreno, Pereira, Arias, García & Martínez, 2019)

Frente a educación, el comportamiento del emprendedor colombiano para el 2017 presentó una participación de (2,1%) sin estudios, (11,5%) primaria, (37,1%) secundaria, (18,2%) técnica y tecnológica, (21,1%) universitaria y (10%) posgrado, donde se observó que el (49,3%) cuentan con formación en educación superior, lo que permitió concluir el uso del conocimiento en el desarrollo de los emprendimientos para éxito de los mismos, igualmente se destacó una mayor participación en el nivel universitario comparado con los años anteriores (Gómez et al., 2019).

El informe GEM Colombia 2017, presentó los ingresos como la actividad económica por rango de salarios mínimos legales vigentes (SMLV) a nivel familiar, donde la tendencia del emprendimiento esta direccionada hacia un nivel de clase media, con una participación del (73,6%) que corresponde a las personas con ingresos inferiores a tres salarios mininos (Gómez et al., 2019).

Perfil Emprendedor a Nivel Regional de los Estudiantes de Pregrado.

Por otra parte, la intensión emprendedora ha sido producto de varios estudios realizados por investigaciones que pueden coincidir en atributos de índole familiar, personal, cultural y del

entorno, donde los estudiantes universitarios han sido objeto de estudio permitiendo así mediar sus rasgos característicos con el espíritu o la intensidad emprendedora.

Para el análisis del perfil emprendedor en estudiantes de pregrado, se tomó como referencia la investigación realizada por la Red de Investigadores de ASCOLFA Capítulo Oriente – RIACO en trece instituciones de educación superior, cuyo objetivo se basó en la identificación de las características emprendedoras que poseen los alumnos de las facultades de administración y afines, vinculadas al Capítulo Oriente de la Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. A continuación, en la Tabla 15 se describió los resultados derivados de esta investigación.

Tabla 15: Resultados de la Investigación: Perfil Emprendedor del Estudiante de las Facultades de Administración Adscritas al Capítulo Oriente de ASCOLFA-2017.

Variables	Indicadores	Resultados
Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> - Espera de órdenes. - Claridad en metas o propósitos. - Gusto por la investigación. - Proactividad. - Responsabilidad por las acciones propias. - Propuesta de nuevas alternativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - No alcanzan a tener un alto grado de iniciativa. - Se muestra la importancia de reforzar las competencias relacionadas con la toma de conciencia frente a logros, metas, proyectos de vida y responsabilidades, de acuerdo con las capacidades y acciones realizadas.
Fortaleza ante las debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Ánimo ante los obstáculos. - Percepción de los fracasos como oportunidades. - Ánimo ante el trabajo. - Corrección de errores con facilidad. - Vencimiento de obstáculos con facilidad. - Ánimo ante las tareas difíciles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta un menor grado de habilidad para afrontar los obstáculos, convertir los problemas en oportunidades o corregir de una manera acertada las falencias para alcanzar metas.
Capacidad para asumir riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Optimismo ante la ejecución de nuevas ideas. - Temor ante situaciones de inseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Son cautelosos a la hora de asumir riesgos, si no están seguro del éxito no toman la decisión de seguir adelante con sus ideas de negocio.

	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de riesgos al iniciar nuevos proyectos. - Gusto por los desafíos. - Capacidad de identificar riesgos. - Decisión para afrontar los desafíos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gustan de desafíos, pero al afrontarlos duda en asumirlos.
Capacidad para toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> - Practicidad y rapidez al tomar decisiones. - Gusto por la toma de decisiones. - Conciencia de las implicaciones por la toma de decisiones. - Capacidad para tomar decisiones en incertidumbre. - Capacidad para tomar decisiones por conveniencia. - Capacidad para resolución inmediata de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asumen de manera moderada la capacidad de tomar decisiones y admitir la responsabilidad de las acciones ejecutadas. - Si perciben que la decisión es acertada la asumen; sin embargo, se observa una actitud indecisa al enmarcar la mayoría de las respuestas en opción media.
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para soportar situaciones confusas. - Capacidad para adaptación a situaciones nuevas. - Tolerancia ante personas con ideas diferentes. - Capacidad para debatir opiniones. - Capacidad para admisión de los propios errores. - Capacidad para adaptación rápido al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encuentran en un grado medio, es decir, son muy cautelosos a la hora de adaptarse al medio y sobre todo al tener en cuenta opiniones diferentes a las propias. - Algunos de los estudiantes no soportan situaciones confusas y se les dificulta discutir sus ideas con personas que tienen pensamientos diferentes.
Capacidad de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> - Gusto para aprender cosas nuevas. - Interés por la gestión de empresas. - Aprovechamiento de oportunidades para aprender. - Atracción por las ideas nuevas. - Capacidad para asociar lo nuevo con lo que ya conoce. - Capacidad para escuchar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estudiantes sobresalen en un grado alto, lo cual muestra que se inquietan por cultivar nuevos conocimientos al relacionar lo que aprenden con la realidad que los rodea, pero se presentan también estudiantes con grados bajos.
Organización y planificación del tiempo y del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para ordenar tareas. - Afectación por la desorganización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estudiantes no cuentan con una organización y planificación del tiempo del trabajo, la

	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad por el cumplimiento de tareas. - Capacidad para optimizar el tiempo. - Facilidad para encontrar lo que se busca. - Capacidad de organización en la cotidianidad. 	desorganización es un aspecto que sobresale.
Confianza en sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> - Vitalidad en el desarrollo de las actividades. - Autoconsideración sobre la capacidad para asumir desafíos con eficacia. - Autoconfianza en todas las tareas desarrolladas. - Capacidad para demostrar viabilidad de sus proyectos. - Tranquilidad ante efectos de sus decisiones. - Autoconsideración sobre facilidad de convencimiento a los demás. 	- Predomina en los estudiantes un grado medio en la confianza en sí mismo a la hora de tomar decisiones o de convencer a otros sobre los proyectos que pretenden desarrollar.
Afán de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para el autoconocimiento de sus habilidades. - Motivación por el cumplimiento de logros. - Gusto por el triunfo mediante los propios medios. - Facilidad para encontrar razones y cumplir metas. - Convicción para conseguir lo que se propone. - Capacidad para cumplir todas las tareas asignadas. 	- Se deduce que los estudiantes quieren obtener el éxito de sus acciones de acuerdo con los propósitos establecidos y a la responsabilidad asumida, pero existen también algunos de ellos que expresan la dificultad de asumir los compromisos adquiridos.
Visión de empresa-negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Interés por ser un empleador y no un empleado. - Interés por crear empresa en los próximos tres años. - Participación como inversor de capital semilla. 	- Se observa que los estudiantes quieren ser emprendedores y generar empleo, pero el contexto donde se encuentran les dificulta afianzar características, ya que la mayoría no se ha involucrado de una manera directa o indirecta en la

	<ul style="list-style-type: none"> - Participación del núcleo familiar en la creación de nuevas empresas. - Participación en procesos de creación de empresa en los últimos doce meses. - Creación de empresa en los últimos dieciocho meses. 	<p>creación de nuevos emprendimientos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un alto porcentaje manifestó interés por ser empleador y pocos manifestaron su deseo real en crear empresa en los próximos tres años.
<p>Percepción del entorno social y del proceso emprendedor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de oportunidades de negocio en los últimos seis meses. - Autopercepción de habilidades para crear empresa. - Conocimiento de emprendedores en los últimos dos años. - Miedo al fracaso como obstáculo para crear empresa. - Concepción del propio negocio como buena elección profesional. - Concepción de buen estatus social por ser emprendedor exitoso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que los estudiantes quieren ser emprendedores, pero el asumir riesgos y pensar en el fracaso los cohibe para seguir con los propósitos trazados. - No cuentan con experiencia en proceso de desarrollo de nuevas ideas de negocio, proporcionando inseguridad y miedo de asumir nuevos retos.
<p>Visión frente a los mecanismos que motivan el emprendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Observación frecuente de empresarios exitosos en los medios de comunicación. - Concepción acerca de pensamiento de la gente sobre altas capacidades de los empresarios. - Concepción de creación de riqueza con la creación de empresa. - Deseo de ser empresario como una excelente opción profesional. - Creencia de que hay variadas y buenas ocasiones para la creación de empresas nuevas. - Concepción de gran prestigio social por ser empresario de éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los estudiantes ven el ser empresarios la manera de gozar de prestigio, aprecian en alto grado serlo y el reconocimiento que les brinda la sociedad a quienes lo logran con éxito. - Consideran positivos algunos beneficios ofrecidos por el emprendimiento.

<p>Visión de las normas sociales y culturales que motivan el emprendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concepción del apoyo y valoración de la sociedad al éxito del emprendimiento. - Concepción de la exaltación de la sociedad a la autosuficiencia, autonomía e iniciativa personal. - Concepción del estímulo de la sociedad a la toma de riesgos empresariales. - Concepción del estímulo que hace la sociedad a la creatividad y la innovación. - Concepción acerca de la presión de la sociedad hacia la persona como responsable de regir su propia vida. - Concepción de que la sociedad estimula el espíritu competitivo y no una renta igualitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presenta gran importancia para los estudiantes los aspectos que tienen relación con las normas sociales y culturales, ya que el ser humano como ser social se ve influenciado por ellas en sus percepciones y actuaciones lo cual puede incidir en su comportamiento emprendedor.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro Perfil Emprendedor del Estudiante de las Facultades de Administración, adscritas al Capítulo Oriente de ASCOLFA.

Una vez se analizó los resultados referentes a la investigación sobre el perfil emprendedor de los estudiantes de pregrado de las instituciones vinculadas a ASCOLFA, se concluyó que, respecto a la oportunidad de crear nuevas ideas de negocio la población estudiantil cuenta con capacidad de aprendizaje, confianza en sí mismo, iniciativa y afán de logro; aunque para iniciar esta actividad son cauteloso en la toma de decisiones. Para las variables: flexibilidad, organización y planificación del tiempo de trabajo, capacidad para asumir riesgos, visión frente a las normas sociales y culturales que motivan el emprendimiento y fortalezas antes las debilidades, se encuentra en un nivel medio.

Las variables vinculadas a visión de empresa-negocio, visión frente a los mecanismos que motivan el emprendimiento y visión de las normas sociales y culturales que motivan el emprendimiento se encuentran vinculadas al tributo sociocultural, por tanto, no se podrán

modificar, pero existe la oportunidad de influenciar a los estudiantes a través de la formación académica realizada en las instituciones de educación superior.

Estudio de Tendencias de Emprendimiento en la Región.

El entorno económico en la región en cuanto a emprendimientos creados y sectores económicos a nivel regional y provincial, ayudaron a identificar el número de emprendimientos, la curva de supervivencia y las tendencias que orientan el desarrollo económico en Santander.

Según el *Informe de la Cámara de Comercio de Bucaramanga 2019*, la región registró un comportamiento positivo en la generación de emprendimientos durante los periodos comprendidos entre el 2010-2014, con respecto al año 2015 se presentó una disminución significativa del (25%) en relación al año anterior; para los años 2016 y 2017 se observó un leve aumento, y para cierre de 2018 declinó nuevamente como consecuencia de diferentes factores económicos y políticos de la región; cabe mencionar que el reto de los emprendimientos consiste en pasar el umbral de los tres primeros años de vida donde la curva de supervivencia reflejó un comportamiento positivo cada año (véase Figura 20).

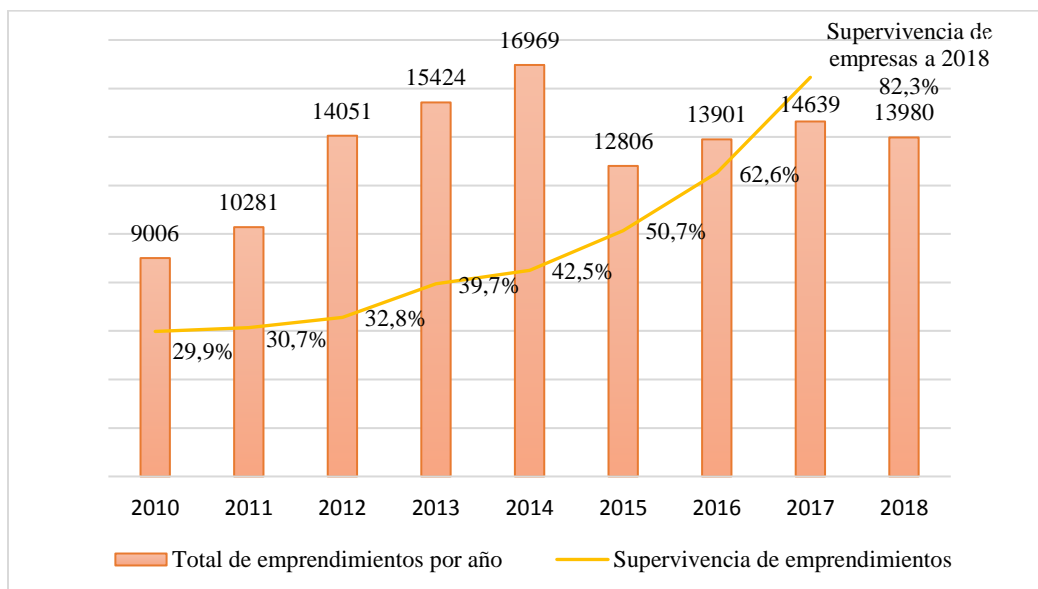


Figura 20: Curva de Supervivencia y Total de Emprendimientos a 2018.

Fuente: Elaboración propia a partir del informe Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019)

Según este informe, Santander contó con un registro de 13.980 emprendimientos a cierre de 2018, donde se destacaron las provincias de Soto con participación del (81%), Vélez (7,3%), Guanentá (6,2%), Comunera (3,5%) y García Rovira (2%); estas empresas fueron clasificadas en microempresas (99,7%) y pymes (0,3%), sin desconocer el aporte que generó en la disminución del desempleo en las diferentes provincias de la región (véase Figura 21).

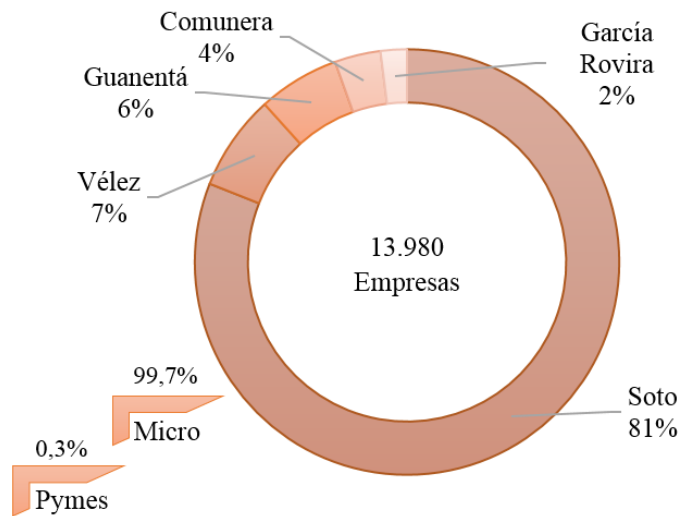


Figura 21: Emprendimientos por Provincias en Santander.

Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019).

Los emprendimientos fueron clasificados por sectores económicos, tal como se observa en la Figura 22, donde el comercio, hoteles y restaurantes se destacaron por el número de emprendimientos creados a 2018, en comparación al número de nuevas empresas creadas a 2017 algunos sectores presentaron disminución como fue el sector minero, construcción, agropecuario, industria, servicios, comercio; caso contrario sucedió en el sector de transporte con un aumento positivo de (17,1%).

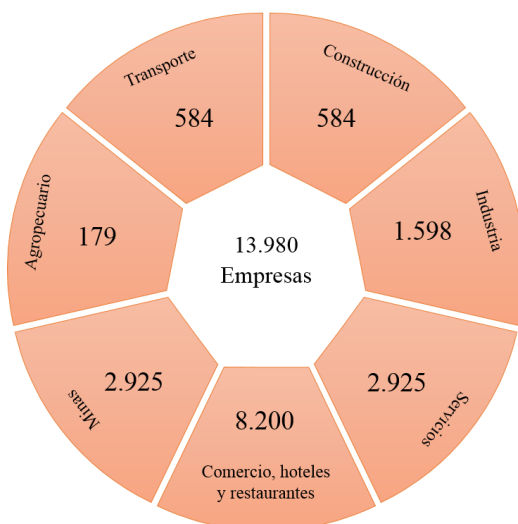


Figura 22: *Emprendimientos por Sectores en Santander.*

Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019).

Por su parte, las empresas creadas en la provincia de Soto se encuentran categorizadas por sectores como se observa en la

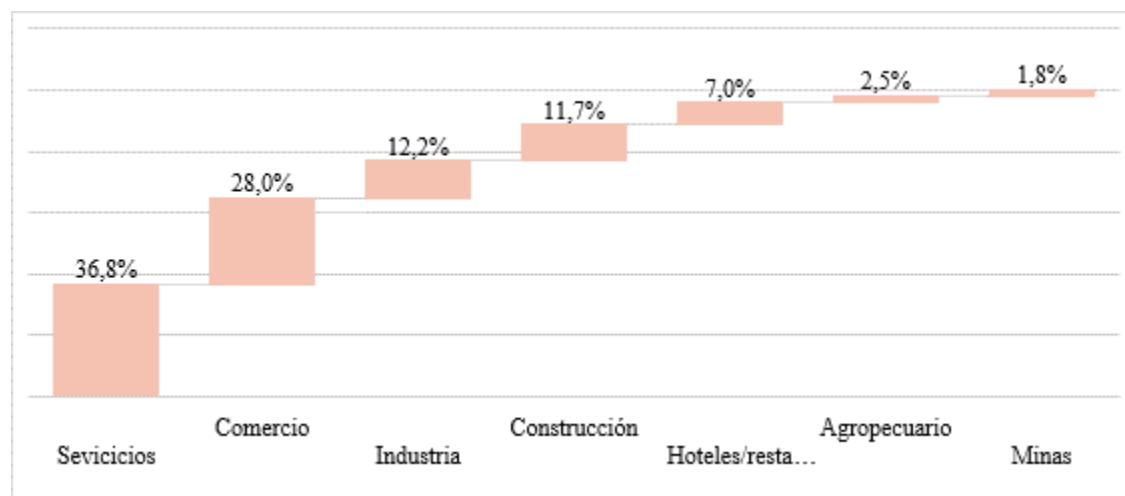


Figura 23, esta provincia la conforman los municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, Girón, California, Charta, Playón, Lebrija, Los Santos, Matanza, Rionegro, Santa Bárbara, Suratá, Tona, Vetas y Zapatoca; donde se reflejó que el sector servicio cuenta con el mayor número de empresas creadas, seguido del sector comercio e industria, escenario contrario sucede con el sector minero con (1,8%) y el sector agropecuario con (2,5%).

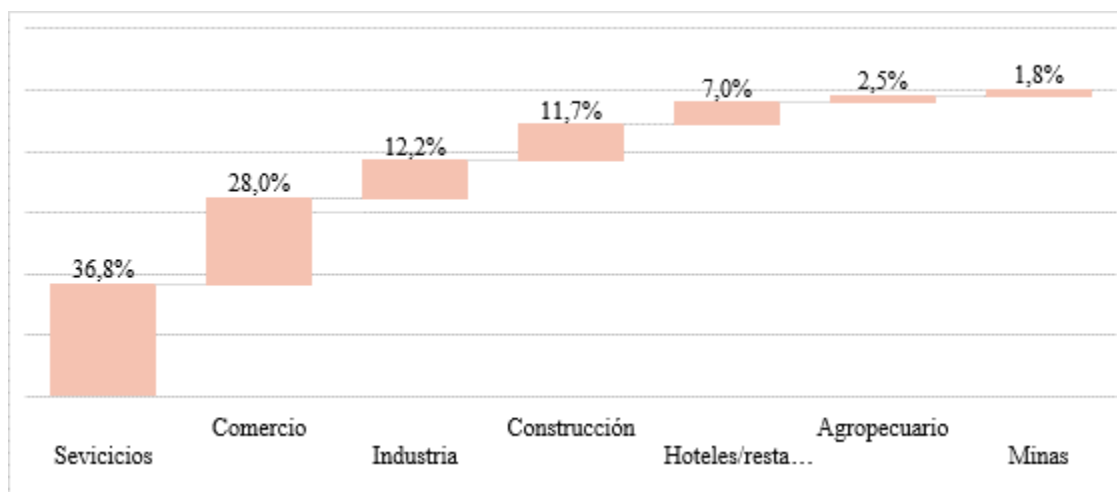


Figura 23: *Emprendimientos por Sectores Provincia de Soto.*

Fuente: Elaboración propia a partir de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (2019).

