

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO PARA LOS CENTROS DE
DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) DE LA REGIÓN CENTRAL DEL VALLE
DEL CAUCA

NATALIA LIZETH BAENA CORTÉS
RUBY ESTELA JARAMILLO CORTEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018

PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO PARA LOS CENTROS DE
DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) DE LA REGIÓN CENTRAL DEL VALLE
DEL CAUCA

NATALIA LIZETH BAENA CORTÉS
RUBY ESTELA JARAMILLO CORTEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
administrador (a) de empresas

Director: Héctor Fernando Rueda Rodríguez. Msc.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUÁ
2018

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Tuluá, 11 de mayo de 2018.

DEDICATORIA.

Dedicamos esta investigación a Dios, quien nos dio la sabiduría y la perseverancia para terminarlo exitosamente, también a nuestras familias, ya que siempre nos han brindado su apoyo incondicional.

CONTENIDO.

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	12
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
2. OBJETIVOS.....	18
2.1. OBJETIVO GENERAL	18
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
3. JUSTIFICACIÓN.....	19
4. MARCO DE REFERENCIA.....	20
4.1. ESTADO DEL ARTE (ANTECEDENTES)	20
4.1.1. Principales Centros de Desarrollo Empresarial a nivel mundial	20
4.1.1.1 Red SBDC de Estado Unidos	20
4.1.1.2 Desarrollo empresarial en Brasil	25
4.1.1.3 Centros de Desarrollo Empresarial en Perú.....	27
4.1.1.4 La Administración de pequeñas y medianas empresas en Corea ..	28
4.1.2. Lanzamiento de la iniciativa de la creación de Centros de Desarrollo para las pequeñas empresas en Colombia	29
4.1.3. Manual operativo para los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE...30	
4.1.4. Cooperación Internacional y potencialización de las unidades de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje.....	32
4.1.5. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI	33
4.2. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL.....	34
4.2.1. Consultoría empresarial	35
4.2.1.1 Pedagogía como ciencia de educación	38
4.2.2. Proceso empresarial.....	39

4.2.3.	Planeación estratégica	42
4.2.4.	Empresario	43
4.2.5.	Emprendedor	43
4.2.6.	Emprendimiento	44
4.2.7.	Tipos de emprendedores y proceso para creación de empresas	44
4.2.8.	Espíritu empresarial.....	45
4.3.	MARCO LEGAL	45
4.3.1.	Centros de Desarrollo Empresarial - CDE	45
4.3.2.	Red Nacional Para el Emprendimiento.....	46
4.3.3.	¿Qué significa Pyme?	47
4.3.4.	Categorización de las Mipyme en Colombia.....	48
4.4.	MARCO CONTEXTUAL	49
5.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
5.1.	TIPO DE ESTUDIO.....	51
5.2.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	52
5.3.	FUENTES TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN ..	53
6.	CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) UBICADOS EN LA SUBREGIÓN CENTRO DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.....	55
6.1.	CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.....	56
6.2.	CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUGA.	77
7.	CAPÍTULO II. PRINCIPALES TEMAS DE ASESORÍA BRINDADOS POR LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) DE LA ZONA CENTROVALLECAUCANA.	94
8.	CAPÍTULO III. DIFICULTADES QUE PRESENTAN LOS CENTROS DE DESARROLLO AL BRINDAR APOYO A EMPRESARIOS Y/O EMPRENDEDORES.....	101
9.	CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO PARA LOS CDE CENTROVALLECAUCANOS.	111

9.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL	111
9.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO.....	112
9.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	114
9.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	115
9.5. MATRIZ DOFA	117
10. CONCLUSIONES.	123
11. RECOMENDACIONES.....	124
ANEXOS.....	126
BIBLIOGRAFÍA.....	173

LISTA DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de las Mipyme en Colombia.....	48
Tabla 2. Fuentes técnicas para recolección de información.	53
Tabla 5. Centros de Desarrollo Empresarial objeto de estudio.	55
Tabla 6. Tabla de contacto Cámara de Comercio Tuluá.....	56
Tabla 7. Tabla de contacto Valle INN Tuluá.	61
Tabla 8. Tabla de contacto Comfandi Tuluá.	67
Tabla 9. Tabla de contacto SENA CLEM.	70
Tabla 10. Tabla de contacto CEDES Tuluá.	74
Tabla 11. Tabla de contacto Cámara de Comercio Buga.	78
Tabla 12. Tabla de contacto Valle INN Buga.	82
Tabla 13. Tabla de contacto Comfandi Buga.	86
Tabla 14. Tabla de contacto ITA Profesional	90
Tabla 15. Fortalezas y debilidades de los CDE	112
Tabla 16. Oportunidades y amenazas de los CDE	113
Tabla 17. Matriz EFI.....	114
Tabla 18. Matriz EFE	116
Tabla 19. Matriz DOFA	118

LISTA DE ILUSTRACIONES.

Pág.

Ilustración 1. Red de Small Business Development Centers – SBDC.	22
Ilustración 2. Modelo SBDC en la vida de una empresa.	23
Ilustración 3. Modelo del proceso empresarial propuesto por Alan Gibbs.	40
Ilustración 4. Fuerzas del desarrollo empresarial según Jeffry Timmons.	41
Ilustración 5. Manual operativo del centro de desarrollo empresarial.	46
Ilustración 6. Organigrama del CAE de la Cámara de Comercio de Tuluá.	58
Ilustración 7. Pilares del Plan de Desarrollo.	61
Ilustración 8. Organigrama Valle INN Tuluá.	64
Ilustración 9. Clasificación del estado de desarrollo del negocio.	66
Ilustración 10. Organigrama Fomento Empresarial Comfandi Tuluá.	68
Ilustración 11. Organigrama del Área de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga.	81
Ilustración 12. Organigrama Valle INN Buga.	84
Ilustración 13. Organigrama Comfandi Buga.	89

LISTA DE ANEXOS.

	Pág.
Anexo A. Formato de entrevista realizada a directores y/o ejecutivos de los Centros de Desarrollo Empresarial	126
Anexo B. Formato de encuesta realizada a los asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial	127
Anexo C. Transcripción de entrevistas realizadas a los directores y/o ejecutivos de los Centros de Desarrollo Empresarial	131

RESUMEN.

La idea de realizar la presente investigación enmarcada en la metodología explicativa, surgió a partir de identificar la necesidad de evaluar el estado actual de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) ubicados en la zona central del departamento del Valle del Cauca, para posteriormente desarrollar una propuesta orientada a su fortalecimiento.

Para dar cumplimiento al objetivo primordial del presente trabajo, inicialmente se visitaron los Centros de Desarrollo incluidos en la investigación, los cuales se encuentran ubicados en los municipios de Tuluá y Guadalajara de Buga; con el fin de obtener información tanto de los procesos administrativos como de los operativos, para lograr dicho propósito se hizo uso de dos instrumentos para la recolección de información, los cuales fueron, la entrevista en profundidad a los directivos de los centros y encuestas a los mentores de los mismos.

Posteriormente se procedió a realizar un profundo análisis de toda la información recolectada, para, a partir de allí formular una serie de estrategias encaminadas a fortalecer los procesos de los centros estudiados, de manera que cumplan con las expectativas tanto del personal como de los usuarios.

Finalmente se determinó que el fortalecimiento de los CDE permite que estos puedan mostrar excelentes resultados, mejorando con ello el tejido empresarial de la región. Así mismo, con base en lo anterior se formularon unas importantes recomendaciones, las cuales pretenden ayudar a los Centros de Desarrollo a tener una visión general de la condición actual de sus procesos, con la finalidad de que se tomen decisiones determinantes para el mejoramiento y la eficiencia de los mismos.

Palabras clave: Centros de Desarrollo Empresarial, estrategias de fortalecimiento, procesos administrativos, procesos operativos.

INTRODUCCIÓN.

Las denominadas micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) actualmente son parte fundamental de la economía nacional, puesto que ostentan el porcentaje más alto de influencia directa al empleo, a la economía, productividad y competitividad de la nación. Es por ello que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo tiene como misión apoyar la actividad empresarial y enfoca principalmente sus esfuerzos en la formulación, dirección y coordinación de políticas que fomenten el desarrollo tanto económico como social del país, lo que esta entidad gubernamental pretende es integrar y desarrollar los sectores productivos tanto de la industria como de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas.

De acuerdo a lo anterior han sido establecidos los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), puesto que los emprendedores y/o empresarios colombianos buscan herramientas y servicios que respondan efectivamente a las necesidades tanto de información y asesoría, como de recursos, con el fin de que sus ideas de negocio se materialicen y puedan perdurar a lo largo del tiempo, consiguiendo así empresas sostenibles y competitivas en la región.

Sin embargo, anualmente las Cámara de Comercio mediante los informes de comportamiento empresarial, reflejan y exponen cifras alertadoras con respecto al cierre temprano de las catalogadas Mipyme, por lo que se llega a la hipótesis de que los esfuerzos de los CDE no están siendo del todo efectivos, pues no se contribuye realmente a la construcción de un tejido empresarial sostenible.

Con base en lo anterior, se propone la presente investigación, la cual está enfocada en describir y determinar el estado actual de los Centros de Desarrollo Empresarial localizados en la zona centro del departamento del Valle del Cauca, específicamente en los municipios de Guadalajara de Buga y Tuluá. Una de las características principales para la investigación, se centra en el hecho de que existen diversos Centros de Desarrollo o unidades que brindan apoyo al empresariado de los municipios objeto de estudio, por lo que se realizó un listado de los principales Centros de Desarrollo de cada municipio, recolectando la información necesaria para proceder a establecer comunicación y para llevar a cabo dicho proceso se enviaron oficios, correos electrónicos y de igual manera se realizaron llamadas telefónicas.

Posterior al proceso mencionado anteriormente, se definieron los centros a incluir en el estudio con base en el acceso y disponibilidad de parte de los directivos y personal de cada centro, con los cuales finalmente se concretaron citas y visitas de campo para recolectar la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

En las conversaciones sostenidas con los directores y/o coordinadores de cada centro, se logra recopilar la información necesaria para describir y caracterizar los centros desde el ámbito gerencial hasta el operativo, donde se detallaron datos con respecto a su historia, entes reguladores, recursos y estructura operacional, así mismo y mediante la encuesta dirigida a los asesores o mentores, fue posible conocer de primera mano los principales temas solicitados por los diferentes emprendedores y/o empresarios, así como también los impedimentos o limitantes que presentan en el desarrollo de sus funciones.

Finalmente, con el análisis del estado actual y las problemáticas o limitantes internas que presentan los Centros de Desarrollo Empresarial y las principales temáticas que se abordan en los acompañamientos de los asesores, que resumen las falencias o las deficiencias que presentan las unidades empresariales o las ideas de negocio, lo cual se traduce en necesidades del empresariado de la región; se determina un conjunto de estrategias que tiene como finalidad contribuir al fortalecimiento de la operación de los Centros de Desarrollo Empresarial del centro del Valle.

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.

Título:	Propuesta de Fortalecimiento Para los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) de la Región Central del Valle del Cauca
Institución:	Universidad del Valle
Programa:	Administración de Empresas
Plan:	3845
Duración:	4 meses
Investigadores:	Natalia Lizeth Baena Cortés Ruby Estela Jaramillo Cortez
Lugar de ejecución:	Tuluá, Valle del Cauca

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en la región central del departamento del Valle de Cauca existen diferentes Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) que tienen como objetivo asesorar a emprendedores y/o empresarios, es decir, su finalidad es preparar a los numerosos emprendedores y/o empresarios de la zona central del departamento para que respondan de manera oportuna a los diferentes retos y desafíos que el entorno les presenta.

Ahora bien, cada Centro de Desarrollo Empresarial se encuentra adscrito a una organización diferente pero todos responden a las exigencias del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo del país, puesto que dicha entidad actúa como administradora del programa; en términos generales, estos centros tienen como expectativa aportar al desarrollo socioeconómico de la región.

Cada uno de los CDE maneja un presupuesto y cuenta con indicadores de gestión que dan razón del impacto en que las asesorías, acompañamientos y capacitaciones que ofrecen, contribuyen al desarrollo del sector empresarial, a su vez, los CDE funcionan de manera independiente y diferente, pues pertenecen a diversas organizaciones, unas de carácter público, otras privado e inclusive mixto, es decir, aunque la mayoría de los centros establecidos en el departamento del Valle del Cauca fueron creados bajo las bases del modelo SBDC, cada uno de ellos se formó de manera tal que los recursos dieran capacidad y las actividades y metas establecidas pudieran ser cumplidas efectivamente, por lo que tanto administrativa como operativamente cada uno de los centros obedece a lineamientos propios, pero a fin de cuentas, todos estos responden o están dirigidos a la consecución de una misma meta; mejorar el tejido empresarial y contribuir a la competitividad de la región mediante la generación de empleo y creación de empresas sólidas y sostenibles en el tiempo.

Ahora bien, mediante la Red Local de Emprendimiento, red en la que se encuentran adscritos todos los actores que generan competitividad para el campo empresarial, se es posible tener comunicación continua y permanente entre cada uno de los integrantes, aprovechando así la experiencia, casos comunes o atípicos de los emprendedores y demás temas de importancia que permiten retroalimentación de información para establecer propuestas de generación de

oportunidades que conlleven a establecer un mejor protocolo de atención al empresariado.

Finalmente, aunque se observe la existencia de organismos que brindan acompañamiento y apoyo a los empresarios y/o emprendedores de la región, las cámaras de comercio de cada localidad tienen datos preocupantes en cuanto a la sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas, debido a que más del 50% de las Mipymes establecidas no superan los tres años de existencia, desmejorando con ello indicadores tales como tasa de desempleo, nivel de competitividad, PIB, entre otros.

Por lo anterior, el presente proyecto propone caracterizar de manera general los diferentes CDE de la región para encontrar las características comunes o por el contrario rasgos que los diferencien, con el fin de realizar una propuesta de mejoramiento que permita fortalecer los CDE de la región del Valle y se pueda brindar un apoyo más fuerte y preciso al empresariado sobre las necesidades que estos presenten, disminuyendo con ello el cierre masivo de empresas y el declive del tejido empresarial.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo lograr fortalecer los CDE de la región centrovalllecaucana?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a) ¿Cuáles son las particularidades y similitudes de los CDE de la región central del Valle del Cauca?
- b) ¿Cuáles son los procesos que llevan a cabo los empresarios y emprendedores a la hora de solicitar asesorías a los CDE?
- c) ¿Cuál es el protocolo o procedimiento establecido por cada uno de los CDE, para la atención y solución oportuna de las solicitudes realizadas por los empresarios y/o emprendedores de la región central del Valle?
- d) ¿Cuáles habilidades necesita el personal de los Centros de Desarrollo Empresarial de la región central del Valle para afrontar los retos del día a día?

- e) ¿Cuáles son las estrategias pedagógicas utilizadas por los asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial?
- f) ¿Con qué recursos cuentan los asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial para realizar su trabajo?
- g) ¿Existen procedimientos o protocolos claros y definidos en cada Centro de Desarrollo Empresarial?
- h) ¿Cuáles son las principales falencias que se presentan en los procedimientos que se llevan a cabo en los diferentes centros?
- i) ¿Las estrategias utilizadas actualmente por los Centros de Desarrollo Empresarial son las adecuadas para el cumplimiento de sus objetivos?

2. OBJETIVOS.

2.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer estrategias encaminadas al fortalecimiento de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) establecidos en la región central del Valle del Cauca.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a)** Describir las características básicas de los CDE de la región central del Valle del Cauca incluyendo la ubicación, organizaciones a las cuales se encuentran adscritos, recursos y estructura.
- b)** Determinar los temas de asesoría que son abordados con mayor frecuencia por los asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial.
- c)** Identificar las problemáticas que presentan los CDE de la región central del Valle del Cauca durante el desarrollo de sus actividades, que impiden una atención oportuna y satisfactoria a sus clientes.
- d)** Determinar un conjunto de estrategias acordes a los requerimientos y retos diarios de los CDE.

3. JUSTIFICACIÓN.

Las exigencias del empresariado centrovallecaucano con el paso de los días son cada vez más altas, claro está, debido al entorno altamente cambiante al cual deben enfrentarse los dirigentes de las empresas de la región, adicional a ello, se suman los desafíos de las diferentes políticas fiscales y económicas del país que dificultan el eficaz desarrollo y sostenimiento de las Mipyme. Es por ello que determinar cuáles son las formas de trabajar de los CDE de la región y sus características generales, permite establecer la consolidación de una serie de estrategias que permitan fortalecerlos, de acuerdo a las exigencias del entorno y por supuesto a las del empresariado centrovallecaucano.

Ahora bien, en el desarrollo de la consolidación del fortalecimiento de los CDE de la zona central del departamento del Valle del Cauca, se es posible establecer cuáles son los problemas o las necesidades en asesoría que demandan los empresarios y/o emprendedores que visitan los diferentes CDE en la región central del Valle, así como también, cuáles son las falencias o dificultades que presentan los Centros de Desarrollo Empresarial en el proceso de atención de las solicitudes de los empresarios que afectan directamente el servicio brindado, para con ello contribuir en la generación o creación de un plan o protocolo de asesoría pertinente con las necesidades del empresariado de la región y mejorar los procedimientos que actualmente tienen establecidos los CDE en cuanto a la atención que brindan, reduciendo con ello los problemas internos que demoran o impiden un correcto desarrollo de las actividades.

Es por ello que para los profesionales del campo de la administración, es casi una obligación velar por el bienestar de los pequeños empresarios, así como el de los emprendedores, los cuales en muchas ocasiones no cuentan con la formación necesaria para el sostenimiento y la perdurabilidad de una unidad de negocio. Es por ese motivo que la idea de fortalecer los Centros de Desarrollo Empresarial es considerada de suma importancia para mejorar tanto el índice de competitividad como el desarrollo económico y social de la región.

Finalmente, el presente proyecto se considera importante, ya que con él se pretende desarrollar una propuesta de fortalecimiento que incluya los lineamientos básicos para el correcto funcionamiento de los Centros de Desarrollo Empresarial localizados en el centro del departamento del Valle del Cauca, y de esa manera contribuir en un mayor porcentaje al sector empresarial.

4. MARCO DE REFERENCIA.

4.1. ESTADO DEL ARTE (ANTECEDENTES)

Para el desarrollo del presente estudio de investigación se realiza un análisis basado en investigaciones, estudios e informes que fueron realizados bajo un tema similar al que se aborda en el presente proyecto, es decir, temas referentes a la importancia de los CDE, características, funciones, condiciones, lineamientos, y de manera general un poco de la historia de los inicios de los principales CDE que fueron establecidos a nivel mundial y sus respectivos modelos, así como también el surgimiento de la iniciativa en la República de Colombia.

En razón a lo anterior, a continuación se relacionan los diferentes trabajos que se toman como referentes.

4.1.1. Principales Centros de Desarrollo Empresarial a nivel mundial

Para proceder con los referentes nacionales y regionales, que se recuerda, es el foco del presente trabajo, es necesario como primer paso estudiar y tener conocimiento acerca de los principales CDE del mundo, los cuales fueron elegidos teniendo en cuenta la facilidad del acceso a la información de cada centro, es decir, fueron tenidas en cuenta las organizaciones (CDE) que publican continuamente sus prácticas y cuentan con medios de interacción para los usuarios a través de sus páginas web.

Siendo así, a continuación se relacionan los CDE que han sido referentes a nivel mundial.

4.1.1.1 Red SBDC de Estado Unidos

De acuerdo con la página web America's SBDC, "El SBDC de Estados Unidos representa la Red Nacional de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas de EE. UU., la red de asistencia para pequeñas empresas más completa de los Estados Unidos y sus territorios". (SBDC, 2018).

Ahora bien, sus inicios se remontan al año 1953, donde la administración de pequeñas empresas en EE.UU se creó por un acto del Congreso. "Acción que reflejó la conciencia federal de la importancia de las pequeñas empresas para la

economía y la necesidad de la participación del gobierno federal en el fomento de un clima en el que las pequeñas empresas puedan florecer”. (SBDC, 2018).

Los educadores, funcionarios del Gobierno y propietarios de pequeñas empresas, en diversos momentos, sin duda reflexionaron sobre el concepto de combinar los recursos de las instituciones de educación superior y los del gobierno para ayudar a las pequeñas empresas.

Así mismo, a medida que aumentó el reconocimiento del importante papel que desempeñaban las pequeñas empresas en la economía del país, se lanzaron varias iniciativas para ayudar a los propietarios de pequeñas empresas con problemas de gestión.

En agosto de 1979, en una evaluación realizada al programa SBDC por un contratista externo de la SBA, el doctor Bentley-Clark, indicó que el programa tenía un potencial considerable como medio para proporcionar asistencia a la pequeña empresa. El estudio señaló que la participación del profesorado en el programa era insuficiente y que dependía demasiado de los estudiantes. (SBDC, 2018).

El America's SBDC afirma que durante el año fiscal 1979, los 11 SBDC piloto operativos que se encontraban operando en Estados Unidos brindaron asesoramiento a más de 7.000 empresas y capacitaron a 16.000 clientes, utilizando 700 programas de capacitación. Así mismo, en dicho período se formó la Asociación de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (ahora conocida como SBDC) y Larry Bramlett, Director del Georgia SBDC, fue el primer presidente de la Asociación.

“En 2005, el Programa del Centro de Desarrollo de Pequeñas Empresas de Estados Unidos había prestado servicios a aproximadamente 12 millones de clientes de orientación y capacitación”. (SBDC, 2018).

El SBDC de Estados Unidos proporciona a la comunidad de pequeñas empresas de la nación programas de gestión técnica y asistencia de alta calidad e innovación. “Las ofertas de programas evolucionan constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes de una economía dinámica de pequeñas empresas, ellos a través del aprendizaje directo y el asesoramiento personalizado, la red también puede abordar necesidades únicas de empresas individuales”. (SBDC, 2018).

Los propietarios de pequeñas empresas y los aspirantes a empresarios pueden acudir a los SBDC locales para realizar una consulta de negocios personal gratuita y capacitación a costo, en temas que incluyen la elaboración de planes de negocios, acceso a capital, comercialización, cumplimiento normativo, desarrollo tecnológico y comercio internacional.

Ilustración 1. Red de Small Business Development Centers – SBDC.



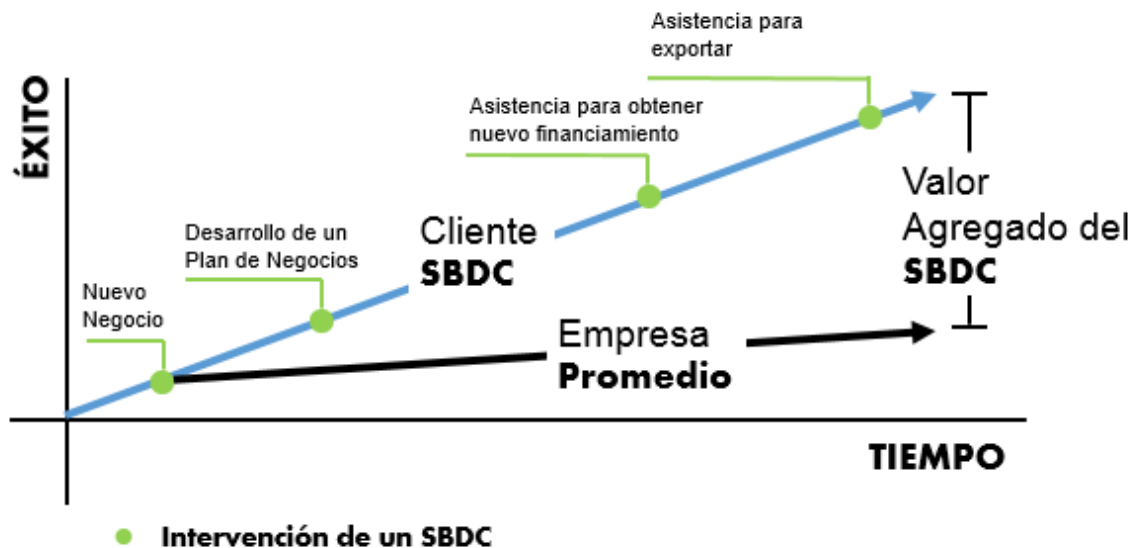
Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MinCIT.

Finalmente, la Red de SBDC es financiada por la agencia federal, la Administración de Pequeñas Empresas (SBA), y por entidades locales, estatales, privadas y universitarias, que contribuyen con montos equivalentes al aportado por el gobierno federal.

Modelo Small Business Development Center (SBDC)

Un Small Business Development Center es la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para las micro y pequeñas empresas de Estados Unidos. “La misión de un SBDC es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de las pequeñas empresas a través de mejoras en la administración empresarial”. (Global SBDC, s.f).

Ilustración 2. Modelo SBDC en la vida de una empresa.



Fuente: SBDC Global.

Servicios de un SBDC

Los servicios de un Small Business Development Center se concentran en tres áreas fundamentales que cubren las necesidades de los emprendedores al igual que las de los negocios ya establecidos, estos son:

- Asesoría técnica individual ofrecida de manera confidencial, gratuita y a largo plazo.
- Capacitación grupal enfocada en temas de interés para la pequeña empresa e impartida por los asesores del SBDC, del sector privado o por voluntarios
- Investigación de mercado adaptada a los requisitos del cliente.

“Estos servicios benefician a las pequeñas empresas generando un impacto económico que contribuye a la creación de empleos, incremento de recaudación fiscal, fortalecimiento y diversificación de la economía formal, y la promoción de la estabilidad y crecimiento del país”. (Global SBDC, s.f).

Características esenciales del Modelo SBDC

Las principales características que debe contener un Centro de Desarrollo Empresarial para ser reconocido dentro del Modelo SBDC de los Estados Unidos son las siguientes:

- “El enfoque en la asesoría a largo plazo: La asesoría de alto valor, individual y a largo plazo es el elemento fundamental para producir impacto económico en el sector Mipyme.
- El trabajo simultáneo con múltiples clientes Mipyme: El modelo SBDC permite a un asesor trabajar simultáneamente con cientos de clientes por año, lo cual amplía la cobertura y masificación de los servicios generando resultados de una manera eficiente.
- La creación de impacto económico: La razón de ser de todos los profesionales de los SBDC es ayudar a sus clientes a crear impacto económico a largo plazo, que incluya la creación de nuevas empresas y puestos de trabajos, el incremento de las ventas y el acceso a capital.
- La cultura de medición de resultados: Todos los profesionales de los SBDC son evaluados en base a los resultados que generan asistiendo a los clientes Mipyme.
- La co-inversión de la triple hélice: Todos los SBDC requieren la colaboración, coordinación y co-inversión de esfuerzos y financiamiento de los sectores gubernamentales, de educación superior y del sector privado, garantizando así la sustentabilidad del programa y eliminando ineficiencias y la duplicación de esfuerzos.
- La sencillez, flexibilidad y adaptación a las necesidades locales: Los SBDC tienen la capacidad de adaptar sus servicios de acuerdo a las necesidades económicas y sociales del contexto en el cual se localizan, ofreciendo servicios relevantes al sector Mipyme que los recibe.
- Un retorno a la inversión positivo: El programa SBDC genera un retorno a la inversión positivo, aportando un ingreso mayor al costo del programa, beneficiando a todos los grupos de interés y justificando su continuidad”. (Global SBDC, s.f).

4.1.1.2 Desarrollo empresarial en Brasil

Según Furtado (2012) en su artículo titulado “Desarrollo Empresarial en Brasil-Finep, Apoyo a la Innovación y el Emprendimiento” realizado en septiembre de 2012, Brasil tiene uno de los ambientes de emprendimiento más desarrollados de América Latina, puesto que cuenta con programas e instrumentos públicos para capacitación, innovación, financiamiento, apoyo a exportaciones, entre otros, que en conjunto permiten expandir y mejorar las actividades del sector privado y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas del país.

Como muestra de lo anterior,

Brasil cuenta con la institución denominada Financiadora de Estudios y Proyectos, agencia del Ministerio de Ciencia y Tecnología o conocida por sus siglas FINEP, institución que tiene como misión “promover el desarrollo económico y social de Brasil a través del fomento público a la Ciencia, Tecnología e Innovación en empresas, universidades, institutos tecnológicos y otras instituciones públicas o privadas”. (FINEP, s.f).

FINEP es una empresa Brasileña pública vinculada al Ministerio de Ciencia y Tecnología, fue creada en 1965 como un Fondo de Financiamiento de estudios, proyectos y programas, con el fin de ofrecer recursos para financiar la elaboración de proyectos y programas de desarrollo económico.

A partir de 1975, FINEP refuerza y amplía sus características de banco de desarrollo científico y tecnológico, apoyando y financiando todas las etapas del proyecto:

1. Investigación básica
2. Investigación aplicada
3. Desarrollo experimental
4. Estudio de factibilidad económica
5. Ingeniería final.

Las aplicaciones de los recursos de FINEP y del FNDCT tuvieron su auge entre 1976 y 1979, en virtud de las inversiones del Segundo Plan Nacional de Desarrollo. Furtado (2012) menciona que con la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología en 1985 se produjo un incremento de los financiamientos del FNDCT y de FINEP, que sin embargo no llegaron a la mitad de los recursos registrados en

el período comprendido entre 1976 y 1979, el cual marca el apogeo de las inversiones en C+T.

FINEP cuenta con una amplia variedad de instrumentos, desde el financiamiento no reembolsable o con intereses subsidiados, al crédito común, o la participación accionaria en empresas de alto contenido tecnológico. Las modalidades de financiamiento para las actividades de C+T se detallan a continuación:

- Financiamiento no reembolsable: Se otorga a instituciones sin fines de lucro y está destinado a la realización de proyectos de investigación científica, tecnológica o de innovación, así como a eventos cuya finalidad sea el intercambio y la difusión de conocimiento.
- Financiamiento reembolsable: otorgamiento de créditos para el financiamiento de proyectos de empresas. En esta modalidad, los recursos son recaudados por terceros, tales como los del Fondo Nacional de Desarrollo (FND), el Fondo de Amparo al Trabajador (FAT) y el FNDCT.
- Inversión (capital de riesgo): inversión en fondos de capital de riesgo (capital emprendedor), del tipo fondos Venture capital y capital semilla, destinada a brindar apoyo a empresas innovadoras con un alto potencial de crecimiento.
- Las operaciones de crédito para el financiamiento de empresas que desarrollan proyectos y actividades de I+D se efectúan con recursos propios, recursos de terceros, principalmente del Fondo de Amparo al Trabajador (FAT), el Fondo Nacional de Desarrollo (FND), el Fondo de Telecomunicaciones (FUNTTEL), así como del propio FNDCT.

FINEP selecciona y apoya proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación, presentados por ICTs nacionales, con recursos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FNDCT), del Fondo para el Desarrollo Tecnológico de las Telecomunicaciones (FUNTTEL), y de convenios de cooperación con Ministerios, órganos e Instituciones sectoriales. (FINEP, s.f)

4.1.1.3 Centros de Desarrollo Empresarial en Perú

De acuerdo a la página web SBDC Global (s.f):

“En 2013 la Universidad de Texas en San Antonio (UTSA) lanzó la iniciativa de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC), en asociación con el Ministerio de Producción del Perú con el financiamiento del Departamento de Estado de EE. UU. y el apoyo de la agencia de Educación Superior para el Desarrollo (HED) bajo la iniciativa Pathway of Prosperity”.

Así mismo, el objetivo de la iniciativa SBDC en Perú país estuvo enmarcada en transferir, adaptar e implementar el Modelo estadounidense con el objetivo de crear y expandir el crecimiento de las pequeñas empresas peruanas.

Global SBDC (2017) menciona que actualmente existen 36 Centros de Desarrollo Empresarial que operan en todo el país y los cuales brindan servicios gratuitos de asesoramiento y capacitación para iniciar y expandir un negocio con el objetivo de promover la formalización, productividad, competitividad y el crecimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas del Perú.

Así mismo y de acuerdo a los tesisistas Ramirez Orbe, Gonzalez Utia, & La Madrid Davelouis (2017), en su tesis titulada “Los Centros de Desarrollo Empresarial Como Herramienta Para la Internacionalización de las Mipyme Dentro del Marco de la Alianza Pacifico”, exponen que en el Perú los ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Productivo (PNDP) son las líneas maestras del Estado peruano para generar nuevos motores de crecimiento económico beneficiando a las regiones, a sus empresarios y trabajadores.

En tal sentido, la creación de los CDE en Perú está dirigida a todos los sectores de la economía, incluyendo aquellos rezagados y de baja productividad, ya que busca reducir la heterogeneidad existente entre y al interior de los mismos.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, desde marzo del 2013 se realizaron actividades en Perú con la finalidad de dar a conocer el modelo SBDC que se venía desarrollando en EEUU y en los países miembros del SICA. Sin embargo, de acuerdo al análisis realizado por Ramirez Orbe, Gonzalez Utia, & La Madrid Davelouis, “tras la realización de diversas actividades en el país se analizaron las posibilidades de implementar el modelo SBDC en su formato

estándar, pero dicha situación no arrojó resultados positivos para la economía y desarrollo del país”.

Ahora bien, en el año 2015 el Ministerio de la Producción junto con su contraparte coreana llevaron a cabo actividades para el desarrollo de una transferencia metodológica como parte del programa DPT del modelo de la SMBA de Corea, la cual se dio en febrero del 2016. “No obstante, si bien el modelo coreano muestra claros y excelentes resultados de las intervenciones realizadas, siguió sin poder adaptarse a la realidad peruana”. (Ramirez Orbe, Gonzalez Utia, & La Madrid Davelouis, 2017).

Después de cada atención el empresario recibirá un diagnóstico y una prescripción a seguir para mejorar el funcionamiento de su empresa; posteriormente si el empresario lo desea puede implementar dicha prescripción con el acompañamiento de asesores especializados que le ayudarán a cerrar las brechas de gestión que reportó el diagnóstico inicial. (Ramirez Orbe, Gonzalez Utia, & La Madrid Davelouis, 2017).

Finamente, en Perú se espera que los Centros de Desarrollo Empresarial atiendan un flujo de empresarios y emprendedores en temas básicos: gestión empresarial, gestión tributaria y gestión legal.

4.1.1.4 La Administración de pequeñas y medianas empresas en Corea

The Small and Medium Business Administration (SMBA), traducido al español como la Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, fue fundada en 1996 y desde su fecha ha apoyado la innovación liderada por las Pyme de Corea como la dinámica de la economía nacional. Teniendo en cuenta que la competitividad de las Pymes puede traducirse en la propia competitividad nacional, la misión principal del modelo ha sido fomentar las Pyme desafiantes e innovadoras maximizando el potencial de crecimiento de Corea. (SMBA. s.f).

Ahora bien, de acuerdo a la OCDE en su publicación,

“Estudios de la OCDE Sobre Gobernanza Pública Segundo Estudio de la OCDE sobre Contratación Pública en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Rediseñando las Estrategias para Mejorar el Cuidado de la Salud”, el apoyo a las Pyme en Corea del Sur es una gran prioridad debido a su composición

económica. En Corea hay aproximadamente 3.3 millones de Pymes, mientras que solo hay 2900 empresas grandes, las Pymes representan el 99,9% del tejido empresarial del país. (OCDE, 2018).

La SMBA (s.f) tiene como visión que las pequeñas y medianas empresas de riesgo recurran a la estructura económica a gran escala y lideren la creación de empleo, crecimiento impulsado por los ingresos. La política de la entidad es promover enérgicamente la creación de un país que apoye la innovación y construya un entorno de crecimiento robusto para las Pymes, pero que a su vez fortalezca las capacidades de los propietarios de las pequeñas empresas y las personas que trabajan independiente.

4.1.2. Lanzamiento de la iniciativa de la creación de Centros de Desarrollo para las pequeñas empresas en Colombia

El comienzo de la iniciativa de la creación de Centros de Desarrollo de Pequeñas Empresas (SBDC), de acuerdo al Min CIT se remonta al año 2013, donde,

La Universidad de Texas en San Antonio (UTSA) en asociación con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia MinCIT, con el financiamiento del Departamento de Estado de los Estados Unidos y con el apoyo de la agencia de Educación Superior para el Desarrollo (HED) bajo la iniciativa Pathway of Prosperity, lanzaron la iniciativa de transferir, adaptar e implementar el Modelo de Centros SBDC (Small, Business, Development Centers) para el Desarrollo de la Mipyme en Colombia, inicialmente en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013).

El viceministro de Desarrollo Empresarial del MinCIT del año 2013, el Doctor Carlos de Hart Pinto, durante la presentación del modelo de CDE para las Mipymes en Colombia, señaló:

“Este proyecto busca crear en Colombia la Red de Centros de Apoyo al emprendimiento y al desarrollo empresarial más grande de Latinoamérica, adaptando el modelo SBDC de los Estados Unidos, gracias a una alianza con el SENA, para, de esta manera, alcanzar una cobertura nacional”

Así mismo, el MinCIT en conjunto con la Universidad de San Antonio (Texas, EE.UU.) ofreció un diplomado para formar el recurso humano que aplicara la

metodología del modelo en Colombia, empoderando así a las personas que integraron dicha iniciativa.

4.1.3. Manual operativo para los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE

La Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (2014) elaboró el Manual Operativo de los CDE mediante el cual se establece un compendio de lineamientos técnicos y disposiciones legales para la creación, operación y funcionamiento de los CDE bajo la metodología Small Business Development Centers (SBDC). El manual, de acuerdo a la Dirección de la Mipyme, fue elaborado con el objetivo de guiar las operaciones, determinar las responsabilidades y establecer procedimientos técnicos que regulen el correcto funcionamiento de los CDE.

Dentro del manual se determina que el objetivo estratégico de la creación y funcionamiento de un CDE, es principalmente el de contribuir a la activación de la economía local, a través del mejoramiento de los indicadores tanto de productividad como de competitividad de las diferentes empresas que sean atendidas por dicha entidad.

Ahora bien, “El modelo de los Centros de Desarrollo Empresarial adaptado para Colombia se basa en el modelo de Small Business Development Centers (SBDC) utilizado por Estados Unidos” (Dirección de Micro, Pequeña y Mediana empresa, 2014). Las características que se describen a continuación serán las que predominan en el funcionamiento del CDE y que corresponde a la adaptación del modelo”

1. Asesoría individual: Consiste en ofrecer asesoría y acompañamiento individual, reconociendo que cada empresa tiene características únicas y se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. El acompañamiento debe estructurarse de forma tal que se puedan producir cambios positivos en los resultados de la empresa, se considera un plazo mayor a 3 años.
2. Capacitación: Son las actividades de preparación a los emprendedores y/o empresarios en temas de gestión empresarial y gerencial. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar y desarrollar capacidades en las personas que desarrollan la actividad empresarial, mediante la entrega de conocimiento.

3. Participación de la Triple Hélice: Otra característica esencial del modelo es la participación del sector público (nivel nacional, departamental y/o local), sector privado y sector académico.
4. Uso de Neoserra: Parte del éxito del modelo está basado en el uso del sistema de seguimiento, medición y evaluación de la gestión del Centro, a través del programa Neoserra. Este software mide la eficacia y eficiencia del CDE, del director y de los asesores y cuantifica los avances alcanzados por los emprendedores o empresas que han sido intervenidas por el Centro.
5. Investigación aplicada de negocio y mercado: Esta actividad es necesaria para garantizar el crecimiento y desarrollo de la empresa especialmente en lo relacionado con el acceso a nuevos mercados.
6. Valor de la información: El CDE consolidará información que podrá ser usada como fuente para el diseño de políticas públicas favorables al desarrollo económico del sector Mipyme a nivel local, regional y nacional.
7. Creación de Impacto Económico: La razón de ser de los centros es apoyar a las empresas a crear impacto económico traducido en creación de nuevas empresas, generación de nuevos empleos y retención de los empleos ya creados, aumento en el volumen de ventas y acceso a financiamiento.
8. La Cultura de Medición de Resultados: Los profesionales que atienden a los usuarios de los Centros son evaluados con base a los resultados generados por sus usuarios. Cada éxito/fracaso del usuario asistido por el Centro es un éxito/fracaso del Centro.

Por otra parte, dentro de este manual se cataloga que los usuarios de los CDE son los emprendedores y empresarios de todos los sectores de la economía, de población vulnerable o no, estudiantes con ideas emprendedoras y empresas de cualquier nivel de desarrollo, dichas empresas pueden ser formales o informales.

Así mismo, cada centro debe establecer de manera clara una estructura organizacional que permita cumplir las metas propuestas, como estructura mínima, el manual establece, la presencia de un órgano directivo, un director, 2 asesores (Senior y Junior), dos practicantes y asistente administrativo, pero dicha estructura puede variar de acuerdo a la cobertura de cada centro.

Finalmente, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección de la micro, pequeña y mediana empresa, los CDE deben presentar al MinCIT informes, cuando este los requiera, donde se observen los indicadores en materia de atención, y gestión desarrollada por el centro.

4.1.4. Cooperación Internacional y potencialización de las unidades de emprendimiento del Servicio Nacional de Aprendizaje

En el año 2015 el Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia - SENA firmó un acuerdo con el Instituto de Desarrollo Económico de UTSA y SBDC Global, con el objetivo de crear una red nacional de SBDC en Colombia.

La Entidad transformó sus 117 unidades de emprendimiento en el país para convertirlas en verdaderos Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios (SBDC), modelo internacional que impulsa la generación de nuevas empresas con mayor escalabilidad y sostenibilidad en el mercado, basados en un sistema de seguimiento permanente.

Es así como a través de la implementación de esta iniciativa, el SENA actualiza su oferta para el acompañamiento, promoción y orientación a las fuentes de financiación de emprendedores, según las últimas tendencias mundiales para el impulso del crecimiento, rendimiento y expansión de las Mipymes.

Adicionalmente, con esta metodología los emprendedores hacen parte de la red de redes Small Business Development Center en el continente, plataforma de intercambio que les permite compartir ideas, conocimientos y tecnologías para aprovechar las oportunidades comerciales con innovadores de otros países americanos, creando así nuevas opciones de negocio y aumentando el impacto que generan las pequeñas empresas en las economías locales.

Otra de las novedades adaptadas por la entidad es la adaptación de un sistema de gestión de relaciones con los emprendedores; se trata de Neoserra, un software de seguimiento al desempeño y la gestión, que permite medir los resultados en su conjunto y describe los avances obtenidos por cada nueva unidad de negocio intervenida (Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2016).

4.1.5. Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad ICESI

“El CDEE de la universidad ICESI fue creado el 1 de enero de 1.985 como una unidad académica de la Universidad que depende directamente de la Rectoría” (Universidad ICESI). El CDEE ha liderado a nivel latinoamericano el proceso de implementación de una cultura empresarial y desde 1985 viene desarrollando tecnología educativa, conceptos y materiales que han sido usados por muchas de las entidades que han hecho su ingreso a esta actividad académica.

La Univeridad ICESI (s.f) establece que el propósito fundamental del CDEE se enfoca en motivar y formar mediante actividades educativas a los miembros de la comunidad bajo su área de influencia, en el desarrollo de acciones innovadoras y creativas que les permita llegar a ser a lo largo de su vida: creadores de organizaciones nuevas y propulsores de las organizaciones ya existentes.

El CDEE cree firmemente que el proceso de desarrollo socioeconómico es básicamente un proceso humano, en el cual las personas encuentran las formas apropiadas para usar los recursos naturales, humanos, financieros, tecnológicos y de información. (Universidad ICESI).

En este sentido el CDEE de la universidad ICESI cree que:

- a) El desarrollo depende más de las capacidades empresariales de los seres humanos que de los recursos físicos o naturales que una comunidad tenga.
- b) El desarrollo tiene que ser un proceso continuado de acción humana en el cual los ciudadanos apliquen sus talentos y sus mejores capacidades.
- c) El desarrollo es liderado por grupos humanos que tienen ciertas competencias empresariales (conocimientos, valores, actitudes, habilidades y orientaciones) que les permiten tomar la iniciativa y efectuar las acciones requeridas para aprovechar económica y socialmente las oportunidades, necesidades y retos que el medio ambiente plantea
- d) El desarrollo exige que el sistema social (tejido social), tenga cualidades dinámicas como: elasticidad, creatividad e innovación, iniciativa y diversidad.

Las áreas de creación, apropiación y difusión del conocimiento en las cuales trabaja el CDEE son: Desarrollo del Espíritu y de la Cultura Empresarial, Creación de Empresas, Formación de Líderes Empresariales, Educación Empresarial, Gestión de Empresas Familiares, Gestión de Pyme. (Universidad ICESI).

Como conclusión al analizar la historia de los Centros de Desarrollo Empresarial se puede deducir fácilmente que los CDE son programas de amplia trayectoria en el mundo, que aunque bien existen desde los años setenta en Estados Unidos, desde hace una década aproximadamente esta iniciativa (independiente el modelo mediante el cual opere) se está expandiendo progresivamente en diferentes países de América Latina, debido a que estos centros cumplen un papel fundamental en la creación de gestión del conocimiento, el asesoramiento, la capacitación y acompañamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas para así asegurar su escalabilidad y sostenibilidad en el mercado.

Finalmente se encuentra que el desarrollo, estructura y cobertura de cada centro depende directamente del desarrollo económico, tecnológico y social que presente el país en el cual se ha incursionado la iniciativa, pero como punto central, se observa que en el recorrido realizado por los principales Centros de Desarrollo Empresarial a nivel mundial, la característica sobresaliente que tienen en común es la creencia y apoyo que el gobierno de cada nación les entrega a los diferentes centros.

4.2. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL

Dado que para desarrollar el objetivo principal del presente trabajo se hace necesario ahondar en el análisis de las metodologías, funciones y características de los servicios que se ofrecen en los Centros de Desarrollo Empresarial, es de vital importancia brindar algunos términos y teorías relacionados con el tema.

Dentro de la terminología que trata el estudio se amplía el concepto de emprendedor, empresario y emprendimiento desde la escuela del empresarismo; a su vez, teniendo el marco teórico como base para el posterior desarrollo y análisis del proyecto, se hace alusión a la consultoría empresarial (coaching), la cual tiene sus inicios en la pedagogía, así mismo se relaciona el proceso empresarial desde la perspectiva de diferentes autores.

Finalmente se relaciona la planeación estratégica como punto central de toda organización y/o ente empresarial, ya que es de carácter vital para trazar el rumbo

o camino a emprender y llevar a cabo con éxito los objetivos y metas establecidos, contribuyendo así a la sostenibilidad de la empresa.

Dicho lo anterior, a continuación se presentan las teorías y conceptos sobre los cuales se fundamenta la presente investigación:

4.2.1. Consultoría empresarial

El proceso de consultoría empresarial tiene sus orígenes en la Revolución Industrial (siglo XIX), época en la cual según los historiadores fueron realizados los más grandes avances tecnológicos en el campo de la industria, empresa y en el ámbito laboral.

Ahora bien, los primeros en impulsar y desarrollar la consultoría fueron los teóricos Taylor, Gilberth, Gantt y Emerson con su trabajo de la organización científica del trabajo, dando con ello empuje a la consultoría como consecuencia de la necesidad de las empresas de la época de mejorar los procesos productivos.

Frederick W. Taylor (1856- 1915), realizó un estudio donde trató de resolver los diversos problemas de eficiencia en los métodos de trabajo utilizados en las líneas de producción de los patios de acarreo de la Bethlehem Steel Company, entregando con dicho estudio lo que se reconoció posteriormente como la administración científica.

Otro pionero de la consultoría empresarial fue el señor Frank Bunker Gilbreth (1868-1972) quien junto a su esposa Lillian, a través de su obra “La ciencia y la administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo”, hacen referencia a que el mejoramiento de los sistemas jamás conllevó a la mejor forma de realizar el trabajo, sin embargo, a través de sus estudios de tiempos y movimientos ayudaron a los trabajadores de diferentes líneas a emplear su capacidad de producción para hacer más eficientes los movimientos en la producción.

Lavin (2014) en su artículo publicado en la página web de la cadena Milenio, manifiesta que,

Con el auge de la economía y el creciente desarrollo económico de países como Estados Unidos y países europeos, las empresas poco a poco fueron desarrollando sus departamentos de proyectos, pues en ese tiempo al igual que en la actualidad, era primordial contar con personal capacitado que permitiera o

generara mejoras continuas en las empresas, permitiendo así la obtención de mejores márgenes de productividad y eficiencia en las actividades.

Las diferentes experiencias desarrolladas tanto en el campo administrativo como en el de la ingeniería industrial se replicaron de una empresa a otra (independiente el área de conocimiento sobre el cual trabajaban), así que a principios del siglo XX aparece en la historia la figura del consultor como el profesional que ayuda a la solución de problemas y como un facilitador del proceso de aprendizaje.

Greiner & Metzger (1983) mencionan que la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones, donde un grupo de personas especialmente capacitadas y calificadas prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización que actúa como cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos y así proceder a recomendar soluciones a los problemas presentados si se les solicita.

La consultoría es un servicio independiente caracterizado por la imparcialidad del consultor, puesto que la persona que asume tal rol no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, por lo que debe asegurar la máxima participación del cliente en todas las actividades que se realizan para ayudar a los gerentes, directivos y a la organización en general a alcanzar los objetivos y fines de la organización.

Las consultorías puede ser clasificadas acorde a su alcance en:

- a. Integrales: Consultorías que se refieren al cambio en toda la organización, que considera todos los procesos y subsistemas, es por eso común hablar de consultoría integral colaborativa que es una de las más usuales en la actualidad.
- b. Parciales: Se refieren a los procesos de cambio a través de acciones de asesoría en uno o varios subsistemas o procesos de la organización.

El consultor es la persona profesional que facilita la información e interviene de manera participativa y directa en un problema determinado cuando se le solicita, generalmente suele ser el orientador y debe contar con competencias comunicativas, interpersonales, sociales y demás características empáticas que le permitan el acceso a las verdaderas necesidades de los usuarios y/o clientes

Cohen (2003) manifiesta que las empresas y/ organizaciones buscan la ayuda de un consultor o acuden a una oficina de consultoría por las siguientes razones o motivaciones:

1. Necesidad de ideas frescas: No es extraño que una empresa tenga problemas y la alta gerencia considere que los empleados estan demasiado inmersos en ellos como para entender todas sus ramificaciones. Se contrata a alguien externo, un profesional con excelentes capacidades de resolución de problemas, aunque sin que necesite conocer el negocio a profundidad. Peter Drucker dice que el aporta al caso no tanto sus conocimientos sobre un problema específico, sino mas bien su ignorancia. Drucker tiene una extraordinaria capacidad para penetrar en una amalgama de factores confusos y reconocer el asunto principal, con lo cual puede recomendar maneras de resolver el problema.
2. Política de la compañía: En ocasiones menciona el PhD Cohen, es posible que se conozca la solución a un problema. Sin embargo, por razones internas no se permite a quienes entienden el problema que la presenten. Se supone que el consultor al ser imparcial, se deja influir menos por la política interna de cada compañía.
3. Necesidad de mejorar las ventas: Ninguna empresa puede existir sin ventas. Independiente de cuánto sepa el presidente o la gerencia, de cuan capacitados sean sus contadores y su personal financiero, o de cuan innovadores sean sus ingenieros en el desarrollo de nuevos productos, una empresa que necesite incrementar las ventas en un plazo corto siempre buscará ayuda fuera de su personal de marketing o ventas.
4. Necesidad de capital: Toda empresa necesita fondos, la necesidad de capital es muy corriente en las nuevas empresas, pero también es muy común en las empresas exitosas. De hecho, cuanto mas exitosa sea una empresa, mas capital necesitará.
5. Reglamentaciones gubernamentales: Las reglamentaciones del gobierno, si no se obedecen, pueden redundar en multas, cárcel o inclusive en el cierre de la empresa. Ninguna empresa es inmune a las reglamentaciones del gobierno y tienen que cerciorarse de acatarlas de la manera mas eficiente y efectiva.

6. Necesidad de elevar al máximo la eficiencia: Todas las empresas necesitan operar de la manera mas eficiente posible. Una empresa que funcione con una eficiencia menor de la que es capaz terminará por verse en problemas.
7. La necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones: Una de las razones por las cuales muchas empresas buscan consultores con una maestría de administración de empresas, es que se supone que estas personas tienen una gran habilidad para diagnosticar los problemas que afrontan las compañías y para desarrollar las soluciones requeridas. Siempre habrá necesidad de personas que sepan hacerlo.
8. La necesidad de capacitar empleados: El funcionamiento de cualquier empresa tiende a volverse cada vez mas complejo, y hoy en día se capacita continuamente a los empleados. Tales capacitaciones con el fin de mejorar o desarrollar capacidades de liderazgo, organización y planeación.

4.2.1.1 Pedagogía como ciencia de educación

La pedagogía de acuerdo al Ministerio de Educación de la República de Colombia, es una ciencia que debe ser entendida como el saber propio de los maestros, que les permite orientar los procesos de formación de los estudiantes, un saber que se nutre de la historia que los pedagogos han desarrollado a lo largo de los siglos, pero que también se construye diariamente en la relación personal o colegiada sobre lo que acontece diariamente en el trabajo sobre los logros propuestos y obtenidos, sobre las metodologías más apropiadas para conseguir desarrollo humano.

Laeng (1978) establece que la pedagogía presenta una situación comprometida en lo referente a la conexión entre teoría y práctica, es decir, la pedagogía no debe entenderse únicamente como una reflexión genérica sobre la educación, sino que esta se trata de indagar críticamente la experiencia educativa, esta ciencia no dimite el entorno o los aspectos externos, sino que va directamete al fondo del propio deber.

La pedagogía implica la adopción de diferentes medios para la consecución de ciertos fines en disciplinas tales como la psicología y la ética, asi mismo dentro de dicho contexto se habla del principio de la promoción del trabajo, entendida en un sentido mas restringido y específico que el de la promoción social, como

un camino de perfeccionamiento para los que desarrollan alguna actividad laboral y desean mejorar sus aptitudes y potenciar sus capacidades, como es el caso del maestro para llegar a tal estado, se debe pasar por las fases de aprendiz, socio, educador y finalmente llegar a él. (Laeng, 1978).

El saber pedagógico es producido permanentemente cuando la comunidad educativa investiga el sentido de lo que hace, las características de aquellos a quienes enseña, la pertinencia y la trascendencia de lo que se enseña.

En conclusión, la ciencia de la pedagogía lleva al maestro a percibir los procesos que suceden a su alrededor, analizándolos, entendiéndolos y en algunos casos conlleva a mejorar los procedimientos para intervenir con crítica e innovación.

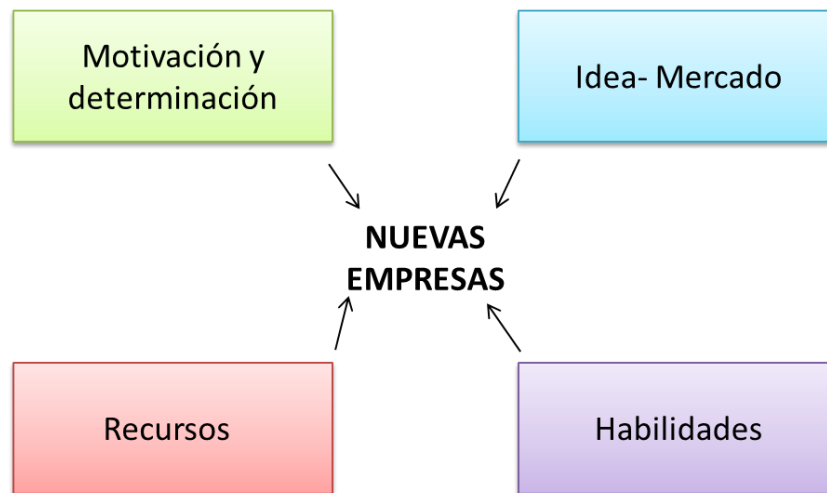
4.2.2. Proceso empresarial

Con el fin conocer el proceso correcto que debe tener en cuenta un emprendedor y/o empresario a la hora de poner en marcha cualquier negocio y asegurar su eficaz desarrollo y permanencia en el mercado, se aborda el tema de proceso empresarial.

De acuerdo con (Varela & Bedoya, 2006), el ingeniero y economista Alan Gibbs, propuso un modelo del proceso empresarial compuesto por cuatro factores para la constitución de una empresa, estos factores son:

1. Motivación y determinación: en este punto se ve reflejado el conjunto de factores que apoyan o dificultan el inicio del proceso.
2. Idea y mercado: la cual refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio.
3. Recurso: como variable económica del proceso es aquella que representa la identificación y consecución de todos los recursos que la empresa requiera (monetarios, tecnológicos, físicos, humanos e informáticos).
4. Habilidades: dentro de ella se enmarcan todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio.

Ilustración 3. Modelo del proceso empresarial propuesto por Alan Gibbs.



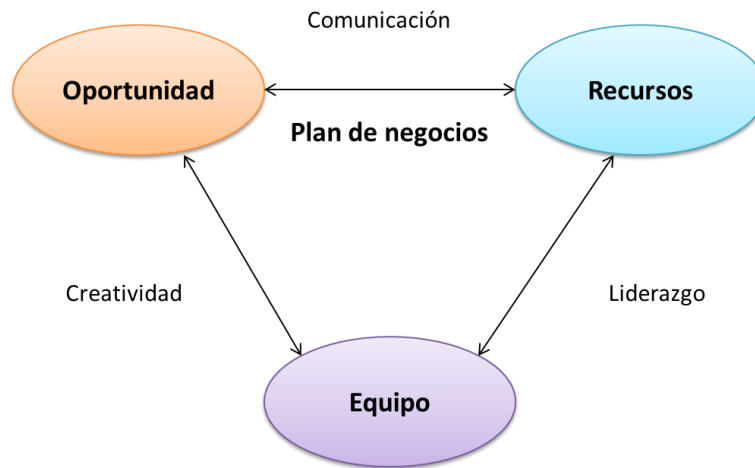
Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, según (Varela & Bedoya, 2006),

El reconocido profesor de emprendimiento Jeffrey A. Timmons sostiene que la definición del proceso empresarial implica un compromiso hacia el crecimiento y hacia la conformación de valor en el largo plazo, claro está, acompañada por un flujo de caja duradero. Las tres fuerzas que se deben tener en cuenta dentro del proceso empresarial son:

1. La oportunidad: Llamada por él, el corazón del proceso la primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir qué tanto tiempo y esfuerzo le debe invertir.
2. Los recursos: Aunque son necesarios, no son lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial, él asegura que pensar en dinero en primer lugar es un gran error
3. El equipo empresarial: Considerado una pieza primordial del valor potencial de la empresa. El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos, dentro del proceso, el líder debe encontrar los vacíos y así mismo hayar la forma de llenarnos de la mejor manera.

Ilustración 4. Fuerzas del desarrollo empresarial según Jeffrey Timmons.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado se puede afirmar que la puesta en marcha de una empresa conlleva a diferentes retos, los cuales tienen relación en primer lugar, con la persona, ya que se convertirá en empresario, en segundo lugar con la oportunidad, pues se pasa de una idea de negocio a un plan de negocio y finalmente el desarrollo y puesta en marcha de la empresa o negocio, que si se lleva a cabo de la manera correcta se traducirá en un crecimiento constante.

Finalmente, en concordancia con (Varela & Bedoya, 2006),

Se da a conocer el modelo del proceso empresarial que propuso el anteriormente mencionado, ingeniero y economista Alan Gibbs dentro de su artículo “Stimulating New Business Development”, el cual se compone de ocho importantes factores: motivación, generación de ideas de negocio, conformación de oportunidad de negocio, elaboración del plan de negocio, consecución de recursos, dar nacimiento al negocio, lograr la supervivencia del negocio y lograr el crecimiento del negocio. Cabe destacar que muchos empresarios no llevan a cabo todos los factores, muchas veces los llevan a cabo en un orden diferente, lo cual es válido, pero la principal falencia está dada por la informalidad a la hora de llevar a cabo las etapas nombradas anteriormente, lo cual se traduce en constantes fallas, o en el peor de los casos al cierre de la empresa.

4.2.3. Planeación estratégica

La planeación estratégica es propia de toda organización que quiera aprovechar sus fortalezas, ya que al unir las con las oportunidades se hace posible generar planes y estrategias encaminadas al logro de las metas propuestas, por dicha razón, los CDE como toda organización constituida deben contar con esa herramienta, con la cual se aprovecha al máximo todo el potencial de la compañía.

Siendo así tenemos que, la planeación estratégica “es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos. (Goodstein, Nolan, & William Pfeiffer, 1998).

Por lo anterior, es importante reconocer que a través de la estrategia se establece el propósito de una organización relacionado con sus objetivos, sus recursos y desde luego, sus planes; así mismo, se crea una ventaja competitiva y se tiene claro hacia dónde se va y cómo se logrará.