Identificación de las Necesidades del Mercado Objetivo.

Con la aplicación del instrumento se logró un resultado de 399 respuestas lo que corresponde a un 31% por encima de la muestra inicialmente proyectada, tal y como se observa en la Tabla 16.

Tabla 16: *Total de Encuestas Aplicadas por Programa Académico.*

Programa	Modalidad	Número de Estudiantes	Muestra por programa Proyectada	Muestra por programa Aplicada
Administración de Empresas	Presencial	405	85	107
Administración de Empresas	Dual	86	18	46
Administración de Empresas	Virtual	184	38	42
Administración Turística y Hotelera	Presencial	98	21	28
Contaduría Pública	Presencial	205	43	61
Contaduría Pública	Virtual	81	17	15
Economía	Presencial	142	30	44
Negocios Internacionales	Presencial	248	52	56
Total:		1.449	304	399

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los objetivos de la investigación del mercado se identificó el comportamiento y necesidades reales a través de la caracterización demográfica, proyección profesional, descripción y requerimientos en temas de emprendimiento de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

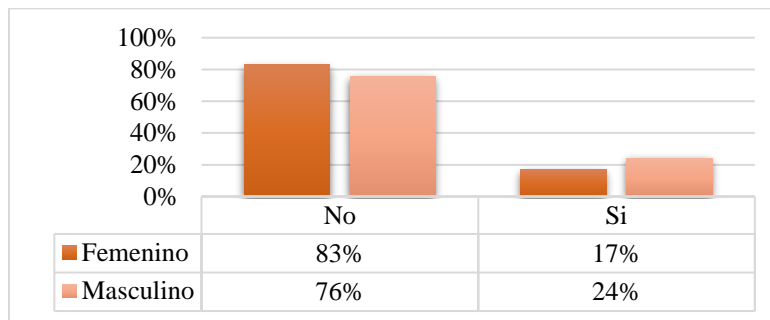


Figura 24: Identificación de Estudiantes con Emprendimiento en la Facultad.

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta arrojó que el 80% de los estudiantes no cuentan actualmente con emprendimiento, por su parte el 20% de los estudiantes afirmaron tener un emprendimiento; la participación del género femenino en un 17%, permitió destacar que el género masculino cuenta con una mayor participación hacia el emprendimiento, tal y como se observa en la Figura 24.

A continuación, el análisis realizado se basó en los 80 estudiantes que manifestaron tener un emprendimiento, que corresponde al 20% de la población.

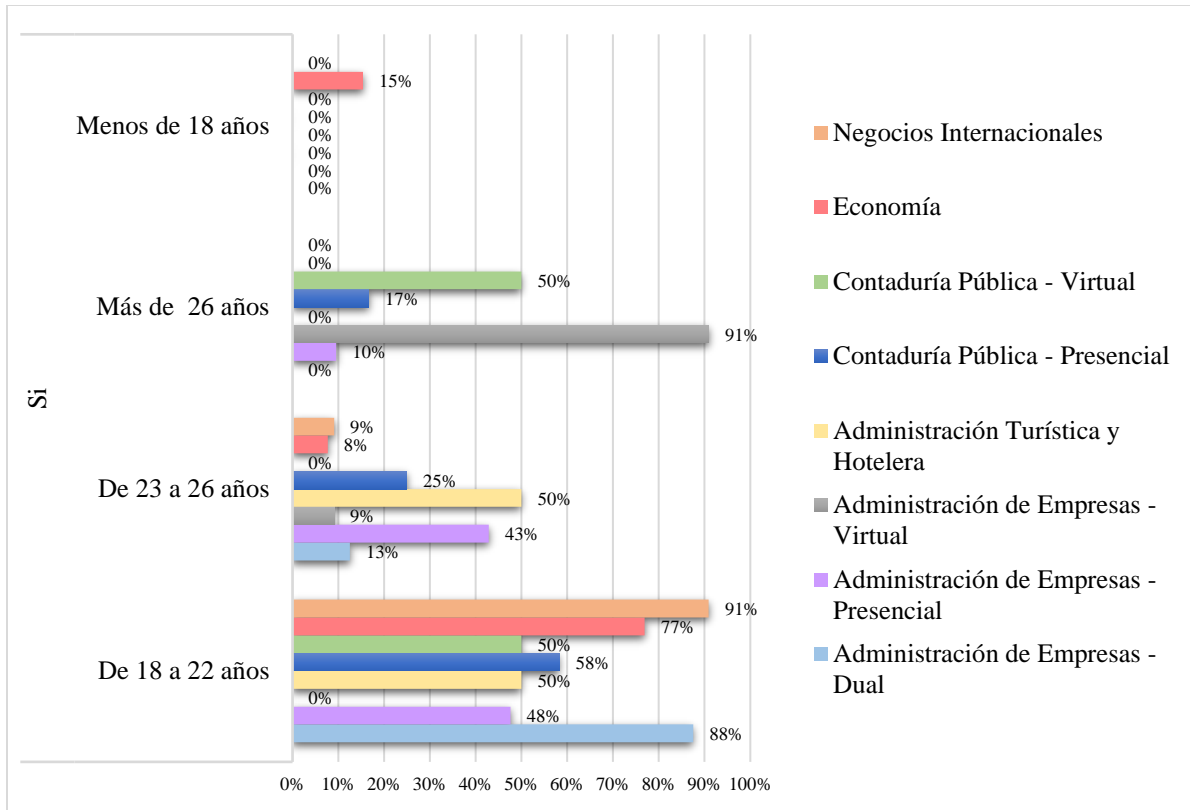
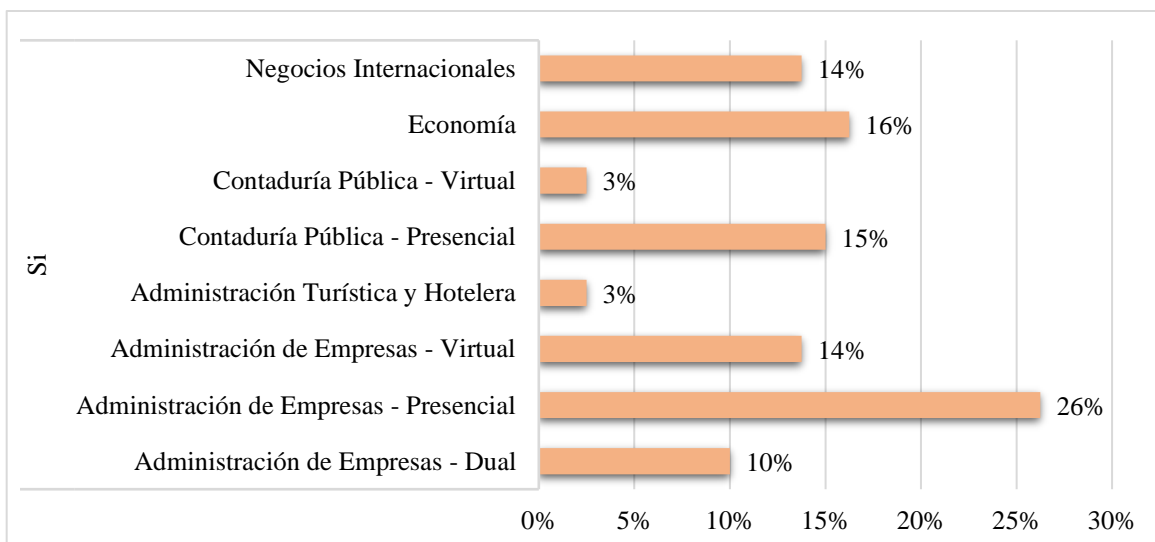


Figura 25: Rango de Edades Estudiantes Emprendedores en la Facultad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 25, se observa que el rango de edades que cuenta con mayor participación es de 18 a 22 años, liderado por el Programa de Negocios Internacionales y Administración de Empresas Dual, por su parte en el rango de menor de 18 años no presentó participación, excepto



para el Programa de Economía, lo que infiere que los estudiantes con mayor dedicación y espíritu de emprendimiento se encuentran en edades 18 a 26 años.

Figura 26: *Estudiantes Emprendedores por Programas Académicos en la Facultad.*

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se identificó en la Figura 26 que los estudiantes vinculados a los Programas de Administración de Empresas Presencial y Economía lideran con un 42% la participación en emprendimiento, a diferencia de los Programas de Contaduría Pública y Administración Turística y Hotelera cada uno con un resultado de 3%; por su parte, la participación de los demás programas es favorable debido a que sus resultados no son diferenciales frente al segundo programa líder, para este caso el Programa de Economía.

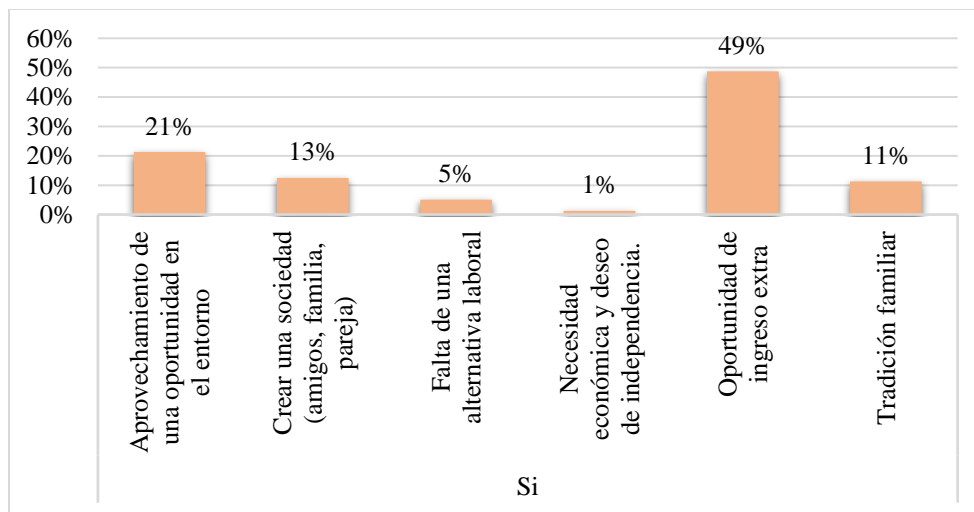


Figura 27: *Motivos que Impulsaron la Creación de los Emprendimientos de los Estudiantes de la Facultad.*

Fuente: Elaboración propia.

Entre las propuestas presentadas en el instrumento sobre los motivos que impulsaron la creación de los emprendimientos en los estudiantes de la Facultad, en la Figura 27 se destacó la Oportunidad de un ingreso extra con un 49% como la mayor motivación, seguido de

Aprovechamiento de una oportunidad en el entorno con un 21%; por su parte Necesidades económicas y deseo de independencia no es un factor relevante para los estudiantes a la hora de crear un emprendimiento.

Figura 28: *Sector y Tipología de los Emprendimientos de los Estudiantes de la Facultad.*

Fuente: Elaboración propia.

Los emprendimientos de los estudiantes de la Facultad tienen participación en los tres sectores económicos distribuidos de la siguiente manera; primario (6%), secundario (40%) y terciario (54), donde se destacó la participación de emprendimientos en los tres sectores tradicional, creativo e innovador. Por otra parte, los emprendimientos de tipo tradicional lideran el sector primario en un 60% y el secundario con un 50% de participación, seguido del comercial en el sector terciario con un 49%, por lo que se concluyó que la mayor cantidad de negocios creados por los estudiantes están relacionados a emprendimientos tradicionales y comerciales, tal y como se observa en la Figura 28.

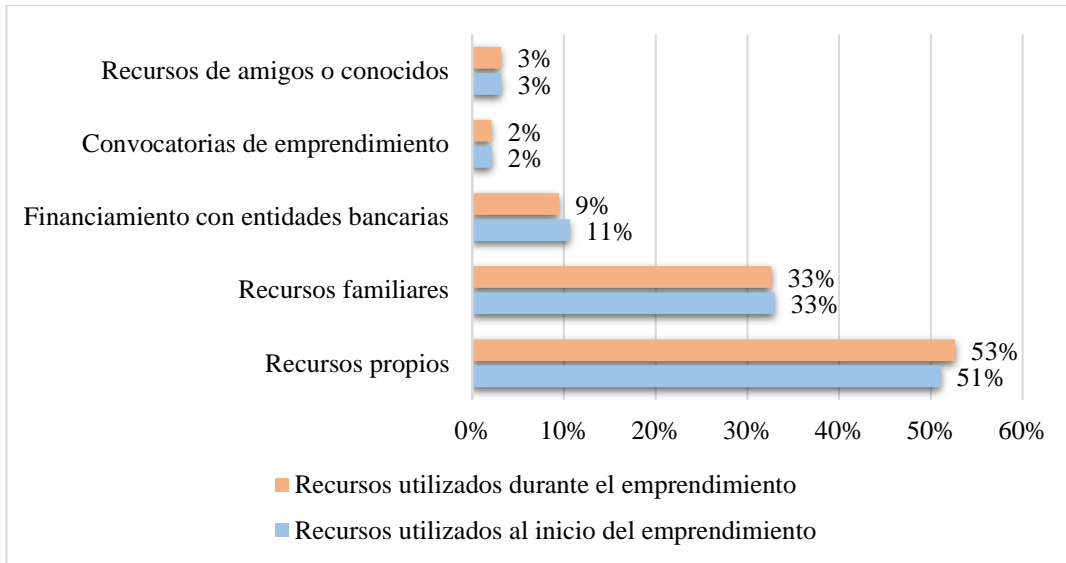


Figura 29: Recursos Utilizados al Inicio y Durante el Desarrollo de Emprendimientos por parte de los Estudiantes de la Facultad.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la Figura 29 no se presenta una variación significativa entre los recursos utilizados al inicio y durante el desarrollo de los emprendimientos de los estudiantes de

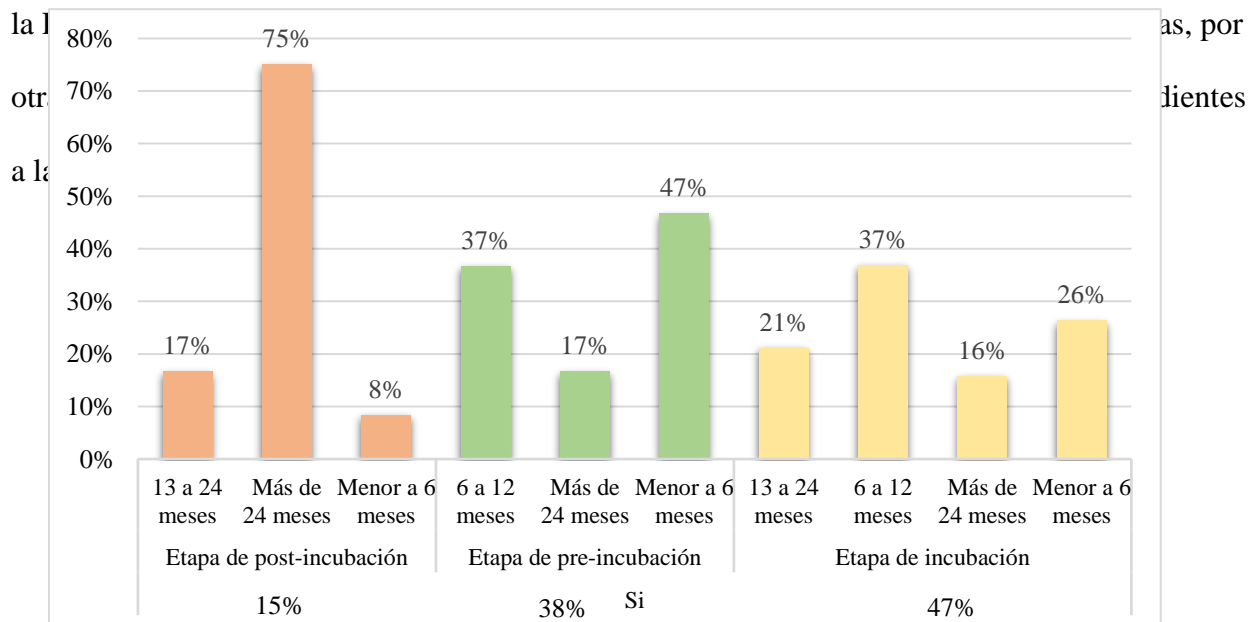


Figura 30: *Etapa y Tiempo de Antigüedad de los Emprendimientos de los Estudiantes de la Facultad.*

Fuente: Elaboración propia.

Actualmente los emprendimientos de los estudiantes de la Facultad se encuentran clasificados de la siguiente manera; pre-incubación 30 (38%), incubación 38 (47%) y post-incubación 12 (15%) tal y como se observa en la

Figura **30**; Así mismo, se contempló la antigüedad de cada uno de los negocios en relación con cada etapa; en la etapa de pre-incubación se encuentran con un 47% de emprendimientos menores a 6 meses, por su parte en la etapa de incubación el mayor número de emprendimientos se ubica de 6 a 12 meses con el 37% y en la última etapa post-incubación el tiempo gestado es mayor a 24 meses que corresponde a un 75%, donde se logró identificar que la mayoría de estudiantes proyecta la idea de negocio en un ciclo de gestación y crecimiento.

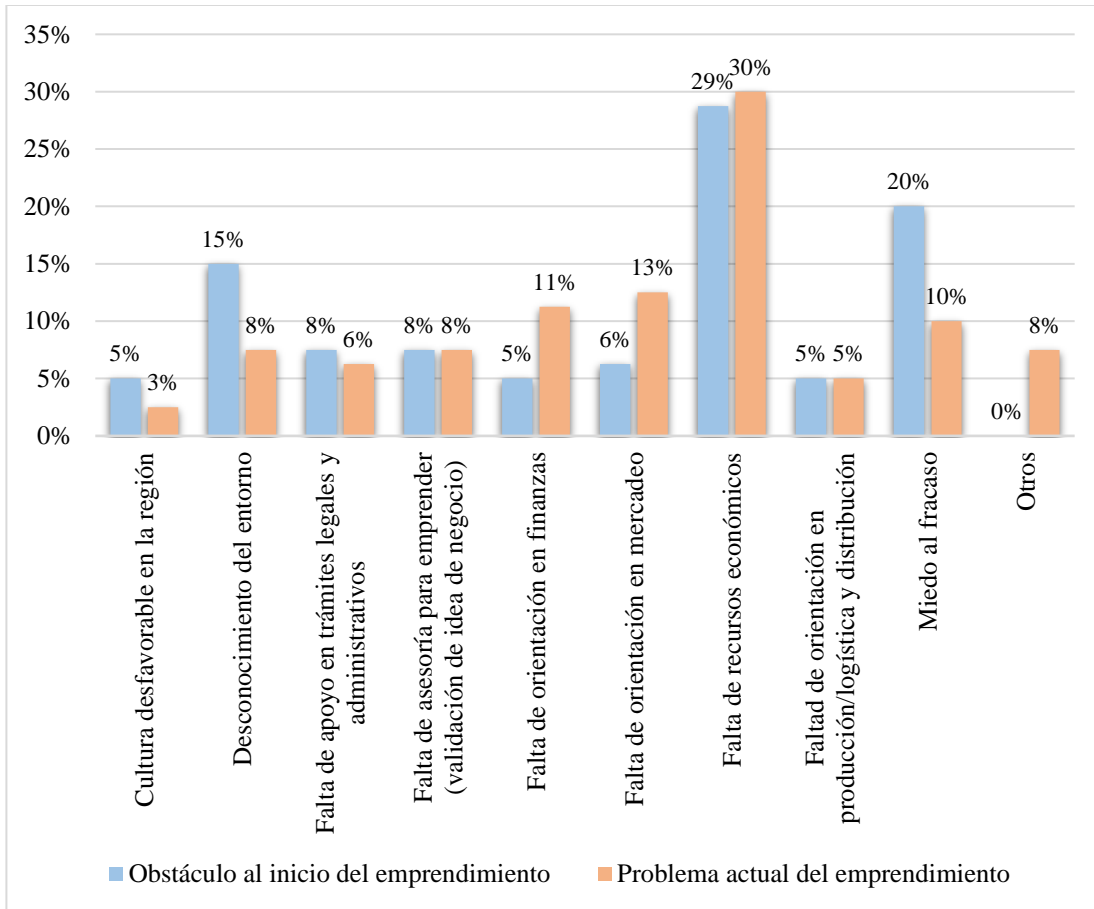


Figura 31: Obstáculos Presentados Actuales y en el Inicio de Emprendimiento de los Estudiantes de la Facultad.