Dentro del proceso de planeación estratégica se tienen un sinnúmero de herramientas, de las cuales se tomará la matriz DOFA, puesto que de acuerdo al contexto del presente proyecto se hace necesario generar estrategias encaminadas a identificar las falencias o por el contrario las ventajas u oportunidades que presentan los CDE de la región, y con dicho insumo proceder a identificar estrategias que contribuyan a un mejor funcionamiento de los mismos.

Para ello se trae a colación a Ponce T. (2016) quien define esta herramienta como:

“El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.

Por su parte, Thompson (1998) establece que el análisis DOFA estima el hecho de que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

Así pues, lo que se pretende con el uso del análisis DOFA es utilizar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que afectan los Centros de Desarrollo Empresarial; es decir, hacer uso de los factores internos y externos que los benefician y afectan para posteriormente aplicar los conocimientos adquiridos, elaborando diferentes matrices, como por ejemplo, Matriz EFE Y EFI, para luego llegar a la DOFA, dentro de la cual se establecen estrategias que permitan fortalecer los Centros de Desarrollo Empresarial de la región central del Valle del Cauca.

4.2.4. Empresario

El Global Entrepreneurship Monitor (1999), define al empresario como: “la persona o grupo de personas capaces de percibir la oportunidad y de tomar riesgos exigentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores”. (Betancourt, 2013).

4.2.5. Emprendedor

“Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva”. (Ley 1014 de 2006, Artículo 1º).

Por otra parte, Formichella (2004) afirma que:

Peter Drucker (1985), uno de los autores más importantes en el tema, define al entrepreneur como aquel empresario que es innovador (y al entrepreneurship como el empresariado innovador), y aclara la común confusión de creer que cualquier negocio pequeño y nuevo es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo un emprendedor. Destaca que, aunque quien abra un pequeño negocio corra riesgos, eso no quiere decir que sea innovador y represente un emprendimiento.

4.2.6. Emprendimiento

Según Betancourt (2013), en el año 1972 el economista Richard Castrillón describió el emprendimiento como “la voluntad de los individuos de desarrollar formas de intermediación que implican el riesgo económico de una nueva empresa”.

Por su parte, Formichella (2004) menciona que:

Stevenson (2000), haciendo énfasis en el emprendimiento como un fenómeno relacionado con el comportamiento, analizó las diferencias entre emprendedores exitosos y ejecutivos exitosos. Básicamente plantea que los emprendedores exitosos poseen una cultura emprendedora, mientras que los ejecutivos exitosos una cultura administrativa.

4.2.7. Tipos de emprendedores y proceso para creación de empresas

Según (Bygrave y Hofer, 2004), se han destacado dos tipos de emprendedores

- Empresarios por oportunidad, que deciden crear su empresa porque perciben una oportunidad.
- Empresarios por necesidad, que crean una empresa porque se ven forzados por las circunstancias. (Cantillo, Piña, Gómez, & Volpe, 2013).

La Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2010) identifica cuatro etapas que conforman el denominado proceso de creación de empresas:

- Emprendedores potenciales: Son aquellos individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y el deseo de poner en marcha una idea de negocio, pero aún no han materializado dicha idea. (aquí se encuentran los estudiantes de carrera con ideas de negocios).
- Emprendedores nacientes: Aquellos individuos que han estado involucrados en la puesta en marcha de una empresa hasta tres meses, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.
- Nuevos empresarios: Aquellos individuos que tienen empresas entre tres y cuarenta y dos meses de funcionamiento, es decir, realizando pago de

salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

- **Empresarios establecidos:** Se tienen en cuenta aquellos individuos con empresas con más de cuarenta y dos meses, es decir realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo. (Cantillo, Piña, Gómez, & Volpe, 2013).

4.2.8. Espíritu empresarial

Jeffrey Timmons, plantea que el espíritu empresarial o entrepreneurship, es una forma de pensar, razonar y actuar que se basa en una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico, en un liderazgo balanceado. Resultando la creación, crecimiento, realce, realización y renovación del valor no solo para los propietarios sino para todos los implicados, sean proveedores, socios, clientes, empleados, comunidad, y/o gobierno. En el corazón de este proceso está la creación y el crecimiento de la oportunidad seguida por el deseo y la iniciativa para aprovecharla. Requiere una voluntad para tomar riesgos calculados, financieros y personales, para cambiar las probabilidades a su favor, balanceando el riesgo con las recompensas. Típicamente, los empresarios diseñan estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados. (Betancourt, 2013).

4.3. MARCO LEGAL

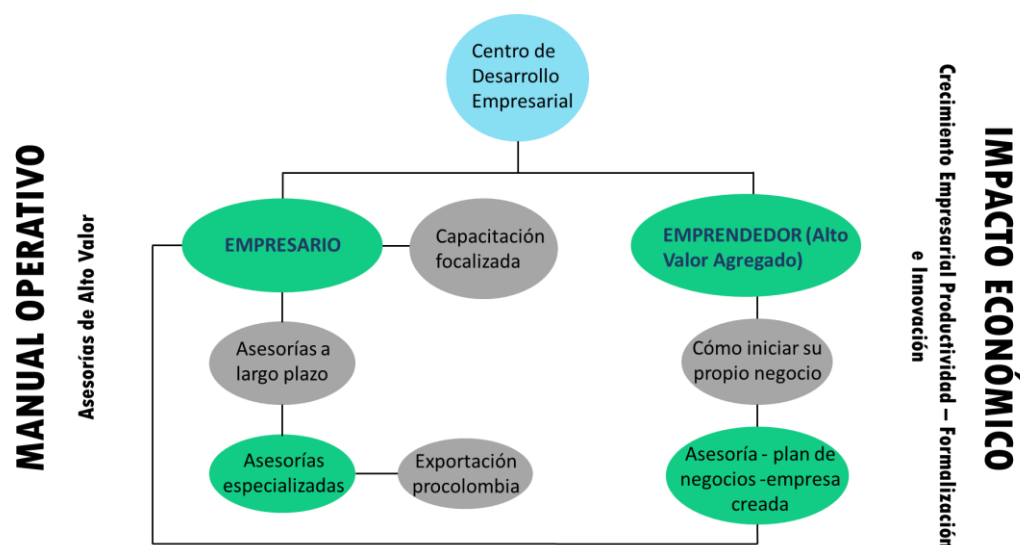
4.3.1. Centros de Desarrollo Empresarial - CDE

Son organizaciones constituidas mediante la alianza de los sectores público, privado y académico colombianos, con el fin de fomentar el emprendimiento, el crecimiento, la innovación y la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la prestación de servicios de asistencia técnica empresarial individual y confidencial, de capacitación grupal especializada y de investigación de mercados, entre otros. (INNPULSA, 2015).

El Centro de Desarrollo Empresarial es una herramienta de la Política de Desarrollo Productivo (PDP) que tiene por objetivo desarrollar capacidades al interior de las empresas.

El Centro es un espacio físico donde los emprendedores y empresarios reciben gratuitamente asesoría a largo plazo, acompañamiento, asistencia técnica, capacitaciones e intercambio de mejores prácticas, buscando con ello dinamizar el desarrollo y crecimiento de sus negocios y generar impacto económico a nivel local, regional y nacional. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Ilustración 5. Manual operativo del centro de desarrollo empresarial.



Fuente: Elaboración propia con base en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014), con los CDE, el MinCIT quiere impulsar el crecimiento de las empresas del país, por medio del mejoramiento de los niveles de productividad, innovación, acceso a crédito, diversificación de bienes y mercados, el crecimiento sostenible, generación de empleo y mejorar la productividad y competitividad de las Mipymes del país con el fin de que lleguen a mercados internacionales.

4.3.2. Red Nacional Para el Emprendimiento

De acuerdo con lo establecido en La Ley 1014 de 2006, la Red Nacional de Emprendimiento tiene por objeto:

- Establecer políticas y directrices orientadas al fomento de la cultura para el emprendimiento.

- Formular un plan estratégico nacional para el desarrollo integral de la cultura para el emprendimiento.
- Ser articuladora de organizaciones que apoyan acciones de emprendimientos innovadores y generadores de empleo en el país.
- Desarrollar acciones conjuntas entre diversas organizaciones que permitan aprovechar sinergias y potenciar esfuerzos para impulsar emprendimientos empresariales.

“La Red Nacional para el Emprendimiento, adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, o quien haga sus veces, estará integrada por delegados de las siguientes entidades e instituciones”. (Ley 1014 de 2006, Artículo 5º).

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo quien lo presidirá.
- Ministerio de Educación Nacional.
- Ministerio de la Protección Social.
- La Dirección General del Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.
- Departamento Nacional de Planeación.
- Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología “Francisco José de Caldas”, Colciencias.
- Tres representantes de las Instituciones de Educación Superior, designados por sus correspondientes asociaciones: Universidades (Ascun), Instituciones Tecnológicas (Aciet) e Instituciones Técnicas Profesionales (Acicapi) o quien haga sus veces.
- Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas, Acopi.
- Federación Nacional de Comerciantes, Fenalco.
- Un representante de la Banca de Desarrollo y Microcrédito.
- Un representante de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios, designado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Un representante de las Cajas de Compensación Familiar.
- Un representante de las Fundaciones dedicadas al emprendimiento.
- Un representante de las incubadoras de empresas del país.

4.3.3. ¿Qué significa Pyme?

En Colombia de acuerdo con la ley 590 de 2000, las empresas están clasificadas en cuatro categorías: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, ésta clasificación se encuentra reglamentada por la ley mencionada y sus modificaciones (ley 905 de 2004) conocida como la Ley Mipymes.

“El término Pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Salario Mínimo Mensual Legal Vigente”. (Bancoldex, 2017).

4.3.4. Categorización de las Mipyme en Colombia

De acuerdo con el artículo 2 de la Ley 905 de 2004 (Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones), son consideradas microempresas, todas las empresas, incluidas las familiares, pequeñas y medianas que realicen una unidad de explotación económica, la cual puede ser realizada por una persona natural o jurídica; dicha unidad puede estar enmarcada en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, las cuales pueden ser rurales o urbanas y adicionalmente deben responder a dos de los siguientes parámetros: planta de personal y total de activos, de la siguiente manera. (Senado de la República, 2004).

Tabla 1. Clasificación de las Mipyme en Colombia.

Tamaño	Planta de personal (N° de trabajadores)	Activos totales (SMMLV)	Activos en pesos (2018)
Microempresa	No superior a 10	Inferior a 500. Excluida la vivienda	Menos de \$390.621.000
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5.000	Hasta \$3.906.210.000
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5.001 y 30.000	Hasta \$23.437.260.000

Fuente: Elaboración propia con base en la Ley 905 de 2004.

Adicionalmente hay que tener en cuenta para la clasificación de las empresas, que en la combinación del número de trabajadores y el valor de los activos totales, prevalece siempre el valor de los activos totales. Ejemplo, un empresario tiene una empresa con 8 trabajadores y sus activos totales superan los 500 salarios mínimos, es ese caso tendrá una pequeña empresa y no una microempresa.

4.4. MARCO CONTEXTUAL

La investigación que se realiza en el presente trabajo busca proponer estrategias de trabajo adecuado y eficiente para los CDE pertenecientes a la región central del Valle del Cauca.

De dicho segmento, es decir, de Tuluá y Guadalajara de Buga que son los municipios sobre las cuales se centra la presente investigación, ya que son considerados motores tanto comerciales como culturales, financieros y agropecuarios del departamento del Valle del Cauca; ambos se basan o le apuestan al campo industrial y para el caso particular del municipio bugueño, al sector turístico, lo cual lo hace atractivo para la inversión y puesta en marcha de nuevas empresas; así mismo, son municipios que al encontrarse ubicados en la zona centro del departamento del Valle del Cauca, tienen un territorio jurisdiccional amplio y por ende la influencia socioeconómica de estos se extienden sobre las localidades o municipios vecinos, que para el caso de Tuluá son los municipios de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, y por su parte Buga influye sobre las localidades de Ginebra, Guacarí, Restrepo, San Pedro, Yotoco, El Darién y El Cerrito.

Así mismo, ambos municipios cuentan con Cámara de Comercio sin ánimo de lucro, de orden legal y de carácter gremial, las cuales permiten y/o facilitan la obtención de los diferentes registros e información que sirven como insumo para el desarrollo de la presente investigación, al igual que cuentan con diferentes CDE tanto de índole privado como público.

Por otro lado, se subraya que Tuluá y Buga cuentan con una población aproximada de 216.600 y 114.800 habitantes respectivamente.

De acuerdo al “Informe Demográfico, Económico y Social de la Región Área de Influencia de la Cámara de Comercio de Tuluá” (2017), el departamento del Valle del Cauca, y dentro de este la región centro norte, brinda importantes ventajas para que puedan instalarse empresas nacionales y extranjeras, dada su ubicación geográfica, en el entorno industrial y de servicios y la disponibilidad de mano de obra calificada. Con esta apuesta productiva del gobierno, se instalarían industrias en esta zona, obteniendo como uno de los resultados un mayor porcentaje de empleo en la población de la región.

El informe en mención también plantea que dentro de las dinámicas económicas del centro del Valle del Cauca, el panorama de inversión productiva de la región se ve altamente favorecido con el fenómeno de relocalización empresarial que se está acrecentando en el país ante la necesidad que la industria nacional ha advertido de acercarse a los puertos con el propósito de reducir los costos internos de transacción. El corredor regional Buga- Tuluá- La Paila ha sido identificado como uno de los territorios con mayor oportunidad para la inversión empresarial, en razón a su ubicación estratégica, a la excelente conectividad vial y a la disponibilidad de servicios. Tuluá, en particular, está siendo objeto de positivas valoraciones como centro logístico para el establecimiento de importantes empresas industriales y comerciales.

Como muestra de lo anterior, los informes de las cámaras de comercio de Tuluá y del municipio de Buga evidencian que el porcentaje de creación de empresas de cada jurisdicción anualmente es de más de 1.500 Mipymes, las cuales generan más de 3.000 empleos en la región, observando que el tejido empresarial de la región cada vez se está expandiendo y fortaleciendo.

Por otra parte, en el ámbito legal o gubernamental se resalta que la presencia del Gobierno en el departamento del Valle del Cauca y en la zona central del mismo es altamente fuerte en temas empresariales, pues a través de una alianza entre las universidades, el sector privado y el Estado, como una apuesta a la innovación y la creación de Pymes, entregó en el municipio de Guadalajara de Buga el primero de los siete Centros de Emprendimiento para fomentar el desarrollo y la creación empresarial de la comunidad centrovallecaucana, dicho proyecto está ubicado dentro del Plan de Desarrollo del Departamento adoptado para el periodo 2016-2019, “El Valle Está en Vos”

Finalmente cabe destacar que en ambos municipios predomina el sector comercio, por lo cual se hace evidente que tanto los empresarios como los nuevos emprendedores requieran de una correcta asesoría y un adecuado apoyo por parte de las entidades encargadas de promover la permanencia, fortalecimiento y la supervivencia a largo plazo de las Mipyme, y teniendo en cuenta que tanto el sector empresarial privado como el gobierno tienen esto claro, en la zona Centro del departamento del Valle se le está apostando a lo mismo, con el establecimiento de diversos Centros de Desarrollo Empresarial.

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

5.1. TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación está enmarcado en el tipo explicativo, pues de acuerdo a Ferreira & de Longhi (2014),

Su nombre nos ayuda a imaginar en qué consisten, cuáles serán algunos de sus posibles objetivos: responder a las causas de ciertos eventos, sucesos, hechos, fenómenos físicos o sociales. Su fin se refiere a explicar por qué y en qué condiciones ocurre un fenómeno en particular, o por qué se relacionan tales o cuales variables. Es decir, además de describir un dado fenómeno tratan de explicar el comportamiento de las variables.

El tipo de estudio elegido fue el explicativo puesto que la investigación no sólo se enfoca en describir las falencias en cuanto a asesoría y capacitación de los CDE, sino que adicionalmente busca identificar y analizar las causas de dichas falencias, con el fin de encontrar la raíz de dicho problema y así poder brindar una explicación del fenómeno presentado que sirva como guía o referente para buscar una solución; así mismo se busca la relación que hay entre los diferentes CDE, para a partir de allí identificar semejanzas y diferencias que sean vitales para el respectivo análisis.

Finalmente es importante resaltar que la investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, ya que para la recolección de datos se hizo uso de dos instrumentos, a saber, la entrevista en profundidad (cualitativa) y la encuesta (cuantitativa). La entrevista se desarrolló para los directivos y/o coordinadores de cada uno de los Centros de Desarrollo estudiados, con el fin de obtener información de la parte gerencial y administrativa. Con respecto a la encuesta, esta se elaboró para los asesores o mentores de los Centros, para con ello obtener la información necesaria relacionada con la parte operativa.

5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación sobre el cual se enmarca el presente trabajo es el inductivo, ya que de acuerdo a Ferreira & de Longhi (2014),

El método inductivo se utiliza a menudo en estudios que implican predicciones, previsiones o comportamientos. Es decir, el método inductivo se refiere al razonamiento que toma información específica y hace una generalización más amplia que considera probable, teniendo en cuenta el hecho de que la conclusión pueda no ser exacta.

En virtud de lo anterior, se realiza un estudio que va desde lo particular a lo general, es decir; se parte desde observaciones específicas de la situación de cada uno de los Centros de Desarrollo Empresarial de la región central del Valle del Cauca objetos de estudio, para posteriormente elaborar una generalización de los mismos en la que se determine cuáles son las falencias o las necesidades latentes, para finalmente llegar a una explicación o teoría que permita dar a entender que dichas entidades se pueden llegar a fortalecer en gran medida mediante la ejecución de estrategias que reduzcan o eliminen las problemáticas presentadas, y por ende obtener mejores resultados en cuanto a asesoría, capacitación y demás servicios ofertados, lo cual repercute directamente con el bienestar del empresariado y la economía regional.

5.3. FUENTES TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tabla 2. Fuentes técnicas para recolección de información.

Objetivo	Fuentes	Técnica a aplicar	Propósito	Ítem de preguntas	Actores/Autores
Describir las características básicas de los CDE de la región central del Valle del Cauca incluyendo la ubicación, organizaciones a las cuales se encuentran adscritos, recursos y estructura	Secundaria	Informes de los diferentes CDE incluidos en el estudio	Caracterizar los CDE desde los ámbitos operativo y gerencial	N/A	Páginas web, informes y reportes
	Primaria	Entrevista	Conocer la estructura interna de los CDE para determinar el funcionamiento de cada uno y proceder a realizar su descripción	Ver Anexos A y C	Directores o coordinadores de cada CDE
Objetivo	Fuentes	Técnica a aplicar	Propósito	Ítem de preguntas	Actores/Autores
Determinar los principales temas de asesoría abordados por los asesores de los CDE.	Primaria	Entrevista	Indagar a los diferentes asesores y directivos de los CDE con la finalidad de conocer los principales temas sobre los cuales el empresariado presenta dificultades.	Ver Anexos A y C	Directores o coordinadores de cada CDE
	Primaria	Encuesta		Ver Anexo B	Asesores de cada CDE

Tabla 2. (Continuación)

Objetivo	Fuentes	Técnica a aplicar	Propósito	Ítem de preguntas	Actores/Autores
Identificar las problemáticas que presentan los CDE de la región central del Valle del Cauca durante el desarrollo de sus actividades, que impiden una atención oportuna y satisfactoria a sus clientes.	Primaria	Entrevista	Por medio de la entrevista se pretende conocer las limitantes tanto internas como externas que presentan los CDE	Ver Anexos A y C	Directores o coordinadores de cada CDE
Objetivo	Fuentes	Técnica a aplicar	Propósito	Ítem de preguntas	Actores/Autores
Determinar un conjunto de estrategias acordes a los requerimientos y retos diarios de los CDE.	Secundaria	Libro: La Matriz FODA	Con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades identificadas previamente, se busca formular estrategias encaminadas fortalecer los CDE de la región centro del Valle del Cauca.	N/A	Humberto Ponce Talancón (2016) Thompson (1998)

Fuente: Elaboración propia.

6. CAPÍTULO I. CARACTERIZACIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) UBICADOS EN LA SUBREGIÓN CENTRO DEL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA.

El capítulo I se desarrolla a partir de la recolección de información proveniente de fuentes secundarias y de entrevistas en profundidad a los directivos de las organizaciones que brindan apoyo a los diferentes emprendedores y/o empresarios. Gracias a la información recolectada se hace posible determinar las generalidades de la organización a la cual pertenece cada centro, la estructura, y demás temas de carácter administrativo y operativo de cada uno de los CDE.

Como se mencionó en el marco contextual, los CDE sobre los cuales va dirigido el presente estudio se encuentran ubicados en los municipios de Tuluá y Guadalajara de Buga, municipios pertenecientes a la zona central del departamento del Valle del Cauca; la elección de los CDE incluidos en el estudio se encuentra ligada a la facilidad de acceso al centro, es decir, se realizó un listado de los principales Centros de Desarrollo Empresarial y fueron elegidos aquellos que concretaron la visita y disponibilidad de personal para la posterior visita y recolección de información, dichos centros se muestran a continuación.

Tabla 3. Centros de Desarrollo Empresarial objeto de estudio.

Centros de Desarrollo Empresarial Ubicados en Tuluá	Centros de Desarrollo Empresarial Ubicados en Buga
Cámara de Comercio (Centro de Atención Empresarial)	Cámara de Comercio (Área de competitividad)
Valle INN (Centro de Emprendimiento e Innovación)	Valle INN (Centro de Emprendimiento e Innovación)
Comfandi (Departamento de Fomento Empresarial)	Comfandi (Departamento de Fomento Empresarial)
Centro Latinoamericano de Especies Menores (Fondo Emprender)	Instituto Técnico Agrícola (ITA) Profesional (Grupo de Investigación Emtender)
Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, Universidad del Valle (Cedes).	

Fuente: Elaboración propia.

6.1. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE TULUÁ.

- **Cámara de Comercio de Tuluá**

Tabla 4. Tabla de contacto Cámara de Comercio Tuluá.

Centro de Atención Empresarial (CAE)	
	Dirección:
	Calle 26 # 27- 16
	Teléfono:
	2244030
	E-mail:
	info@camaratulua.org
	Entrevistado:
	Julián Andrés Ortiz
	Cargo:
	Director de desarrollo empresarial

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

La Cámara de Comercio de Tuluá es una Entidad privada de orden legal, de carácter gremial y sin ánimo de lucro, que de acuerdo con sus características y funciones, promueve el desarrollo de la región y trabaja de la mano con sus empresarios en forma unida, brindándoles apoyo y acompañamiento para un mejor bienestar de su sector y de la comunidad empresarial de la que hacen parte. (Cámara de Comercio de Tuluá).

La jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá está compuesta por siete municipios del centro del Valle, los cuales son: Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Tuluá y Zarzal

Misión: Somos una entidad privada sin ánimo de lucro con funciones delegadas por el estado, que lidera los actores de la región y articula procesos en procura del desarrollo sostenible y la competitividad regional, brindando a los empresarios y comunidad en general, servicios innovadores de calidad que generen confianza y credibilidad con el apoyo de un equipo humano competente (Cámara de Comercio de Tuluá).

Visión: Ser una entidad innovadora, protagonista del desarrollo regional, reconocida por su liderazgo institucional, responsabilidad social y buen gobierno, agente dinamizador y facilitador de oportunidades, que incide en el desarrollo empresarial y socioeconómico del Valle del Cauca. (Cámara de Comercio de Tuluá).

Partes interesadas

“Empresarios, afiliados, inversionistas regionales, comunidad en general, junta directiva, colaboradores cámara de comercio, proveedores, aliados estratégicos, gobierno y autoridades en general, entidades de vigilancia y control”. (Cámara de Comercio de Tuluá).

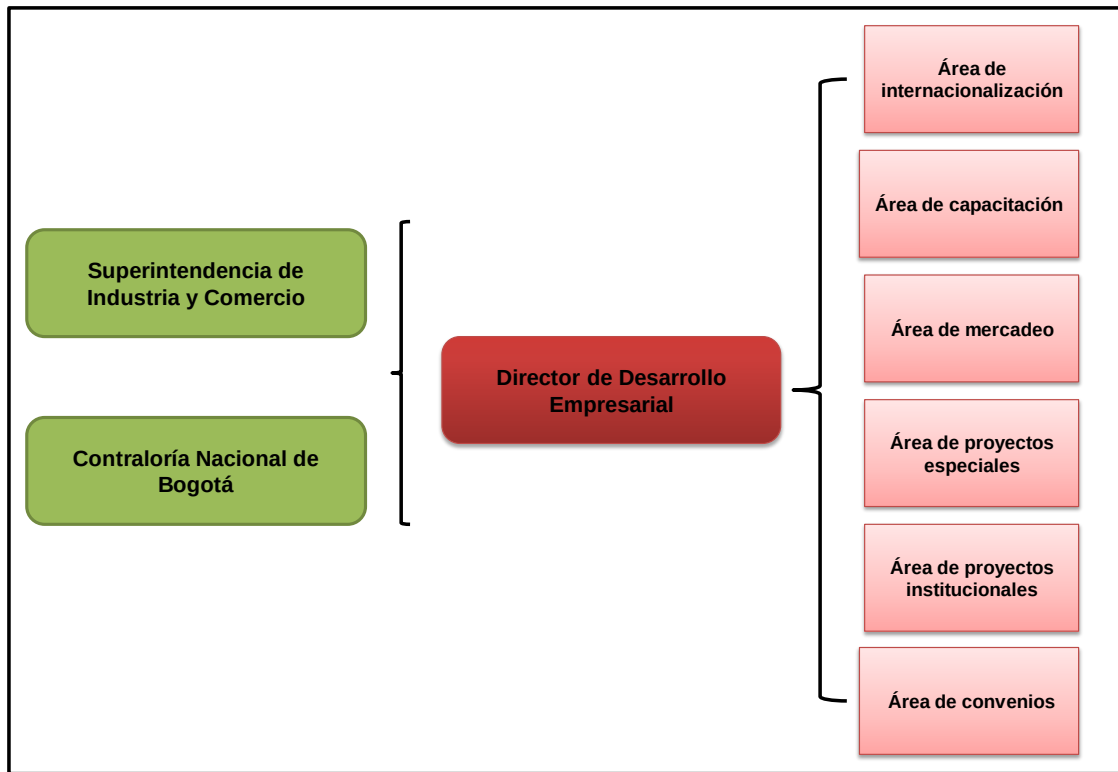
Centro de Atención Empresarial (CAE)

El Centro de Atención Empresarial de la Cámara de Comercio de Tuluá abrió sus puertas en noviembre de 2007, es decir que lleva operando más de diez años y su objetivo principal es hacer la región más competitiva a través de diferentes estrategias encaminadas a generar valor en los empresarios y en la comunidad, impactando muy fuerte en la manera de hacer negocios, procurando que las empresas crezcan y sean mejores, generando siempre un factor diferencial teniendo en cuenta la innovación a través de diferentes estrategias y alianzas con diferentes instituciones de orden nacional. (J. Ortiz, comunicación personal, 12 de abril de 2018).

Estructura organizacional

“El CAE cuenta con un director de desarrollo empresarial, un área de internacionalización, un área de capacitación, un área de mercadeo, un área de proyectos especiales, un área de proyectos institucionales y un área de convenios”. (J. Ortiz, comunicación personal, 12 de abril de 2018).

Ilustración 6. Organigrama del CAE de la Cámara de Comercio de Tuluá.



Fuente: Elaboración propia.

El CAE se encuentra adscrito a la Red Local de Emprendimiento, la cual se articula a la vez con la Red Regional de Emprendimiento, también forma parte de la estructura de Confecámaras, la cual alinea todas las áreas de desarrollo empresarial y de competitividad de las cámaras comercio, con el fin de generar proyectos conjuntos, así mismo forma parte de otras instituciones más pequeñas, entre ellas están: Centro de eventos Valle del Pacífico, Mesas de Trabajo de Colciencias, Mesa Regional de Confitería y Mesa Regional de Turismo. (J. Ortiz, comunicación personal, 12 de abril de 2018).

Ente regulador y recursos del CDE

Los entes reguladores del Centro de Atención Empresarial son: la Superintendencia de Industria y Comercio y la Contraloría Nacional de Bogotá. En el caso de la Superintendencia, esta se encarga de vigilar el correcto actuar

y la transparencia de sus actividades; para el caso de la Contraloría, es la vigila y regula la administración de los recursos públicos, ya que, a pesar de ser una entidad privada, maneja recursos públicos por delegación del Estado

En cuanto a los recursos con los cuales opera el centro, provienen directamente de la asignación presupuestal de la Cámara de Comercio, así mismo, operan también a través de recursos privados que obtienen por medio de convenios, contratos, venta de afiliados, venta de capacitaciones y asesorías. (J. Ortiz, comunicación personal, 12 de abril de 2018).

Portafolio de servicios

Los servicios que brinda el Centro de Atención Empresarial van orientados a empresarios potenciales que quieran crear y constituir su empresa dentro de la jurisdicción que le corresponde a la Cámara de Comercio de Tuluá. Así mismo, a los empresarios ya existentes que deseen realizar los diferentes trámites para legalizarse y obtener los beneficios que trae la formalización.

De acuerdo con el director del CAE, se tiene una línea de trabajo que maneja 5 frentes fundamentales.

1. Formalización: Estructuración del negocio y cómo reconocerse como empresario.
2. Fortalecimiento: Manejo administrativo, contabilidad, costos y cómo incrementar las ventas.
3. Consolidación: Posicionamiento del producto (Marcas, patentes e innovación).
4. Crecimiento: Temas puntuales, de acuerdo a un diagnóstico se refuerza la falencia que por lo general tiene que ver con planeación estratégica.
5. Aceleración: Buscan nuevos clientes (comercio exterior, internacionalización) (J. Ortiz, comunicación personal, 12 de abril de 2018).

Cabe destacar que existe un amplio predominio en cuanto a demanda en los dos primeros frentes; así mismo se resalta que hay un nuevo programa en proceso relacionado con la formación virtual gratuita, destinado a aquellas personas que no

tienen la capacidad o el tiempo para el desplazamiento hasta la entidad, lo anterior con el fin de incursionar más a fondo en el tema de las tecnologías de la información

Aliados estratégicos

- Alcaldía de Tuluá.
- Secretarías de hacienda, salud y gobierno y planeación municipal.
- Cuerpo de bomberos voluntarios Tuluá
- Organización Sayco Acinpro
- Unidad Ejecutora de Saneamiento UES
- Gobernación del Valle del Cauca
- Dian
- Superintendencia de Industria y Comercio. (Cámara de Comercio Tuluá).

Trámites integrados

- Matrícula Mercantil
- Inscripción Libros de Comercio
- Pago De Impuestos de Registro
- Matricula de Industria y Comercio
- Consulta de Uso de Suelo
- Información Condiciones Sanitarias
- Condiciones de Seguridad
- Tramite Derecho de Autor
- Visitas de Inspección Vigilancia y Control
- Registro de Marcas y Patentes
- Registro Único de Proponentes. (Cámara de Comercio Tuluá).

- **Valle INN Tuluá**

Tabla 5. Tabla de contacto Valle INN Tuluá.

Centro de Emprendimiento e Innovación	
	Dirección:
	Calle 28 # 25-50
	Teléfono:
	2339580
	E-mail:
	coordinacionvalleinntulua@gmail.com
	Entrevistado:
	Carolina Flórez Avirama
	Cargo:
	Coordinadora

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

Dentro del Plan de Desarrollo Departamental (PDD) “El Valle está en Vos” (2016-2019) de la gobernadora del departamento del Valle del Cauca. Dilian Francisca Toro Torres, se estableció como visión que para el año 2019, el departamento del Valle del Cauca será un departamento líder, nacional e internacional que promueva el desarrollo sostenible y un departamento que incentive la innovación, el emprendimiento, la cooperación, la equidad, la convergencia regional y la competitividad para la integración global de la región Pacífico con el mundo.

Ilustración 7. Pilares del Plan de Desarrollo.



Fuente: Gobernación del Valle.

El Plan de Desarrollo de la Gobernadora se basa en tres pilares fundamentales.

Cada pilar contempla un diagnóstico con el correspondiente problema, objetivo estratégico, indicador de medición, estrategias para el desarrollo y líneas de acción; dichas líneas contemplan unos temas que funcionan como guía para la incorporación de proyectos durante el periodo de gobernación (Gobernación del Departamento del Valle del Cauca, 2016).

Ahora bien, tal como como se muestra en la ilustración 7, dentro del PDD existe un pilar denominado, Valle Productivo y Competitivo, el cual recoge los “subsistemas de desarrollo económico y competitividad, ciencia, tecnología e innovación, así como el subsistema de desarrollo ambiental territorial y establece nueve líneas de acción a través de las cuales se pretende desarrollar las estrategias y programas” (Gobernación del Departamento del Valle del Cauca, 2016), para alcanzar las metas y resultados trazados.

Así mismo, dentro del PDD se describe que como producto de los diferentes debates sostenidos con los actores subregionales y con el equipo de trabajo de la concertación de los programas que se realizaron durante el periodo de gobernación, fue establecida la importancia de crear sinergias interinstitucionales, y primordialmente alianzas y articulación entre el Estado, la academia y el sector privado, para con ello aportar a una mejor conectividad, condiciones de vida y una mayor generación de productividad y competitividad.

Otro rasgo importante observado dentro del pilar y que aporta directamente al tema del presente proyecto, es la identificación de las Mipyme como actores generadores de empleo y motores de la economía regional, por lo que algunas de las líneas de acción del PDD están dirigidas a aportarles un liderazgo del sector y volverlas sostenibles, sustentables y competitivas.

Finalmente, como uno de los subprogramas del “El Valle está en Vos”, se encuentra el fortalecimiento de Mipymes y se afirma que “mediante este subprograma se busca fomentar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, apoyando de manera continua a las Mipyme, para que estas se puedan consolidar y tener un crecimiento sostenido.” (Gobernación del Departamento del Valle del Cauca, 2016).

Centro de desarrollo empresarial “Valle INN” Tuluá

“Valle INN nace como una estrategia departamental para impulsar y apoyar el emprendimiento y la innovación en el Valle del Cauca mediante centros subregionales de prestación de servicios.” (Secretaria de Desarrollo Social y Participación, 2017)

La doctora Carolina Flórez Avirama, coordinadora del centro Valle INN Tuluá, afirma que como objetivo principal el centro tiene la finalidad de asesorar unidades de negocio, empresarios y/o emprendedores localizados en los municipios de Tuluá (cabecera municipal y área rural), Andalucía, Bugalagrande, Riofrío y Trujillo, clasificados internamente en el estado de desarrollo en el que se encuentre la empresa en el momento de acudir al centro. (C. Flórez, comunicación personal, 9 de abril de 2018).

Historia del centro

Inicialmente la idea Valle INN surgió durante la campaña de la candidatura de la Doctora Dilian Francisca Toro, puesto que durante los recorridos realizados por los diferentes municipios y localidades del departamento del Valle, “se observó un patrón repetitivo el cual se enmarcó en la identificación de diversas falencias de los emprendedores y una urgente necesidad de apoyo empresarial para con ellos” (C. Flórez, comunicación personal, 9 de abril de 2018), por lo que la creación de una entidad que permitiera estructurar el negocio y minimizar las dificultades a las que se enfrentan los emprendedores y empresarios de la región en los distintos estados de desarrollo de sus empresas, era la mejor apuesta.

Una vez posesionada como gobernadora, fundó dentro del Plan de Desarrollo Departamental el pilar de competitividad, y como cumplimiento de él creó los Centro de Emprendimiento e Innovación “Valle INN”, el primer centro se estableció en municipio de Guadalajara de Buga, pero de acuerdo a la doctora Flórez el del municipio de Tuluá fue fundado en el mes de agosto del año 2017.

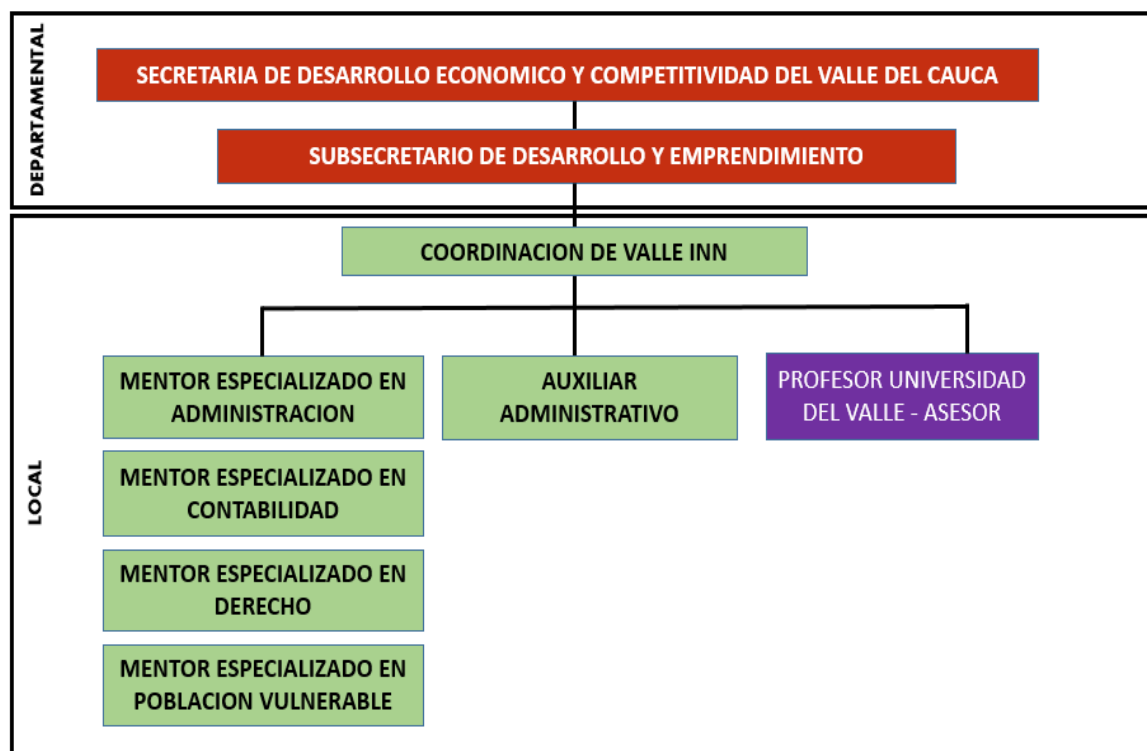
Estructura organizacional

De acuerdo a la doctora Flórez, Valle INN Tuluá ha evolucionado en diferentes aspectos, pues su estructura organizacional actualmente es más robusta, hoy por hoy en el centro laboran seis personas bajo la calidad de contratistas, y con este personal se llevan a cabo todas las actividades establecidas (ver ilustración 8).

Es importante aclarar que los CDE Valle INN, se encuentran registrados y regulados por la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Valle del Cauca, y su logro más representativo se centra en la unión del sector público con la academia, pues actualmente se efectuó un convenio con la Universidad del Valle para que allí, además de la concesión de equipos de oficina e instalación, se brinde apoyo del profesorado y los estudiantes en formación.

Para el caso puntual de Valle INN Tuluá, el convenio con la Universidad del Valle se oficializó en el mes de marzo del año 2018, donde la universidad asignó un profesor de medio tiempo para que se encargue del tema de asesoría permanente en la sede localizada en el barrio Príncipe del municipio de Tuluá. (C. Flórez, comunicación personal, 9 de abril de 2018).

Ilustración 8. Organigrama Valle INN Tuluá.



Fuente: Elaboración propia.

Ente regulador y recursos del CDE

- Como se mencionó en el punto anterior, el Centro de Emprendimiento e Innovación Valle INN se encuentra adscrito a la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Valle del Cauca, quien a nivel departamental es quien ejerce control sobre él.
- Ahora bien, al ser una propuesta del Plan de Desarrollo Departamental de la gobernadora de turno, el centro obedece principalmente a la Gobernación del Valle del Cauca, quien ejerce las veces de ente regulador y mediante un gerente de zona se hace el seguimiento a nivel municipal de las metas o indicadores establecidos.
- El control de efectividad de los servicios y ejecución de las actividades es realizado mediante el cumplimiento de metas, por lo que de carácter rutinario y continuo el coordinador del centro debe entregar los informes pertinentes a la secretaria mencionada.

En cuanto a los recursos que son utilizados por el centro para el desarrollo de sus actividades, la doctora Flórez afirma que estos provienen directamente de la Gobernación del Valle, pues no interviene ningún actor privado en temas de recursos (C. Flórez, comunicación personal, 9 de abril de 2018).

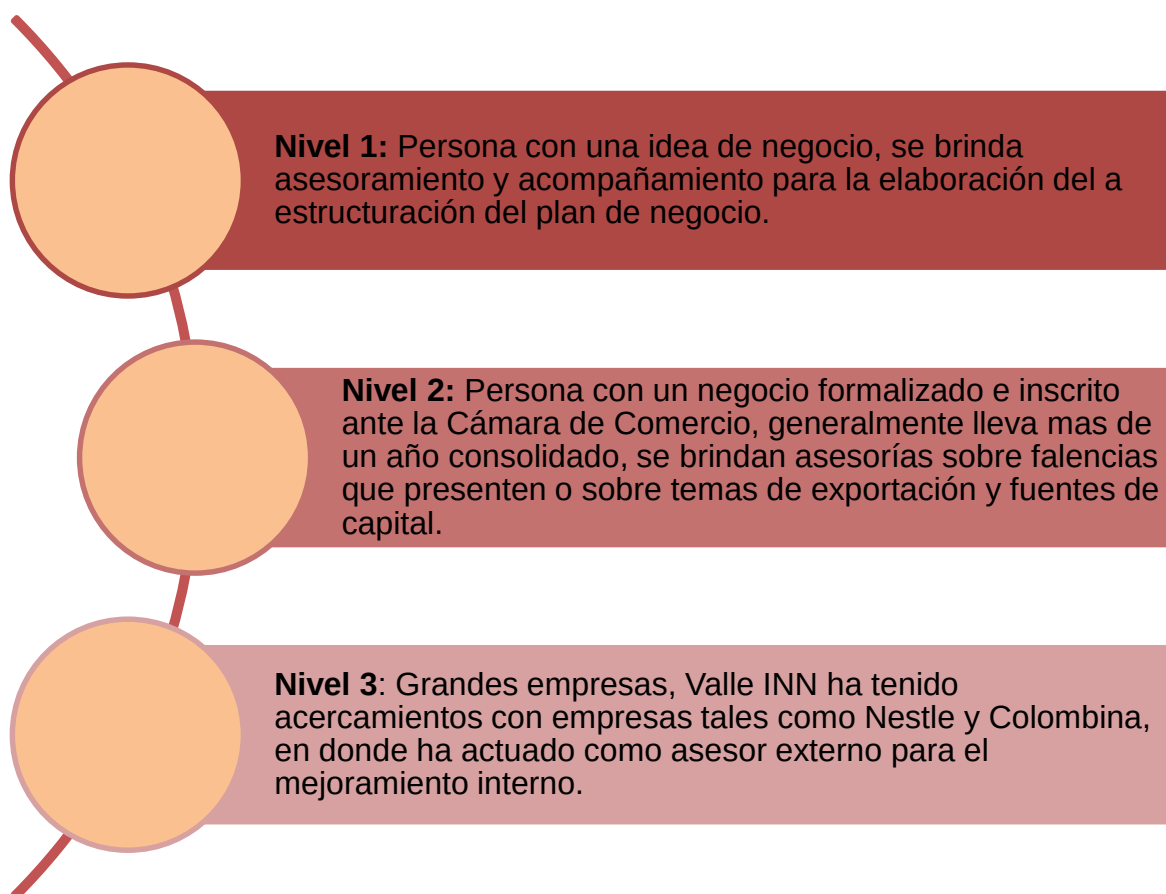
Portafolio de servicios

De acuerdo a la coordinadora de Valle INN Tuluá, los siguientes son los servicios o productos que actualmente oferta el centro:

“Como servicio principal se encuentra el asesoramiento a unidades de negocio, empresarios y/o emprendedores localizados en los municipios de Tuluá, Andalucía, Bugalagrande, Riofrío y Trujillo, clasificados dentro de los niveles 1, 2 y 3” (ver ilustración 9). (C. Flórez, comunicación personal, 9 de abril de 2018).

Así mismo, todas y cada una de las asesorías brindadas por los mentores del CDE son de carácter gratuito y en la mayoría de las veces el personal del centro se desplaza hasta el lugar o punto de negocio del usuario, facilitando con ello la prestación del servicio.

Ilustración 9. Clasificación del estado de desarrollo del negocio.



Fuente: Elaboración propia.

Aunque la mayor fortaleza del centro es la asesoría a los emprendedores y/o empresarios, la doctora Flórez manifiesta que:

Cuando en Valle INN Tuluá se observa que la idea de negocio está bien estructurada, el centro tiene el poder de postular el proyecto a diversas convocatorias a nivel nacional o departamental para obtener recursos monetarios desde 60 hasta 120 millones de pesos, destinados a mejorar su funcionamiento, o ponerlo a marchar en el caso de que no se haya hecho. (C. Flórez, comunicación personal, 9 de abril de 2018).

- **Comfandi Tuluá**

Tabla 6. Tabla de contacto Comfandi Tuluá.

Fomento Empresarial	
	Dirección:
	Calle 26 # 21- 20
	Teléfono:
	2317460 ext. 35176
	E-mail:
	alexisrojasospina@comfandi.com.co
	Entrevistado:
	Alexis Rojas Ospina
	Cargo:
	Coordinador

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

Comfandi lleva 60 años en el mercado y actualmente se encuentra apalancado a nivel nacional por la Ley 1636, la cual permite a las cajas de compensación prestar el servicio de empleabilidad (autoempleo o emprendimiento), prestan la ruta de empleabilidad, el proceso va desde el registro, donde se sube la hoja de vida al servicio Público de Empleo (plataforma propia a nivel nacional), luego se pasa a una entrevista de profundización por un psicólogo, donde se determina que capacitación requiere la persona para enriquecer el perfil de empleabilidad. (A. Rojas, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

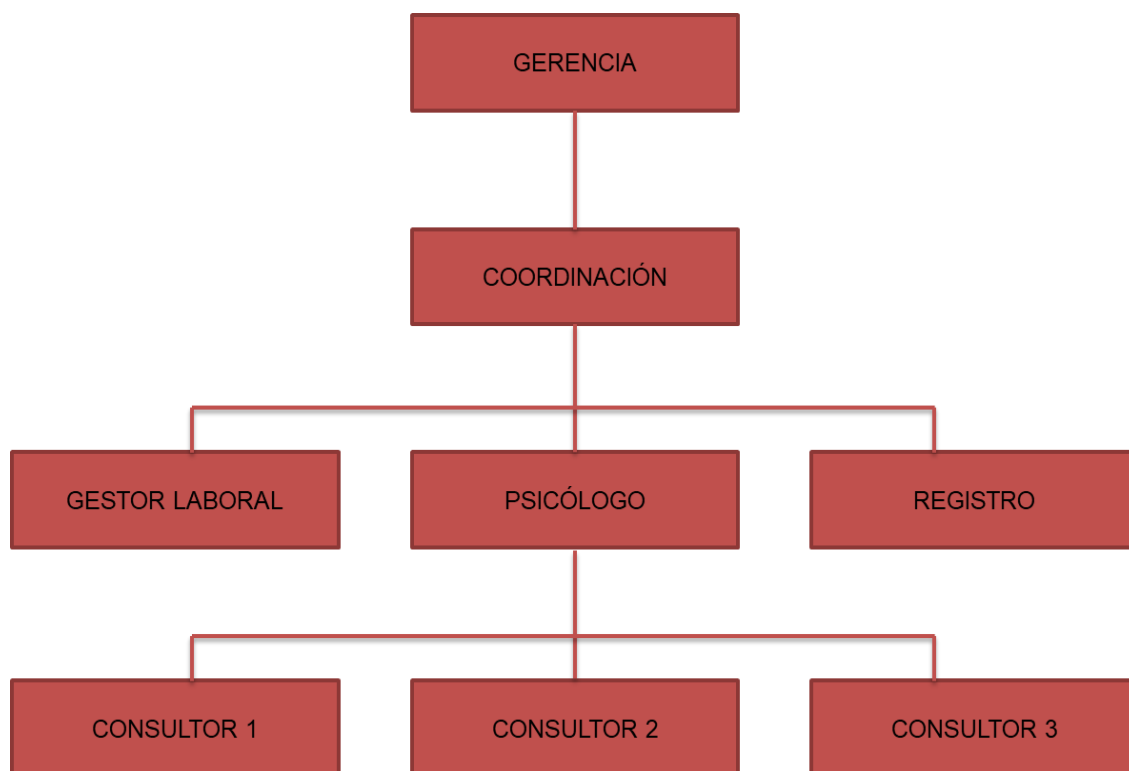
Fomento empresarial. Programa CreActívate

De acuerdo con el coordinador Alexis Rojas, el programa de Fomento Empresarial, nació hace 10 años aproximadamente, en un inicio Comfandi lideró el programa de mujeres ahorradoras, el cual se llevó a cabo a nivel Colombia, desde allí nacen las raíces de todo el tema de emprendimiento, con un programa que fue testeado y con muy buenos resultados. Actualmente el tema de emprendimiento se trabaja con el programa llamado CreActívate. (A. Rojas, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Estructura organizacional

Fomento empresarial hace parte de la gran red de la compañía Comfandi y está conformado de acuerdo a las exigencias del Ministerio de trabajo, específicamente la unidad del servicio público de empleo. Tiene una gerencia, seguida por la coordinación, un gestor laboral, luego un psicólogo de orientación, el cual entrevista a las personas y a su vez trabaja con el tema de intermediación, una persona de registro y adicional a ello están los consultores, que son quienes brindan asesorías a las unidades productivas y a los emprendimientos. (A. Rojas, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Ilustración 10. Organigrama Fomento Empresarial Comfandi Tuluá.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, el centro está adscrito tanto a la Red Nacional de Emprendimiento como a la Red Local de Emprendimiento, a la cual pertenecen la gran mayoría de los CDE a nivel local, y Comfandi se encuentra dentro de la categoría de ideación.

Ente regulador y recursos del CDE

El centro se encuentra regulado por la Superintendencia de Subsidio Familiar y por la Unidad del Servicio Público de Empleo.

A través de la Ley 1636 se obtienen los recursos económicos del centro, al ser caja de compensación dichos dineros provienen del 4% que los empresarios aportan a través de los parafiscales. (A. Rojas, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Portafolio de servicios

Según el señor Alexis Rojas coordinador del centro, el programa se compone de dos líneas de servicio:

1. Plan empresarial: el cual se encuentra enmarcado en el tema de ideación, allí básicamente al emprendedor se le brindan unas herramientas para la construcción de un plan de negocio.
2. Puesta en marcha: el público objetivo de este programa son personas que ya tienen su unidad productiva, no necesariamente deben estar legalizados en Cámara de Comercios, sino que la condición específica es que la unidad lleve operando como mínimo 6 meses. Luego se les hace un diagnóstico situacional de las características propias de la empresa, para tener claro qué es lo que se les debe reforzar. Ejemplo: falencias en el tema comercial, contable, en la parte organizacional, entre otros. (A. Rojas, comunicación personal, 19 de abril de 2018).

Cabe aclarar que ambos programas son de carácter gratuito para aquellas personas que cumplan los requisitos exigidos por Comfandi, al ser una ruta de empleabilidad, es fundamental que el aspirante no tenga un empleo formal, es decir, que no se encuentre cotizando en salud ni en caja de compensación.

- **Centro Latinoamericano de Especies Menores (CLEM) Tuluá**

Tabla 7. Tabla de contacto SENA CLEM.

Centro de atención empresarial	
	Dirección:
	Km 2 vía Buga
	Teléfono:
	2244422
	E-mail:
	comunicacionesclem@sena.edu.co
	Entrevistado:
	Carlos Matallana
	Cargo:
	Coordinador

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

El Centro Latinoamericano de Especies Menores CLEM nace en 1979 como fruto del Convenio Internacional de Cooperación Técnica entre el gobierno de Colombia y el gobierno de Los Países Bajos, ejecutado por el IPC Livestock - Barneveld College, institución holandesa de educación media técnica que imparte capacitación en procesos productivos de las especies menores a nivel internacional, y el SENA.

El CLEM atiende con programas de formación, asesoría y fomento a un gran número de pequeños y medianos productores campesinos, comunidades indígenas y negritudes del departamento del Valle del Cauca y de otros departamentos del país, en aspectos relacionados con la producción de especies menores. (Centro Latinoamericano de Especies Menores).

Misión: El SENA está encargado de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. (Centro Latinoamericano de Especies Menores).

Visión: En el 2018 el SENA será reconocido por la efectividad de su gestión, sus aportes al empleo decente y a la generación de ingresos, impactando la productividad de las personas y de las empresas; que incidirán positivamente en el desarrollo de las regiones como contribución a una Colombia educada, equitativa y en paz. (Centro Latinoamericano de Especies Menores).

Centro de desarrollo empresarial “Fondo Emprender”

El Fondo Emprender es un fondo del SENA destinado al capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”:

Es así como el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial, adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen. (Fondo Emprender).

Ahora bien, de acuerdo con el doctor Carlos Matallana, coordinador del centro de desarrollo, el CLEM abarca e impacta a 19 municipios de la zona centro del departamento del Valle del Cauca en el tema de educación y formación, y como es de esperarse, el tema de emprendimiento es transversal a todos los programas de formación, por lo que la demanda del centro es amplia y continua, a ello se le suman los universitarios y la comunidad en general, pues la influencia del centro es para toda la ciudadanía. (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

“El objetivo del Fondo Emprender es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas”. (Fondo Emprender).

Historia del centro

Las unidades de emprendimiento nacen a través de la ley 1014 de 2006 y el acuerdo 006 del concejo directivo del SENA. Nacen de la necesidad de generación de empleo, es decir, la ley exige que las diferentes empresas del sector privado contraten cierta cantidad de aprendices SENA de acuerdo a la cantidad de nómina para que estos puedan realizar su pasantía, sin embargo, en el caso de que las empresas no reporten la contratación de los aprendices, el dinero correspondiente se direcciona a una bolsa destinada a la generación de empleo, esa monetización es la que permite que se generen recursos para destinarlos a la generación de empleo a través de proyectos viables productivos. (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Es importante resaltar que el SENA apoya únicamente los proyectos productivos rentables y sostenibles en el tiempo, dichos proyectos son los que se sostienen con sus propios recursos, perduran a través del tiempo y por ende generan empleo en la región. (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Como se mencionó en el estado del arte, actualmente el Fondo Emprender y las unidades de negocio del SENA operan de acuerdo al modelo SBDC, donde se apoyan las ideas que han tenido una validación temprana.

Estructura organizacional

El centro de desarrollo empresarial del Sena (CLEM) actualmente cuenta con asesores de planta especializados y contratados para la asesoría continua a los emprendedores y/o empresarios que acuden al centro. Hace parte de una red departamental encabezada por el Dr. Pedro Andrés Bravo, quien dirige actualmente los 10 Centros de Desarrollo que tiene el Sena a nivel nacional.

Ahora bien, para el caso particular del Centro Latinoamericano de Especies Menores, operan tres personas, quienes hacen las veces de asesoría, estructuración y seguimiento de proyectos. (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Ente Regulador y Recursos del CDE

Por ser una entidad del Estado todo se rige a través de acuerdos y leyes ya establecidas por el Gobierno y el Ministerio de Educación y de Trabajo.

Los recursos del Fondo Emprender provienen de la monetización generada por el pago de las empresas del sector privado, de los aportes de seguridad social, pues como se mencionó anteriormente, muchas empresas deciden no contratar los aprendices SENA que la ley exige, sin embargo deben aportar el porcentaje de pago correspondiente, es decir, su presupuesto está conformado de la siguiente manera:

El Fondo Emprender se regirá por el Derecho privado, y su presupuesto estará conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados. (Fondo Emprender).

Portafolio de servicios

- Charlas de sensibilización
- Asesorías empresariales a clientes clasificados por el SENA como:
 - Nivel 1: Pequeñas empresas, las cuales no necesariamente deben encontrarse formalizadas ante la Cámara de Comercio.
 - Nivel 2: Empresas medianas, las cuales se encuentran en funcionamiento o con un producto validado.
 - Nivel 3: Empresas gacelas, aquellas con un mercado nacional asegurado que generalmente buscan la internacionalización.
- Fuentes de financiación, pues no todos los proyectos acceden a Fondo Emprender
- Estructuración y formulación del desarrollo de un negocio (validación temprana, para lo cual hay que demostrar el mercado y la viabilidad técnica de la realización del producto o de la unidad de negocio). (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

- **Centro de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial (CEDES).
Universidad del Valle Sede Tuluá**

Tabla 8. Tabla de contacto CEDES Tuluá.

Centro de Emprendimiento y Desarrollo - CEDES	
	Dirección:
	Calle 43 # 43- 33
	Teléfono:
	2241816-17 Ext. 112
	E-mail:
	Cedes.tulua@correounivalle.edu.co
	Entrevistado:
	Jhoana Gil
	Cargo:
	Profesional de investigación y emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

La sede de la Universidad del Valle ubicada en Tuluá acoge a todos los estudiantes de los municipios aledaños y cuenta con una amplia infraestructura tanto física como académica, pues cuenta con tres sedes dentro del municipio y ofrece programas tecnológicos, de formación profesional y de posgrado. Se caracteriza por su gran interés en incrementar la cobertura y la calidad en cuanto a la formación que brinda.

Misión: La Universidad del Valle tiene como misión formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática. (Univalle Sede Tuluá).

Visión: Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores universidades de América Latina. (Univalle Sede Tuluá).

Centro de Emprendimiento y Desarrollo - CEDES

El Centro de Emprendimiento y Desarrollo inició actividades en el año 2010, surgió a raíz de la idea de un profesor de la Universidad del Valle Sede Tuluá junto con sus alumnos, los cuales vieron la necesidad de que los proyectos de los estudiantes se hicieran realidad y no quedaran solo en el papel, entonces se asesoraron y se informaron a cerca de cómo era el proceso para participar en las convocatorias del Fondo Emprender. A partir de ahí iniciaron actividades en articulación con el Fondo, ofrecían asesorías y participaban de convocatorias y demás. De esa manera se empezaron a establecer vínculos con algunas empresas para impulsar lo que tenía que ver con las prácticas de estudiantes, especialmente los de Administración de Empresas, ya que fue desde esa facultad de donde surgió la idea del centro. (J. Gil, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Misión: La oficina de Emprendimiento y Desarrollo tiene como propósito apoyar y consolidar las iniciativas empresariales de tal forma que satisfaga las necesidades del entorno socioeconómico regional. (Universidad del Valle Tuluá).

Visión: Para el 2014 consolidarse como centro de organización y generación de empresas como parte de una red articuladora de organizaciones que apoyen acciones de emprendimiento innovadoras y generadoras de empleo en nuestro radio de acción. (Universidad del Valle Tuluá).

Objetivo General: Posicionar a la Univalle en el medio académico, empresarial y social, ayudando a la inserción de proyectos académicos en el sector productivo, así como también vincular a nuestros estudiantes al ambiente laboral, incentivando el aprendizaje empresarial. Con nuestro talento humano, innovación, creatividad y mejora continua buscamos la cooperación con los empresarios. (Universidad del Valle Tuluá).

Objetivos específicos

- Participar en la elaboración de los proyectos de emprendimiento y empresarismo de cada una de las facultades.
- Articularnos con otras dependencias de Univalle relacionadas con el tema.
- Propiciar en la comunidad universitaria la iniciativa y disposición para afrontar proyectos independientes.
- Aumentar el número de empresas que tienen convenio para pasantía.
- Propiciar la coordinación en la creación de proyectos multidisciplinarios.
- Aumentar los porcentajes de proyectos que han participado y ganado convocatorias.
- Estar actualizado de toda la información en cuanto a convocatorias, becas, premios, etc.
- Ejecutar proyectos multidisciplinarios e interinstitucionales.
- Acompañamiento y asesoría a los estudiantes de trabajo de grado (Universidad del Valle Tuluá)

Dependencias

- Bienestar Universitario: Programa de fomento para el empleo
- Facultades y dependencias: Oficina de relaciones internacionales, vicerrectora académica, Dirección de Extensión y Educación Continua (DEEC). (Universidad del Valle Tuluá).