Fuente: Elaboración propia.

El mayor obstáculo que presentan los emprendimientos de los estudiantes de la Facultad corresponde a la Falta de recursos económicos, tanto en la actualidad con un resultado del 30% como en la etapa inicial del emprendimiento con el 29%, de acuerdo a la Figura 31 se observa otros factores que inciden en el inicio del emprendimiento como lo es el Miedo al fracaso con un 20% y el Desconocimiento del entorno con un 15%, mientras que la Falta de Orientación en Mercadeo y Finanzas, representó un 24% de los problemas actuales a lo que se debe enfrentar los estudiantes emprendedores, por otra parte, los estudiantes manifestaron que otros de los

obstáculos que se presentan durante el desarrollo de la idea de negocio es la inseguridad, la competencia desleal, la poca demanda, el entorno político y la falta de dedicación y tiempo.

Es importante mencionar que los siguientes análisis fueron realizados con la totalidad de estudiantes encuestados.

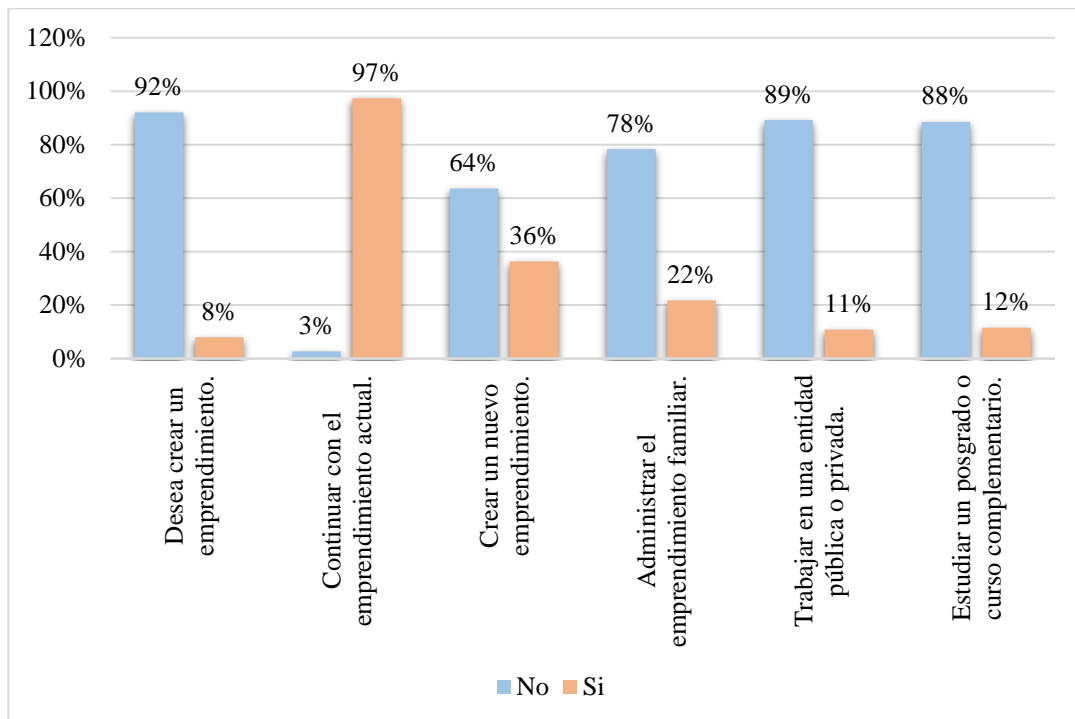


Figura 32: Proyección Profesional del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad.

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 32 se muestra la proyección profesional de los estudiantes de la Facultad donde se identificó las respuestas dadas por estudiantes emprendedores como los que actualmente no cuentan con un negocio, estos últimos tienen como proyección el Deseo de crear un emprendimiento (92%), Trabajar en una entidad (89%) y Estudiar un posgrados o cursos complementario (88%). Por su parte, los estudiantes que actualmente cuentan con emprendimiento se proyectan en un 97% a Continuar con el emprendimiento actual, seguido de Crear un nuevo emprendimiento con el 36% y Administrar el emprendimiento familiar con el 22%.

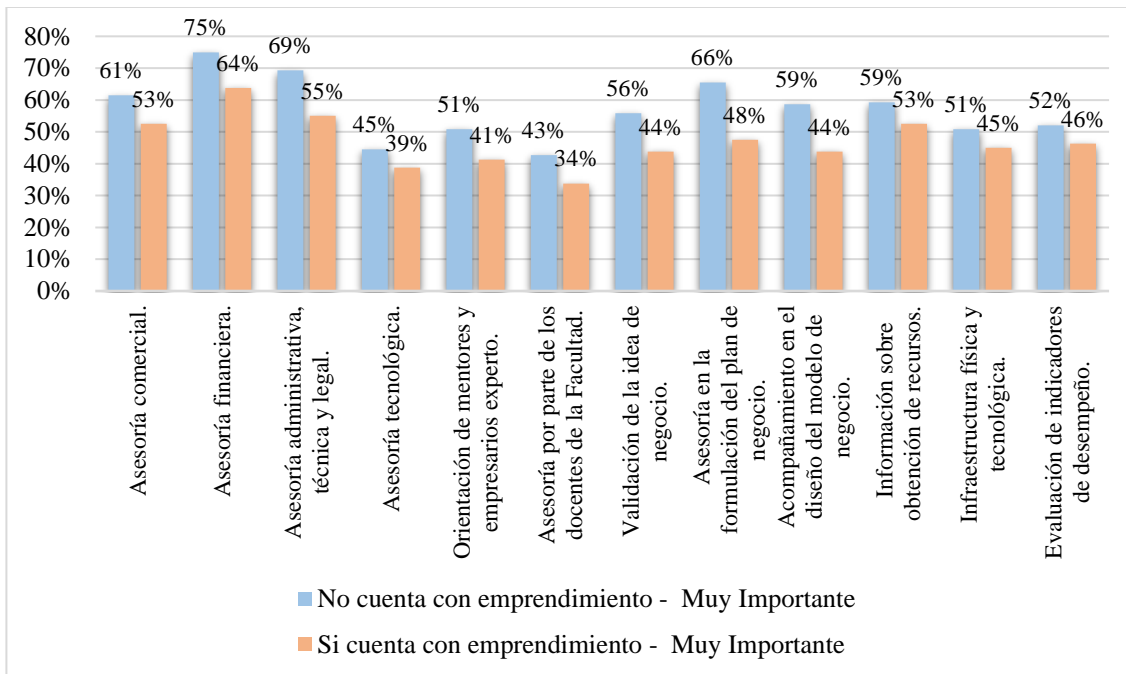


Figura 33: Calificación por parte del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad sobre el Grado de Estimación Requerido para el Emprendimiento – Muy Importante.

Fuente: Elaboración propia.

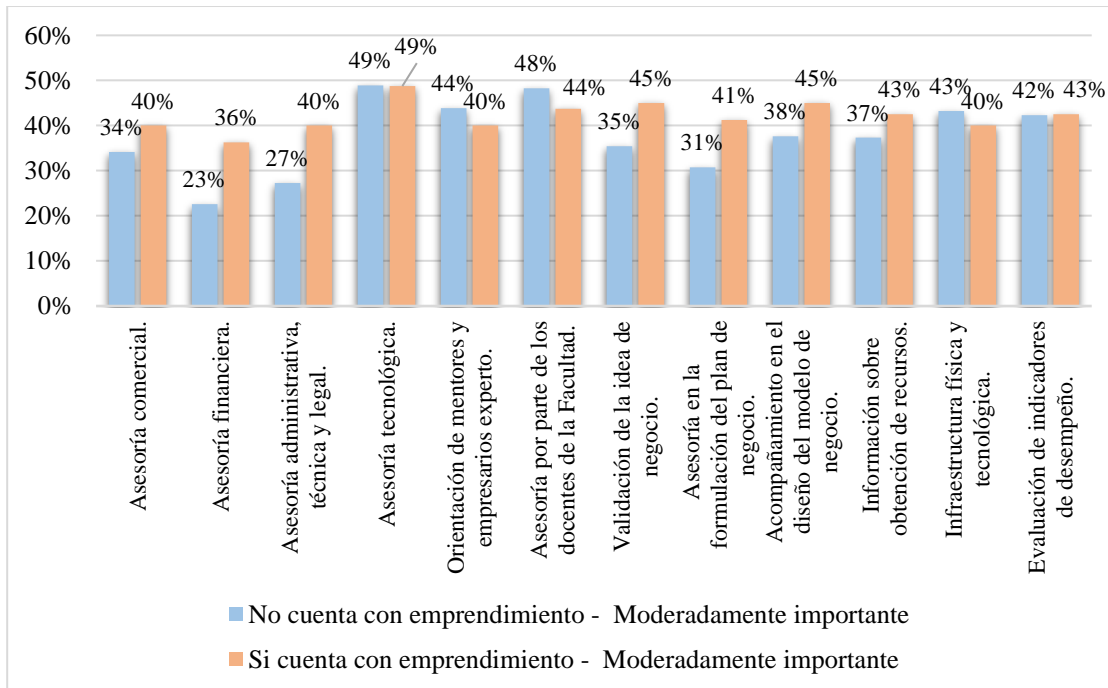


Figura 34: Calificación por parte del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad sobre el Grado de Estimación Requerido para el Emprendimiento - Moderadamente Importante.

Fuente: Elaboración propia.

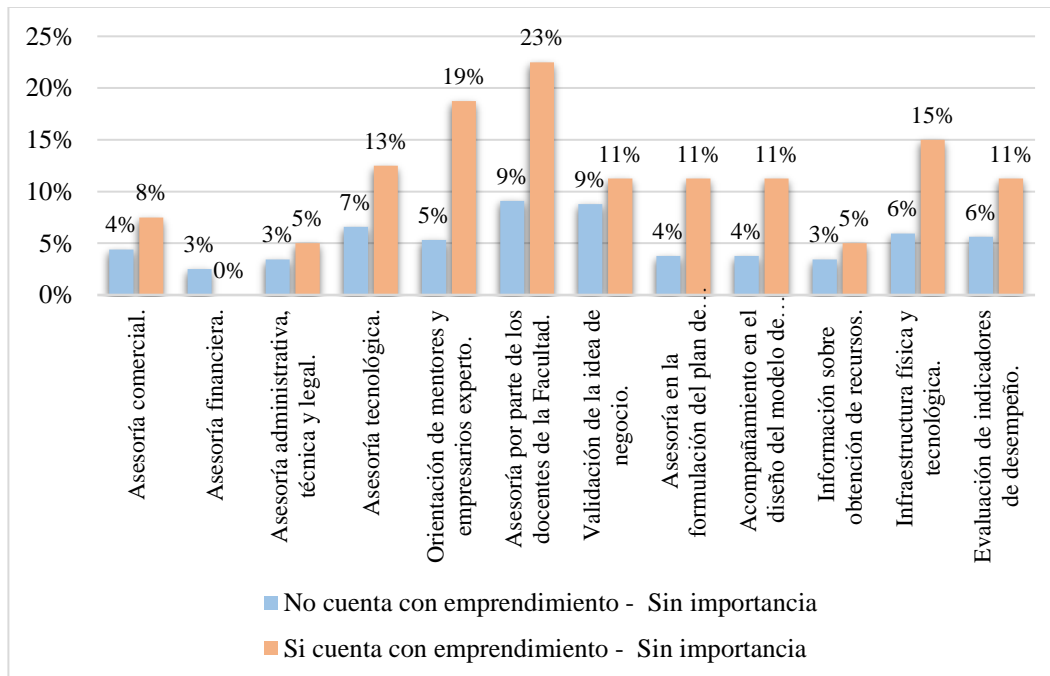


Figura 35: Calificación por parte del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad sobre el Grado de Estimación Requerido para el Emprendimiento - Sin Importancia.

Fuente: Elaboración propia.

Para la Figura 33, Figura 34 y Figura 35, los estudiantes manifestaron el nivel de importancia frente a cada uno de los factores propuestos requeridos para el emprendimiento; Donde se destacó en el grado “Muy Importante” la Asesoría financiera con un 64% en estudiantes con emprendimientos y 75% para los estudiantes sin emprendimiento, en el grado “Moderadamente Importante” los estudiantes coincidieron con un 49% en el factor Asesoría tecnológica y por su parte, el grado “Sin Importancia” la Asesoría por parte de los docentes de la facultad obtuvo un 23% por parte de los estudiantes emprendedores y un 9% de los estudiantes sin emprendimiento, mismo resultado del 9% obtuvo la Validación de la idea de negocio.

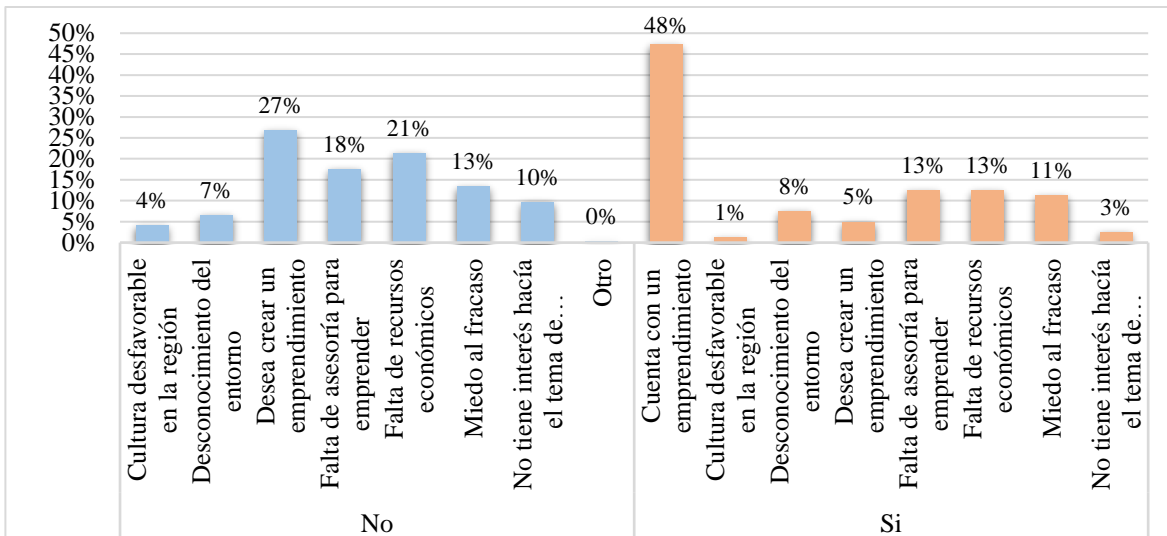


Figura 36: Motivo Principal por el Cual el Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad no Desearía Crear Emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Para los estudiantes que actualmente no cuentan con emprendimiento, manifestaron que Desean crear emprendimiento con un 27%, Pero la Falta de recursos económicos (21%), la Falta de asesoría para emprender (18%) y el miedo al fracaso (13%) inciden a la hora de crear un emprendimiento, tal y como se detalla en la Figura 36.

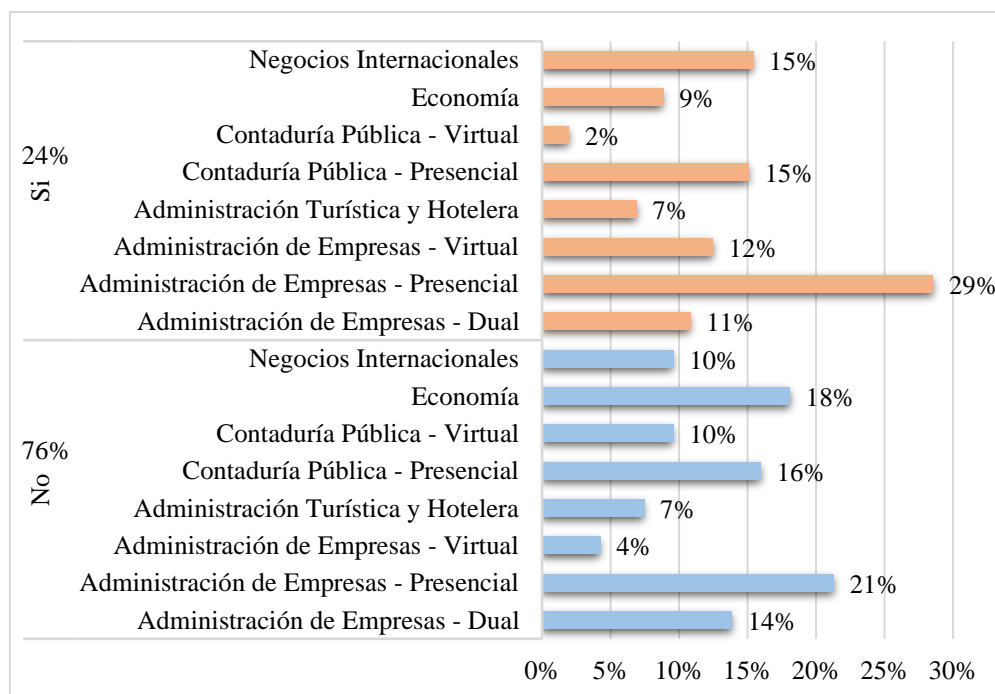


Figura 37: *Percepción del Total de Estudiantes Encuestados Sobre la Formación Académica Brindada en Temáticas de Emprendimiento por Parte de la Facultad.*

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 37 se detalla que el 76% de los estudiantes consideran que la formación académica brindada por la Facultad no les ha aportado competencias para crear emprendimientos, dentro de los estudiantes que manifiesta esta respuesta se encuentran los Programas Economía (18%), Administración de Empresas Presencial (21%) y Contaduría Pública Presencial (16%) aunque estos dos últimos también manifestaron que la formación brindada ha servido de base para crear un emprendimiento; Administración de Empresas Presencial (29%) y el (15%) Contaduría Pública Presencial y Negocios Internacionales.

Dentro de algunas de las observaciones dadas por los estudiantes que manifestaron que la Facultad no les ha aportado competencias para crear emprendimientos se encuentran:

- Falta de acercamiento a la realidad con el entorno empresarial de la ciudad y del país.
- La enseñanza está enfocada en el crecimiento administrativo dentro de una empresa y no en la creación de una propia.
- El conjunto de conocimientos no brinda una guía propia para el emprendimiento.
- No se ofrecen materias o estrategias en temas de emprendimiento.
- Debe existir espacios de instrucción y asesoría, con la finalidad de brindar a los estudiantes y futuros emprendedores las bases, que junto con un acompañamiento pueda romper el único obstáculo que tiene todo potencial emprendedor, miedo al fracaso.