Estructura organizacional

Dentro de la estructura organizacional la única persona que tiene funciones de emprendimiento en este momento es la Sra. Jhoana Gil (Profesional de Investigación y Emprendimiento), sin embargo, en vista de que en la Universidad del Valle existe la dualidad de cargos, al momento de la práctica diferentes docentes asumen el rol de acuerdo a lo que el emprendedor requiera, así pues, Jhoana atiende un gran número de usuarios y estudiantes y dirige a otros (aquellos que no puede apoyar) hacia donde un profesor que tenga la disposición de colaborarles de acuerdo con su preparación o rama de conocimiento.

Por otro lado, el Centro de Desarrollo Empresarial de la Univalle hace parte de la Red Local de Emprendimiento. (J. Gil, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Ente regulador y recursos del CDE

La Dirección de la Universidad del Valle es quien ejerce la inspección y el control del CEDES. Con respecto a recursos, el Centro de Emprendimiento no asigna recursos económicos, sin embargo cuenta con aliados estratégicos, los cuales pueden ayudar económicamente a los emprendedores (Fondo Emprender), dictar conferencias, entre otras actividades que desarrolla en Centro con apoyo de sus aliados. (J. Gil, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Portafolio de servicios

Actividades:

- Conferencias: En las cuales se coordina con los profesores, pequeñas conferencias sobre modalidades de trabajo de grado, iniciativas y ofrecer información actualizada sobre convocatorias y pasantías.
- Atención: Atender cualquier inquietud y asesorías a estudiantes.
- Visitas: Ir a empresas para que los estudiantes tengan más opciones de pasantías. (Universidad del Valle Tuluá).

Asesoría:

- Subir proyectos al Fondo Emprender: Por medio de la plataforma del Fonade se suben proyectos para que concursen en las convocatorias que cada año ofrece el estado por medio del SENA.
- Proceso de Pasantía: Acompañamiento y disponibilidad en el proceso de manejo de convenios y actas de compromiso, entre el estudiante, la empresa y la universidad. (Univalle Tuluá).

6.2. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUGA.

A continuación se relacionan uno a uno los CDE establecidos en el municipio de Guadalajara de Buga.

- **Cámara de Comercio de Buga**

Tabla 9. Tabla de contacto Cámara de Comercio Buga.

Área de Competitividad		
	Dirección:	Carrera 14 # 5- 53
	Teléfono:	2280088- 2371123
	E-mail:	promocionydesarrollo@cbuga.org.co
	Entrevistado:	Jean Fabián Taborda Castillo
	Cargo:	Jefe de competitividad

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro:

La Cámara de Comercio de Buga es una institución de derecho privado, sin ánimo de lucro, de carácter gremial, con autonomía administrativa y patrimonio propio. Cumple funciones delegadas por el Gobierno Nacional, llevando el Registro mercantil, el Registro de Proponentes, el Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro, Registro de vendedores de juegos de suerte y azar, Registro nacional de turismo, Registro de entidades extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, Registro de las entidades de la economía solidaria y Registro público de las Veedurías Ciudadanas (Cámara de Comercio de Buga, 2018)

La Cámara de Comercio de Buga opera desde hace 90 años y dentro de su jurisdicción acoge siete municipios: Calima El Darién, El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Yotoco, San Pedro y Restrepo.

Misión: “Contribuimos al desarrollo de una región innovadora y sostenible” (Cámara de Comercio de Buga, 2018).

Visión “Consolidarse en el año 2022, como la fuerza impulsora para el desarrollo de negocios y la atracción de inversión en la región” (Cámara de Comercio de Buga, 2018)

Partes interesadas

De acuerdo con las características de la entidad, dentro de las partes interesadas se encuentran:

- Empresarios / Empresas: Grupo de personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades comerciales inscritas en el registro mercantil.
- Gobierno Municipal Departamental y Nacional: Grupo de entidades que representan la autoridad del estado en la jurisdicción
- Organizaciones No Gubernamentales: Grupo de entidades que desarrollan actividades de beneficio social.
- Cámaras de Comercio: Entidades pares en las diferentes regiones del país.
- Medios de Comunicación: Grupo de personas o entidades que trabajan en medios de comunicación como prensa, radio, televisión, digitales y redes sociales.
- Comunidad: Grupo de personas sobre las cuáles la gestión de la cámara puede tener algún impacto.
- Colaboradores: Grupo de personas vinculadas laboralmente a la cámara de comercio.
- Entes de Vigilancia y Control: Organismos privados y públicos que ejercen control o vigilancia sobre las entidades.
- Agremiaciones Camerales: Entidades que asocian sectores económicos de interés para la cámara de comercio.
- Agremiaciones: Entidades que asocian sectores económicos de interés.
- Profesionales: Personas naturales que tienen interés en los servicios de la cámara de comercio.
- Usuarios de Formación, Asesoría y/o Emprendimiento: Persona que están interesados y/o reciben programas de capacitación y/o emprendimiento de la cámara de comercio.
- Proveedores de Servicios de Educación y Consultoría: Personas naturales o jurídicas que ofrecen servicios de educación y consultoría especializada.
- Proveedores de Comunicaciones: Empresas que prestan servicios especializados de impresión, diseño y producción digital.
- Proveedores de Insumos: Empresas que proveen insumos para el funcionamiento de la cámara de comercio.
- Arrendatarios: Personas naturales y jurídicas que reciben servicios de arriendo de espacios por parte de la cámara de comercio.

- Junta Directiva: Miembros que conforman el órgano de administración de la entidad elegidos por los comerciantes y designados por el gobierno.
- Proponentes: Personas naturales o jurídicas que contratan con entidades públicas y privadas y se encuentran inscritos en el RUP.
- Entidades Financieras: Entidades que tienen relación comercial con la cámara de comercio.
- Afiliados: Personas naturales o jurídicas que desarrollan actividades comerciales y que cumplen con los requisitos establecidos por la ley para ser afiliados, siendo el grupo de interés relevante para la cámara de comercio. (Cámara de Comercio de Buga, 2018).

Área de Competitividad

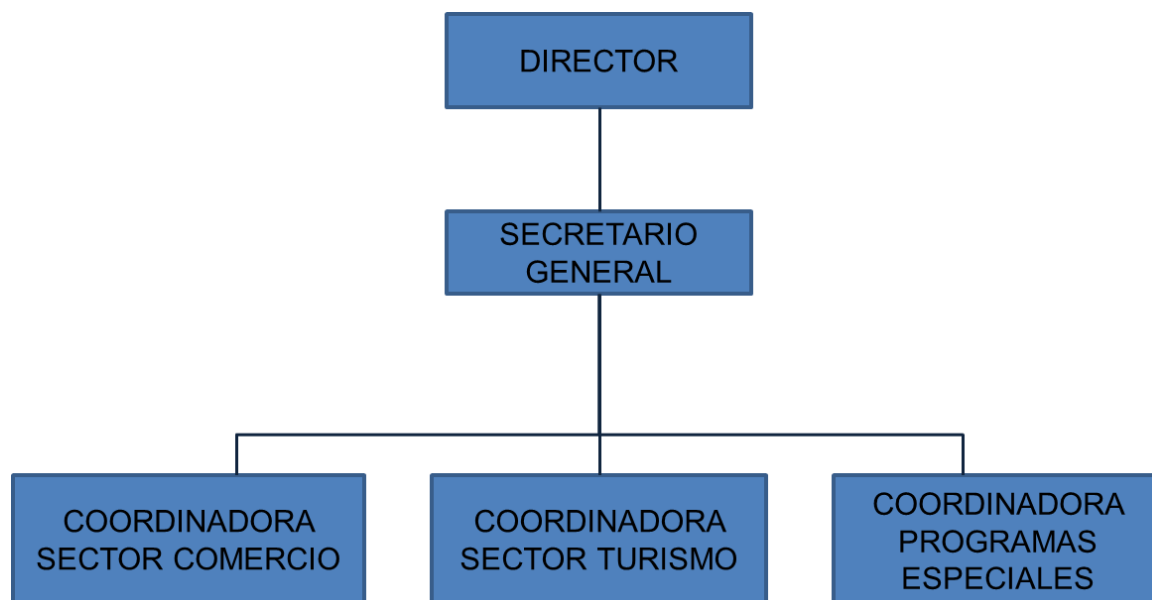
El Área de Competitividad es quien hace las veces de Centro de Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Buga, opera desde hace más o menos 90 años, ya que nació con la Cámara. Se hace la salvedad de que a lo largo de los años le han asignado diferentes nombres al área y así mismo han evolucionado sus servicios de acuerdo con la demanda de las necesidades y exigencias de los empresarios y emprendedores, es decir sus procesos han ido evolucionando.

“El objetivo macro consiste en contribuir al fortalecimiento del sector empresarial en general, y ya como área de competitividad el objetivo es velar por el sostenimiento empresarial desde las vertientes: social, ambiental y económica”. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de abril de 2018).

Estructura organizacional

El organigrama del Área de Competitividad se compone así: un directivo, seguido por el secretario general (que viene siendo el asesor jurídico) y al final están tres coordinadoras o asesoras, cada una con una especialidad específica: sector comercio, sector turismo y sector de programas especiales. En ocasiones se emplean contratistas temporales para movilizar proyectos y programas (temporales).

Ilustración 11. Organigrama del Área de Competitividad de la Cámara de Comercio de Buga.



Fuente: Elaboración propia.

El centro junto con la Cámara se encuentra adscrito a diversos espacios, en primer lugar, lideran la Red Local de Emprendimiento, hacen parte del Concejo Mipyme departamental, de Confecámaras, de la Comisión Regional de Competitividad, también hacen parte de diversas mesas sectoriales de competitividad del departamento y así mismo pertenecen a todos los Consejos Municipales y al Comité Intergremial del Departamento. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de abril de 2018).

Ente regulador y recursos del CDE

Tanto la Cámara como todas sus dependencias, entre ellas el Área de Competitividad se encuentran regulados por la Superintendencia de Industria y Comercio. Con respecto a recursos, manejan tanto públicos como privados, ya que aunque son una entidad privada, el Gobierno Nacional le asigna recursos del registro mercantil para el desarrollo de programas de fortalecimiento empresarial, cabe aclarar que el dinero que les sobra debe ser devuelto al Gobierno. Los

recursos privados provienen de ingresos de afiliados preferenciales y venta de servicios como conferencias, venta de bases de datos, diplomados, consultoría, entre otros, de los cuales una parte se destina también a los programas de fortalecimiento. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de abril de 2018).

Portafolio de servicios

El Área de Competitividad de la Cámara ofrece un acompañamiento desde la idea, hasta que se transforma en una empresa madura, dentro de la idea se tiene un alcance y básicamente los programas están segmentados dentro de tres categorías: por tamaño, por sectores económicos y por edad de empresa. (J.F. Taborda, comunicación personal, 18 de abril de 2018).

- **Valle INN Buga**

Tabla 10. Tabla de contacto Valle INN Buga.

Centro de Emprendimiento e Innovación		
	Dirección:	Sede Universidad del Valle
	Teléfono:	3175319096
	E-mail:	coordinacionvalleinnbuga@gmail.com
	Entrevistado:	Víctor Manuel Marín Serna
	Cargo:	Coordinador

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

Como se mencionó en el punto 8.1.2 del presente proyecto, Valle INN es una apuesta de la Gobernación del Valle del Cauca para convertirlo en un departamento más competitivo, es por ello que dentro del PDD del periodo 2016-2019, la gobernadora Dilian Francisca Toro propuso la generación de espacios y oportunidades tanto para los emprendedores como para los empresarios de la región, como un mecanismo que permita incrementar los índices de competitividad del Valle y una mayor sostenibilidad del tejido empresarial.

En razón de lo anterior, el doctor Víctor Manuel Marín, coordinador de Valle INN Buga manifestó que han establecidos nueve Centros de Desarrollo Empresarial a lo largo y ancho del departamento vallecaucano, con visión a tener más espacios similares; igualmente manifestó que a pesar de ello, con los centros actualmente establecidos la gobernación está dando cobertura a la mayor parte del departamento, ya que Valle INN cuenta con sedes en los municipios de Cartago, Tuluá, Caicedonia, Zarzal, Buga, Palmira, Cali, Yumbo y Buenaventura. (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Centro de desarrollo Valle INN Buga

Ahora bien, en el caso del municipio de Buga, de acuerdo con la Secretaria de Desarrollo Social y Participación, el centro de desarrollo se creó...

Como una apuesta a la innovación y a la creación de la pequeña y mediana empresa, el Gobierno del Valle del Cauca a través de una alianza entre universidades, empresa privada y Estado, entregó en Buga el primero de los Centros de Emprendimiento denominados 'Valle INN', una estrategia dirigida a mujeres, jóvenes y adultos para mejorar la calidad de vida y proyectarse hacia el futuro. (Secretaria de Desarrollo Social y Participación, 2017).

Historia del centro

Como ya se mencionó anteriormente, Valle INN Buga fue el primero de los Centros de Desarrollo Empresarial conformados en el departamento del Valle del Cauca y fue inaugurado por la gobernadora en el segundo semestre del año 2016; y de acuerdo a lo manifestado por el doctor Marín, a partir de allí el centro ha sido un aliado clave tanto para los empresarios formados como para los emprendedores que han decidido proyectar y poner en marcha el plan de empresa, puesto que ésta es una línea directa a convocatorias para recepción de apoyo económico, asesorías para mejoramientos internos y demás servicios que tienen a su cargo. (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Ahora bien, el actual coordinador del centro Valle INN Buga manifestó que:

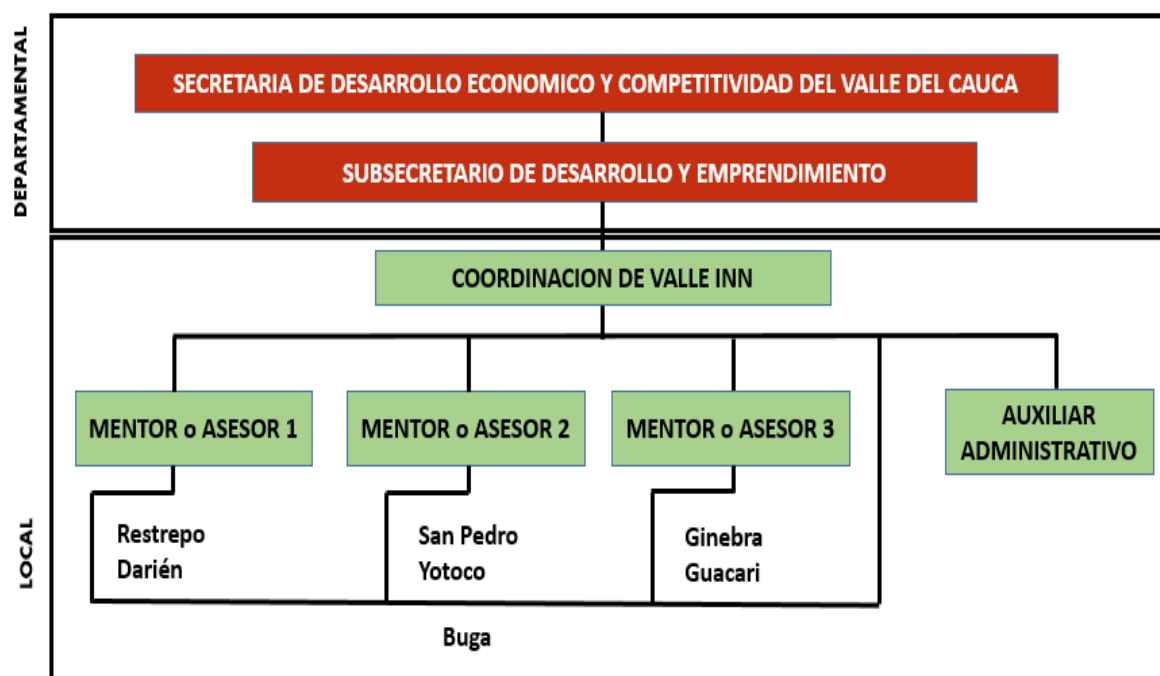
A la fecha, es decir, a abril de 2018, Valle INN Buga ha atendido aproximadamente 3.000 emprendedores con miras a aumentar dichas cifras, por lo que la Secretaria de Desarrollo Económico estableció un convenio con la Universidad del Valle con el objetivo de amplificar y darle mayor apertura a la

iniciativa del gobierno, pues ambas instituciones unifican sus esfuerzos. (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Estructura organizacional

De acuerdo a lo manifestado por su coordinador, actualmente Valle INN Buga cuenta con una planta administrativa y operativa con contrato de prestación de servicios, es decir, sus trabajadores no son funcionarios del Estado, sino que se encuentran en calidad de contratistas profesionales, “cada uno de ellos fue seleccionado teniendo en cuenta su nivel de educación y la experiencia en el tema empresarial y de emprendimiento.” (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Ilustración 12. Organigrama Valle INN Buga.



Fuente: Elaboración propia.

A diferencia de Valle INN Tuluá, en la sede Buga todos los mentores están en la capacidad de atender las necesidades del empresariado vallecaucano, pues internamente no manejan ningún tipo de diferenciación en conocimiento, por lo

que se podría inferir que Valle INN es de carácter horizontal; “cada asesor se prepara continuamente para mejorar la atención brindada y adicional a ello, tanto los asesores como el coordinador de Buga están certificados por la OIT en la metodología IMESUN (metodología de guía al emprendedor).” (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

El CDE Valle INN se encuentra registrado y regulado por la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Valle del Cauca. Así mismo trabaja de la mano con la red local de emprendimiento (red a la que hace parte la Alcaldía Municipal, Cámara de Comercio, Sena CAB, Universidades, Cajas de Compensación, entre otras), dando fortaleza y dinamismo a la misma. (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Ente regulador y recursos del CDE

El Centro de emprendimiento e innovación Valle INN se encuentra adscrito a la Secretaria de Desarrollo Económico y Competitividad de la Gobernación del Valle del Cauca, quien a nivel departamental es quien ejerce control sobre el mismo.

En cuanto a la Inspección y/o control de las actividades del centro, todo se hace bajo un estricto seguimiento mediante una interventoría al contrato, pues dentro del mismo se estipulan ciertas metas u objetivos y su cumplimiento es su inspección. (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

Con respecto a los recursos que son utilizados por el centro de emprendimiento e innovación, el doctor Marín manifestó que la nómina administrativa depende directamente de la Gobernación del Valle del Cauca y en cuanto a los insumos y suministros para llevar a cabo sus actividades, estos son otorgados por la Secretaria de Desarrollo Económico, sin embargo, al establecer un convenio con la Universidad del Valle, esta facilitó al personal de Valle INN equipos de oficina, tales como escritorios, computadores e implementos de trabajo, adicional a ello, la Universidad aporta la instalación para atención, la cual también funciona como punto de reunión con los diferentes emprendedores y/o empresarios.

Servicios Valle INN Buga

- Orientación e identificación de necesidades personalizadas tanto para emprendedores como empresarios / Diagnóstico

- Fortalecimiento de capacidades para que el emprendedor o empresario pueda manejar las diferentes áreas
- Asesoría en el proceso de construcción de plan de negocios, acompañamiento en el crecimiento empresarial individual ofrecida de manera confidencial, gratuita y a largo plazo
- Capacitación grupal a emprendedores plan idea de negocio
- Articulación con oferta de la Gobernación; acompañamiento en caso de requerirse. (Secretaria de Desarrollo Social y Participación, 2017).

Al igual que la sede Tuluá, Valle INN Buga clasifica a sus clientes segmentándolos en tres focos, un primer foco en la cual se caracteriza una idea de negocio, se atiende a los emprendedores que inician dicho camino. Un segundo foco en el cual se atiende a empresarios no necesariamente formalizados, pero que si tienen un producto viable, ya establecido y con experiencia de mercado. Y un tercer y último foco en el cual se enmarcan las grandes y medianas empresas, la cuales acuden al centro por necesidades más específicas y puntuales que generalmente giran en torno a apoyo del gobierno para temas de exportación o ruedas de negocio. (V.M. Marín, comunicación personal, 5 de abril de 2018).

- **Comfandi Buga**

Tabla 11. Tabla de contacto Comfandi Buga.

Departamento de Fomento Empresarial	
	Dirección:
	Carrera 9 # 11- 52
	Teléfono:
	316 293 86 77
	E-mail:
	javiergiron@comfandi.com.co
	Entrevistado:
	Javier Andrés Girón
	Cargo:
	Gestor Empresarial

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

La Caja de Compensación Familiar del Valle del Cauca Comfamiliar – Comfandi es la primer Caja de la región en términos de aportes y afiliados, con una cobertura de servicios que alcanza el 55% de los 42 municipios del departamento del Valle del Cauca. Así mismo, como corporación de derecho privado, sin ánimo de lucro, tienen funciones de seguridad social.

Comfandi trabaja en la construcción de vínculos de confianza entre los diferentes actores, creando círculos virtuosos entre los agentes generadores de riqueza y el entorno social, plasmando sus acciones en programas y servicios destinados a satisfacer las necesidades de las empresas afiliadas y de los trabajadores, para alcanzar la competitividad en un marco de comportamiento socialmente responsable y ecoeficiente. (Comfandi)

Misión: Generamos bienestar en la sociedad ampliando sus capacidades, haciéndolacoautora en la construcción de un mejor país. (Comfandi)

Visión: Ser el referente de la cocreación de un país equitativo, solidaria y en paz”. (Comfandi)

Política de gestión integral

“Actuamos dentro del marco de la sostenibilidad económica, social y ambiental, con el concurso de un talento humano comprometido y competente que se caracteriza por la transparencia en todos sus comportamientos”. (Comfandi).

Objetivos estratégicos

- Crecimiento y fortalecimiento de los servicios de prestación social.
- Crecimiento del mercado objetivo.
- Crear de manera rentable los negocios propulsores.
- Contar con equipos humanos comprometidos y competentes, que logran un balance entre los propósitos laborales, personales y familiares.
- Maximizar la efectividad organizacional.
- Incrementar el patrimonio de marca Comfandi. (Comfandi).

Departamento de Fomento Empresarial

De acuerdo a Comfandi, el área de emprendimiento tiene como objetivo:

Brindar programas que incentiven la creación y el fortalecimiento de nuevas empresas, así como la formalización empresarial y laboral. Para el cumplimiento de estos objetivos, Comfandi cuenta con el Programa Integral de Emprendimiento CreActívate, modelo de emprendimiento empresarial para fomentar la creación y puesta en marcha de empresas por medio de un acompañamiento con metodologías experienciales, prácticas y constructivas. (Comfandi)

Historia del centro

El doctor Javier Andrés Girón, gestor empresarial de la empresa Comfandi, en la entrevista realizada señaló que Comfandi es una empresa de carácter mixto con más de 60 años en el mercado, pero que la alternativa de Agencia de Empleo de la entidad surgió desde el año 2002, pues al ser operadores de recursos del Estado, es decir, del 4% de los aportes de seguridad social que pagan los empleadores sobre el salario de los trabajadores, la caja de compensación decidió destinar un rubro para la creación de las agencias de empleo y desde el periodo en mención se encuentran en operación, no solo con el servicio de bolsa de empleo sino con servicios tales como fomento al talento humano, empleo, emprendimiento, eventos y ruedas empresariales. (J.A. Girón, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Puntualmente, el doctor Girón indicó que:

El programa de emprendimiento surge como una oportunidad para dar una mayor optimización al recurso del 4%, apoyando a la población y mejorando la calidad de vida de las personas que se acercan a cualquiera de los centros de empleo. Inicialmente las personas se acercaban al centro únicamente para registrarse en la plataforma y hacer parte de la bolsa de empleo, pero surgieron mayores necesidades cuando las personas que pasaban los 30 años de edad no lograron conseguir un empleo, por lo que la caja de compensación creó un programa para que este porcentaje de desempleados empezaran a generar ingresos a partir de una idea de negocio. (J. Girón, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

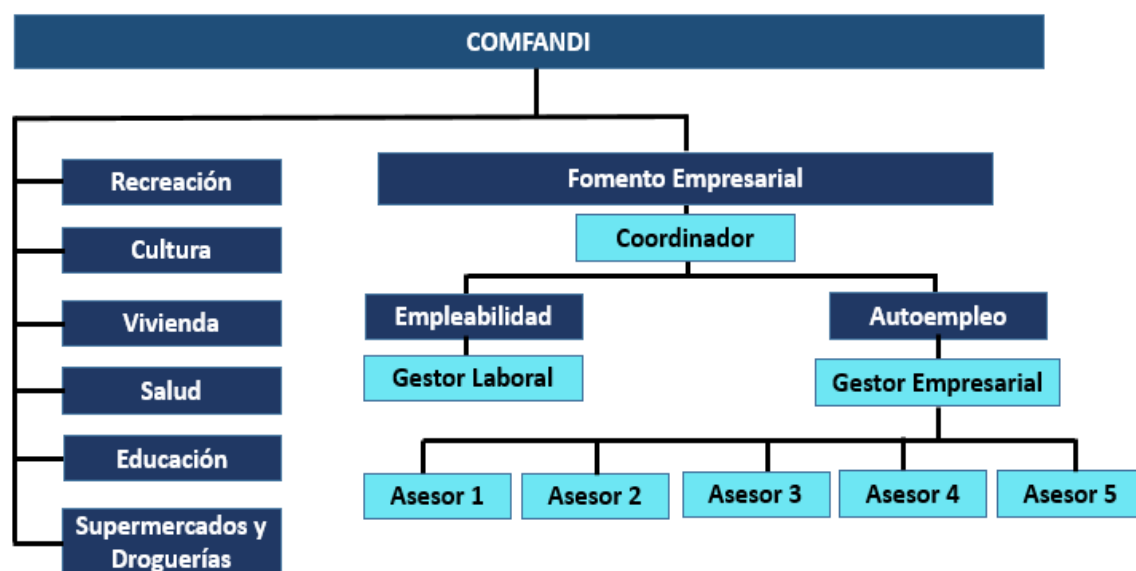
Estructura organizacional

De acuerdo con la entrevista sostenida con el gestor empresarial, se infiere que la estructura organizacional de la agencia de empleo es de carácter vertical, pues hace parte de la gran empresa Comfandi, actualmente, en la sede Buga.

La agencia está liderada o coordinada por una persona, a su vez, el centro gira en torno a dos departamentos, uno nombrado empleabilidad (ubicación laboral) y el otro autoempleo (emprendimiento e innovación), esta última área o departamento está coordinado por un gestor empresarial quien tiene a su cargo cinco asesores encargados de brindar todos los cursos y programas en oferta. (J.A, Girón, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Ahora bien, en cuanto a los entes a los que se encuentra adscrito el departamento de Fomento empresarial, este hace parte de la Red Local de Emprendimiento y en conjunto con la Cámara de Comercio tienen un vínculo denominado Red de Nodos, una red creada para fortalecer la parte rural del municipio de Guadalajara de Buga.

Ilustración 13. Organigrama Comfandi Buga.



Fuente: Elaboración propia.

Ente regulador y recursos del CDE

Como ente regulador, Comfandi de manera general se encuentra vigilada por el Estado a través de la Superintendencia del Subsidio Familiar. (J.A, Girón, comunicación personal, 13 de abril de 2018). Los recursos de la entidad son de carácter mixto, pero se recuerda que la agencia de empleo y desarrollo empresarial opera con una parte del rubro del 4%.

Servicios de Fomento Empresarial

Los programas de emprendimiento que ofrece la caja de compensación, son CreActívate Plan Empresarial y CreActívate Puesta en Marcha.

Los anteriores programas, de acuerdo con el doctor Girón son de carácter gratuito siempre y cuando el usuario o cliente se encuentre en estado de desempleado, así mismo, para ambos programas se encuentran disponibles diferentes asesores, con la finalidad de:

En primer plano, formular y proyectar los planes o ideas de negocios para ser postuladas a diferentes convocatorias o llevados a Fondo Emprender y materializar la idea de negocio, o en un segundo plano, con recursos propios del cliente poner en marcha el negocio y mediante fomento empresarial se brinda asesorías administrativas, financieras y comerciales continuas para consolidar el negocio. (J.A, Girón, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

- **ITA Profesional (Buga)**

Tabla 12. Tabla de contacto ITA Profesional

Grupo de Investigación "Emtender"	
	Dirección:
	Carrera 12 # 26 C 74
	Teléfono:
	2287544 Ext 110
	E-mail:
	Villacob@ita.edu.co
	Entrevistado:
	Teófilo Villacob Hernández
	Cargo:
	Coordinador de la unidad de emprendimiento

Fuente: Elaboración propia.

Generalidades de la organización a la cual pertenece el centro

De acuerdo al Ministerio de Educación de la República de Colombia,

Históricamente, el Instituto Técnico Agrícola de Guadalajara de Buga, inicia sus labores de formación al comienzo de la década de 1940, como Granja Agrícola de Buga, brindando en una primera etapa, capacitación puramente técnica mediante cursos cortos, pero casi de inmediato se crea la Básica Secundaria y los primeros Instructores Agrícolas adquirieron ese título con base en 5 años de educación primaria y 4 años de Educación Secundaria. (Ministerio de educación , 2005).

El ITA pasó por diferentes etapas de reestructuración institucional, que lo llevaron a constituirse como Normal Agrícola entre 1943-1966 y como Instituto Técnico Agrícola I.T.A. a partir de 1966. Ese año se inicia la transformación que llevará paulatinamente a convertirse en Plantel de Carreras Técnicas Profesionales, en los ciclos de Educación Media Vocacional e Intermedia Profesional. (Ministerio de educación , 2005).

Objetivos

Profundizar en la formación integral de los educandos, dentro de las modalidades y calidades de educación que ofrece la Institución, para capacitarlos como profesionales, investigadores y servidores sociales que requiere la región. (Ministerio de educación , 2005).

Trabajar para la generación, desarrollo, conservación y transmisión del saber científico, profesional y cultural. (Ministerio de educación , 2005).

Historia del centro

De acuerdo con el doctor Teófilo Villacob coordinador del Grupo de Investigación “Emtender” del instituto, inicialmente ITA profesional contaba con un grupo de investigación llamado “CEINRE”, pero después de la reestructuración de la institución realizada en el año 2013, reingeniería realizada debido a la constante deficiencia de los programas y diversas dificultades, se decidió iniciar desde cero, creando un grupo de investigación con un concepto diferente, que se encontrara amarrado al nuevo modelo o a la nueva propuesta de trabajo del ITA; por ello nace el grupo de investigación llamado Emprendimiento y Monitoreo de las

Tendencias de Desarrollo Regional. (T. Villacob, comunicación personal, 16 de abril de 2018).

Ahora bien, dentro de los objetivos del grupo de investigación, grupo que funciona como un centro de desarrollo empresarial, se encuentran los siguientes:

- Brindar capacitaciones y asesorías a los microempresarios de la región para lograr que estos den un paso a la formalización, al sostenimiento y llegar hasta la acumulación de riqueza.
- Contribuir mediante el emprendimiento al desarrollo regional. (T. Villacob, comunicación personal, 16 de abril de 2018).

Estructura organizacional

ITA Profesional dentro de su organigrama maneja una red de agregación de valor, y dentro de esta se encuentra asignado un grupo de investigación llamado “Emtender”, el grupo cuenta con una coordinación y de allí se desprenden tres consultorios, los cuales son liderados por tres docentes de la institución. (T. Villacob, comunicación personal, 16 de abril de 2018).

- 1) Consultoría Empresarial: destinado a la asesoría de carácter administrativo, financiero, y demás.
- 2) Unidad de emprendimiento: consultorio relacionado con temas de financiación, es una unidad destinada al acompañamiento para la consecución de recursos.
- 3) Consultorio de comercio: Con miras a la internacionalización y exportación de los productos de las unidades de negocio de la región donde ITA Profesional presta sus servicios.

Así mismo y de acuerdo con el coordinador del grupo de investigación, el consultorio empresarial pertenece a la Red Local y Regional de Emprendimiento, a la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), y a diversas redes de investigación. (T. Villacob, comunicación personal, 16 de abril de 2018).

Ente regulador y recursos del CDE

El ente regulador del grupo de investigación y a su vez del consultorio empresarial es directamente el Instituto Técnico Agrícola. Así mismo el instituto es la entidad que asigna los recursos para la realización de las investigaciones y consultorías necesarias, cabe hacer la aclaración de que los recursos se asignan teniendo presente el producto final que se entregará, pues en toda asesoría o todo servicio ofertado por el consultorio deben existir productos tales como folletos, revistas y demás publicables que serán propiedad del instituto. (T. Villacob, comunicación personal, 16 de abril de 2018).

Servicios del consultorio empresarial

De acuerdo con el doctor Villacob, los siguientes son los servicios que oferta el ITA mediante el grupo de investigación - Consultorio Empresarial de carácter gratuito.

- Asesorías.
- Consultorías.
- Acompañamiento completo cuando se envían proyectos al Fondo Emprender.
- Comercialización (Ruedas de negocios, muestras y ferias empresariales).

Servicios con cobro ofertados por el ITA.

- Extensión de posgrados.
- Diplomados.
- Capacitaciones puntuales para Pymes.

Finalmente y como resultado de la gestión que ha realizado ITA sobre los emprendedores de la región, se encuentran cinco empresas beneficiarias del Fondo Emprender a las cuales se les ha condonado la deuda por cumplir con los objetivos establecidos y trazados en el proyecto, también se han realizado diversas investigaciones dentro de las cuales se resalta “la caracterización de la microempresa informal en el municipio de Guadalajara de Buga”. (T. Villacob, comunicación personal, 16 de abril de 2018).

7. CAPÍTULO II. PRINCIPALES TEMAS DE ASESORÍA BRINDADOS POR LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL (CDE) DE LA ZONA CENTROVALLECAUCANA.

En el presente capítulo se exponen los principales tópicos que de acuerdo con el personal encuestado y entrevistado en los CDE objeto de la investigación, son recurrentes por parte de los empresarios y emprendedores, es decir, se enuncian las principales temáticas sobre las cuales el tejido empresarial solicita apoyo y acompañamiento.

Lo anterior permite determinar e identificar las principales falencias que presentan los usuarios de los centros, con ello también se facilita la realización de diversas estrategias de fortalecimiento dirigidas a los CDE, para que estos impacten positivamente sobre las necesidades reales del empresariado centrovallecaucano.

En virtud de lo señalado, a continuación se relacionan las principales problemáticas de los diversos empresarios y/o emprendedores que los impulsan a acercarse a los Centros de Desarrollo y requerir de sus servicios, dichas problemáticas o necesidades de asesoramiento pueden ser tanto en el desarrollo de sus actividades como en el proceso de ideación de negocio, pues se recuerda que los CDE que fueron analizados generalmente atienden tres tipos de clientes, por lo tanto, la identificación de las falencias se puede presentar en cualquiera de los siguiente niveles:

1. Emprendedores con una idea de negocio
2. Empresarios que cuentan con una idea validada y que ya se encuentra en funcionamiento (micro y pequeñas empresas)
3. Empresarios de medianas y grandes empresas.

En este punto es importante aclarar que la importancia de los temas identificados se expone en orden descendente; es decir, a medida que se van presentando las temáticas, va disminuyendo el grado de frecuencia de asesoría por parte de los Centros de Desarrollo Empresarial incluidos en el estudio, así mismo se reitera que de acuerdo a la información suministrada por el personal de los nueve Centros de Desarrollo Empresarial intervenidos, los principales temas sobre los cuales brindan asesorías son los mismos, con lo cual se concluye que las necesidades del empresariado de la región son similares, independiente del centro al que decidan acudir.

Dicho lo anterior, a continuación se relacionan los principales temas sobre los cuales solicitan asesoría los emprendedores y empresarios incluidos en los niveles 1 y 2.

- **Necesidad de recursos económicos.**

La falta de dinero para poner en marcha una unidad productiva o para continuar con ella, es la necesidad más recurrente en todos los CDE incluidos en el presente estudio. Muchas de las personas tienen una muy buena idea de negocio, pero no cuentan con recursos económicos suficientes para llevarla a cabo y adicional a ello tienen poco conocimiento de las instituciones que ofrecen recursos a los proyectos innovadores como el Fondo Emprender, los Ángeles Inversionistas o los financiamientos del capital semilla.

A lo anterior se le suma una barrera propia del país, la cual consiste en el alto costo de los impuestos que debe pagar un emprendedor y las altas tasas que implica el acceso a un crédito, lo cual se traduce en una gran cantidad de empresas no formalizadas que por lo general no superan los tres años de supervivencia en el mercado.

La necesidad de capital, de acuerdo a los asesores de los CDE está presente en todos los emprendedores y empresarios de los niveles 1 y 2 que se acercan a solicitar apoyo, es por ello que la tarea de los centros se enfoca inicialmente en sensibilizar la población sobre el proceso que efectúa el centro, pues a fin de cuentas como lo manifiestan los directivos o gestores de emprendimiento de Comfandi, ITA Profesional y Valle INN, los Centros de Desarrollo no son el organismo que brinda solución a su requerimiento de liquidez, por ello se procede a instruirlos acerca de las entidades encargadas de hacerlo y las convocatorias a las cuales pueden acceder, pues no siempre las necesidades de capital son altas y por ello pueden recurrir a microcréditos, está en las manos de los mentores determinar cuál es la mejor opción para el emprendedor.

- **Conocimientos o necesidades administrativas**

La falta de conocimiento en temas administrativos es una falencia muy marcada en un gran número de personas que desean iniciar un negocio y en las que ya lo han puesto en marcha, las cuales, al manifestar sus problemáticas a los asesores de los diferentes CDE, hacen que se deduzca de inmediato que las fallas que han presentado se deben a que no tienen ningún conocimiento de un plan de negocio,

de administración de empresa, ni mucho menos un conocimiento básico en cuanto a una estructura que les garantice un crecimiento prolongado.

La puesta en marcha de una unidad de negocio de manera empírica por lo general hace que esta fracase en poco tiempo, es por esa razón que antes de iniciar labores, muchos emprendedores acuden a los CDE a solicitar apoyo en temas relacionados con planeación estratégica, con el fin de asegurar de alguna manera la supervivencia de sus negocios.

Es importante resaltar que de acuerdo a lo manifestado por los asesores de los diferentes CDE, el mayor porcentaje de desconocimiento no está enmarcado solo en la estructuración de proyectos, sino también en temas contables y financieros; lo anterior como consecuencia de la no preparación académica.

Por último, dentro del campo administrativo se destaca también que muchos de los empresarios del nivel 2 acuden a los centros en busca de asesorías relacionadas con temas de liderazgo, empoderamiento y construcción de una figura correcta de mando, pues al tener a cargo el direccionamiento de una unidad de negocio son conscientes que deben fortalecer capacidades tales como la comunicación asertiva, flexibilidad al cambio, atención al cliente interno y externo y demás temas importantes que permiten que el día a día de la gerencia sea menos compleja.

- **Dificultades en temas contables y/o financieros**

Otra de las asesorías que los mentores abordan está relacionada con falencias en el campo contable y financiero, pues acorde a lo manifestado en el punto anterior, los empresarios y/o emprendedores al ser empíricos y no contar con estudios de educación superior relacionados con la administración o gestión de negocios, cometen diversos e innumerables errores financieros y le temen a la formalización precisamente por el tema contable.

Es allí donde los asesores de los Centros de Desarrollo identifican los temas sobre los cuales tienen dudas o presentan conflictos y de acuerdo al código de comercio, donde establece que personas (naturales o jurídicas) están obligadas a llevar la contabilidad, proceden a sumergir al empresario en el marco jurídico mediante capacitaciones y un estudio riguroso, con la finalidad de erradicar miedos y ver el proceso contable como algo natural de la vida empresarial.

Por otro lado, un suceso particular y bastante negativo en el tema financiero es que muchas de las empresas inician con grandes deudas o empiezan a operar con capital familiar, este último aspecto conlleva a que el dinero que se produce sea empleado en gastos como arriendo, colegiaturas, vehículos o gastos diarios, convirtiendo la caja menor de la empresa en dinero de bolsillo de los propietarios, es por esta y muchas razones más que un curso de finanzas es de suma importancia para el sano desarrollo de todo negocio.

- **Estructuración del negocio**

No tener un negocio estructurado es otra de las problemáticas que manifiestan los pequeños empresarios (nivel 2), aquí el problema radica en que no elaboran un plan de negocio, es decir; no se trazan ninguna meta, no tienen claro el presupuesto que realmente van a necesitar, la estructura y la forma en que van a operar, entre otros aspectos vitales que se deben tener en cuenta para lograr los objetivos de la empresa. Para el caso de los emprendedores de nivel 1, este tema es sumamente relevante para saber realmente si es posible poner en marcha la idea de negocio.

Lo que hacen los mentores de los CDE en este punto es orientar a los empresarios o emprendedores a través de diferentes metodologías, como por ejemplo, los CDE tanto de Comfandi como el SENA, utilizan el Modelo Canvas para que los emprendedores empiecen a trazarse un mapa que incluya información importante, la cual les permita conocer si la idea de negocio o en su defecto, el negocio que ya tienen funcionando, realmente tiene un mercado, una característica diferenciadora y la posibilidad de tener crecimiento a futuro.

Finalmente se destaca que la idea de estructurar un negocio genera gran motivación en el emprendedor y/o empresario, ya que de esa manera la idea toma un rumbo más realista, de igual manera ayuda a depurar información y genera mayor compromiso y desde luego conocimiento.

- **Desconocimiento del mercado**

Según lo manifestado por los asesores, directores y/o coordinadores de los Centros de Desarrollo que fueron la población objeto de la investigación, un gran porcentaje de los emprendedores de los niveles 1 y 2 que acuden a los centros tienen un conocimiento deficiente de su negocio, es decir, acuden al centro y no tienen claro o no cuentan con una validación técnica del producto, y peor aún, no

han definido a qué mercado está dirigido y si este está dispuesto a pagar por los productos o servicios que ofertan.

Así mismo, manifestaron que los emprendedores que se acercan a los Centros de Desarrollo Empresarial desean definir y conocer su mercado objetivo, la mayoría de estas personas no cuentan con estudios universitarios o de educación superior, por lo que temas de demanda y oferta de mercado se les convierte en un dolor de cabeza; algunos de los centros acompañan al emprendedor y dan las herramientas necesarias para realizar estudios de mercado y definir o establecer las variables que pueden ser dependientes o influenciadas por él, pues a fin de cuentas, un producto es rentable si cuenta con un mercado que esté dispuesto a comprarlo.

Es importante reconocer el tema de mercadeo como parte de las asesorías brindadas, puesto que es mucho más fácil validar una idea de negocio si con anticipación se ha realizado un correcto estudio de mercado.

- **Mercadeo y mercadotecnia**

De acuerdo con la información recolectada, los usuarios categorizados dentro de los niveles 1 y 2 acuden constantemente a los CDE para solicitar asesoría puntual en estos temas.

Para el caso del nivel 2, es decir, para aquellos que ya han puesto en marcha la unidad de negocio, la necesidad radica especialmente en temas relacionados con el aumento de las ventas, pues como ya es sabido, vender es la razón de ser de toda empresa en funcionamiento. Es en ese punto en donde los mentores brindan asesorías relacionadas con temas de distribución, precios, publicidad, diferenciación del producto, entre otros, de los cuales el pequeño empresario tiene un marcado desconocimiento y que al aplicarlos hacen que su producto o servicio sea más atractivo.

Para el caso puntual de aquellos que aún no han puesto en marcha su unidad productiva la constante duda está enmarcada en temas de imagen, marca, segmentación de mercado y diferentes estrategias de marketing en las cuales los asesores de los CDE están sumamente capacitados.

Ahora bien, a pesar de que las asesorías brindadas a las empresas catalogadas en un nivel 3 son pocas y eventuales, las siguientes son las temáticas habituales.

- **Necesidades de internacionalización**

La mayoría de las grandes empresas no acuden por necesidad de inyección de capital, pues por el contrario estos temas los tienen sumamente claros y no necesitan ayuda de un intermediario, principalmente acuden para lograr alianzas con la gobernación o con entes de carácter público que funcionan como puentes para comercializar productos en otros territorios, buscan la manera de exportar los productos regionales.

Está claro que el otro objetivo de estas empresas, además de conquistar el mercado local, consiste en incursionar en mercados internacionales, puesto que estos ofrecen una serie de oportunidades de negocio que permiten que los productos que la empresa ofrece triunfen y sean aún más rentables, pero este asunto implica en ocasiones un proceso largo y tedioso, ya que influyen aspectos tales como cultura, normas ambientales, reglamentaciones sanitarias y demás, que impiden un fácil desarrollo, por esta razón, los mentores o los asesores de los Centros de Desarrollo están siendo capacitados por entes del gobierno, para que funcionen como aliados estratégicos de las empresas y permitan o apoyen a las empresas a lograr su objetivo de expandir el mercado colombiano.

- **Requerimiento de asesoría especializada**

Para este caso, las grandes empresas acuden a los CDE en busca de asesoría para temas puntuales que por lo general están relacionados con alguna falencia especial, con la llegada de nuevas tendencias que afectan de alguna manera a la compañía o sencillamente con el fin de ampliar el panorama de conocimientos en determinados temas, con el fin de estar a la vanguardia y continuar siendo competitivas.

Siendo así, al recibir asesoría especializada por parte de un tercero, los empresarios tienen la posibilidad de visualizar los resultados que obtendrán en determinado período de tiempo, descartar ciertos paradigmas y recibir asistencia de una persona que es totalmente imparcial y ajena a la compañía.

En este punto se subraya que en algunos CDE este tipo de asesorías tienen un valor económico, sin embargo, al comparar dicho valor con los de otras entidades, se puede apreciar que los costos que aplican los CDE a este tipo de asesoría son bastante económicos, Así mismo se resalta que el personal contratado por los

Centros incluidos en el estudio se encuentra altamente capacitado, por ese motivo brindan asesorías seguras y de excelente calidad.

Finalmente se da a conocer que las asesorías que más solicitan las grandes empresas están por lo general relacionadas con temas jurídicos, de cambio de normatividad y/o leyes, comercio exterior y modelos operativos.

8. CAPÍTULO III. DIFICULTADES QUE PRESENTAN LOS CENTROS DE DESARROLLO AL BRINDAR APOYO A EMPRESARIOS Y/O EMPRENDEDORES.

Partiendo de las entrevistas en profundidad realizadas a los coordinadores y/o directores de los Centros de Desarrollo Empresarial, se desarrolla el capítulo III, dentro del cual se enuncian y analizan las principales problemáticas presentadas por los CDE, problemáticas que pueden considerarse parte fundamental de las áreas operaciones, gerenciales y administrativas, que de una u otra forma terminan impactando directamente a la atención y los servicios prestados al empresariado.

Al igual que en el capítulo anterior, con la información recolectada y analizada se es posible tener claro el cuadro de administración y de operación de los centros, e identificar los puntos de mejora y de urgente intervención, para maximizar su capacidad, mejorar sus esfuerzos y optimizar sus procedimientos, de manera que se pueda brindar a los empresarios y emprendedores de la región una mejor atención y apoyo más firme.

De acuerdo con lo anterior, posteriormente se relacionan las problemáticas presentadas en los CDE estudiados.

- **Escasos recursos destinados a la operación del CDE**

La insuficiente asignación de recursos para la operación y gestión de los Centros de Desarrollo es una variable constante en los nueve Centros de Desarrollo Empresarial analizados. En efecto, la limitación económica disminuye la capacidad de brindar un apoyo acorde y completo a las necesidades del empresariado centrovallecaucano.

A su vez, dicha limitación se podría considerar como una barrera que impide el desarrollo de diversos proyectos que han sido propuestos por el equipo de trabajo de cada centro, que pretenden o tienen por objetivo mejorar el tejido empresarial y aumentar la competitividad de la región del departamento del Valle del Cauca, sin embargo, como lo indica el doctor Julián Ortiz, director de desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio del Municipio de Tuluá, ha sido una barrera que no los ha limitado, pues en gran medida la asignación u obtención de recursos monetarios depende de la gestión y empeño de cada director o coordinador.

En cuanto a las instituciones de educación superior, puntualmente la Universidad del Valle y el ITA Profesional, al ser entidades de carácter público y oficial, su dependencia del Estado es sumamente fuerte, por lo que los recursos destinados a los grupos de investigación o semilleros encargados de brindar o apoyar las asesorías y los consultorios empresariales son mínimos, sin embargo, con la última modificación del ITA, se apuesta por el mejoramiento de la institución a través del apoyo al empresariado, por lo que se pretende inyectar mayor liquidez en el campo de investigación empresarial, luego, la Universidad del Valle en cooperación con Valle INN, programa gubernamental, han establecido una alianza, por lo que se juntan los esfuerzos por un mismo propósito.

Finalmente, para el caso de las cajas de compensación de Comfandi, siendo más puntuales, para las agencias de empleo, su dependencia directa del rubro del 4% del pago de los aportes de seguridad social de las empresas del sector público y privado, no les permite ser autosustentables ni autónomas, deben limitarse únicamente a ofertar dos programas de autoempleo.

- **Carencia de recursos financieros para apoyo de proyectos**

Es esta una de las falencias que de acuerdo a lo manifestado por el personal entrevistado, impide de alguna manera que se lleve a cabo un proceso completo a la hora de apoyar especialmente a aquellos emprendedores de la fase uno, en la cual la gran mayoría requiere recursos monetarios para poner en marcha su idea de negocio.

Para contrarrestar la problemática en mención, muchos de los Centros de Desarrollo han optado por articularse y formar alianzas con diferentes entidades que asignan recursos monetarios, entre ellas el Fondo Emprender, con el fin de redireccionar aquellas personas que tienen ideas bien fundamentadas y con mayor viabilidad, para que continúen el proceso y finalmente logren llevar a cabo sus proyectos, fortaleciendo de esa manera el tejido empresarial de la región, generando empleo y mejorando a la vez la economía de las familias.

Por otra parte, se manifestó que en otros casos, las personas asisten a los centros solo con el fin de recibir dinero, sin tener tan siquiera una idea de lo que pretenden hacer, y en cuanto se les informa que la institución no otorga ese beneficio, simplemente se marchan, sin mostrar ningún interés por acceder a la formación o capacitación, en este punto se concluye que no todas las personas que acuden a

los centros tienen el potencial de emprender, ya que se ha demostrado en diferentes casos que cuando se otorga dinero sin antes brindar capacitaciones, esos recursos son mal administrados en la mayoría de las veces, pues la falta de conocimientos administrativos se traduce en el fracaso y por ende, cierre prematuro de la unidad de negocio.

Finalmente se aclara que la excepción a esta problemática es el centro de desarrollo del SENA CLEM, pues es el único dentro del estudio que cuenta con una entidad que ofrece un proceso completo, incluyendo recursos monetarios; es el caso del Fondo Emprender, sin embargo, como lo manifestó su coordinador, el señor Carlos Matallana, la demanda de emprendedores es demasiado amplia para la cantidad de personal con la que cuentan; por lo cual se considera de suma importancia la creación por parte del Gobierno Nacional, de más instituciones que generen este tipo de beneficios a los emprendedores.

- **Oferta de servicios similares en los diferentes centros**

De acuerdo con lo expresado por los diferentes directivos de los Centros de Desarrollo Empresarial intervenidos en el estudio, es una constante que los emprendedores de la zona se “paseen” por diversos Centros con el fin de evidenciar en cuál de ellos se les facilitará más el proceso o en otras ocasiones por desconocimiento en cuanto a qué beneficios ofrece cada uno, es decir, los directores y gestores de los Centros de Desarrollo Empresarial, principalmente del municipio de Tuluá, son conscientes de que un gran porcentaje de emprendedores inician un proceso en “x” centro y luego pasan a otro y así sucesivamente recorren los centros de la zona, en los cuales, de acuerdo al procedimiento actual de estos, se les realiza una sensibilización y básicamente repiten o se les brinda la misma información que se les había entregado en otro centro. Es necesario aclarar que los directivos son conscientes de ello, puesto que en palabras de ellos: “al mentor del centro interrogar a la persona, nos damos cuenta que ese emprendedor asistió a otro centro y la información que se le brindó ya la poseía”.

En vista de lo anterior y teniendo en cuenta la presencia de la Red Local de Emprendimiento de cada municipio, a la cual se encuentran adscritos los Centros de Desarrollo objeto de estudio, de acuerdo al director del área de competitividad de la Cámara de Comercio del municipio de Tuluá y la coordinadora de Valle INN Tuluá, se hace necesario erradicar el problema categorizando cada Centro de acuerdo a los servicios que ofrece cada uno, esto es, trazar una ruta de

emprendimiento en la cual se tenga claro a donde se debe redirigir al emprendedor y cual es el campo fuerte de cada uno.

En este punto se debe tener en cuenta que son varios los centros que ofrecen los mismos servicios, es decir; que se encuentran dentro de una misma categoría y no existe un factor notorio que permita determinar el fuerte de acción, pero sí que existe un grado de diferenciación en sus procesos y cronogramas, como por ejemplo el de las cajas de compensación que cada dos meses inician procesos de estructuración de negocios, mientras que las Cámaras de Comercio lo realizan una vez al año.

Finalmente se aclara que lo mencionado anteriormente es también una de las razones por las que algunos empresarios y emprendedores pasan por diferentes centros, pues inician todo el protocolo de acercamiento, sensibilización y finalmente deciden quedarse donde mejor se sientan o donde le den solución de manera pronta a su necesidad. Por lo que se puede deducir que es negligencia de los Centros de Desarrollo Empresarial pertenecientes a la Red Local de Emprendimiento esta problemática, pues no se encuentran organizados correctamente.

- **Dependencia del gobernante de turno**

La presente problemática aplica específicamente para los Centros de Desarrollo Empresarial del programa departamental denominado Valle INN, debido a que estos surgieron a raíz del cumplimiento de uno de los programas del Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca de la gobernadora del período 2016-2019; es por esta razón que estos centros se encuentran por completo ligados a dicho plan en cabeza de la Dra. Dilian Francisca Toro.

Siendo así, la continuidad y sostenimiento del programa Valle INN depende de las propuestas que contenga el Plan de Desarrollo del gobernante que preceda a la Dra. Dilian Francisca, dejando con esto a la deriva la perdurabilidad del programa y desprotegidos los intereses del empresariado de la región que hacen parte del programa, pues para la actual gobernadora es de suma importancia mejorar el nivel de competitividad del tejido empresarial del Valle del Cauca, mejorar la calidad de vida y aumentar la productividad del mismo, y para lograrlo se debe brindar un apoyo continuo y fuerte a las Mipyme, que como se ha mencionado a lo largo del estudio, ostentan el porcentaje más alto de influencia directa al empleo, a la economía, productividad y competitividad tanto de la región como de la nación y

por ello, la actual gobernación inyecta continuamente recursos económicos a dicho sector, pero puede darse la posibilidad que para el siguiente gobernador esta no sea considerada prioridad y redirija los recursos del programa a otro sector, o en un panorama más negativo, declare el cierre de los programas, pues a fin de cuentas excusas son las que sobran para los políticos tomar la decisión de retirar el apoyo a ciertos sectores.

Cabe resaltar que de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo, hasta el momento Valle INN ha mostrado muy buenos resultados, por lo cual se ha venido fortaleciendo en gran medida y se cree que en un futuro continuarán operando y ampliando su infraestructura a través de los futuros planes de desarrollo del departamento, pues para el resto de las instituciones ha sido un aliado de suma importancia y ha demostrado impactar positivamente el tejido empresarial, pero se repite nuevamente que esta decisión de continuidad hasta el momento depende de la iniciativa que tenga el siguiente gobernante.

Por otro lado y apartándonos del tema de la Gobernación, se tiene que el Centro de Desarrollo Empresarial de la caja de compensación Comfandi presenta una problemática similar, ya que posee una fuerte dependencia del rubro del 4% que pagan las empresas por aportes sociales a las caja de compensación, lo cual constituye una amenaza para la institución, pues hasta el momento, son pocas las actividades que realizan para ser autosostenibles; de acuerdo a la información suministrada por el doctor Javier Girón, gestor empresarial de Comfandi Buga, el mayor temor se centra en que se tiene la hipótesis de que en unos años el Gobierno Nacional destinará este rubro a otras entidades o a otros sectores, por lo que si las cajas de compensación no buscan la auto sostenibilidad, tienen a desaparecer.

- **Ausencia de un protocolo de atención**

El no contar con un protocolo o manual de atención es una problemática común en los Centros de Desarrollo Empresarial Valle INN, tanto en la sede Tuluá como en la de Guadalajara de Buga, así mismo; dicha problemática se evidencia en el Cedes de la Universidad del Valle; como primer análisis, se tiene que los Valle INN son programas que hacen parte del Plan de Desarrollo Departamental, por lo cual, hasta el momento se dice que son temporales y quizá a eso se debe tal descuido; por el lado de la Univalle, se tiene que el centro no cuenta con el personal suficiente y adicional a ello, en las sedes regionales de la Universidad del Valle la coordinación de los programas no es tan fuerte como en la sede de Santiago de

Cali, por lo cual le han prestado poca atención a la parte del emprendimiento. Sin embargo, estos Centros de Desarrollo cuentan con un personal sumamente capacitado y con el completo conocimiento de los programas, servicios y productos que ofrecen, por lo que es inaceptable que no hayan creado el protocolo en mención.

Como bien es sabido, dentro del proceso de gestión de calidad todas las unidades, sin importar su objeto social, es decir; unidades de servicio, comerciales o industriales deben documentar todos sus procedimientos y tener productos finales como manuales y protocolos, lo anterior con la finalidad de dar continuidad y mantener los estándares de atención y primordialmente por la conocida gestión y administración del conocimiento, puesto que es vital que exista un documento que facilite la transmisión de la información de un empleado a otro.

Una de las consecuencias de no contar con ningún documento que permita conocer la secuencia que deben realizar al atender un usuario, es que cuando falte un asesor, el conocimiento se pierde con él, pues actualmente la atención varía dependiendo de la experiencia que de cada uno. Otra consecuencia del problema en mención radica en que los emprendedores se ven afectados puesto que la ausencia de un protocolo genera demoras, errores y falencias en la atención entre un asesor y otro, ya que cada uno trabaja a su manera y eso genera confusión entre los usuarios.

- **Deficiencia en las instalaciones y en la capacidad instalada**

La calidad de las instalaciones en donde se prestan los servicios de asesoramiento, acompañamiento y primeros encuentros con los emprendedores y empresarios de la región, es importante no solo para la satisfacción del personal que labora en el centro, sino también para las personas que asisten a él, pues un ambiente cómodo, amplio, iluminado y de fácil acceso, convierte la asistencia al centro en una experiencia agradable, pues ya es sabido que la percepción de un lugar es clave para brindar un servicio eficaz y de calidad.

Ahora bien, para el caso puntual de los Centros de Desarrollo de Valle INN Tuluá y del CEDES de la Universidad del Valle, las instalaciones no se encuentran bien adecuadas, pues no cuentan con una oficina apropiada para la atención a los usuarios, por lo que se convierte en un aspecto a mejorar, además estos centros tampoco cuentan con una sala de espera o con oficinas que permitan brindar asesoramientos más personalizados, y como resultado de ello, para el caso de

Valle INN, muchas veces se opta por que los asesores se trasladen al domicilio del emprendedor o al local donde opera la unidad de negocio, lo cual genera mayor desgaste en los asesores, así como gastos de transporte y pérdidas de tiempo en traslados.

En lo concerniente al déficit de la capacidad instalada, es este un problema generalizado para todos los Centros de Desarrollo analizados, pues el personal designado para la atención, asesoramiento, acompañamiento y seguimiento de los procesos de emprendimiento se queda corto al momento de dar respuesta, ya que la población que solicita apoyo empresarial es cada vez mayor y los CDE que operan actualmente en el centro del Valle del Cauca no dan abasto para tal demanda. En este punto, de acuerdo con lo manifestado por los diferentes directivos de los Centros de Desarrollo entrevistados, no ven a los demás centros como competencia sino que muchas veces son un apoyo, pues entre todos se conocen y manejan buenas relaciones, lo que les permite muchas veces ayudarse en determinados casos, así mismo muchos de ellos coinciden en que desean que los centros se amplíen, para que haya la posibilidad de ampliar el número de personal y disminuir la carga laboral que soportan actualmente.

- **Discontinuidad y deserción por parte de los emprendedores**

De acuerdo a los coordinadores entrevistados de los nueve Centros de Desarrollo Empresarial elegidos en el proyecto, este es uno de los principales problemas que presentan los emprendedores de la región, y por ende una problemática del centro, pues la falta de continuidad en las asesorías y en los procesos emprendidos radica en la falta de disposición de los emprendedores para formarse y en el poco compromiso que le otorgan a los procesos iniciados.