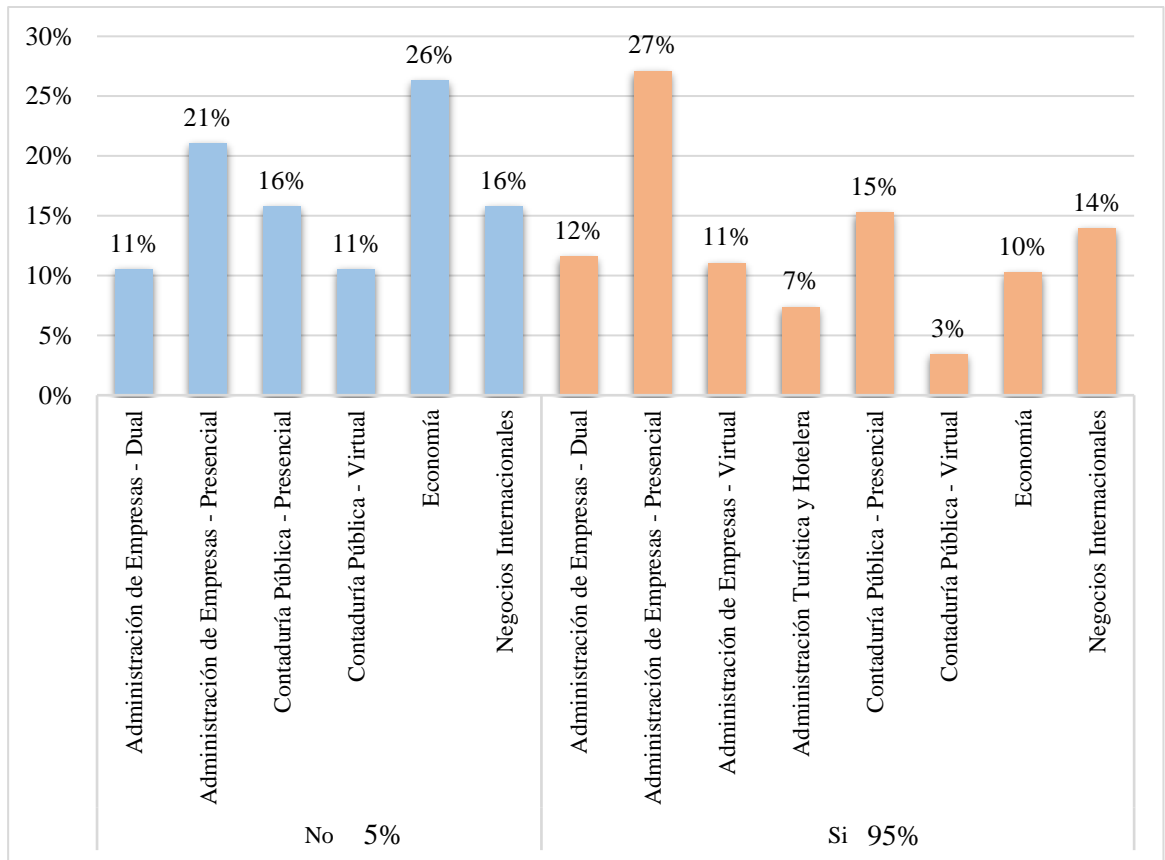


Figura 38: Percepción del Total de Estudiantes Encuestados en la Facultad para la Oferta de una Línea Electiva Sobre Emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Sobre el interés de los estudiantes en cursar una línea electiva de emprendimiento, el 95% de los estudiantes afirmaron su intención de tomar los cursos, donde se obtuvo una participación por parte de los estudiantes de Administración de Empresas Presencial (27%), Contaduría Pública Presencial (15%), Negocios Internacionales (14%), Administración de Empresas en Modalidad Dual (12%) y Virtual (11%), tal y como se observa en la Figura 38.

Dentro de algunas de las observaciones dadas por lo estudiantes que manifestaron interés en cursar la línea electiva en emprendimiento se encuentran:

- Ayudaría a aplicar lo aprendido, permitiría tener herramientas que pueden evitar errores dando ventaja a la hora de crear un emprendimiento, todo pasaría a ser un riesgo calculado que es lo que se busca en cualquier emprendimiento.
- Considero que es necesario dado que la Universidad le apuesta a la innovación, creatividad y emprendimiento, siendo parte fundamental del proceso y no solo del emprendimiento dentro de la empresa (innovación de procesos), sino el propio, es decir, crear nuevas ideas de negocios, etc. La formación completamente integral debería ser no solo orientada al buen desempeño en la empresa, sino también en la creación de empresas (como pasa en el CESA), creo que falta ese componente.
- Las carreras de la Facultad se relacionan con emprendimiento a nivel empresarial, por lo que una electiva les permitiría a los estudiantes que desean iniciar emprendimientos, fortalecer competencias y conocimientos sobre como sobrellevarlo.
- En la línea de electivas que ven los contadores se encuentra limitada ya que hay prerequisites en ciertas electivas y eso imposibilita cursar la línea completa para obtener conocimiento absoluto, por lo tanto, pienso que abrir otras electivas sería llamativo para quienes están interesados.

De acuerdo con el estudio realizado, se logró describir la oferta del servicio a partir de la identificación de las necesidades iniciales, actuales y requerimientos, donde se identificó que los emprendimientos con mayor atracción para la creación de nuevas ideas de negocio por parte de los estudiantes se clasifican en tradicionales y comerciales, lo que conllevó a la creación de una propuesta en pro del emprendimiento que podrá ser aplicada en todos los programas de la Facultad.

Descripción de los servicios ofrecidos en el Modelo de Incubación.

La oferta de servicios para la propuesta del modelo de acompañamiento en el proceso de incubación de emprendimientos se definió de acuerdo con las necesidades del mercado objetivo, las tendencias a nivel regional, el perfil emprendedor y el diagnóstico del entorno, donde permitió confirmar que dentro de cada una de las fases de incubación se requiere el siguiente acompañamiento bajo la metodología Lean LaunchPad y el modelo de Descubrimiento de Negocios de Bob Dorf, Steve Blank y Alexander Osterwalder:

Fase I: Promoción, socialización y registro de emprendedores.

1. Paso: Socialización de la propuesta del modelo ante los estudiantes.
2. Paso: Registro de los estudiantes emprendedores e ideas de negocio.
3. Paso: Presentación mediante Pitch y entrega documental de la idea de negocio.
4. Paso: Valoración por parte del Comité Evaluador.

Una vez el Comité Evaluador revise las propuestas presentadas por los estudiantes, serán los encargados de direccionar el emprendimiento a la etapa pertinente; así mismo, definirán la clasificación del emprendimiento y emitirán las observaciones respectivas sobre la idea de negocio.

Fase II: Pre-incubación

En alianza con UNAB Creative, los estudiantes deberán desarrollar durante la etapa de pre-incubación los cursos: Ideación y Aprende & Emprende o tomar el curso electivo de Emprendimiento ofrecido por Sociohumanístico, de acuerdo con los requisitos establecidos por UNAB Creative para su respectiva certificación y aprobación, en la Tabla 17 se detalla las temáticas que se desarrollarán en los cursos.

Tabla 17: Oferta de Módulos en la Etapa de Pre-Incubación.

Nombre del curso	Contenido	Metodología
Ideación	<ul style="list-style-type: none"> - Emprender: Mi equipo y yo - Creatividad: Oportunidades - Modelo de Negocio: Canvas - Finanzas - Asesoría - Prototipo: Mi propuesta - Asesoría - Marketing Digital: Entorno Digital - Redes Sociales - Asesoría - Vender con Valor: Pitch - Networking 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 sesiones, 2 horas cada sesión, intensidad total 24 horas - Trabajo aplicado - Asesorías grupales
Aprende & Emprende	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción / Bienvenida & Networking - Creatividad & Mentalidad / CPS: Divergencia y Convergencia - Comportamiento del consumidor / NeuroMarketing - Apalancamiento (Créditos) / Cómo no morir en el intento - Legalidad e Impuestos / Documentación y tributos - Marketing Digital / Herramientas de e-commerce - Contratación y Personal / Muestra Digital - Micro-Franquicia / Emprendimiento mediante franquicia - 	<ul style="list-style-type: none"> - 8 sesiones, 3 horas cada sesión, intensidad total 24 horas - Trabajo grupal - Talleres - Conferencias - Networking
Emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción al estilo de vida emprendedor - Creando y encontrando oportunidades - Evaluando y actuando en las oportunidades - Recursos y Crecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 créditos/ semestral. - 16 sesiones, 3 horas cada sesión, intensidad total 48 horas

Fuente: Elaboración propia a partir UNAB Creative.

Fase III: Incubación

Durante esta fase y de acuerdo al tipo de emprendimiento, se asignará un tutor y un grupo de asesores expertos que apoyará al estudiante en la elaboración y documentación del plan de negocio a fin de desarrollar y consolidar las habilidades requeridas para el proceso de incubación, estos estudiantes deberán certificar las competencias en las áreas de mercadeo,

gestión humana, finanzas, logística y producción, donde se desarrollará a través de los cursos Autogestión (Presencial o Virtual) o Autogestión de Proyectos Turísticos o Formulación y Evaluación de Proyectos o Construyendo Paz y Foro Incubación, ver Tabla 18.

Tabla 18: *Oferta de Módulos en la Etapa de Incubación.*

Nombre del curso	Contenido	Créditos
Autogestión (modalidad presencial)	<ul style="list-style-type: none"> - Autogestión y el espíritu empresarial. - Generación, evaluación, diferenciación, selección, modelación y validación de ideas de negocio. - Plan de negocios. 	- 3 créditos/ semestral.
Autogestión (modalidad virtual)	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de ideas de negocio - Plan de negocios 	- 3 créditos/ semestral.
Autogestión de Proyectos Turísticos	<ul style="list-style-type: none"> - Tipologías de las empresas turísticas. - Marco conceptual y definición de idea de negocio. - Estudios de mercados. - Estudio técnico, administrativo y legal. - Estudio financiero. 	- 3 créditos/ semestral.
Formulación y Evaluación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de preparación y evaluación de proyectos. - Estudio de mercados. - Estudio técnico o ingeniería del proyecto. - Estudio organizacional y administrativo. - Estudio jurídico legal. - Estudio financiero. - Análisis de riesgo en los proyectos- - Análisis de sensibilidad. 	- 4 créditos/ semestral.
Construyendo Paz	<ul style="list-style-type: none"> - Componentes de la iniciativa emprendedora. - Enfoque de gestión para las empresas sociales. - Creación de empresas sociales. 	- 1 crédito / semestral.
Foro Incubación	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la fuente de financiación del emprendimiento - Puesta en marcha, ventas, ejecución y viabilidad financiera. 	- Pendiente por definir / semestral.

Fuente: Elaboración propia a partir de los planes de estudio de la Facultad.

Con los cursos aprobados por los estudiantes se cumplirá con las siguientes actividades que demostrará la competencia de la Fase de Incubación:

1. Paso: Elaboración del plan de negocio a través del modelo Canvas, por parte del estudiante.
2. Paso: Establecer un cronograma de trabajo que permita identificar actividades claves durante el proceso por parte del estudiante y tutor, a través de encuentros que definan el avance del plan.
3. Paso: Presentación del plan de negocios ante el Comité Evaluador, que permita identificar valor agregado del servicio o producto.
4. Paso: Correcciones al plan de negocios, de acuerdo con las observaciones y retroalimentación dada por el Comité Evaluador.
5. Paso: Una vez el Comité Evaluador avale la propuesta se llevará a cabo la constitución formal ante los entes regulatorios.
6. Paso: Definición de la fuente de financiación del emprendimiento, es decir, recursos propios o por apalancamiento, asesorado por el tutor y experto financiero.
7. Paso: Puesta en marcha, ventas, ejecución y viabilidad financiera.

Una vez el Comité Evaluador considere que la empresa cumple con el proceso de incubación a través de la maduración de la idea, aceptación del producto o servicio en el entorno, evaluación de auto-sostenimiento y crecimiento financiero podrá continuar con la etapa de siguiente.

Fase IV: Post-incubación

En esta fase el objetivo de la asesoría, seguimiento y monitoreo a los emprendimientos es fortalecer las áreas e identificar nuevas oportunidades a través del siguiente curso, como se observa en la Tabla 19.

Tabla 19: Oferta de Módulos en la Etapa de Post-Incubación.

Nombre del curso	Contenido	Crédito
Foro Post-Incubación	<ul style="list-style-type: none"> - Incursión en mercados nacionales e internacionales. - Inversión en nuevas infraestructuras. - Desarrollo de nuevos productos o servicios. - Maximización del valor agregado. - Estudio y ampliación de nuevas líneas de producción. - Seguimiento a indicadores de gestión. - Posibles ampliaciones en la red de contactos. 	- Pendiente por definir / semestral.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definas las actividades realizadas en cada una de las etapas, se detalla a continuación en la Tabla 20 el portafolio de servicios para el modelo de incubación de emprendimientos.

Tabla 20: Portafolio de Servicios del Modelo de Incubación.

Servicio	Infraestructura
<p>Dentro de la oferta del servicio, a partir de cursos electivos, específicos y propios de la propuesta se brindará:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Asesorías con expertos - Acompañamiento - Red de contactos y enlace de negocios - Ferias de Expo-emprendimiento - Servicios administrativos: soporte de la gestión administrativa para la participación de convocatorias, eventos de emprendimientos que demanden logística dentro del proceso <p><u>Nota:</u> El acompañamiento será realizado bajo la metodología Lean LaunchPad y el modelo de Descubrimiento de Negocios de Bob Dorf, Steve Blank y Alexander Osterwalder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura física: aulas, sala de reuniones, cubículos de trabajo, laboratorios - Servicios tecnológicos: conectividad a internet, equipos de cómputo, bases de datos, softwares especializados.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detalla en la Tabla 21 las rutas de formación que deberán tomar los estudiantes interesados en cursar la línea de emprendimiento; en la fase III: Incubación y en la Fase IV: Post-Incubación, se diseñaron cursos Foros que permitirán al emprendedor cíclicamente finalizar su formación; anexo al documento se encuentran las Guías Cátedras que soportan la metodología de dichos módulos.

Tabla 21: Rutas de Formación en la Línea de Emprendimiento de la Facultad.

Fases	Fase II: Pre- Incubación	Fase III: Incubación						Fase IV: Post- Incubación
		Ideación y Aprende & Emprende o Electiva Emprendimiento	Autogestión (Presencial)	Autogestión (Virtual)	Construyendo Paz	Autogestión de Proyectos Turísticos	Formulación, Evaluación de Proyectos	
Administración de Empresas - Presencial	✓	✓					✓	✓
Administración de Empresas - Virtual	✓		✓				✓	✓
Administración de Empresas - Dual	✓			✓			✓	✓
Administración Turística y Hotelera	✓				✓		✓	✓
Contaduría Pública - Presencial	✓	✓					✓	✓
Contaduría Pública - Virtual	✓		✓				✓	✓
Economía	✓					✓	✓	✓
Negocios Internacionales	✓	✓					✓	✓

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la Figura 39 se detalla el servicio del modelo en cada una de las fases propuestas anteriormente; Fase I: Promoción, socialización y registro de emprendedores, Fase II: Pre-incubación, Fase III: Incubación y Fase IV: Post-Incubación:

 F-I: Promoción, socialización y registro de emprendedores	 F-II: Pre-incubación	 F-III: Incubación	 F-IV:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Socialización de la propuesta ✓ Registro de los estudiantes ✓ Entrega documental de la idea de negocio ✓ Presentación ✓ Valoración 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cursos de formación: ✓ Ideación ✓ Aprende & Emprende ✓ Emprendimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asignación de tutor ✓ Asesoría de expertos ✓ Competencias formativas ✓ Elaboración del plan de negocios / Retroalimentación ✓ Definición de la fuente de financiación ✓ Puesta en marcha 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoría ✓ Seguimiento ✓ Monitoreo

Figura 39: *Modelo del Servicio de la Propuesta de Incubación.*

Fuente: Elaboración propia.

Viabilidad Administrativa-Legal y Técnica

Estudio Organizacional y Administrativo.

Para la propuesta de este modelo se definió una estructura Organizacional y Administrativa, adaptada a la fase inicial y consolidación del proyecto; esto propone una simulación en la operación de la actividad, donde se precisó el detalle necesario en cuanto a los niveles de jerarquización y procesos administrativos requeridos para la implementación del plan

de negocio, tal como se observa en la

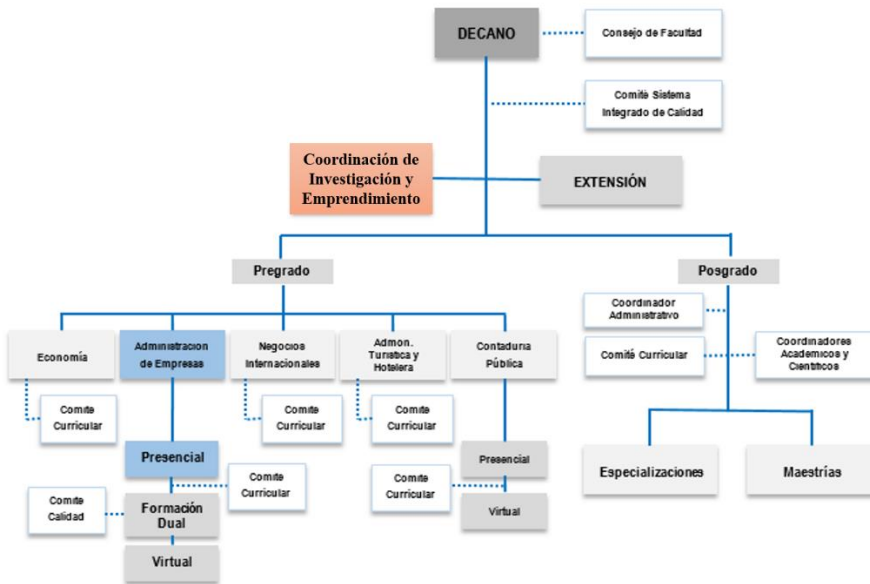


Figura 40 y Figura 41.

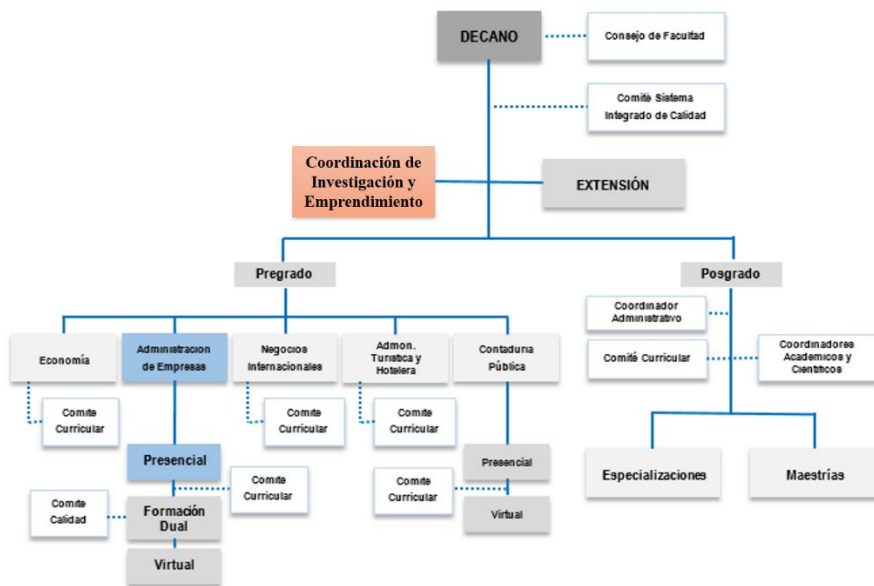


Figura 40: *Propuesta Organigrama de la Facultad con Coordinación de Investigación y Emprendimiento.*

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Documentación Interna.

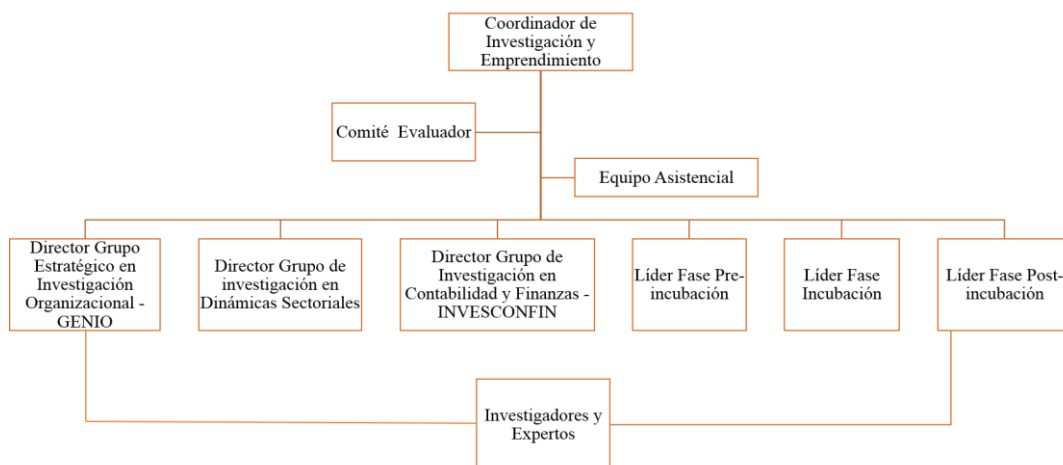


Figura 41: Propuesta Organigrama Coordinación Investigación y Emprendimiento de la FCEAC.

Fuente: Elaboración propia.