Muchos emprendedores y empresarios acuden a los Centros de Desarrollo Empresarial presentando alguna duda, inquietud o con el propósito de emprender una idea de negocio, y de acuerdo a lo evidenciado, cada uno de los centros esta con la total disposición y capacidad de ayudar e intervenir mediante la formación y asesoría a las necesidades presentadas, pero para impactar en el problema o para llevar a cabo lo idealizado, el emprendedor es el directamente implicado, pues el centro da las herramientas y el acompañamiento necesario, e inclusive establece un plan de trabajo en conjunto, “pero de diez emprendedores que inician algún plan de negocio, únicamente cuatro continúan a la siguiente etapa”. (J.A, Girón, comunicación personal, 13 de abril de 2018). Lo anterior se traduce en un nivel de porcentaje de deserción del 60%.

Ahora bien, la constante y preocupante deserción de los emprendedores de los procesos de emprendimiento, no solo se da en la fase inicial sino en las diversas etapas del mismo. En el trabajo de campo realizado se observó que muchas de las personas por no decir que la mayor parte de la población, hoy día no tienen claro el concepto de emprendimiento e innovación, a pesar de los diversos intentos de las alcaldías y Cámaras de Comercio de concientizar sobre el tema a la comunidad. La población aún no es consciente del esfuerzo y la dedicación que se debe depositar en los proyectos presentados, pues como lo mencionó el coordinador del centro de emprendimiento del SENA CLEM en la entrevista efectuada el día 13 de abril del año en curso.

“Una persona que gesta una idea de negocio y no cuenta con el desarrollo empresarial, que desconoce el mercado y el comportamiento de este, y decide enfrentarse al día a día empresarial, este proceso se le convierte en un dolor de cabeza, pues emprender es un proyecto de vida”. (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Es por lo anterior que una de las causas de la deserción se debe a la falta de proyección empresarial de los emprendedores, pues al no visualizarse como empresarios, ignoran por completo que el éxito cuesta horas de dedicación y de esfuerzo. La deserción también es ocasionada por la pérdida del enfoque del emprendedor, la falta de motivación y el miedo al fracaso, en este último punto se sabe que muchas personas no tienen convicción y seguridad en sí mismas, por lo que al primer obstáculo que se les presenta durante el proyecto empresarial, prefieren abandonarlo dándose por vencidos.

En conclusión, el problema del emprendedor de acuerdo al análisis realizado, principalmente gira en torno a factores tales como la no apreciación por parte de los emprendedores del trabajo brindado por los Centros de Desarrollo y la creencia de que las asesorías y la formación brindadas no sirven para generar ingresos. Los emprendedores de la región tienen el pensamiento de conseguir dinero a toda costa y no visualizan un panorama autosustentable mediante la buena gestión y administración, sino que consideran que los centros tienen la posibilidad de asignar recursos monetarios, pero al conocer el verdadero proceso de emprender, muchos deciden no continuar.

- **Emprendedores y empresarios no comprometidos**

Como ya se mencionó, a la hora de solicitar atención en los CDE la condición básica es llevar como mínimo una idea de negocio, sin embargo, al iniciar el proceso en cada centro se empiezan a exigir una serie de requisitos y condiciones de acuerdo con lo que la persona desea obtener, y es en ese punto en donde de acuerdo con lo manifestado por los diferentes mentores y directivos encuestados, las personas se rehúsan a cumplir con dichas condiciones, pues por lo general son demasiado asistencialistas y pretenden que el personal de los centros lleve a cabo las tareas que conlleva el proceso y que lógicamente debe desarrollar el emprendedor o empresario interesado, y como claramente lo expresó el coordinador del CDE del Centro Latinoamericano de Especies Menores, “Somos asesores, no hacedores”. (C. Matallana, comunicación personal, 13 de abril de 2018).

Ahora bien, en muchos casos la persona inicia el proceso hasta que llega a un punto en donde reconoce que, como lo manifestó el director del CAE de la Cámara de Comercio de Tuluá, “emprender no es para todo el mundo” (J. Ortiz, comunicación personal, 12 de abril de 2018), por lo cual aceptan que no son aptos para dar continuidad a un proceso que no les genera motivación, ya que este conlleva a una serie de pasos que seguramente no desean o no se sienten aptos para desarrollar, por ende, sencillamente abandonan el proceso y deciden buscar un empleo o emprender nuevos retos.

Por último, se manifestó dentro del estudio que muchos de los usuarios asisten a los Centros de Desarrollo solo en busca de recursos monetarios, y en vista de que muchos de ellos no ofrecen este beneficio, simplemente se retiran manifestando que no están interesados en recibir capacitaciones o formación, lo cual es un grave error, ya que desconocen la importancia de tener las bases y el conocimiento necesario para poner un negocio en funcionamiento.

- **Proyectos o ideas de negocio no desarrolladas**

Para las universidades o instituciones de educación superior, y para el caso particular de los Centros de Desarrollo Empresarial analizados en el estudio, es decir; la Universidad del Valle y el Instituto Técnico Agrícola - ITA, una de las principales problemáticas recae en el hecho de la decisión de los estudiantes-emprendedores de no poner en marcha los emprendimientos que han presentado

como proyectos finales para conseguir el título de la carrera profesional, técnica o tecnología que cursaron.

Las universidades analizadas cuentan con consultorios empresariales, los cuales están a total disposición del plantel estudiantil, mediante estos, se asesoran los proyectos en todo el proceso de creación y estructuración de la idea de negocio y se brinda la posibilidad de llevarlos a convocatorias del sector público para la obtención de capital semilla, como lo es el Fondo Emprender o convocatorias de carácter privado (inversionistas), con la finalidad de conseguir la inyección monetaria necesaria para iniciar producción, pero el problema tanto del ITA como de la Univalle, reside en que el alumno asiste únicamente al centro para obtener un apoyo en el tema de estructuración y estudio de viabilidad de la idea, pero en el momento en el que se le informa sobre la puesta en marcha y la concentración de esfuerzos para llevarlo a cabo, deciden rechazar y dejar el proyecto empresarial en el papel. Lo anterior puede deberse a la falta de compromiso del alumnado con el proyecto que están realizando, es decir, los estudiantes realizan los proyectos o creaciones empresariales porque para muchas universidades es un requisito para obtener el título profesional, o porque se da la opción de presentarlo como trabajo de grado, mas no lo realizan como parte de un proyecto de vida, no lo ven como una posibilidad de generación de empleo y justifican la no puesta en marcha manifestando no contar con el recurso necesario para llevarlo a cabo, o dan evasivas que impiden su ejecución.

En definitiva, de acuerdo a la información recibida en el trabajo de campo, se concluye que este problema se ha convertido en una constante de las universidades, pues a menudo reciben como proyectos de grado creaciones de empresas, las cuales de antemano se sabe que no se llevarán a cabo, con lo cual se disminuyen la productividad y competitividad del tejido empresarial de la región del Valle del Cauca.

9. CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO PARA LOS CDE CENTROVALLECAUCANOS.

A partir de la información recolectada y analizada en los apartados anteriores, se logra evidenciar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que presentan los diferentes CDE incluidos en el estudio, adicional a ello, teniendo en cuenta el cierre masivo y el fracaso prematuro de las Mipyme, se refleja la necesidad de establecer estrategias destinadas al fortalecimiento de estos centros.

En razón a lo anterior y como cumplimiento del objetivo general de la investigación, mediante la elaboración de las matrices de evaluación de factores externos (EFE) y factores internos (EFI) se identifican, evalúan y ponderan los aspectos fuertes y débiles, tanto internos como externos de los Centros de Desarrollo objeto de estudio, para posteriormente elaborar la matriz DOFA, donde se proponen diferentes estrategias de acción, con la finalidad de que los CDE puedan presentar mejores resultados, beneficiando con ello el emprendimiento, el nivel de competitividad de la región y a su vez se impacte positivamente al tejido empresarial del centro del Valle del Cauca.

9.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Antes de dar inicio al listado de las fortalezas y debilidades identificadas, se hace la aclaración que para el desarrollo del capítulo IV, no se enuncian ni describen las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de cada uno de los centros, pues los aspectos mencionados se realizan de forma generalizada, es decir, dado a la similitud de los CDE analizados, se identificó que las problemáticas y oportunidades se presentan en la mayoría de ellos, sin embargo, ciertos puntos son propios de las particularidades de algunos centros, dichos puntos se diferenciarán en la entrega de las estrategias arrojadas por la matriz DOFA.

Ahora bien, de acuerdo a Ponce Talancón (2016), una fortaleza es alguna función que una empresa realiza de manera correcta, son ciertas habilidades y capacidades del personal, recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización. Luego, una debilidad se define como un factor considerado vulnerable o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, ubicándola en una situación considerada débil.

Acorde a lo anterior, las siguientes son las debilidades y fortalezas que fueron identificadas en el desarrollo de la investigación, tanto para los Centros de Desarrollo Empresarial de Guadalajara de Buga como para los del municipio de Tuluá.

Tabla 13. Fortalezas y debilidades de los CDE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal altamente capacitado y con experiencia en el campo de emprender	Pocos recursos para la operación de los CDE
Constante capacitación al personal por parte del centro, en temas de emprendimiento	Ausencia de un protocolo de atención
Descentralización en la toma de decisiones (asesores con autoridad)	Saturación de información a los emprendedores
Regulación de los centros por parte de entidades gubernamentales (control de calidad de procesos y cumplimiento de metas)	Carencia de recursos monetarios para apoyar los proyectos de emprendedores
Centros altamente reconocidos y que hacen parte de las diferentes redes de emprendimiento	Deficiencia en las instalaciones de los centros
Capacidades fundamentales en áreas claves (especialización en diversos temas)	Poca capacidad instalada
Indiferenciación de usuarios (atención para todo público)	Similitud de servicios brindados por todos los centros (poco valor agregado)

Fuente: Elaboración propia.

9.2. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO

Para Ponce Talancón (2016), las oportunidades de una entidad o de una organización constituyen aquellas fuerzas de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o

mejoría, dichas oportunidades son las que permiten de alguna manera moldear las estrategias organizacionales trazadas. Por su parte, las amenazas son todo lo contrario pues representan la suma de las fuerzas externas no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Conforme lo manifestado, a continuación se enuncian las oportunidades y amenazas identificadas que pueden influir positiva o negativamente sobre los Centros de Desarrollo Empresarial estudiados.

Tabla 14. Oportunidades y amenazas de los CDE

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura constante de Mipymes en la región	Constante necesidad de recursos monetarios para puesta en marcha o continuidad de proyectos
Cambios en la normatividad y leyes nacionales	Discontinuidad en los procesos por parte de los emprendedores
Elevada tasa de desempleo de la población del Valle del Cauca	Poco compromiso de emprendedores en los proyectos emprendidos
Alta demanda de la población que solicita los servicios de los centros	Proyectos o ideas de negocio que no se materializan
Desconocimiento del mercado por parte de los emprendedores	Influencia o dependencia de la Gobernación
Falta de estructuración de las empresas o ideas de negocio	Deserción de los emprendedores de los proyectos
Poco conocimiento administrativo por parte de los emprendedores y empresarios de la región	Pocas entidades que ofrecen capital semilla

Fuente: Elaboración propia.

9.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para la realización de la matriz EFI de los Centros de Desarrollo Empresarial objetos de estudio, se tomó el listado de fortalezas y debilidades enunciado en el punto 11.1 del presente estudio y luego se asignó un peso y calificación a cada factor analizado, indicando la importancia relativa del factor para alcanzar el éxito.

Tabla 15. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Personal altamente capacitado y con experiencia en el campo de emprender	0,09	4	0,36
Constante capacitación por parte del centro en temas de emprendimiento al personal	0,006	4	0,024
Descentralización en la toma de decisiones	0,003	3	0,009
Regulación de los centros por parte de entidades gubernamentales	0,002	3	0,006
Centros altamente reconocidos y que hacen parte de las diferentes redes de emprendimiento	0,09	4	0,36
Capacidades fundamentales en áreas claves	0,09	4	0,36
Indiferenciación de usuarios	0,001	3	0,003
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
DEBILIDADES			
Pocos recursos para la operación de los CDE	0,088	1	0,088
Carencia de recursos monetarios para apoyar los proyectos de emprendedores	0,2	1	0,2
Saturación de información a los emprendedores	0,03	2	0,06
Ausencia de un protocolo de atención	0,1	2	0,2
Deficiencia en las instalaciones de los centros	0,05	1	0,05
Poca capacidad instalada	0,1	1	0,1
Similitud de servicios brindados por todos los centros	0,15	2	0,3
TOTAL	1		2,12

Subtotal Fortalezas	1,122
Subtotal Debilidades	0,998

Fuente: Elaboración propia.

Así pues, para la realización de la matriz EFI se deben tener claras las fortalezas y debilidades, pues sobre estas se asigna un peso entre 0 (sin importancia) y 1 (muy importante), por lo tanto, los valores se asignan teniendo en cuenta la importancia relativa del mismo. Luego, para la calificación de los factores se asignan los valores entre 1 y 4, estableciendo 1 y 2 para debilidades y 3 y 4 para fortalezas; finalmente con los valores y factores claros se procede con la multiplicación de peso y calificación, obteniendo así la suma del total ponderado.

De acuerdo a lo anterior, la suma total de la matriz EFI de los CDE es de 2,12 un resultado que se encuentra por debajo del promedio (2,5), por lo que se determina que con el resultado obtenido, los CDE analizados en el estudio son organizaciones que a pesar de su buena estructuración y visión como empresa, presentan diversas debilidades que afectan de manera directa su funcionamiento y sus procesos internos, reduciendo en un gran porcentaje las fortalezas que ostentan, pues a pesar de que el total ponderado arrojado en la matriz no se encuentra muy por debajo de la media, son 4 puntos porcentuales que indican o dan una alerta de la necesidad de intervención para una mejora de procesos.

En cuanto a la comparación del peso ponderado del total de las fortalezas Vs. el total de las debilidades, se confirma el análisis realizado en el párrafo anterior, pues las fuerzas internas de la organización en su conjunto no son para nada favorables, ya que se observa un 1,12 para las fortalezas, contra un 0,99 para las debilidades.

9.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para el desarrollo de la matriz EFE, en primer lugar se procede a elaborar un listado que contenga las amenazas y oportunidades que se identificaron con anterioridad para posteriormente asignarles un peso relativo a cada una dentro de un rango entre cero, para poco importante y uno para muy importante, adicionalmente se debe tener en cuenta que el total de la suma de las oportunidades y amenazas no debe pasar de 1. Posteriormente se le asigna una calificación a cada una de las oportunidades y de las amenazas; con el fin de saber si las estrategias actuales están siendo eficaces. Para el caso de las oportunidades, la calificación oscila entre 3, para una respuesta inferior y 4 para una respuesta superior; para el caso de las amenazas, la calificación se establece entre 1, para una respuesta inferior y 2 para una superior.

El paso a seguir consiste en multiplicar el peso de cada factor por su calificación, con el fin de conseguir una calificación ponderada. Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables, con el objetivo de determinar el total ponderado de la organización, es decir, de los CDE centrovallecaucanos.

Tabla 16. Matriz EFE

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Apertura constante de Mipymes en la región	0,008	4	0,032
Cambios en la normatividad y leyes nacionales	0,008	3	0,024
Elevada tasa de desempleo de la población del Valle del Cauca	0,05	4	0,2
Alta demanda de la población que solicita los servicios de los centros	0,2	4	0,8
Desconocimiento del mercado por parte de los emprendedores	0,09	4	0,36
Falta de estructuración de las empresas o ideas de negocio	0,09	3	0,27
Poco conocimiento administrativo por parte de los emprendedores y empresarios de la región	0,1	4	0,4
FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Constante necesidad de recursos monetarios para puesta en marcha o continuidad de proyectos	0,1	1	0,1
Discontinuidad en los procesos por parte de los emprendedores	0,09	1	0,09
Deserción de los emprendedores de los proyectos	0,09	1	0,09
Poco compromiso en los proyectos emprendidos	0,03	1	0,03
Proyectos o ideas de negocio que no se materializan	0,024	2	0,048
Influencia o dependencia de la Gobernación	0,09	1	0,09
Pocas entidades que ofrecen capital semilla	0,03	2	0,06
TOTAL	1		2,594

Subtotal Oportunidades	2,086
Subtotal Amenazas	0,508

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la matriz EFE se observa que el total ponderado (2,594) se encuentra un poco por encima de la media (2.5), la cual indica el esfuerzo que hacen las empresas para seguir estrategias enfocadas a aprovechar oportunidades del entorno y al mismo tiempo a contrarrestar amenazas del mismo.

Por otro lado, se tiene que lo más importante para analizar en una matriz EFE corresponde al peso ponderado total tanto de las oportunidades como de las amenazas, lo cual, para el caso de los CDE objeto de estudio es favorable, ya que se observa que las oportunidades obtuvieron un peso mayor al de las amenazas.

Siendo así, al evaluar un peso ponderado total de 2,086 para las oportunidades Vs. un 0,508 para las amenazas, se puede concluir que el medio ambiente externo es propicio para los Centros estudiados, en otras palabras, con las estrategias que se están utilizando en los Centros de Desarrollo se están aprovechando eficazmente las oportunidades y al tiempo se están mitigando los efectos negativos de las amenazas

9.5. MATRIZ DOFA

Una vez elaboradas y analizadas las matrices de factores internos y externos (EFI Y EFE), se procede a la elaboración de la matriz DOFA, para ello se relacionan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas con anterioridad para posteriormente desarrollar diferentes estrategias encaminadas a fortalecer los CDE de la región centrovallecaucana, a través del aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas y la mitigación de las amenazas y debilidades.

Para el desarrollo de la matriz DOFA inicialmente se agrupan a parte las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y seguidamente se entrelazan entre ellas para diseñar 4 tipos de estrategias, a saber:

- Estrategias FO: Estrategias formuladas aplicando las fortalezas, con el fin de aprovechar las oportunidades del entorno.
- Estrategias FA: Estrategias destinadas a mitigar las amenazas del entorno, por medio del aprovechamiento de las fortalezas internas.
- Estrategias DO: Estrategias encaminadas a disminuir las debilidades y a maximizar las oportunidades.
- Estrategias DA: Estrategias orientadas a minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas.

Tabla 17. Matriz DOFA

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Personal altamente capacitado y con experiencia en el campo de emprender	D1	Pocos recursos para la operación de los CDE
		F2	Constante capacitación por parte del centro en temas de emprendimiento al personal	D2	Carencia de recursos monetarios para apoyar los proyectos de emprendedores
		F3	Descentralización en la toma de decisiones	D3	Saturación de información a los emprendedores
		F4	Regulación de los centros por parte de entidades gubernamentales	D4	Ausencia de un protocolo de atención
		F5	Centros altamente reconocidos y que hacen parte de las diferentes redes de emprendimiento	D5	Deficiencia en las instalaciones de los centros
		F6	Capacidades fundamentales en áreas claves	D6	Poca capacidad instalada
		F7	Indiferenciación de usuarios	D7	Similitud de servicios brindados por todos los centros
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Apertura constante de Mipymes en la región	F1-F5-F6-O4-O2		D1+D2+O1+O4+D6+O3	
O2	Cambios en la normatividad y leyes nacionales			• Mediante la Red Local de Emprendimiento de cada ciudad, proponer la creación de unidades que brinden capital semilla (región centro del Valle) proveniente de dineros o fondos de la Gobernación o del Estado como apoyo al empresariado de la región .	
O3	Elevada tasa de desempleo de la población del Valle del Cauca				
O4	Alta demanda de la población que solicita los servicios de los centros			D3+O1+O4+D7+D7	
O5	Desconocimiento del mercado por parte de los emprendedores	F1-F2-F7-O1-O5-O6-O7		• Creación de una base de datos de los emprendedores atendidos, a la que tengan acceso todos los CDE y continuación de ruta empresarial O5+O6+O7+D3+D4	
O6	Falta de estructuración de las empresas o ideas de negocio	• Visitar las unidades de negocio con el fin de fortalecerlas y para que se formalicen		• Elaboración de un programa de asesoría unificado y un manual de atención al cliente acorde a las necesidades del tejido empresarial	
O7	Poco conocimiento administrativo por parte de los emprendedores y empresarios de la región				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Constante necesidad de recursos monetarios para puesta en marcha o continuidad de proyectos	F1-F3-F6-A2-A3-A4		D1+D2+A1+A7+A6	
A2	Discontinuidad en los procesos por parte de los emprendedores	• Brindar estímulos o asesorías especiales posteriores, para aquellos que culminen el proceso		• Realizar programas atractivos de capacitación y educación para el empresariado que tengan costos, y demás actividades que permitan la recolección de recursos para que los CDE sean autosostenibles	
A3	Deserción de los emprendedores de los proyectos				
A4	Poco compromiso en los proyectos emprendidos	F1-F2-F6-F7-A2-A3-A4-A5		A2+A3+A4+A5+D3+D7	
A5	Proyectos o ideas de negocio que no se materializan	• Proponer diferentes metodologías de enseñanza que se salgan de lo convencional y sean más amenas para los emprendedores		• Realizar capacitaciones continuas de sensibilización a la población e imponer sanciones y/o castigos a los emprendedores que se retiren de los procesos, para que no puedan acceder a más beneficios	
A6	Influencia o dependencia de la Gobernación				
A7	Pocas entidades que ofrecen capital semilla				

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se desarrolla la explicación de cada una de las estrategias formuladas a partir de la elaboración de la matriz DOFA.

Estrategias FO

- Ofertar capacitaciones relacionadas con nuevas leyes y asignarles un valor monetario

Aquí el punto es que los CDE se beneficien de los cambios de normatividad del país que afectan a las empresas, ya que de acuerdo a la información recolectada, es ese un punto débil para la mayoría de empresarios, por lo tanto, la estrategia está orientada a que los CDE saquen mayor provecho a su capital humano, el cual se encuentra sumamente capacitado para dictar este tipo de capacitaciones. La clave de la presente estrategia es que para las charlas se aplique una tarifa competitiva, aprovechando así la ventaja de ser Centros reconocidos para obtener recursos monetarios.

- Visitar las unidades de negocio con el fin de fortalecerlas y para que se formalicen.

Esta estrategia lo que busca es el aprovechamiento de todas las cualidades y capacidades que tienen los CDE estudiados, para que, con base en las grandes falencias que presentan a menudo los pequeños empresarios, se desarrollen programas enfocados a realizar visitas de sensibilización y capacitación al personal de las diferentes Mipymes de la región, con el fin de evitar el continuo fracaso prematuro que se presenta en este tipo de empresas y que hacen que se vea afectada la economía del país en general, así mismo, con esta estrategia también se busca que se formalice la mayor cantidad de empresas de la región, con el fin de tener un tejido empresarial más competitivo y al tiempo unos Centros de Desarrollo Empresarial mucho más eficientes.

Estrategias DO

- Mediante la Red Local de Emprendimiento de cada ciudad, proponer la creación de unidades que brinden capital semilla (región centro del Valle) proveniente de dineros o fondos de la Gobernación o del Estado como apoyo al empresariado de la región.

La presente estrategia se propone puesto que se beneficiaría no solo a los Centros de Desarrollo Empresarial que actualmente operan en el centro del Valle del Cauca sino también a todos los emprendedores que deciden irse por la línea del autoempleo, pues en el desarrollo de los primeros capítulos de la investigación, los diferentes directores entrevistados coincidieron en que los CDE se quedan cortos en el apoyo financiero, ya que muy pocos de ellos otorgan capital semilla o microcréditos, la gran mayoría de los CDE objeto de estudio dirigen los proyectos de los emprendedores que requieren recursos económicos a una misma entidad conocida como “Fondo Emprender”, o en su defecto esperan alguna convocatoria que la Gobernación realice para competir a nivel departamental por la obtención del capital solicitado o presupuestado por el emprendedor. Por lo anterior y con la finalidad de promover en su totalidad un fuerte apoyo al tejido empresarial y aumentar el nivel de competitividad de la región, la Gobernación no solo debe crear convocatorias o programas esporádicos de apoyo financiero, sino que debe crear unidades perdurables y bien estructuradas que tengan un funcionamiento similar al del Fondo Emprender.

- Creación de una base de datos de los emprendedores atendidos, a la que tengan acceso todos los CDE y continúen con la organización de la ruta empresarial de la Red Local de Emprendimiento.

Tanto los CDE como la Red Local de Emprendimiento son conscientes de la saturación de información que le están dando a los emprendedores, por lo tanto, es conveniente que la Red Local mediante una mesa de trabajo con sus integrantes, cree la Ruta de Emprendimiento tal como la tiene la Red Regional de Emprendimiento, donde se establezca cuáles centros pueden brindar servicios para la ideación, formación, puesta en marcha, aceleramiento y escalonamiento, pues de esta forma, al empresario y/o emprendedor solicitar ayuda o apoyo en el centro errado, se le podrá guiar a los centros que verdaderamente darán respuesta a sus necesidades.

Por otra parte, sería recomendable crear una base de datos a la cual tengan acceso todos los centros pertenecientes a la Red Local de Emprendimiento, donde se registren los datos básicos del emprendedor, el centro que lo atendió y el servicio brindado, puesto que en el diario vivir de los centros se observa que un emprendedor acude a varios centros donde se le brinda la misma información. Al tener una base de datos y saber qué proceso ha desarrollado el emprendedor, se le puede reforzar en otras áreas, de esa manera el centro no pierde esfuerzos y el emprendedor obtiene más conocimientos.

- Elaboración de un programa de asesoría unificado y un manual de atención al cliente acorde a las necesidades del tejido empresarial.

Como se mencionó en el desarrollo del capítulo III, los centros Valle INN y el Cedes de la Universidad del Valle no cuentan con un protocolo de atención documentado, así mismo se conoce la importancia de la acreditación de dichos procesos para el proceso de gestión de calidad, pues se debe velar por dar continuidad y mantener los estándares de atención y primordialmente cultivar la gestión del conocimiento, pues al dejar todo a la experiencia del asesor, el conocimiento queda en él y no en la organización.

En cuanto a la elaboración de un programa de asesoría unificado teniendo en cuenta las temáticas que abordan los centros, sería de gran ayuda hacer uso de los flujogramas, basados en abordar al usuario, determinar su falencia y tener claras las capacitaciones o programas que se deben brindar para brindarle un correcto y eficiente apoyo.

Estrategias FA

- Brindar estímulos o asesorías especiales posteriores, para aquellos que culminen e proceso.

Con el fin aprovechar el gran conocimiento que poseen los mentores de los CDE en diferentes áreas y al mismo tiempo mitigar el poco compromiso y la deserción por parte de los emprendedores, la presente estrategia está enmarcada en que se premie de alguna manera a los emprendedores que realmente hacen buen uso y aprovechamiento de los CDE, pues de acuerdo con lo manifestado por los asesores encuestados, existe un bajo nivel de compromiso de los emprendedores para desarrollar los procesos que exigen los programas, así pues, a la hora de abrir un programa o capacitación, siempre se tiene la incertidumbre de que serán pocos los que culminarán el proceso, lo cual se traduce en resultados desfavorables para los Centros de Desarrollo.

- Proponer diferentes metodologías de enseñanza que se salgan de lo convencional y sean más amenas para los emprendedores.

De acuerdo a lo manifestado por el personal de los CDE estudiados, la mayoría de los programas orientados a emprendedores se componen de lecturas, capacitaciones y charlas, es decir, son muy poco didácticos, lo cual permite

deducir que es esa una de los principales causas del problema de la deserción, es por esa razón que la presente estrategia propone que se rediseñen los procesos de capacitación, de manera que contengan algo de práctica o de actividades agradables que hagan de los procesos, experiencias más agradables, las cuales permitan la culminación de los procesos por parte de los usuarios de los Centros de Desarrollo, y la muestra de mejores resultados por parte de los CDE

Estrategias DA

- Realizar programas atractivos de capacitación y educación para el empresariado que tengan costos, y demás actividades que permitan la recolección de recursos para que los CDE sean auto sostenibles.

En el caso del CDE de la caja de compensación Comfandi, este depende directamente del rubro del 4% de los aportes de seguridad social que pagan los empleadores sobre el salario de los trabajadores. Teniendo en cuenta la hipótesis de que este rubro tiende a desaparecer, como consecuencia los centros de empleo presentarían un gran problema, por ello se deberían crear programas de formación experiencial en temas de gestión humana, finanzas, emprendimiento, innovación y demás, que serían llamativos para el tejido empresarial, ofrecer servicios con costos asequibles al usuario y que permitan generar recursos propios y funcionar como parte del presupuesto del centro.

- Realizar capacitaciones continuas de sensibilización a la población e imponer sanciones y/o castigos a los emprendedores que se retiren de los procesos, para que no puedan acceder a más beneficios.

Con la finalidad de reducir el porcentaje de deserción de los programas, es necesario que todos los Centros de Desarrollo, al iniciar procesos de asesoría dejen claro mediante una charla que no son las entidades encargadas de conceder recursos monetarios, (pues de antemano se conoce que es el objetivo de la mayoría de los emprendedores) pero que los servicios brindados no tienen costo alguno para ellos, por lo que al presentar cualquier inquietud de tipo administrativo los CDE pueden ser de mucha ayuda, sin embargo, si se inicia el proceso pero a mitad del proceso el emprendedor decide retirarse, debe vetarse por cierto tiempo para impedirle el acceso a cualquier otro servicio o beneficio que oferte el centro.

10.CONCLUSIONES.

- Todos los Centros de Desarrollo Empresarial incluidos en el estudio hacen parte de reconocidas entidades de la región, como por ejemplo, las Cámaras de Comercio, La Universidad del Valle, Comfandi, entre otras; así mismo, se encuentran regulados y vigilados por importantes entes de carácter departamental como La Superintendencia de Industria, Comercio y Turismo, La Contraloría Nacional de Bogotá, entre otros. Por lo anterior, los CDE se pueden catalogar como entidades altamente reconocidas y con altos estándares de calidad en la prestación de sus servicios. Gracias a sus características, con el paso del tiempo los centros han logrado mostrar mejores resultados con los cuales contribuyen en gran medida al desarrollo socioeconómico de la región.
- Aunque la intención de del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo-MinCIT es que los Centros de Desarrollo Empresarial del país trabajen bajo la misma consigna de Modelo SBDC, implementado desde hace más de 30 años en los Estados Unidos, se evidencian algunas falencias en los CDE establecidos en la región centrovallecaucana que no han permitido que se logre trabajar de lleno bajo dicho modelo, dentro de esas falencias se encuentran principalmente factores relacionados con recursos, infraestructura y tecnología.
- Todos los servicios ofrecidos por los CDE analizados son completamente gratuitos para la comunidad, por lo que todas las personas mayores, independientemente del nivel de ingresos, el grado de escolaridad y demás características, son atendidos por los asesores de los centros, facilitando así que las personas que no cuentan con empleo decidan convertirse en emprendedores.
- A pesar de que algunos de los CDE no están bien estructurados, pues son pequeños y no están diseñados para brindar atenciones diferenciadoras, cuentan con una oferta de productos y servicios amplios, que van desde asesorías simples hasta capacitaciones y educación empresarial puntual; así mismo, cuando es necesario los asesores se desplazan hasta el lugar de residencia del empresario y/o emprendedor.