Con el fin de orientar la gestión de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento de la FCEAC se estableció el alcance organizacional a través de la declaración de la misión y visión;

Misión: *“Promover la formación investigativa y emprendedora de los estudiantes de pregrado y profesores, cuyo enfoque investigativo e innovador contribuya al sector productivo a través de la generación de nuevos conocimientos que aporten a la transformación del entorno”*

Visión: *“En el 2024 la Coordinación de Investigación y Emprendimiento de la FCEAC de la UNAB será reconocida en la región, como pionera en el proceso de acompañamiento a estudiantes emprendedores y profesores investigadores promotores del desarrollo empresarial”*

Para esta propuesta se estableció una estructura organizacional mixta, a partir de roles y cargos contemplados dentro de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento, liderado por una Coordinación que a su vez contara con un Comité Evaluador, un Equipo Asistencial, Líderes de grupos de investigación y fases de incubación, soportados por profesores investigadores y expertos; entendiéndose, que la competencia y autoridad entre los departamentos se divide por

especialidad y gerencia de proyectos; esta estructura es el proceso intermedio entre la funcional y divisional, es decir, se centran por especialización las acciones financieras, administrativas, de recursos humanos e informática y las funciones de operación, producción, servicio al cliente, mercadeo e ingeniería apoyan y soportan las gerencias de proyectos, para este caso los líderes del proceso de incubación (Murcia et al., 2019).

De acuerdo con los cargos propuestos en la estructura organizacional, se identificó el propósito funcional de cada rol, donde se detalla a continuación:

- Coordinador de Investigación y Emprendimiento: Planea, organiza, dirige y controla programas y estrategias que generan impacto en el entorno empresarial, a través de la formación de la cultura investigativa y emprendedora de los estudiantes de pregrado y profesores de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.
- Comité Evaluador: Valora, diagnostica y controla la ejecución de los proyectos de investigación presentadas por docentes y las propuestas de emprendimiento de los estudiantes, esto con el fin de determinar y retroalimentar la situación actual de cada proyecto, propuesta o idea de negocio. Este comité estará integrado por el Coordinador de Investigación y Emprendimiento y los tres Líderes de Fase.
- Equipo Asistencial: Apoya y asiste en actividades administrativas que se ejecuten dentro de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento y todas aquellas requeridas para el correcto funcionamiento. Para este proceso se estima un solo cargo.
- Director de Grupo: Apoyo, control y seguimiento a los investigadores que desarrollan proyectos dentro de las líneas declaradas por el grupo, coordina y gestiona la participación en convocatorias, conferencias y seminarios a nivel nacional e internacional, obteniendo como resultado producción de conocimiento a fin de mantener y clasificar el grupo.

- Líder de Fase: Realiza seguimiento continuo a las ideas incubadas de cada fase, proporcionando orientación con la red de expertos y todos aquellos requerimientos que demanden el proyecto.
- Investigadores: Desarrollan proyectos de investigación a través de convocatorias internas y externas, asesoran grupos de semilleros de investigación y proyectos de grado a nivel de pregrado, maestría y doctorado, asisten y participan de eventos académicos e investigativos.
- Expertos: Asesorar al emprendedor en temáticas específicas como mercadeo, finanzas, contabilidad, producción, logística, legalización, gestión humana u otros temas que demande los proyectos.

La propuesta de esta estructura se conformó por profesores de la Facultad, es decir, la asignación y remuneración sigue una serie de políticas y lineamientos que están definidas en el estatuto profesoral de la Universidad, documento que es ampliamente difundido entre la planta docente, declarado en la Resolución 356 del 18 de mayo de 2011.

Para la siguiente propuesta se definió la asignación académica de los líderes de cada fase de incubación y los expertos requeridos en el proceso; para los cargos de coordinación de investigación y emprendimiento, comité evaluador, equipo asistencial, directores de grupo e investigadores no fue necesario detallar la asignación académica dado que actualmente la Facultad contempla en la estructura organizacional estos cargos.

Teniendo en cuenta, la asignación académica de los directores de grupo y de acuerdo a la jerarquización del organigrama se propuso que los líderes de fase cuenten con esta misma asignación, tal y como se observa en la Tabla 22; entendiéndose como la asignación académica básica en la docencia, el tiempo de docencia directa en las aulas de clase; la asignación académica derivada por la docencia, dedicado a la planeación, preparación, evaluación y

seguimiento del curso; la asignación académica para la investigación, es el tiempo establecido para el desarrollo de proyectos de investigación o asesoramiento; el seminario institucional, horas destinadas para los seminarios disciplinar y pedagógicos y la asignación académica complementaria, se entiende como el tiempo asignado a reuniones institucionales, representación de la universidad en eventos científicos, académicos, sociales que tengan impacto en el sector real y demás requerimientos expresados por la Dirección Universitaria.

Tabla 22: *Asignación Académica Líderes de Fase de Incubación.*

Concepto	Tiempo
Asignación académica básica en la docencia mínima:	8 horas / Semana
Asignación académica derivada por la docencia:	4 horas / Semana
Asignación académica para la investigación:	20 horas / Semana
Seminario institucional:	4 horas / Semana
Asignación académica complementaria:	4 horas / Semana
Total	40 horas / Semana

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Resolución 356 del 18 de mayo de 2011 - UNAB.

Por su parte, para los expertos se tomó como referencia la asignación académica de un docente como investigador principal, tal y como se observa en la Tabla 23.

Tabla 23: *Asignación Académica Expertos Fases de Incubación.*

Concepto	Tiempo
Asignación académica básica en la docencia mínima:	13 horas / Semana
Asignación académica derivada para la docencia:	7 horas / Semana
Asignación académica para la investigación o asesoramiento:	10 horas / Semana
Seminario institucional:	4 horas / Semana
Asignación académica complementaria:	6 horas / Semana
Total	40 horas / Semana

Fuente: Elaboración propia adaptado de la Resolución 356 del 18 de mayo de 2011 - UNAB.

Teniendo en cuenta que este modelo propone docentes vinculados actualmente a la Facultad, en la Tabla 24 se presentó una proyección de rango salarial con valores del 2019 de docentes a cargo de la temática de emprendimiento, analizados desde cada una de las categorías que la universidad ha declarado a nivel académico; se realizó la proyección de los líderes de las

fases de pre-incubación, incubación, post-incubación y expertos que fueron calculados por las áreas de mercado, finanzas/contabilidad, producción/logística, gestión humana y legal.

Tabla 24: Proyección Salarial Mensual Líderes y Expertos del Proceso de Emprendimiento.

Cargo	Número Docentes	Categorías			
		Auxiliar \$ 3.238.100	Asistente \$ 4.178.100	Asociado \$ 4.973.900	Titular \$ 7.312.200
Líderes de Fase de Incubación	3	\$ 9.714.300	\$ 2.534.300	\$ 14.921.700	\$ 21.936.600
Expertos	5	\$ 16.190.500	\$ 20.890.500	\$ 24.869.500	\$ 36.561.000
Total		\$ 25.904.800	\$ 33.424.800	\$ 39.791.200	\$ 58.497.600

Fuente: Elaboración propia.

Para el caso de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento, el Comité Evaluador, Equipo Asistencias, Directores de Grupo e Investigadores no se proyectaron los salarios dado que actualmente la Facultad contempla los cargos en la estructura del organigrama; a su vez tendrán todos los derechos y obligaciones que la ley laboral establece y se sujetará al Reglamento Interno de Trabajo de la UNAB, referente al pago salarial efectuado el último día del mes bajo las políticas institucionales reguladas por el Ministerio del Trabajo (UNAB, 2003)

Estudio Legal.

El estudio legal de un proyecto está enfocado en el cumplimiento del marco regulatorio del país de origen y del propósito empresarial declarado, de acuerdo con la actividad social o económica, del servicio o producto que se ofrezca para satisfacer las necesidades de los clientes (Murcia et al., 2019).

El ámbito legal de una organización o proyecto se plantea desde su origen hasta la implementación, afectando también los resultados que puedan obtenerse dentro de los procesos administrativos y de la operación como patentes, registros de marca, diseños y todos aquellos intangibles que puedan generar una ventaja competitiva (Murcia et al., 2019).

Para la propuesta de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento planteada en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, entidad sin ánimo de lucro y dedicada al servicio de la Educación Superior, cumple y reconoce la normatividad abordada en el Reglamento de Investigación de la UNAB, Resolución 215 del 12 de febrero de 2002 (UNAB, 2002).

De acuerdo con el modelo de medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y de reconocimiento de investigadores del sistema nacional de ciencia y tecnología e innovación – COLCIENCIAS, las tipologías de los productos se encuentran categorizados: Nuevo conocimiento, desarrollo tecnológico e innovación, apropiación social del conocimiento y formación de recurso humano para la CTel (Colciencias, 2018).

Dentro de la categorización de productos resultados de actividades de desarrollo tecnológico e innovación, se encontró los productos empresariales, tales como; empresas creativas y culturales, empresa de base tecnológica (spin-off y start-up) secreto empresarial, innovaciones en procesos, servicios, procedimientos y generadas en la gestión empresarial (Colciencias, 2018).

Es por esto, que el modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la facultad tendrá como resultado la creación de Start-Up, dado que las asesorías, metodologías, espacios y ambientes favorecerán el desarrollo y potencialización de las ideas de negocio.

La propiedad intelectual y derechos de autor de los emprendimientos creados bajo este modelo pertenecerán a los autores y creadores de las ideas de negocios, es decir a los estudiantes; en el caso de los docentes líderes y asesores que apoyen continuamente el proceso de dichos emprendimientos y certifiquen el registro de la creación de la empresa en la Cámara de

Comercio por parte de los estudiantes, podrán obtener un certificado emitido por la Coordinación de Investigación y Emprendimiento, que sumará a la producción intelectual de cada docente como producto derivado del resultado de actividades de desarrollo tecnológico e innovación.

Una vez definida la estructura organizacional, administrativa y legal se plateó la propuesta técnica que simula el funcionamiento de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento dentro del espacio físico asignado a la Facultad.

Estudio Técnico.

La factibilidad del modelo se realizó a través del estudio técnico, que permitió identificar y determinar los costos de operación e inversión, para atender los requerimientos y necesidades de la propuesta, a fin de obtener una optimización de los recursos disponibles para la prestación del servicio (Sapag & Sapag, 2008), en este estudio se analizó aspectos en ingeniería, tamaño y localización necesarios para llevar a cabo el modelo propuesto.

Localización.

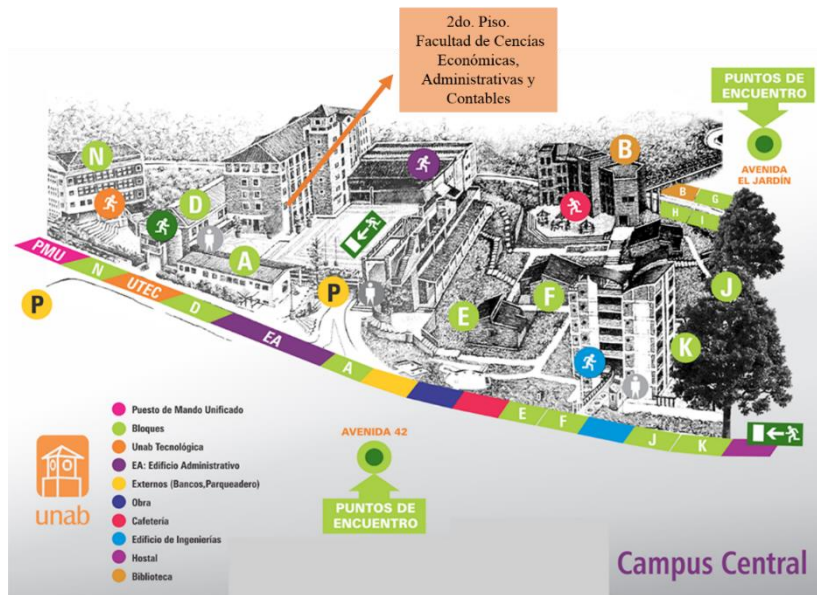
Después de analizar el cómo y el cuánto de la propuesta, se hizo pertinente establecer la localización, que respondió el dónde se prestará el servicio ofertado por la Coordinación de Investigación y Emprendimiento; el aspecto geográfico se analizó desde la macrolocalización, entendida como la región o lugar donde funcionará la idea de negocio evaluando los beneficios sociales, económicos y la microlocalización determina la disponibilidad de factores de ubicación, vías de transporte, servicios públicos, uso de suelo y comunidad (Murcia et al., 2019).

- Macrolocalización: La Coordinación de Investigación y Emprendimiento está ubicada en Colombia, en el departamento de Santander y en la ciudad de Bucaramanga.

- Microlocalización: La Coordinación de Investigación y Emprendimiento se localizó en el barrio Jardín en las instalaciones del Campus Central de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, en el segundo piso del Edificio Administrativo Armando Puyana Puyana en la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, como se observa en la

-
-

- **Figura**



42.

Figura 42: Plano Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB

Fuente: Página web Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Las oficinas de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables fueron remodeladas en el 2012 ofreciendo espacios adecuados para la interacción entre estudiantes y docentes, adicionalmente se instalaron aires acondicionados, iluminación, mobiliario cómodo y ergonómico; estas oficinas disponen de un espacio adecuado para las exigencias y el desarrollo

del trabajo que permite cumplir las actividades derivadas de la docencia e investigación y gestión; igualmente se identificó un espacio subutilizado donde se propone el desarrollo de la propuesta del modelo, tal como se observa en la Figura 43.

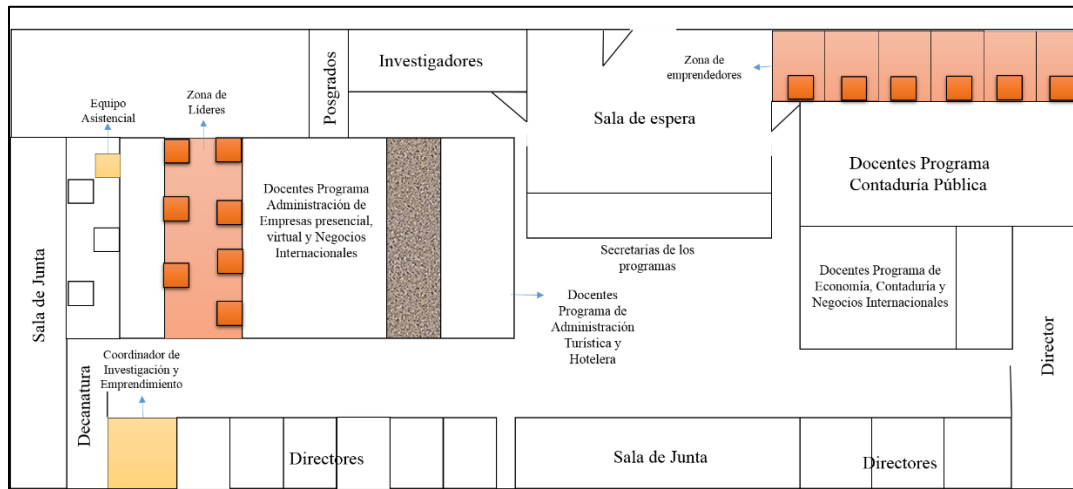


Figura 43: Plano Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 43, presenta el plano de la Facultad donde se proyecta el desarrollo de la propuesta en los espacios resaltados en color naranja; las oficinas internas serán asignadas a los líderes de las fases de incubación y el área externa para los asesoramientos a ideas de negocios de los estudiantes emprendedores adscritos a los programas de la Facultad, los espacios resaltados en amarillo se encuentran actualmente asignados a la Coordinación de Investigaciones y al equipo asistencial, por lo cual no presentó ninguna modificación en la estructura física.

Ingeniería.

Este proceso se elaboró mediante la descripción detallada de la oferta del servicio en las fases de incubación de emprendimientos y los requerimientos que se encuentran sujetos a los procesos; capital humano, recursos físicos y tecnológicos, útiles en las etapas del servicio.

Para cada fase de la incubación se diseñó un diagrama de flujo de procesos, que representa de manera gráfica las actividades implicadas y relacionadas en las cuatro fases:

- Promoción, socialización y registro de emprendedores: preparación y alistamiento del proceso.
- Pre-incubación: Ideación y potencialización de la iniciativa a través de la elaboración de un modelo de negocios.
- Incubación: Desarrollo del producto y servicio en el mercado que requiere seguimiento constante.
- Post-incubación: Posibles ampliaciones para el negocio o nuevas líneas para mercados nacionales e internacionales.

El diagrama de flujo fase I: Promoción, socialización y registro de emprendedores inicia con la promoción y socialización de la convocatoria a través de redes sociales institucionales con el cual se dará apertura al registro del estudiante que desee vincularse a la propuesta de la Coordinación de Investigación y Emprendimiento, deberá cumplir los requisitos establecidos por el Comité Evaluador para continuar con la siguiente fase, tal y como se observa en la Figura 44.

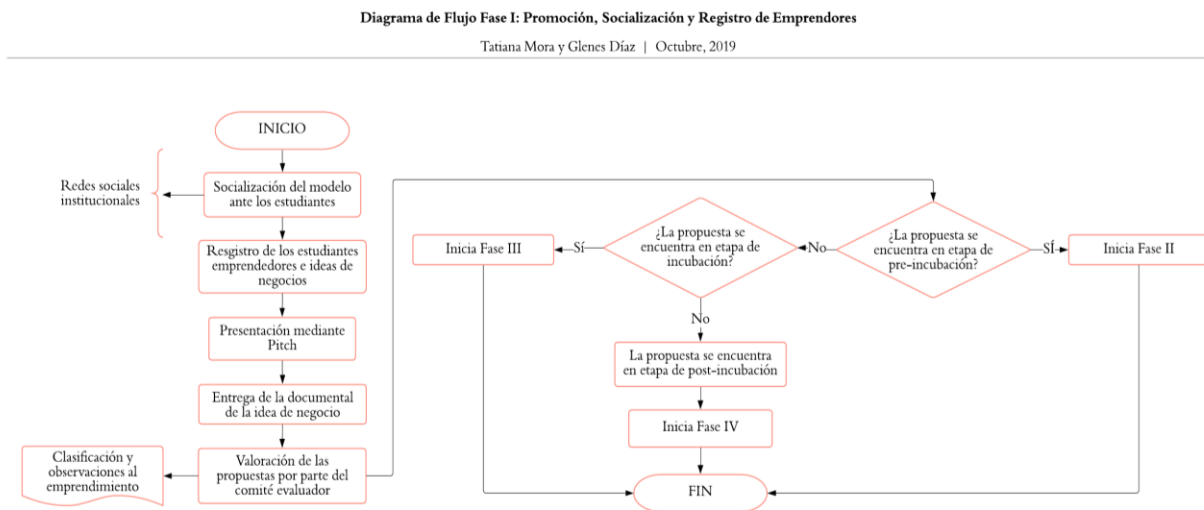


Figura 44: Diagrama de Flujo Fase I: Promoción, Socialización y Registro de Emprendedores.

Fuente: Elaboración propia.

Para el diagrama de flujo fase II: Pre-incubación, se inició con la alianza entre la Coordinación de Investigación y Emprendimiento con UNAB Creative, a partir de la oferta de los cursos, Ideación y Aprende & Emprende o el curso Electivo de Emprendimiento, los estudiantes deberán certificar la aprobación de dichos cursos de acuerdo a la metodología y requisitos establecidos por UNAB Creative; Una vez se cuente con el aval de esta fase el estudiante podrá continuar con el proceso de asesoramiento al emprendimiento, ver

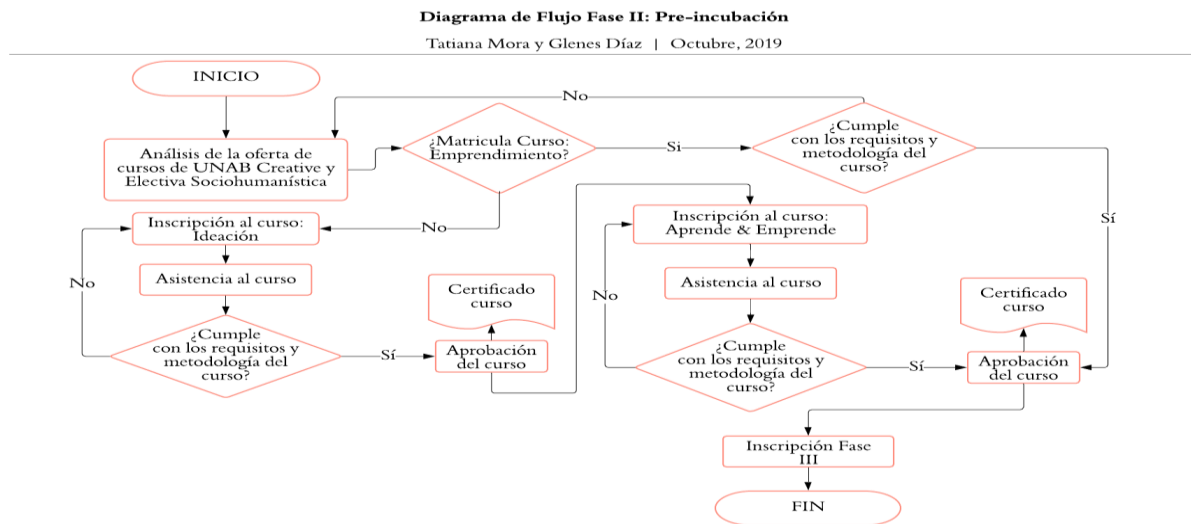


Figura 45.

Diagrama de Flujo Fase II: Pre-incubación

Tatiana Mora y Glens Díaz | Octubre, 2019

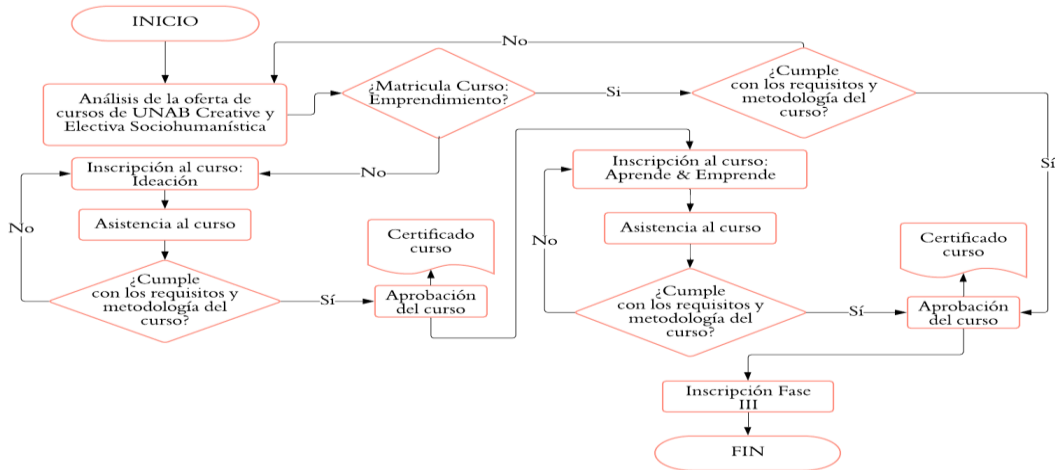


Figura 45: Diagrama de Flujo Fase II: Pre-incubación.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro del diagrama de flujo fase III: Incubación, se identifica el cumplimiento de los estudiantes en las competencias de los cursos de Autogestión (Presencial o Virtual) o Autogestión de Proyectos Turísticos o Formulación y Evaluación de Proyectos o Construyendo Paz, una vez el estudiante certifique esta competencia, deberá inscribir el curso Foro Incubación para iniciar con la tipificación de los emprendimientos y el acompañamiento desde la elaboración del plan de negocios hasta la puesta en marcha, ventas y ejecución de la idea de negocio tal y como se detallada en la Figura 46.

Diagrama de Flujo Fase III: Incubación

Tatiana Mora y Glens Díaz | Octubre, 2019

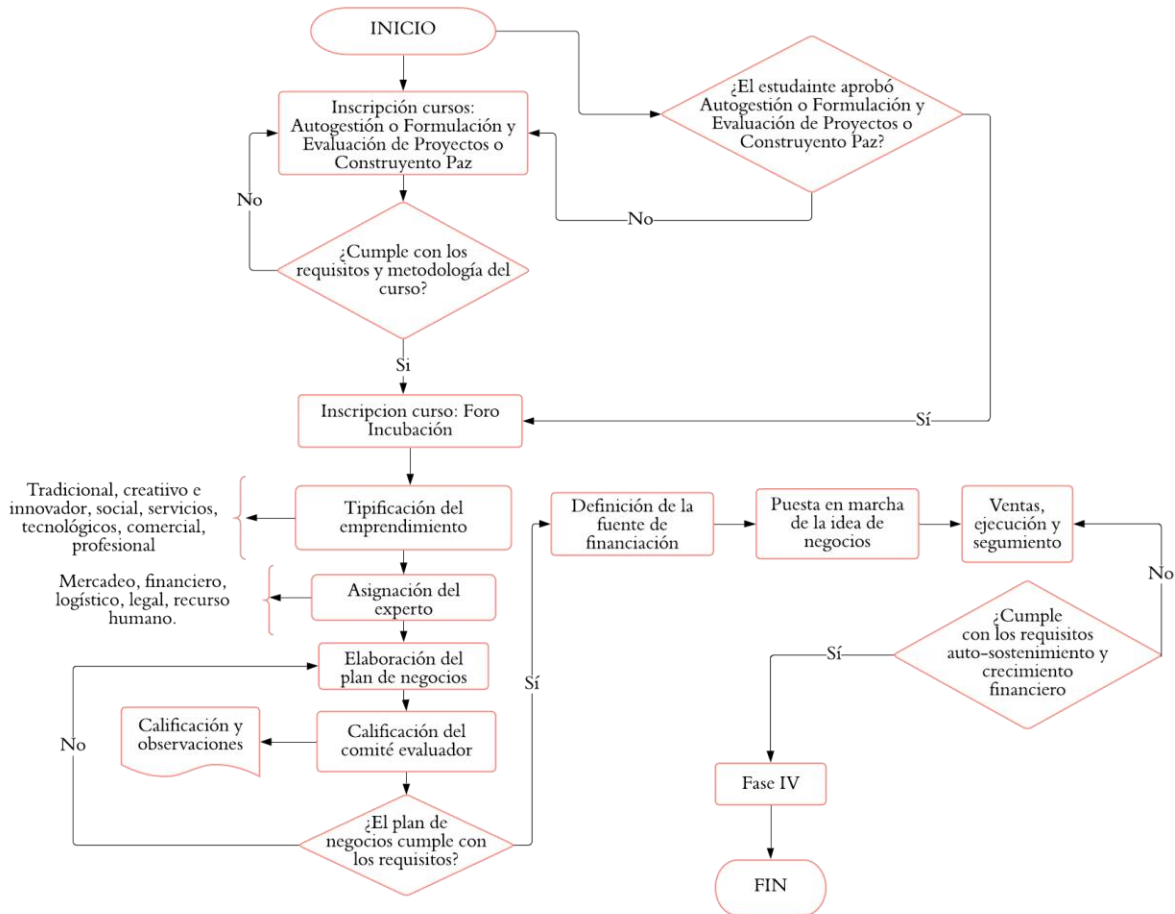


Figura 46: Diagrama de Flujo Fase III: Incubación

Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar, y de acuerdo con la oferta del servicio del modelo se presenta en la Figura 47 el diagrama de flujo fase IV: Post-incubación, que constituye el seguimiento, asesoramiento y monitoreo de los emprendimientos, a través de la identificación de oportunidades de mejora que permitan competir y auto sostenerse en el entorno.

Diagrama de Flujo Fase IV: Post-incubación

Tatiana Mora y Glens Díaz | Octubre, 2019

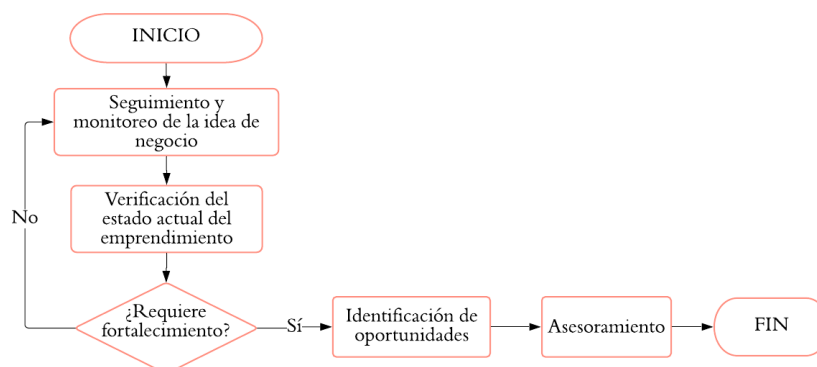


Figura 47: Diagrama de Flujo Fase IV: Post-Incubación

Fuente: Elaboración propia.

Inversión Inicial. Se contempló gastos de los activos, partiendo del Informe de Gestión 2018 correspondiente a propiedad, planta y equipo con el que actualmente cuenta la Universidad, y se verificó a través de la consulta en el Sistema Banner Financiero.

Por su parte, la Facultad dispone de unos recursos presupuestales necesarios para el respectivo funcionamiento de las actividades y a su vez genera gastos para cumplir con el quehacer universitario.

- **Mano de Obra:** Corresponde al personal que estará vinculado a la propuesta, es decir el Equipo asistencias y docentes con dedicación de tiempo completo en las categorías: auxiliar, asistente, asociados y titular, como se observa en la Tabla 25 y Tabla 26.

Tabla 25: Proyección Salarial Mensual Coordinación de Investigación y Emprendimiento.

Cargo	Número Docentes	Categorías Docentes			
		Auxiliar \$ 3.238.100	Asistente \$ 4.178.100	Asociado \$ 4.973.900	Titular \$ 7.312.200
Coordinador de Investigación y Emprendimiento	1	\$ 3.238.100	\$ 4.178.100	\$ 4.973.900	\$ 7.312.200
Directores Grupos de Investigación	3	\$ 9.714.300	\$ 2.534.300	\$ 14.921.700	\$ 21.936.600

Líderes de Fase de Incubación	3	\$ 9.714.300	\$ 2.534.300	\$ 14.921.700	\$ 21.936.600
Expertos	5	\$ 16.190.500	\$ 20.890.500	\$ 24.869.500	\$ 36.561.000
Total		\$ 38.857.200	\$ 30.137.200	\$ 59.686.800	\$ 87.746.400

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 26: *Proyección Salarial Mensual Equipo Asistencial Coordinación de Investigación y Emprendimiento.*

Cargo	Número	Tipo de Contrato	Salario
Secretaria Académica	1	Termino fijo (1 año)	\$ 1.154.700.

Fuente: Elaboración propia.

- Terreno: Comprende el área total de la Universidad en todos los campus, identificado especialmente el área construida del Campus Central Jardín, dado que la ejecución de la propuesta se proyectó en esta sede, tal y como se observa en la Tabla 27.

Tabla 27: *Balance Propiedad.*

Descripción	Área Construida	Valor Total
Terreno	32.83 ha*	\$ 101.457.976
* Campus Jardín	25.486,16 m ²	-

Fuente: Informe de Gestión 2018.

- Muebles y Equipo: La Tabla 28 refleja la inversión de muebles y enseres requeridos para el personal vinculado a la Coordinación de Investigación y Emprendimiento, que comprende la propuesta.

Tabla 28: *Balance de Muebles y Equipos.*

Descripción	Cantidades Requeridas	Valor Unitario	Valor Total
Sillas para Escritorio	8	\$ 365.282	\$ 2.922.256
Sillas sin Brazo	26	\$ 141.467	\$ 3.678.142
Puesto en L con Atención al Público	8	\$ 809.186	\$ 6.473.488
Computador	8	\$ 1.365.969	\$ 10.927.752
Mesa Madera con Soporte Invisible	5	\$ 68.259	\$ 341.295

Mesa de Junta Circular	1	\$ 331.010	\$ 331.010
Teléfono	8	\$ 94.779	\$ 758.232
Impresora	1	\$ 1.020.965	\$ 1.020.965
Archivador – Estante	1	\$ 342.200	\$ 342.200
Total	-	\$ 4.539.117	\$ 26.795.340

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Banner Financiero.

- Ingresos y Gastos: La Decanatura y Directores de Programa realizan la proyección presupuestal, que permite una planificación semestral y anual de las actividades requeridas por los programas y el equipo de trabajo, esta actividad se realiza de acuerdo a las directrices institucionales definidas, en la Tabla 29 se presenta la proyección de ingresos y egresos para el año 2020 de la Facultad.

Tabla 29: *Proyección de Ingresos y Gastos Operacionales Año 2020 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.*

Cuenta	Valor Unitario
Ingresos	\$ 13.256.565.153
Egresos	\$ 6.785.646.939

Fuente: Proyección Presupuestal Facultad Año 2020.

Tamaño.

Las características fundamentales para determinar el tamaño de un proyecto se basan en conocer la demanda potencial, el capital inicial de inversión, la disponibilidad de materias primas, las tecnologías disponibles, la mano de obra, los costos de operación y localización (Murcia et al., 2019)

Para proyectar el tamaño óptimo o el mejor tamaño y de acuerdo con el estudio realizado entre la población estudiantil de la Facultad, se tomó como referencia la capacidad total diseñada que corresponde al logro en condiciones normales de trabajo, considerando desbordes

ocasionales en la prestación de servicios a clientes ocasionales, pero estacionarios de la producción. (Murcia et al., 2019).

Como resultado de las 399 encuestas realizadas se identificó que 80 estudiantes actualmente cuentan con emprendimiento que corresponde al 20% de la población, clasificados de la siguiente manera; pre-incubación 30 (38%), incubación 38 (47%) y post-incubación 12 (15%).

La capacidad instalada se proyectó con utilización de 100%, que planea asesorar en promedio 80 emprendimientos por semestre.

A partir de la propuesta de la estructura organizacional, administrativa y legal planteada para el modelo de acompañamiento en el proceso de incubación de emprendimientos a estudiantes de pregrado de la Facultad, se realizó el estudio técnico que permitió definir la localización, la ingeniería y el tamaño requerido para la puesta en marcha del proyecto, así mismo, se identificó la inversión inicial y mano de obra demandada que permitió proyectar la viabilidad financiera del modelo de negocio.

Viabilidad Financiera

Con el propósito de analizar la información monetaria y evaluar la rentabilidad financiera en la propuesta de incubación de emprendimientos, se tomó como base la proyección de ingresos y gastos directos, como la inversión de activos fijos, mano de obra y una proyección presupuestal a fin de evaluar la financiación y análisis de riesgo del proyecto.

Inversión de Activos Fijos.

La proyección de inversión se realizó teniendo en cuenta el estudio técnico de la propuesta; se hace necesario aclarar que actualmente la Universidad cuenta con la disponibilidad

de estos activos fijos, en la Tabla 30 se detalla la información corresponde a la inversión total en las cuentas de propiedad, planta y equipo.

Tabla 30: *Inversión Propiedad, Planta y Equipo para la Propuesta del Modelo de Emprendimiento.*

Descripción	Costo total del Activo
Terreno	\$ 101.457.976
Muebles y Enseres	\$ 14.088.391
Equipos de Cómputo y Telecomunicaciones	\$ 12.706.949
Total	\$ 128.253.316

Fuente: Elaboración propia a partir del Sistema Banner Financiero.

Inversión Mano de Obra.

La inversión de mano de obra se estimó a partir de los cargos y funciones directamente relacionados con el proceso de emprendimiento, en la Tabla 31 y Tabla 32 se refleja la proyección de sueldos integrales mensuales en las categorías docente, correspondiente a los cargos de Líderes de Pre-Incubación, Incubación y Post-incubación, Expertos académicos.

Tabla 31: *Proyección Salarial Mensual por Descarga y Asignación de Líderes de Fase.*

Concepto	Categoría Docentes			
	Auxiliar	Asistente	Asociado	Titular
Sueldo Unitario	\$ 3.238.100	\$ 4.178.100	\$ 4.973.900	\$ 7.312.200
Carga Prestacional				
Cesantías (8,33%)	\$ 269.734	\$ 348.036	\$ 414.326	\$ 609.106
Intereses a las Cesantías (1,00%)	\$ 32.381	\$ 41.781	\$ 49.739	\$ 73.122
Prima de Servicios (8,33%)	\$ 269.734	\$ 348.036	\$ 414.326	\$ 609.106
Vacaciones (6,72%)	\$ 217.600	\$ 280.768	\$ 334.246	\$ 491.380
Seguridad Social				
Riesgos Profesionales (0,52%)	\$ 16.903	\$ 21.810	\$ 25.964	\$ 38.170
Salud (8,50%)	\$ 275.239	\$ 355.139	\$ 422.782	\$ 621.537
Pensión (12,00%)	\$ 388.572	\$ 501.372	\$ 596.868	\$ 877.464
Aportes para Fiscales				
Cajasan (4,00%)	\$ 129.524	\$ 167.124	\$ 198.956	\$ 292.488
I.C.B.F. (3,00%)	\$ 97.143	\$ 125.343	\$ 149.217	\$ 219.366
Sena (2,00%)	\$ 64.762	\$ 83.562	\$ 99.478	\$ 146.244
Total	\$ 4.999.691	\$ 6.451.070	\$ 7.679.801	\$ 11.290.183

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 32: Proyección Salarial Mensual por Descarga y Asignación de Expertos Académicos.

Concepto	Categoría Docentes			
	Auxiliar	Asistente	Asociado	Titular
Sueldo Unitario	\$ 3.238.100	\$ 4.178.100	\$ 4.973.900	\$ 7.312.200
Carga Prestacional				
Cesantías (8,33%)	\$ 269.734	\$ 348.036	\$ 414.326	\$ 609.106
Intereses a las Cesantías (1,00%)	\$ 32.381	\$ 41.781	\$ 49.739	\$ 73.122
Prima de Servicios (8,33%)	\$ 269.734	\$ 348.036	\$ 414.326	\$ 609.106
Vacaciones (6,72%)	\$ 217.600	\$ 280.768	\$ 334.246	\$ 491.380
Seguridad Social				
Riesgos Profesionales (0,52%)	\$ 16.903	\$ 21.810	\$ 25.964	\$ 38.170
Salud (8,50%)	\$ 275.239	\$ 355.139	\$ 422.782	\$ 621.537
Pensión (12,00%)	\$ 388.572	\$ 501.372	\$ 596.868	\$ 877.464
Aportes para Fiscales				
Cajasan (4,00%)	\$ 129.524	\$ 167.124	\$ 198.956	\$ 292.488
I.C.B.F. (3,00%)	\$ 97.143	\$ 125.343	\$ 149.217	\$ 219.366
Sena (2,00%)	\$ 64.762	\$ 83.562	\$ 99.478	\$ 146.244
Total	\$ 4.999.691	\$ 6.451.070	\$ 7.679.801	\$ 11.290.183

Fuente: Elaboración propia.

Por las condiciones del modelo propuesto, el análisis de mano de obra para los Líderes y Expertos fue realizada con el sueldo de la categoría Docente Asociado, cubriendo así las categorías de Docente Auxiliar y Asistente, se hizo una proyección a 5 años, identificando el costo total que genera este rubro, tal como se observar en las Tabla 33 y Tabla 34.

Tabla 33: Proyección a 5 años Salarial Categoría Asociado - Líderes de Fase

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldo	\$10.869.120	\$10.974.136	\$11.080.166	\$11.187.221	\$11.295.310	\$11.459.537
Prestaciones	\$5.912.801	\$5.969.930	\$6.027.610	\$6.085.848	\$6.144.649	\$6.233.988
Total	\$50.345.764	\$50.832.196	\$51.323.329	\$51.819.206	\$52.319.875	\$53.080.576

Tabla 34: Proyección a 5 años Salarial Categoría Asociado - Expertos

Año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldo	\$5.434.560	\$5.487.068	\$5.540.083	\$5.593.610	\$5.647.655	\$5.729.769
Prestaciones	\$2.956.401	\$2.984.965	\$3.013.805	\$3.042.924	\$3.072.324	\$3.116.994

Total	\$41.954.803	\$42.360.164	\$42.769.441	\$43.182.672	\$43.599.896	\$44.233.813
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Ingresos.

La proyección de los ingresos se realizó de acuerdo con la oferta del servicio propuesto, en la Tabla 35 se relaciona el valor total de la matrícula de los cursos directos e indirectos vinculados a la línea electiva de emprendimiento; se relaciona el programa, número y valor del creditaje académico, para los cursos de Foro Incubación y Post-Incubación se asignó marginalmente lo correspondiente a un crédito.

Tabla 35: Valor Matrícula Cursos Línea Electiva de Emprendimiento.

Programa	Cursos	Número de Créditos	Valor Crédito	Total
Administración de Empresas - Presencial	Autogestión	3		\$ 945.000
	Foro Incubación	1	\$ 315.000	\$ 315.000
	Foro Post-Incubación	1		\$ 315.000
Administración de Empresas - Virtual	Autogestión	3	\$ 120.000	\$ 360.000
Administración de Empresas - Dual	Construyendo Paz	1	\$ 315.000	\$ 315.000
Administración Turística y Hotelera	Autogestión de Proyectos Turísticos	3	\$ 265.000	\$ 795.000
Economía	Formulación y Evaluación de Proyectos	4	\$ 259.000	\$ 1.036.000
Total				\$4.081.000

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos totales de matrícula de los cursos prerrequisitos fueron calculados teniendo en cuenta el tamaño establecido para la propuesta, es decir, se relacionó el número de estudiantes que mencionan tener emprendimiento con el valor del curso prerrequisito de cada programa, tal como se observa en la Tabla 36.

Tabla 36: Proyección de Ingresos Matrícula de Cursos Prerrequisitos Línea Electiva de Emprendimiento.

Programa	Cursos	Número de Estudiantes Proyectados	% Número de Estudiantes Proyectados	Valor del Curso	Ingreso Total de Matricula
Administración de Empresas - Presencial	Autogestión	21	26%	\$ 945.000	\$ 19.845.000
Administración de Empresas - Virtual	Autogestión	11	14%	\$ 360.000	\$ 3.960.000
Administración de Empresas - Dual	Construyendo Paz	8	10%	\$ 315.000	\$ 2.520.000
Administración Turística y Hotelera	Autogestión de Proyectos Turísticos	2	3%	\$ 795.000	\$ 1.590.000
Contaduría Pública - Presencial	Autogestión	12	15%	\$ 945.000	\$ 11.340.000
Contaduría Pública - Virtual	Autogestión	2	3%	\$ 360.000	\$ 720.000
Economía	Formulación y Evaluación de Proyectos	13	16%	\$ 1.036.000	\$ 13.468.000
Negocios Internacionales	Autogestión	11	14%	\$ 945.000	\$ 10.395.000
Total		80	100%	\$ 4.756.000	\$ 43.993.000

Fuente: Elaboración propia.

Frente a los ingresos totales de matrícula de los cursos Foros, se realizó la proyección con el valor del crédito del programa de Administración de Empresas – Presencial, dado que se espera que sea este programa el que administre estos cursos debido a que su plan de estudios permite la apertura de nuevas líneas electivas; en la Tabla 37 se presenta el número de estudiantes que corresponden a los emprendimientos que se proyectan en las siguientes fases.

Tabla 37: Proyección de Ingresos de Matricula Línea Electiva de Emprendimiento.

Programa	Cursos	Número de Estudiantes Proyectados	% Número de Estudiantes Proyectados	Valor del Curso	Ingreso Total de Matricula
-----------------	---------------	--	--	------------------------	-----------------------------------

Administración de Empresas - Presencial	Foro Incubación	80	100%	\$ 315.000	\$ 25.200.000
	Foro Post-Incubación			\$ 315.000	\$ 25.200.000
Total				\$ 630.000	\$ 50.400.000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez se calculó el valor de los cursos foros y prerrequisitos, a continuación, en la Tabla 38 se presenta el total de ingresos estimado para la línea electiva de emprendimiento.

Tabla 38: *Proyección Ingresos Total Propuesta del Modelo de Emprendimiento.*

Cursos	Número de Estudiantes Proyectados	% Número de Estudiantes Proyectados	Ingreso Total de Matrícula
Foros	80	100%	\$ 50.400.000
Prerrequisitos			\$ 43.993.000
Total			\$ 94.393.000

Fuente: Elaboración propia.

Luego de las proyecciones mencionadas anteriormente, en la Tabla 39 se previó posibles ingresos de estudiantes que mencionaron no contar con un emprendimiento actual, pero manifestaron interés en cursar una línea electiva en emprendimiento.

Tabla 39: *Proyección de Ingresos de Matrícula Línea Electiva de Emprendimiento.*

Unidad	Cursos	Número de Estudiantes Proyectados	Valor del Curso	Ingreso Total de Matrícula
Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables	Foro Incubación	305	\$ 315.000	\$ 96.075.000
	Foro Post-Incubación		\$ 315.000	\$ 96.075.000
Total				\$ 192.150.000

Fuente: Elaboración propia.

Una vez calculado el total de los ingresos se realizó una proyección a 5 años, que permitió analizar el comportamiento de la matrícula en cada uno de los cursos en relación con el

número de estudiantes que tomarán las materias, como análisis de este resultado se pudo evidenciar que la propuesta en esta primera fase presenta ingresos significativos que se apalancan en un cien por ciento por matrícula académicas, dando como resultado un pronóstico de los ingresos a valor presente de \$ 877.303.918.

Proyección Presupuestal.

Como resultado de la información obtenida anteriormente, se proyectó una evaluación presupuestal que permitió medir criterios para asumir riesgos y posibles sucesos de incertidumbre presentes en esta propuesta, en las Tabla 40, Tabla 41 y Tabla 42 se muestra un panorama semestral de la propuesta por las categorías docentes, que permitió establecer metas de ingresos y control de costos.

El valor reflejado en los ingresos corresponde a las matrículas de los cursos foro y prerrequisitos proyectados anteriormente; frente a los gastos, se estimó el valor de hora por categoría docente para líderes de fase (20 horas/semanal) y expertos (10 horas/semanal) con su respectiva carga prestacional (54,4%), los gastos de overhaed (5%) y útiles de escritorio y papelería (1%), fueron calculados teniendo en cuenta los ingresos.

Los resultados de la utilidad operacional en cada uno de los ejercicios por categoría docente Auxiliar, Asistente y Asociado arrojó utilidades de \$ 22.081.677, \$ 17.360.221, \$ 14.212.584, siendo rentables para la propuesta planteada; por otra parte, la categoría Titular presentó resultados poco rentables de -\$ 30.079.170 que impiden proyectarlos en la fase inicial de la propuesta.

Tabla 40: Proyección Presupuestal Línea Electiva Emprendimiento: Docente Categoría Auxiliar.

VARIABLES DE ENTRADA						
VARIABLES DEL PROGRAMA			VARIABLES GENÉRICAS			
Valor total Matrícula Foros	\$ 50.400.000		Porcentaje Overhead	5%	Valor Semanal Lider	\$ 596.000
Valor total Prerrequisitos Estudiantes proyectados	\$ 43.993.000		Útiles de escritorio	1%	Valor Semanal Experto	\$ 298.000
	80		Carga prestacional	54,4%	Valor Mensual Portes y cables	\$ 30.000
					Valor Hora Auxiliar	\$ 29.800
PRESUPUESTO						
CUENTA	VARIABLE	VALOR	CUENTA	VARIABLE	VALOR	
INGRESOS						
416007	Matrícula	\$ 94.393.000				
TOTAL INGRESOS					\$ 94.393.000	
EGRESOS						
Costos y Gastos Asignables						
730101	Overhead	\$ 4.719.650				
519531	Útiles de escritorio	\$ 471.965				
533009	Portes y cables	\$ 120.000				
Total Costos y Gastos Asignables		\$ 5.311.615				
Costos Expertos						
510506	Sueldos: Experto	\$ 2.431.680	51%			
510550	Beneficio habitual por cumplimiento: Experto	\$ 1.907.200	40%			
510554	Gasto de traslado: Experto	\$ 429.120	9%			
Carga Prestacional						
510530	Cesantías	\$ 202.559	8,33%			
510533	Intereses a las Cesantías	\$ 24.317	1,00%			
510536	Prima de Servicios	\$ 202.559	8,33%			
510539	Vacaciones	\$ 163.409	6,72%			
Seguridad Social						
510568	Riesgos Profesionales	\$ 12.693	0,52%			
510569	Salud	\$ 206.693	8,50%			
510570	pensión	\$ 291.802	12,00%			
Aportes Parafiscales						
510572	Cajas an	\$ 97.267	4,00%			
510575	I.C.B.F	\$ 72.950	3,00%			
510578	Sena	\$ 48.634	2,00%			
Total Costos Especiales		\$ 6.090.883				
Costos Total 5 Expertos		\$ 30.454.413				
TOTAL EGRESOS					\$ 72.311.323	
UTILIDAD OPERACIONAL					\$ 22.081.677	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Proyección Presupuestal Línea Electiva Emprendimiento: Docente Categoría Asistente.

VARIABLES DE ENTRADA						
VARIABLES DEL PROGRAMA			VARIABLES GENÉRICAS			
Valor total Matrícula	\$ 50.400.000		Porcentaje Overhead	5%	Valor Semanal Lider	\$ 638.000
Valor total Prerrequisitos	\$ 43.993.000		Útiles de escritorio	1%	Valor Semanal Experto	\$ 319.000
Estudiantes proyectados	80		Carga prestacional	54,4%	Valor Mensual Portes y cables	\$ 30.000
					Valor Hora Asistente	\$ 31.900
PRESUPUESTO						
CUENTA	VARIABLE	VALOR	CUENTA	VARIABLE	VALOR	
INGRESOS						
416007	Matrícula	\$ 94.393.000				
TOTAL INGRESOS					\$ 94.393.000	
EGRESOS						
Costos y Gastos Asignables						
730101	Overhead	\$ 4.719.650				
519531	Útiles de escritorio	\$ 471.965				
533009	Portes y cables	\$ 120.000				
Total Costos y Gastos Asignables		\$ 5.311.615				
Costos Expertos						
510506	Sueldos: Experto	\$ 2.603.040	51%			
510550	Beneficio habitual por cumplimiento: Experto	\$ 2.041.600	40%			
510554	Gasto de traslado: Experto	\$ 459.360	9%			
Carga Prestacional						
510530	Cesantías	\$ 216.833	8,33%			
510533	Intereses a las Cesantías	\$ 26.030	1,00%			
510536	Prima de Servicios	\$ 216.833	8,33%			
510539	Vacaciones	\$ 174.924	6,72%			
Seguridad Social						
510568	Riesgos Profesionales	\$ 13.588	0,52%			
510569	Salud	\$ 221.258	8,50%			
510570	pensión	\$ 312.365	12,00%			
Aportes Parafiscales						
510572	Cajas an	\$ 104.122	4,00%			
510575	I.C.B.F	\$ 78.091	3,00%			
510578	Sena	\$ 52.061	2,00%			
Total Costos Especiales		\$ 6.520.106				
Costos Total 5 Expertos		\$ 32.600.529				
TOTAL EGRESOS					\$ 77.032.779	
UTILIDAD OPERACIONAL					\$ 17.360.221	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42: Proyección Presupuestal Línea Electiva Emprendimiento: Docente Categoría Asociado.

VARIABLES DE ENTRADA						
VARIABLES DEL PROGRAMA			VARIABLES GENÉRICAS			
Valor total Matrícula Foros	\$ 50.400.000		Porcentaje Overhead	5%	Valor Semanal Lider	\$ 666.000
Valor total Prerrequisitos	\$ 43.993.000		Útiles de escritorio	1%	Valor Semanal Experto	\$ 333.000
Estudiantes proyectados	80		Carga prestacional	54,4%	Valor Mensual Portes y cables	\$ 30.000
					Valor Hora Asociado	\$ 33.300
PRESUPUESTO						
CUENTA	VARIABLE	VALOR	CUENTA	VARIABLE	VALOR	
INGRESOS						
416007	Matrícula	\$ 94.393.000				
TOTAL INGRESOS					\$ 94.393.000	
EGRESOS						
Costos y Gastos Asignables						
730101	Overhead	\$ 4.719.650				
519531	Útiles de escritorio	\$ 471.965				
533009	Portes y cables	\$ 120.000				
Total Costos y Gastos Asignables		\$ 5.311.615				
Costos Expertos						
510506	Sueldos: Experto	\$ 2.717.280	51%			
510550	Beneficio habitual por cumplimiento: Experto	\$ 2.131.200	40%			
510554	Gasto de traslado: Experto	\$ 479.520	9%			
Carga Prestacional						
510530	Cesantías	\$ 226.349	8,33%			
510533	Intereses a las Cesantías	\$ 27.173	1,00%			
510536	Prima de Servicios	\$ 226.349	8,33%			
510539	Vacaciones	\$ 182.601	6,72%			
Seguridad Social						
510568	Riesgos Profesionales	\$ 14.184	0,52%			
510569	Salud	\$ 230.969	8,50%			
510570	pensión	\$ 326.074	12,00%			
Aportes Parafiscales						
510572	Cajas an	\$ 108.691	4,00%			
510575	I.C.B.F	\$ 81.518	3,00%			
510578	Sena	\$ 54.346	2,00%			
Total Costos Especiales		\$ 6.806.255				
Costos Total 5 Expertos		\$ 34.031.273				
Costos Líderes de Fase						
510506	Sueldos: Lider de Fase	\$ 5.434.560	51%			
510550	Beneficio habitual por cumplimiento: Lider de Fase	\$ 4.262.400	40%			
510554	Gasto de traslado: Lider de Fase	\$ 959.040	9%			
Carga Prestacional						
510530	Cesantías	\$ 452.699	8,33%			
510533	Intereses a las Cesantías	\$ 54.346	1,00%			
510536	Prima de Servicios	\$ 452.699	8,33%			
510539	Vacaciones	\$ 365.202	6,72%			
Seguridad Social						
510568	Riesgos Profesionales	\$ 28.368	0,52%			
510569	Salud	\$ 461.938	8,50%			
510570	pensión	\$ 652.147	12,00%			
Aportes Parafiscales						
510572	Cajas an	\$ 217.382	4,00%			
510575	I.C.B.F	\$ 163.037	3,00%			
510578	Sena	\$ 108.691	2,00%			
Total Costos Especiales		\$ 13.612.509				
Costos Total 3 Líderes		\$ 40.837.528				
TOTAL EGRESOS					\$ 80.180.416	
UTILIDAD OPERACIONAL					\$ 14.212.584	

Fuente: Elaboración propia.

Cabe resaltar que los valores presentados en el estudio de viabilidad financiera correspondientes al rubro Líderes de Fase y Expertos no generan gastos adicionales a la Facultad, dado que la propuesta se proyectó a partir de la descarga docentes que actualmente la Universidad contempla para las actividades de investigación.

Proyección Flujo de Caja.

Con los resultados de la proyección elaborada a los ingresos y egresos se realizó un análisis del costo de oportunidad y tasa de retorno, entendiéndose como el costo de oportunidad, el valor al que se renuncia para ser utilizado o invertido de manera diferente al propósito inicial, y tasa de retorno, como la viabilidad del proyecto.

La Universidad presenta un costo de oportunidad real una vez deflactado del 5.80% lo que deduce que esta propuesta puede tomarse como una opción de inversión, también se presentó un costo de oportunidad semestral del 2.86% tal como se observa en la Tabla 43.

Tabla 43: *Costo de Oportunidad.*

Descripción	Proyección
Costo de Oportunidad	9,50%
Costo de Oportunidad Real EA	5,80%
Costo de Oportunidad Real Semestral	2,86%

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 44 se muestra la Tasa de retorno que presentó la propuesta, corresponde a un 20.54% semestral y 45.29% anual, siendo una alternativa atractiva para la Facultad.

Tabla 44: *Tasa de Retorno.*

Descripción	Proyección
Tasa real de retorno semestral (TIR*)	20,54%
Tasa real de retorno anual (TIR*)	45,29%

Fuente: Elaboración propia.

Con la proyección del flujo de caja de terminó un total de ingresos y egresos, así como la inversión inicial requerida, se estimó una utilidad neta a valor presente \$ 463.237.518; presentando este primer análisis un buen indicador de rentabilidad del proyecto, como se observa en la Tabla 45

Tabla 45: Resultados de la proyección de ingresos y Gastos

Valor Presente de Ingresos	\$ 877.303.917,59
Valor Presente de Egresos	\$ 332.907.216,90
Inversión Inicial	\$ 81.159.182,68
Valor Presente Neto	\$ 463.237.518

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el Flujo de Caja y analizando la rentabilidad obtenida de la propuesta se puede considerar que los ingresos cubren el costo del servicio, esto quiere decir que satisface la tasa de oportunidad que propone la Universidad y adicional a esto se tiene una ganancia de \$ 463.237.518 obtenido de valor presente neto y la tasa interna de retorno modificada.

Propuesta Final del Modelo

Una vez desarrollados los objetivos de la investigación, se diseñó la propuesta en el lienzo del modelo de negocio Canvas, como se observa en la Figura 48 cada uno de los ejes temáticos contempla acciones para el cumplimiento del propósito central definido para este modelo.

Figura 48: Propuesta Final del Modelo.



Fuente: Elaboración propia.

Este lienzo permite evaluar, visualizar e innovar el modelo, en cada uno de los procesos establecidos para la búsqueda del mejoramiento continuo de la propuesta de valor.

Capítulo V: Conclusiones

El siguiente capítulo presenta un resumen de los resultados con mayor relevancia descritos en la sesión anterior, así mismo se sugieren posibles acciones futuras y recomendaciones relacionadas a esta investigación.

A nivel país la tasa de desempleo ha sido uno de los temas con mayor preocupación para el gobierno nacional, dado que incide de manera directa e indirecta en los sectores económicos y las posibles inversiones extranjeras, a esto se suma, la baja demanda de la inserción laboral en profesionales, y de ahí, la importancia de un modelo educativo que articule la formación académica con los requerimientos reales del sector productivo.

Dentro de la propuesta formativa de las Instituciones de Educación Superior, se deberán propiciar ecosistemas y programas con iniciativas en pro del emprendimiento, que ayuden el fortalecimiento de las diferentes competencias y rasgos del perfil emprendedor en los estudiantes. La UNAB y la Facultad, comprometidas con la transformación del entorno podrán adoptar estrategias que permitan contribuir con el desarrollo económico de la región mediante la conexión entre la docencia e investigación.

Es por esto, que la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, como unidad de negocio, tiene ante sí un gran reto, vincular e integrar de manera eficiente el entorno económico con la educación superior, a través, de un modelo para el acompañamiento en la incubación de emprendimiento para estudiantes de pregrado de la Facultad.

A partir del desarrollo del proyecto investigativo, se logró concluir cada uno de los objetivos propuestos, logrando así identificar programas y modelos exitosos con variables determinantes bajo la metodología lean launchpad, frente a los recursos, la Institución y la

Facultad cuentan con herramientas que permiten y facilitan el proceso formativo del emprendimiento basados en investigación, desarrollo e innovación.

Así mismo, se logró diseñar la oferta del servicio a partir del análisis de las tendencias y la identificación de las necesidades de los estudiantes que actualmente cuentan con iniciativas empresariales que en su gran mayoría se categorizan en tradicionales y comerciales, los motivos que impulsaron la creación de las ideas de negocio, los recursos y obstáculos presentados al inicio y durante el desarrollo del emprendimiento y la falta de asesoría financiera, a su vez se conoció la proyección de aquellos estudiantes que actualmente no cuentan con emprendimiento que podrían ser posibles clientes potenciales para esta propuesta.

Seguido a esto, se diseñó la propuesta de una estructura administrativa y legal que reconoció los procesos y roles durante esta etapa, así mismo se realizó un estudio técnico conformado por localización, ingeniería y tamaño, delimitando la definición clara de la inversión inicial, activos fijos y manos de obra necesarios para la puesta en marcha del proyecto, esta última no requiere de una contratación adicional, dado que se propone una modificación en la distribución de la carga docente.

Frente al comportamiento financiero, los ingresos proyectados corresponden inicialmente a las matrículas de la línea electiva de emprendimiento, y en relación con los activos fijos la propuesta proyecta unos gastos que actualmente son asumidos por la Facultad, presentando utilidad en cada una de las categorías docentes de la Universidad, excepto en la categoría Titular.

El desarrollo de esta propuesta identificó además, el desaprovechamiento de la formación de los profesores de la Facultad capacitados bajo la metodología lean launchpad realizado en el programa Apps.co y el desconocimiento por parte de los estudiantes emprendedores de las convocatorias de financiamiento nacional e internacional.

Con la recopilación de toda la información, se logró diseñar una alianza con UNAB Creative para una nueva línea integral en pro del emprendimiento, mitigando las falencias encontradas dentro de este trabajo investigativo; cabe mencionar que se obtuvo una aceptación de los estudiantes frente a la propuesta de una línea electiva de emprendimiento.

Una vez analizados los resultados obtenidos en el proyecto y presentada la propuesta final del modelo, se describe a continuación una serie de acciones y recomendaciones a tener en cuenta para dar continuidad a la propuesta.

- Orientar los planes de estudios de la Facultad hacia el desarrollo de habilidades emprendedoras y no solo hacia un perfil empleador.
- Estudiar el diseño de la estrategia construida en el trabajo investigativo, que involucre a los grupos de investigación en el modelo, aportando así, a los índices de producción científica de la Facultad y la Universidad, a través de la interacción continua entre el estudiante y la investigación.
- Generar una estrategia de aprovechamiento de los docentes capacitados en la Facultad en métodos de aprendizaje como estudio de casos, situación creativa de problema u otras competencias que permitan a partir de actividades y acciones compartir con los estudiantes al interior de las aulas de clase.
- Fortalecer el proceso formativo de docentes, a partir de la propuesta de una estrategia de gestión del conocimiento que interactúe experiencias y conocimientos entre los mismos.

Bibliografía

- Afuah, A., & Tucci, C. (2001). Internet Business Models and Strategies. *New York: McGraw-Hill*, (January), 384. <https://doi.org/10.1036/0072511664>
- Alba, C. (2015). Modelo de incubación de empresas : Una propuesta. *Revista Perspectivas*, 18(36), 65–90. Retrieved from <http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n36/v18n36a03.pdf>
- Alcaraz, R. (2014). *El emprendedor de éxito. Igarss 2014*. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., & Lashley, C. (2012). International Journal of Hospitality Management The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.007>
- ANDI. (n.d.). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI. Retrieved August 13, 2019, from <http://www.andi.com.co/Home/>
- Andía, W., & Pinto, P. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Ingeniería Industrial*, 16(1), 80–84.
- Arias, L., Portilla, L., & Acevedo, C. (2008). Propuesta metodológica para la elaboración de Planes de Negocios. *Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal Proyecto*, VIV(40), 132–135.
- Baughn, C., Cao, J., Le, L., Lim, V., & Neupert, K. (2006). Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and the Philippines. *International Library Review*, 11. [https://doi.org/10.1016/0020-7837\(71\)90035-5](https://doi.org/10.1016/0020-7837(71)90035-5)

- Bermúdez, Y. S. (2010). Las incubadoras de empresas y los parques tecnológicos, una alternativa para garantizar el nacimiento de empresas innovadoras y sostenibles. *Desarrollo & Gestión*, (5), 33–40. Retrieved from <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/DYG/article/view/445>
- Bravo, S. (2011). Incubadoras de Empresas en Colombia. *Revista Ingenium* 5(9), 5(9), 5–13.
- Bravo, S., Álvarez, F., & Pineda, D. (2012). Comparativo sobre modelos de incubadoras de empresas representativas en Colombia. *Magazín Empresarial*, 8, 39–47.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (n.d.). Cámara de Comercio de Bucaramanga. Retrieved August 13, 2019, from <https://www.camaradirecta.com/fortalecer-mi-empresa/emprendimiento/mujeres-ecco/>
- Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2019). Emprendimiento en el 2018, 2019.
- Castillo, J., & Holger, M. (2018). *World Rankings Report 17/18*. Stockholm, Sweden.
- CEIN. (n.d.). CEIN - Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra. Retrieved August 6, 2019, from <http://www.cein.es/>
- Centro IthaKa. (n.d.). Programa fortalecimiento negocio | Centro IthaKa. Retrieved August 6, 2019, from <https://www.ithaka.ucu.edu.uy/programa-fortalecimiento-negocio>
- Chang, H. G. (2010). El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 85–94. <https://doi.org/10.22458/RNA.V1I1.286>
- Colciencias. (2018). Modelo de Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y de Reconocimiento de Investigadores del Sistema Nacional de Ciencia,

Tecnología e Innovación.

Congreso de la Republica de Colombia. (2012). Ley estatutaria 1581 de 2012, *2012(17)*, 1–18.

Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *Perspectivas*, (27), 23–45. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231003.pdf>

CREAME. (n.d.). CREAME - Incubadora de Empresas. Retrieved August 8, 2019, from <https://www.cream.com.co/>

Creemos en Santander. (n.d.). Red de Emprendimiento de Santander. Retrieved August 15, 2018, from <https://www.emprendedoresdesantander.com/#quien>

DANE. (n.d.). Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. Retrieved August 21, 2018, from <http://www.dane.gov.co/>

DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>

Djankov, S., Qian, Y., Roland, G., & Zhuravskaya, E. (2006). Who Are China 's Entrepreneurs ?

DMZ. (n.d.). La DMZ. Retrieved August 6, 2019, from <https://dmz.ryerson.ca/>

FCEAC|UNAB. (n.d.). Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables | Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB. Retrieved July 30, 2019, from <https://www.unab.edu.co/nosotros/facultad-de-administracion>

FGS. (n.d.). Fondo de Garantías de Santander S.A - FGS. Retrieved August 13, 2019, from <https://fgs.com.co/site/servicios>

- Fidalgo, Á. (2008). Innovación educativa en la universidad: La asignatura pendiente. *Revista Madrid+D, Monográfico*, 49–54. Retrieved from https://www.madrimasd.org/informacionidi/revistas/monograficos/monografias/monografia20/20_bloque1_07.pdf
- Galindo, C. (2017). El programa de incubadoras tecnológicas de Israel y su papel en el desarrollo de la Startup Nation. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE*, 23–34.
- Galleguillos, C., Escobar, B., & Hurtado, R. (2019). Predictores de la Intención Emprendedora en Alumnos de Pregrado: Un Modelo Basado en Ecuaciones Estructurales. *Formación Universitaria*, 12(1), 83–94. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062019000100083>
- García, J. M., Torres, J., Ortega, F., & Lozano, A. (2013). Ingeniería Solidaria, 9(16), 1–170.
- Global Entrepreneurship Research Association. (2018). *Global Entrepreneurship Monitor 2017/2018. Global Entrepreneurship Monitor*. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report/50012>
- Gómez, L., López, S., Hernández, N., Galvis, M., Parra, L., Matiz, F., ... Martínez, P. (2019). *GEM COLOMBIA: Estudio de la actividad empresarial en 2017. The British Journal of Psychiatry* (Vol. 112). <https://doi.org/10.1192/bjp.112.483.211-a>
- Gómez, L., Martínez, J., & Arzuza, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, (21), 1–25.
- González, J. L., & Barzola, J. M. (2018). El coworking como herramienta innovadora para el desarrollo de los nuevos emprendedores. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/coworking-nuevos-emprendedores.html>

- Gupta, V. K., Goktan, A. B., & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 273–288. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.02.002>
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A real options-driven theory of business incubation. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 41–54. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011180.19370.36>
- Hernández, A., Medina, A., Nogueira, D., Negrin, E., & Marques, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna*, 81(184), 193–200. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37309>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*.
- HubBOG. (n.d.). HubBOG | Inversión + Innovación + Coworking + Networking. Retrieved August 13, 2019, from <https://hubbog.com/>
- Il, S., & Duarte, S. (2015). El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos (The profile of the entrepreneur and studies related to the Latin American Entrepreneurs), 11, 291–314.
- IMEBU. (n.d.). Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga – IMEBU. Retrieved August 13, 2019, from <https://imebu.gov.co/web4/banca-ciudadana/>
- INBIA. (n.d.). InBIA: Red global de constructores de ecosistemas emprendedores InBIA. Retrieved August 9, 2018, from <https://inbia.org/>
- INCUBAR Manizales. (n.d.). INCUBAR Manizales. Retrieved August 8, 2019, from

<http://incubar.org/documentacion/>

Incubatec. (n.d.). Incubatec. Retrieved August 9, 2018, from <https://incubatec.cl/>

iNNpalsa Colombia. (n.d.). iNNpalsa Colombia. Retrieved August 8, 2019, from <https://innpulsacolombia.com/es/>

Instituto Génesis PUC-RIO. (n.d.). Instituto Génesis PUC-RIO. Retrieved August 6, 2019, from <http://www.genesis.puc-rio.br/>

Jácome, A., Mayanin, S., & José, S. (2018). Los modelos de redes de conocimiento y de la quintuple hélice en el análisis de la actividad artesanal en piedra en Dzityá, Yucatán.

Krauss, C. (2011). Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios- Caso Uruguay, 9(1), 28–40. Retrieved from https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-9-no-1/articulo3.pdf

Llorens, G. A. B. (2010). *Doctorando ULSETB 2010 Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios Table of Contents*.

MacondoLab. (n.d.). Centro de Crecimiento Empresarial MacondoLab. Retrieved August 8, 2019, from <https://macondolab.com/>

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter, HBR.pdf. *Harvard Business Review*, 80(5), 86–92. [https://doi.org/10.1002/1099-0690\(200112\)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D](https://doi.org/10.1002/1099-0690(200112)2001:23<4391::AID-EJOC4391>3.0.CO;2-D)

Marqués, F. (2015). *Técnicas de Investigación de Mercados*. Retrieved from <https://www.alfaomegacloud.com/reader/tecnicas-de-investigacion-de->

mercados?location=61

Martínez, O., & Arango, K. (2012). El Mobile Marketing en Colombia. Su estado actual y proyección año 2012. *Revista EAN*, (73), 116–135.

<https://doi.org/https://doi.org/10.21158/01208160.n73.2012.591>

Matiz, F., & Cruz, C. (2004). La experiencia colombiana en incubación de empresas. *Revista Escuela Administración de Negocios*, 52, 6–13.

<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Medina, E. G., Moncayo, O. F., Jácome, L. F., & Albarrasin, M. V. (2017). El emprendimiento en el sistema universitario. *Revista Didasc@lia: D&E*, VIII(1), 163–178.

MinTIC. (n.d.). APPS.CO. Retrieved from <https://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-propertyvalue-575.html>

Mueller, S. L., & Thomas, A. S. (2001). Culture and entrepreneurial potential: A nine country study of locus of control and innovativeness, *9026(99)*, 51–75.

Muñoz, H., & Núñez, J. (2011). Las políticas públicas educativas y las tecnologías de la información y la comunicación (Tic) en Colombia: una caracterización desde 1991 al 2008, *4(8)*, 79–89.

Murcia, J., Díaz, F., Medellín, V., Ortega, J., Santana, L., González, M., ... Baca, C. (2009).

Proyectos - formulación y criterios de evaluación. Retrieved from

<https://www.alfaomegacloud.com/reader/proyectos-formulacion-y-criterios-de-evaluacion?location=236>

Murcia, J., Díaz, F., Santana, L., Oñate, G., Rodríguez, S., Rojas, R., & Rodríguez, G. (2019).

Formulación y criterios de evaluación. Retrieved from

<https://www.alfaomegacloud.com/reader/proyectos-formulacion-y-criterios-de-evaluacion-segunda-edicion-1?location=5>

Nodriza Incubation Partner. (2005). Guía de buenas prácticas para las incubadoras de empresas.

Retrieved from

http://biblioteca.sena.edu.co/exlibris/aleph/u21_1/alephe/www_f_spa/icon/incubadoras/guia-de-buenas-practicass.pdf

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2004). An ontology for e-Business models. *Value Creation from E-Business Models*, 65–97. <https://doi.org/10.1016/B978-075066140-9/50006-0>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Retrieved from

http://www.businessmodelgeneration.com/downloads/businessmodelgeneration_preview.pdf

Parque E. (n.d.). Parque E - Parque del Emprendimiento. Retrieved August 13, 2019, from

<https://www.parquedeemprendimiento.com/index.php>

Parque Tecnológico Guatiguará. (n.d.). Parque Tecnológico Guatiguará. Retrieved August 13,

2019, from <http://gtechpark.com/secciones-7-s/la-organizacin.htm>

Pedraza, A., Ortiz, C., & Pérez, S. (2015). Perfil emprendedor del estudiante de la Universidad

Industrial de Santander., *10*, 141–150.

Pereira, F., Buelvas, P., Franco, C., García, G., Gómez, L., López, S., ... Varela, R. (2017).

Actividad Empresarial Colombiana. Reporte GEM Colombia 2016/2017.

Pérez, B., & Bermúdez, E. (2015). Sistema regional de innovación para el desarrollo territorial:

- propuesta de modelo cuádruple hélice en Colombia. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, 4(1), 40–64.
- Pineda, K., Morales, M., & Ortiz, M. (2011). Modelos y mecanismos de interacción universidad-empresa-Estado: Retos para las universidades colombianas. *Equidad y Desarrollo*, 41–67. <https://doi.org/10.19052/ed.193>
- Plug and Play Tech Center. (n.d.). Plug and Play Tech Center. Retrieved August 9, 2018, from <https://www.plugandplaytechcenter.com/>
- PoliHub. (n.d.). PoliHub Innovation District & Startup Accelerator By Fondazione Politecnico di Milano. Retrieved August 6, 2019, from <https://www.polihub.it/en/>
- Prodem. (n.d.). Prodem – Programa de Desarrollo Emprendedor. Retrieved August 6, 2019, from <https://prodem.ungs.edu.ar/>
- Ramírez, M. del P. S., & García, M. V. (2010). La Alianza Universidad- Empresa-Estado: una estrategia para promover innovación. *Revista EAN*, 68, 112–133. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a09.pdf>
- RedEmprendia. (n.d.). RedEmprendia - Emprendimiento universitario. Retrieved August 8, 2019, from <https://www.redemprendia.org/es>.
- Rincón, L. M. (2009). Conoce los pasos para crear empresa.
- Rodeiro, D. P., Fernández, S. L., Otero, L. G., & Rodríguez, A. S. (2008). La creación de empresas en el ámbito universitario: una aplicación de la teoría de los recursos Firm creation in universities: a resource based view. *Cuadernos de Gestión N°*, 8(2), 11–28.
- Rosenbloom, R. S., & Chesbrough, H. (2002). The role of the business model in capturing value

- from innovation : evidence from Xerox Corporation ' s technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Ruta N. (n.d.). Ruta N - Centro de Innovación y Negocios. Retrieved August 13, 2019, from <https://www.rutanmedellin.org/es/>
- Saldaña, Y., Ruiz, F., Gaona, L., Nahuat, J., & Muñoz, K. (2018). Incubadora de negocios: oportunidad para fortalecer la vinculación universidad- entorno económico, 6(2), 75–84.
- Saldarriaga, M. E., & Guzmán, M. F. (2018). Enseñanza del emprendimiento en la educación superior: ¿Metodología o modelo? *Magazine School of Business Administration*, (85), 125–142. <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2054>
- Sampedro, J. (2017). Emprendimiento Universitario y valorización del conocimiento para la solución de problemas sociales., 1–14. Retrieved from http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_265.pdf
- Sanabria, N. (2011). Investigación y Desarrollo (I + D) en la productividad., 9(1), 55–63.
- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*.
- SENA. (n.d.). Servicio Nacional de Aprendizaje | SENA. Retrieved August 13, 2019, from <http://www.sena.edu.co/es-co/Paginas/default.aspx>
- Setsquared. (n.d.). SETsquared Partnership | the University Enterprise Collaboration. Retrieved August 9, 2018, from <http://www.setsquared.co.uk/>
- Suricata Labs. (n.d.). Suricata Labs. Retrieved August 13, 2019, from <https://suricatalabs.com/>
- Tecnológico de Monterrey. (n.d.). Red de Incubadoras de Empresas | Tecnológico de Monterrey. Retrieved August 6, 2019, from <https://tec.mx/es/emprendimiento/red-de-incubadoras-de->

empresas

UDES. (n.d.). Universidad de Santander - UDES / Unidad de Emprendimiento. Retrieved August 13, 2019, from <https://cucuta.udes.edu.co/unidad-de-emprendimiento.html>

UIS. (n.d.). Universidad Industrial de Santander / Programa de Emprendimiento. Retrieved from <https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/convocatoriasProgramasApoyo/programasApoyoConvocatoriasInternas/emprendimientoVIE.html>

UNAB. (n.d.-a). Acerca de la UNAB | Universidad Autónoma de Bucaramanga - UNAB. Retrieved July 30, 2019, from <https://www.unab.edu.co/nosotros/acerca-de>

UNAB. (n.d.-b). Centro de creatividad, innovación y emprendimiento Unab Creative. Retrieved August 15, 2018, from <http://www.unab.edu.co/unab-creative>

UNAB. (2002). Legal Reglamento de Investigaciones UNAB. Retrieved from http://www.ghbook.ir/index.php?name=های رسانه و فرهنگ&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chckhashk=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component

UNAB. (2003). Reglamento Interno de Trabajo de la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

UNAB Creative. (n.d.). UNAB Creative. Retrieved August 9, 2019, from <https://creative.unab.edu.co/>

Universidad de los Andes. (n.d.). Centro de Emprendimiento - Facultad de Administración. Retrieved August 8, 2019, from <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/relaciones-corporativas/centro-de-emprendimiento>

Universidad de Texas A&M. (n.d.). Startup Aggieland. Retrieved August 6, 2019, from <https://mays.tamu.edu/mcferrin-center-for-entrepreneurship/startup-aggieland/launch/>

Universidad del Magdalena. (n.d.). Centro de Innovación y Emprendimiento. Retrieved August 13, 2019, from <https://www.unimagdalena.edu.co/UnidadesOrganizativas/Direccion/5>

Universidad EAFIT. (n.d.). Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo - Innovación EAFIT. Retrieved August 8, 2019, from <http://www.eafit.edu.co/innovacion/Paginas/inicio3.aspx>

Universidad EAN. (n.d.). Instituto para el Emprendimiento Sostenible. Retrieved September 20, 2018, from <https://universidadean.edu.co/es/facultades/instituto-para-el-emprendimiento-sostenible/que-es-el-instituto-para-el-emprendimiento>

Universidad ECCI. (n.d.). Unidad de Emprendimiento. Retrieved August 8, 2019, from https://www.ecci.edu.co/es/Bogota/unidad-de-emprendimiento-192?language_content_entity=es

Universidad Externado de Colombia. (n.d.). Unidad de Emprendimiento - Emprende+. Retrieved August 8, 2019, from <https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/centro-de-emprendimiento/>

Universidad ICESI. (n.d.-a). Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial - CDEE. Retrieved August 8, 2019, from <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/cdee/#tab-466>

Universidad ICESI. (n.d.-b). Start-UpCafé. Retrieved August 8, 2019, from <https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/start-upcafe/>

Universidad Tecnológica de Bolívar. (n.d.). Laboratorio de Creatividad e Innovación “El Patio.”

Retrieved August 8, 2019, from <https://investigaciones.utb.edu.co/laboratorio-de-creatividad-e-innovacion-el-patio>

UPB. (n.d.). Universidad Pontificia Bolivariana - UPB | Unidad de Emprendimiento. Retrieved August 13, 2019, from <https://www.upb.edu.co/es/unidad-de-emprendimiento-bucaramanga>

Uriarte, J. de D., & González, P. (2007). Métodos e instrumentos de evaluación psicológica de jóvenes emprendedores. Retrieved July 22, 2019, from <http://www.psicologiacientifica.com/metodos-e-instrumentos-de-evaluacion-psicologica-de-jovenes-emprendedores/>

Uríguen, P., Pizarro, J., & Cedeño, J. (2018). Metodologías de emprendimiento usadas en la Universidad Ecuatoriana: El caso de una Institución de educación Superior Orense, 309–315.

Urrego, K., Pineda, K., Martínez, A., & García, S. (2011). Perspectivas de la incubación de empresas en Colombia: un estudio exploratorio en las principales ciudades del país. *Libre Empresa*, 8(1), 157–174. Retrieved from <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3904702>

USTA. (n.d.). Universidad Santo Tomas - USTA / Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial. Retrieved August 13, 2019, from <http://rsu.ustabuca.edu.co/index.php/nuestra-vocacion-cede>

Valenciano, J. de P., & Uribe, J. T. (2009). Emprendimiento de la economía social y desarrollo local: promoción de incubadoras de empresas de economía social en Andalucía. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 64, 5–33. Retrieved from http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6401_De_Pablo_y_Uribe.pdf

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>

Zúñiga, A. (2013). Las Spin-Off en el contexto universitario colombiano: Consideraciones generales, 2.