11.RECOMENDACIONES.

- Brindar mayor apoyo a la población rural, pues en dicha población se encuentra un sinnúmero de emprendedores potenciales, que tienen las ideas de negocio, pero no el conocimiento ni las capacidades de llevarlas a cabo. El principal objetivo de esta recomendación es que a través del apoyo de los Centros de Desarrollo, los campesinos saquen un mayor provecho de sus tierras, puedan vender sus productos con base en los precios del mercado y lo más importante, que hagan transformación de sus productos cultivados, añadiéndoles valor agregado y creando de esa manera empresas diferenciadas y reconocidas que les permitan mejorar sus condiciones de vida, generar empleo y contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de la región. En este punto es recomendable que los asesores se desplacen hasta las diferentes zonas rurales del municipio y brinden allí sus asesorías y acompañamientos iniciales con el fin de darse a conocer, pues esta población por lo general tiene poco conocimiento de la tecnología y no salen mucho a los municipios, por lo que muchas veces desconocen las entidades que apoyan ideas de negocio.
- Promover la asociatividad entre las empresarios y/o emprendedores que buscan apoyo de los CDE con el fin de que se creen empresas más competitivas, robustas, con mayor capacidad de sobrevivir a lo largo del tiempo y que al mismo tiempo generen mayores beneficios para la economía en general del país. Con esta recomendación se hace posible que un mayor número de proyectos puedan llevarse a cabo, puesto que habrá intercambio de conocimientos, proyectos mejor consolidados y con mayor posibilidad de acceder a los diferentes beneficios que ofrece el país para los empresarios. Así mismo es recomendable que se impulse la cooperación entre los diferentes usuarios de los centros con el fin de que haya un apoyo mutuo entre todos.
- De manera rutinaria y continua, se debe hacer seguimiento a los emprendedores y empresarios que se acercan y/o acercaron en algún momento a los CDE para mejorar algún proceso o iniciar un proyecto, con el fin de que las empresas perduren a través del tiempo, es decir, los CDE no deben quedarse únicamente con el servicio de asesoría y estructuración de proyectos, sino que como parte de sus actividades deben programar visitas a esos empresarios con el objetivo de verificar que las mejoras se dieron, y llegado el caso de que surjan mas temas o inquietudes, el centro

pueda contribuir a su solución, pues a fin de cuentas las empresas diariamente presentan anomalías y si los CDE muestran que son un aliado clave, los emprendedores y empresarios se animarán a asistir y solicitar su apoyo.

- Fomentar los procesos de formalización de las Mipymes que actualmente funcionan y operan en la zona centro del Valle del Cauca, haciéndoles ver mediante sensibilizaciones las ventajas que estas podrían tener si dan el salto a la formalidad. Aquí la recomendación radica en que los CDE son intermediarios de las Cámaras de Comercio y al mismo tiempo tienen acceso directo con muchos microempresarios, por lo tanto, pueden persuadirlos con la idea de que van a mejorar sus procesos y a ser más competitivos.
- Creación de herramientas digitales tales como páginas web que permitan un fácil acceso o una rápida comunicación con los Centros de Desarrollo Empresarial, pues muchos de los emprendedores desconocen la existencia de los Centros. Dentro del desarrollo de la investigación se observó que de los nueve Centros objeto de estudio, solamente uno cuenta con página web en la cual se brinda información al usuario sobre los servicios que ofertan y así mismo dan una opción de contacto. Este mecanismo se considera útil, puesto que permitiría dar a conocer al público en general los resultados obtenidos, casos de éxito, convocatorias a capacitaciones, cursos, charlas, diversas programaciones, entre otros; atrayendo de ese modo a un mayor número de usuarios.

ANEXOS.

Anexo A. Formato de entrevista realizada a directores y/o ejecutivos de los Centros de Desarrollo Empresarial

Objetivos.

- Caracterizar el CDE desde los ámbitos operativo y gerencial
- Conocer las debilidades y fortalezas que afectan el funcionamiento del CDE y la manera de mitigar posibles riesgos
- Describir los principales objetivos y/o metas del CDE.
- Conocer las principales expectativas de cada centro de desarrollo.

Datos generales.

CDE: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Batería de preguntas.

- 1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?
- 2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?
- 3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?
- 4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?
- 5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?
- 6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?
- 7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?
- 8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

- 9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?
- 10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?
- 11) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Anexo B. Formato de encuesta realizada a los asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial

Objetivos.

- Caracterizar el CDE desde el ámbito operativo.
- Conocer las debilidades y fortalezas que afectan el correcto desempeño de las actividades realizadas por los asesores del CDE.
- Identificar las principales necesidades de los asesores y/o empresarios que acuden al CDE.

Datos generales.

CDE: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Cuestionario.

- 1) ¿Cuáles son los requisitos que deben presentar los usuarios del centro para recibir _____ asesoría _____ por _____ parte _____ de ustedes? _____

- 2) ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas que presentan los emprendedores y/o empresarios con sus ideas de negocio? ¿Sobre qué temas versan? _____

Considera que estas problemáticas son ocasionadas por (Marque las que considere que apliquen para el centro)

- a)** No contar con un título profesional
- b)** Escasez de recursos económicos
- c)** Pocos conocimientos en temas administrativos
- d)** Otro: _____

3) ¿Las atenciones solicitadas por los usuarios están relacionadas únicamente con falencias en la idea de negocio o empresa? (en caso de que la respuesta sea NO indique cuáles son los demás tipos de atención requeridos)

Si ____ No ____

¿Cuáles? _____

4) ¿Cuál es el servicio más solicitado por los usuarios? (Marque las que considere que apliquen para el centro)

- a)** Asesoría para creación de empresa
- b)** Asesoría individual para empresas ya establecidas
- c)** Capacitaciones brindadas por el centro
- d)** Otro: _____

5) ¿El Centro cuenta con un manual o protocolo de atención?

Si ____ No ____

6) ¿Cuál es el proceso de atención establecido?

7) ¿El CDE brinda capacitaciones continuas para contribuir al mejoramiento del desarrollo de las funciones de su cargo?

Si ____ No____

¿Cada cuánto se brinda las capacitaciones?

- a)** Mensual
- b)** Trimestral
- c)** Semestral
- d)** Otro_____

8) ¿Qué capacitaciones considera que son importantes para el personal y que deberían ser incluidas dentro del plan de capacitación del centro?

9) ¿La toma de decisiones para la ayuda a los emprendedores y/o empresarios es centralizada?

Si ____ No____

10) ¿Cuáles son las principales falencias que se presentan para llevar a cabo sus funciones correctamente?

- a)** Falta de poder en toma de decisiones
- b)** Los usuarios no cumplen con los requisitos solicitados
- c)** Exceso de documentación para diligenciar
- d)** Falta de recursos (Hardware, Software, papelería, etc.)
- e)** Otro:_____

11) Para su criterio, ¿Qué servicios o procesos debe mejorar el centro para que éste impacte positivamente en el tejido empresarial de la región?

12) ¿Su desempeño es medido?

Si _____ No _____

¿A través de qué mecanismos?

- a) Calificador por atención
- b) Encuestas de satisfacción del usuario
- c) Otro: _____

Gracias por diligenciar la encuesta.

Anexo C. Transcripción de entrevistas realizadas a los directores y/o ejecutivos de los Centros de Desarrollo Empresarial

DATOS GENERALES:

CDE: Cámara de Comercio Tuluá – Centro de Atención Empresarial
Nombre: Julián Andrés Ortiz Mosquera
Cargo: Director de Desarrollo Empresarial

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

La entidad surge gracias a la iniciativa de unos empresarios privados de conformar una Cámara de Comercio para proteger los derechos de impulsar el desarrollo de los comerciantes hace aproximadamente 76 años, es decir, la Cámara de Comercio es una entidad privada que se creó el 19 de junio del año 1945 e inició únicamente con el área registros públicos, todos sus procesos se llevaba de forma manual a través de tarjetas kardex, que considero no les toco, y diversos libros, el primer computador aquí se trajo aproximadamente en el año 1980 mecanizando desde allí todos los procesos administrativos.

Con la iniciativa de la creación de la Cámara, se pretendía que los empresarios pudieran organizar el comercio de la ciudad Tuluá, pues se era consciente en esa época de que el municipio tenían un desarrollo importante tanto por la ubicación estratégica de Tuluá, como por ser un eje de desarrollo económico importante para la región, por estas razones principalmente se vio la necesidad de crear esta cámara comercio.

La importancia de las Cámaras de Comercio no radica únicamente en dar fe pública de los registros que allí se encuentran, en certificar que las empresas cumplen, son legales y existen para generar valor en las regiones, su importancia también se centra en que nos hemos convertido en ejes para desarrollar la competitividad en la región.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

El centro de desarrollo tiene un objetivo macro que va alineado con el plan estratégico y los objetivos estratégicos de la Cámara, así mismo tiene una

mega-meta que se centra en apoyar la competitividad de la región, en hacer la región más competitiva, generar diferentes estrategias que van encaminadas a crear valor en los empresarios en general e impactar directamente en la manera de hacer negocios de ellos, es decir, tiene como objetivo que las empresas cada vez sean mejores, crezcan y que se genere siempre un factor diferencial.

Una de las últimas estrategias que ha desarrollado la Cámara de Comercio es que la innovación sea parte de las empresas, por ello se han generado diferentes estrategias y alianzas con diferentes instituciones del orden nacional.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

El centro de desarrollo empresarial abarca 7 municipios dentro de los cuales se encuentran: Bolívar, Zarzal, Bugalagrande, Andalucía, Trujillo, Riofrío y Tuluá.

Dentro de su estructura organizacional, el centro cuenta con un director que es el que les habla y tres asesoras, así mismo se tiene un área de internacionalización, un área de capacitación, un área de mercadeo y proyectos especiales, un área de proyectos institucionales y se tiene un área de convenios.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

El CDE se encuentra adscrito a la Red Local de Emprendimiento que a su vez se articula con la Red Regional de emprendimiento, forma parte de una estructura que se llama Confecámaras, entidad que se encarga de alinear el comercio y sus áreas de desarrollo empresarial y competitividad para generar proyectos conjuntos.

Y finalmente forma parte de otras instituciones a nivel mucho más reducido como por ejemplo el Centro de Eventos del Valle del Pacífico, Colciencias, mesas de trabajo tales como la mesa Regional de Confeitería y de Comercio Turismo.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

Nosotros tenemos 2 centros de control grandísimos, el primero es la Superintendencia de Industria y Comercio que vigila nuestras acciones, vigila nuestro actuar y nuestra transparencia y el segundo teniendo en cuenta que como nosotros a pesar de ser una entidad privada manejamos recursos públicos por delegación del Estado, tenemos todas las contralorías encima, más específicamente la Contraloría Nacional, pues Bogotá directamente es la que se encarga de vigilar y regular la administración de los recursos públicos y su buena aplicación.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Los recursos del centro no únicamente se delegan de la parte pública, los recursos principal y directamente son otorgados por la Cámara de Comercio por su asignación presupuestal, también se cuenta con la asignación de recursos de entes privados que se buscan a través de convenios, contratos, venta de productos, es decir, de afiliaciones, también a través de venta de capacitaciones, asesorías, que a fin de cuentas son recursos privados que también se autorizan por el tema del sostenimiento del centro.

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Lo costos para los usuarios en su mayoría son gratuitos, algunos si tienen valor pero de manera general la región no te da tanto para eso, si buscamos los recursos privados que tienen costos, generalmente son diplomados en convenios con algunas universidades, algunos temas asesorías, venta de publicidad, temas de afiliaciones en las cuales los empresarios se matriculan y pagan una tarifa adicional con la finalidad de obtener diferentes beneficios.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

Las principales problemáticas que presenta el centro como tal o de manera general, es la limitación económica, pues se podría hacer muchas más cosas con más dinero, pero se resalta que no ha sido una barrera que haya limitado el centro.

Pensándolo bien, no existe en el momento una barrera directa que limite el centro, pero a veces es complejo trabajar con los empresarios en el sentido de que ellos no saben apreciar lo que uno hace, entonces llegamos a un punto en el que a haces cursos, lanzas proyectos, les brindas convenios pero no hay asistencia continua, los empresarios desertan o simplemente no desean continuar. Pero esto no es que sea algo negativo, es más un reto que ha hecho que nosotros modifiquemos nuestra forma de actuar con ellos, ya que ha hecho que seamos mucho más efectivos, esta fue una grandísima problemática que se presentó hace aproximadamente unos años pero modificamos nuestro actuar y ya tenemos productos diferenciados para cada nivel de desarrollo de las empresas, abarcamos un proceso que viene desde antes de la formalización, es decir, desde la estructuración de negocio hasta la internacionalización, que es el paso más grande que damos, el CDE tiene un producto para cada nivel de madurez de la empresa, tenemos productos totalmente diferentes, inclusive para los que no pueden asistir al centro.

9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

Las necesidades son muy variadas nosotros creamos una línea de trabajo en 5 frentes fundamentales, la formalización, el fortalecimiento, la consolidación, el crecimiento y la aceleración. Para cada uno de estos frentes tenemos y brindamos herramientas diferentes.

En la formalización lo que más piden es la estructuración de su negocio, cómo estructurar su idea y también cómo reconocerse como empresario, pues no se toman el tema en serio.

En fortalecimiento, los empresarios siempre piden más manejo administrativo, más contabilidad, más costos, más fortalecimiento en ventas.

En la consolidación siempre buscan posicionar su producto, se trabaja temas de marca, de innovación y en el crecimiento buscan siempre temas puntuales, es decir, inicialmente se realiza un diagnóstico en el cual se arrojan las falencias que presentan, que regularmente giran en torno al tema de la planeación estratégica, entonces se determinan los objetivos reales, unas metas a corto mediano y largo plazo.

Finalmente en la aceleración, los usuarios buscan nuevos clientes y aquí ya se tiene el tema de comercio exterior y de misiones comerciales nacionales e internacionales.

En cuanto a los niveles más recurrentes, serían las dos primeras etapas, pues estas son las que tienen más demanda en términos de número, en la formación y fortalecimiento viene mucha gente, hablamos de que anualmente podemos formar 600 o 700 empresarios que pasan por la Cámara de 7000 y pico que tenemos inscritos, esto es un 10% en estos dos programas que son programas de mucho Impacto.

También se me olvidaba explicar un tema importante que venimos proyectando, un tema de formación virtual, pues algunos empresarios por ser tan pequeños no tienen la forma de acceder o trasladarse a la Cámara y por ello se ideó la forma de tener formación gratuita por medio de internet. Tenemos cerca de 8000 registros y por nuestra Cámara están pasando cerca de 2000 empresarios, utilizando alguno de sus servicios en términos de lo que son ferias, eventos, capacitaciones y asesorías; queremos impactar siquiera llegando a otros dos mil usuarios impactando el 50% también con capacitación virtual.

10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?

No, como les mencioné, la Cámara acoge a todos los empresarios y emprendedores, solo se clasifica internamente el nivel de desarrollo en el que se encuentra la empresa, se realiza un sondeo y diagnóstico para saber qué camino emprender con él.

11) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Seguir modificando nuestro actuar, estamos incursionando para en un mediano plazo fortalecer todo el tema de los negocios TIC's, negocios de las tecnologías de la información que obviamente no es sólo una tendencia sino una necesidad de nuestros empresarios, es una competencia transversal que está en los empresarios nuevos y por ello debemos ser un apoyo para ellos en el sentido de brindarles un mejoramiento de sus ventas.

Recuerden que ahora los negocios no son locales, ni siquiera regionales, los negocios ahora son mundiales, usted a través de una página o de una red social puede vender a cualquier parte del mundo, si tiene un producto y lo sabe promocionar que en estos momentos lo puede hacer de manera gratuita mediante Facebook, Instagram, Snapchat, puede potencializar su negocio.

DATOS GENERALES:

CDE: Valle INN Tuluá
Nombre: Carolina Flórez Avirama
Cargo: Coordinadora

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

La entidad surge en el mandato de la gobernadora Dilian Francisca Toro por una necesidad observada en sus recorridos cuando era candidata a la gobernación, pues vio muchos emprendedores embotatados con necesidades empresariales, necesidades en el surgimiento de su idea de negocio y no encontraban una entidad donde se recogieran todas estas ideas o una entidad que los ayudara o asesora a estructurar el negocio como tal.

La evolución del centro ha sido notoria, ya que cuando la Dra. Dilian ganó como gobernadora del Valle del Cauca, procedió con la realización del Plan de Desarrollo Departamental y acorde a los recorridos que realizó por el departamento, creó un programa el cual consistía en la apertura de un centro de emprendimiento e innovación, actualmente llamado Valle INN.

Inicialmente lo creo en el municipio de Guadalajara de Buga y de allí surgieron el resto de Valle INN por diferentes zonas del departamento con intención de crear más de 12 centros en su mandato.

En el municipio de Tuluá se instauró el Centro en el 2017, pero inicio operaciones en agosto del año 2017.

Su logro más grande es la vinculación que se realizó entre el sector privado y la academia, pues se hizo un convenio con la Universidad del Valle, en el cual se estableció que donde opere un Valle INN y se encuentre una sede de la Universidad del Valle, allí se atenderá. Por lo que en la sede Tuluá, Valle INN tiene dos oficinas, una en la jefatura centro y otra en la Universidad del Valle sede príncipe, esta última empezó a funcionar hace 20 días, en la cual se asignó un profesor de medio tiempo, el profesor Gustavo, el cual hace una asesoría permanente.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

Los principales objetivos de Valle INN son asesorar entidades de negocio, empresarios y emprendedores, clasificándolos dependiendo del estado en el que se encuentra el negocio, pero de manera general se recibe desde la persona que tiene una idea de negocio en su cabeza, la persona que ya ha formalizado con diferentes entidades su negocio hasta el empresario que ya tiene la empresa consolidada.

El principal objetivo de Valle INN es asesorar en alguna de las tres etapas las ideas de negocio.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

Valle INN está adscrito a la secretaría de desarrollo económico y competitividad a cargo del secretario de despacho, en secuencia jerárquica se continúa con un equipo en Cali a cargo del subsecretario de emprendimiento y desarrollo, después bajan a los municipios con una coordinación y finalmente con unos asesores o mentores cómo se llaman en la gobernación.

En el municipio de Tuluá contamos con cuatro asesores con contrato de prestaciones de servicios, un administrador de empresas con especialización en mercadeo, un contador, un estudiante en formación de derecho encargado de todo el tema jurídico y una persona que está encargada de todo el tema de fundación, es decir, una licenciada encargada el tema víctimas del conflicto armado, pues el centro también atiende población vulnerable, personas afro, indígenas, discapacitados y demás.

En los diferentes Valle INN, dependiendo la cantidad de los municipios que atienda y la extensión de la jurisdicción, se asigna el personal. Para el caso de Valle INN sede Tuluá se tiene la siguiente jurisdicción, Tuluá (zona urbana y rural), Andalucía, Bugalagrande, Riofrío y Trujillo.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Se encuentra adscrito a la secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

De carácter departamental, primeramente la Gobernación del Valle del Cauca es quien dirige y da mando sobre el Centro, así mismo, la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad es un ente regulador y cómo Valle INN se encuentra radicado en la oficina de la zona centro, hay un gerente de zona quien hace un seguimiento local, pero de manera regional todo es directamente con la Secretaría de Desarrollo Económico.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Los recursos del centro únicamente provienen de la Gobernación del Valle, no existe nada privado, todos los recursos son de carácter público.

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Valle INN tiene clasificados los emprendedores en nivel 1, nivel 2 y nivel 3; en el nivel 1 se atienden a las personas que llegan a la oficina manifestando querer una idea de negocio en donde los asesores se encargan de asesorar todo el tema de estructuración, iniciar con un nombre de negocio, con un objetivo, misión, visión, entre otros.

En el nivel 2 se encuentra la persona que ya se encuentra formalizada e inscrita ante la Cámara de Comercio, persona que posiblemente ya tiene un negocio consolidado con más de un año de funcionamiento.

Finalmente un nivel 3 donde se encuentran a las grandes empresas, Valle INN Tuluá ha tenido acercamiento con empresas como Nestle, Colombina, en este nivel las empresas nos buscan con el fin de brindar un diagnóstico y determinar los aspectos a mejorar. Muchas veces no es tan complicado para estas empresas pagar por un asesor externo porque cuentan con los recursos, pero de tanto trabajo que tienen se les pasa esos procesos y dado a que las asesorías que hace Valle INN son de carácter gratuito deciden tener un acercamiento.

De igual forma para cualquiera de las atenciones y cualquiera de los niveles, no necesariamente deben acercarse hasta nuestras oficinas, los asesores y coordinadores generalmente se trasladan hasta la casa del emprendedor, hasta la empresa o hasta donde te tengan el negocio ubicado.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

Las problemáticas principalmente son los recursos monetarios, por ejemplo, tenemos emprendedores que pueden apreciar y valorar el tiempo que tiene una persona de asesorarlos, porque saben que una asesoría cuesta y no poco, pero tenemos otras personas que desdibujan el programa completamente con el tema de “qué voy a recibir y qué dinero me van a dar”.

Los emprendedores creen que Valle INN es un centro para entrega de dinero, puesto que existen otros programas de la gobernación que están adscritos a otras dependencias tales como la Secretaría Social, que si se encargan o si llegan al tema de entregar materia prima, insumos o dinero; pero Valle INN no se encarga de ello, Valle INN es un programa para brindar asesoría y acompañamiento al empresariado y por ello debemos realizar diversas charlas de sensibilización.

Es también pertinente comentarles que una de las tareas encomendadas por la Secretaría de Desarrollo Económico, es realizar seguimientos a los programas de la Secretaría de Desarrollo Social para ver qué sucedió con los insumos otorgados, y en el municipio de Tuluá fueron beneficiadas 152 personas con diferentes tipos de negocio (peluquerías, tiendas, panaderías) a lo que Valle INN Tuluá ha hecho seguimiento y visitas a 42 personas, de las cuales únicamente 12 han continuado con el negocio, el resto tienen la estantería vacía declarando el cierre del negocio, confirmando con esto que las asesorías son sumamente importantes puesto que conllevan a un sostenimiento de un negocio.

Otra de las problemáticas, ya de parte del centro, es la sustentación de Red de Emprendimiento Local puesto que parece que las entidades realizaran lo mismo, externamente la Cámara de Comercio tiene por ejemplo “X” emprendedor al que se le fortalece el plan de negocio, ese mismo emprendedor pasa por Valle INN donde se le fortalece lo mismo, luego pasa a Comfandi y al SENA y se vuelve a dar las mismas capacitaciones, por lo que tenemos que organizarnos, como centros debemos identificar qué hace cada uno de los integrantes y cuál es su fuerte para así poder guiar al emprendedor y no saturarlo de información.

9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

Varían dependiendo lo que les mencioné de la clasificación del nivel o estado de desarrollo de la empresa, pero generalmente atendemos emprendedores del nivel 1 y 2, donde solicitan apoyo en estructuración de la idea de negocio y solicitud de recursos, por lo que se les postula en diversas convocatorias.

10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?

El mercado objetivo es toda la comunidad en general por que como les mencioné, se atiende desde la persona que tiene la idea de negocio en su cabeza, hasta la empresa nacional.

11) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

A mediano plazo se tiene la siguiente expectativa: Valle INN como tal en el municipio de Tuluá tiene la meta de ganarse co uno de los emprendedores de alguna de las jurisdicciones el premio a la innovación, premio que da la Gobernación del Valle, esta expectativa dado a que el año pasado estuvimos en el cuarto puesto con una emprendedora de Andalucía y deseamos llegar a un primer lugar, no solo para el beneficio del emprendedor sino para el reconocimiento del centro.

Otra las expectativas es fortalecer la Red de Emprendimiento Local porque de allí se desprende todo y si los centros no están organizados, nuestros emprendedores menos.

DATOS GENERALES:

CDE: Comfandi Tuluá - Departamento de Fomento Empresarial
Nombre: Alexis Rojas Ospina
Cargo: Coordinador

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

Comfandi es una Caja de Compensación qué lleva más de 60 años, inclusive en este año cumple sus 60 años; y hablando específicamente del tema de emprendimiento, Creactívate nace hace más de 10 años; resulta que Comfandi, mmh nosotros tuvimos la oportunidad de estar con el proyecto Mujeres Ahorradoras, eso fue algo que funcionó a nivel Colombia y el operador del programa fue Comfandi, entonces digamos que ahí es donde nacen las raíces del tema de emprendimiento, el programa Mujeres Ahorradoras fue testeado a nivel Colombia con muy buenos resultados

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

Bueno ahí me remonto entonces a las 2 líneas o a los 2 productos que se desprenden de Creactivate, uno sería el tema del plan empresarial, el plan empresarial básicamente está en marcado en el tema de la ideación; es decir que acá nuestro público objetivo son personas que tienen ideas de negocio o en su defecto personas que ya la están ejecutando pero muy incipiente, entonces en ese mismo orden de ideas nosotros brindamos unas herramientas precisamente para que construyan el tema de un plan de negocio y ya quede mejor estructurada; y está la otra que es el tema de puesta en marcha, y ese sí tiene un público objetivo que son personas que ya tengan su unidad productiva, no necesariamente que estén legalizados en Cámara de Comercio, sino que la tengan operando mínimo 6 meses, y nosotros lo que entramos es a identificar por medio de un diagnóstico situacional las características propias de la empresa y qué debemos reforzar y así mismo le prestamos el servicio.

Cabe Resaltar que nosotros tenemos un staff de consultores que llevan bastantes años, pues en el mercado conocen del tema de emprendimiento, pues han asesorado diferentes unidades de negocio, lo que obviamente les sirve a ellos para enriquecerse y poder brindar elementos de juicio de peso, precisamente a las unidades que ellos intervienen o a los emprendedores que ellos asesoran.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

Comfandi es como una sombrilla y debajo de esa sombrilla hay diferentes empresas, somos una caja de compensación de más de 6300 empleados directos y entonces encontrarás unidades estratégicas de servicio, tema de educación, el tema de recreación, salud y nosotros somos otra empresa dentro de esa gran sombrilla que se llama Fomento Empresarial. Esa es la estructura general; obviamente Fomento Empresarial tiene su gerencia, tiene sus jefaturas, tiene su coordinación y obviamente tiene las personas que le siguen allí; acá por ejemplo está la coordinación, siguen los psicólogos o sea la propia estructura que nos exige el Ministerio de Trabajo, más específicamente la Unidad de Servicio Público de Empleo. Entonces está el coordinador, un gestor laboral, el psicólogo, una persona de registro y adicional tenemos los

consultores que son los que nos prestan el servicio de las asesorías a las unidades productivas o a los emprendimientos.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Nosotros estamos inscritos a la Red Local de Emprendimiento, estamos en el tema de ideación.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

A nosotros nos regula la Superintendencia del Subsidio Familiar, esa es como lo que les decía, nos acogemos al tema de la ley 1636 que es la que nos apalanca a nosotros el tema de recursos. Nos vigila también la Unidad de Servicio Público de Empleo

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Pues obviamente por ser Caja de Compensación, los dineros propiamente salen del 4% que los empresarios aportan a los parafiscales

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Los dos programas que mencioné anteriormente y adicional a ello, en este momento estamos en una reingeniería del programa, precisamente porque hay diferentes aristas a las cuales se les está apuntando desde... a nivel mundial y pues llevémoslo al plano de Colombia, por ejemplo el tema de la ruralidad el tema de asociatividad, hemos tenido la oportunidad de mapear diferentes unidades productivas en las cuales han sido capitalizadas por el tema de los diferentes programas que tiene el gobierno, entonces se identifica que hay incluso plantas por ejemplo de alimentos que ni siquiera están operando; entonces son capitales o activos de mil millones de pesos que se entregan recursos pero no se hace la validación de que estén operando, es plata muerta literalmente, entonces la idea es poder apostarle a ese tipo de cosas, pero eso

no se encuentra por lo general en los cascos urbanos sino en la parte rural y normalmente son poblaciones que han sido afectadas por el tema de conflicto armado.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

No solamente acá en Tuluá, yo he tenido la oportunidad de estar en diferentes partes y es la es una generalidad, es el tema del enfoque que tienen los emprendimientos o los emprendedores, son muy asistencialistas, es una generalidad, no es el 100% pero normalmente las personas que tienen un emprendimiento hacen un proceso de capacitación con la búsqueda de que les den algún recurso.

9) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Es precisamente ir consolidando lo que nosotros pretendemos como caja. es abrir un mercado más robusto que permita precisamente vender el programa, ahora estamos en el tema pues de la gratuidad; pero conocemos las ventajas del programa, entonces la idea es darle un enfoque; es decir llevarla un nivel diferente, porque cuando uno va a vender un producto es obviamente porque ya se siente 100% seguro de las características y del valor que le va a generar la persona y es básicamente eso. Y obviamente seguir construyendo el tema de la población de acá de la regional Tuluá que es digamos la intención prioritaria realmente impactar positivamente a las personas

10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?

Acá nuestro público objetivo son personas que tienen ideas de negocio, o en su defecto personas que ya la están ejecutando pero muy incipiente, y está la otra que es el tema de puesta en marcha, y ese sí tiene un público objetivo que son personas que ya tengan su unidad productiva, no necesariamente que estén legalizados en Cámara de Comercio

DATOS GENERALES:

CDE: SENA CLEM “Fondo Emprender”
Nombre: Carlos Matallana
Cargo: Coordinador Fondo Emprender

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

Para hablar del surgimiento del Sena se debe comenzar a mirar desde su parte de constitución legal, pues acuérdense que el Sena es una entidad de carácter público y del Estado y dentro de la evolución de la entidad macro en este caso el Sena Clem, nacen los centros de desarrollo o unidades de emprendimiento.

Para conocer desde cuándo surgen las unidades de emprendimiento (cómo fueron llamadas inicialmente) se debe mirar el acuerdo 006 y los acuerdos que rigen todo el tema de Fondo Emprender, la ley de emprendimiento, ley que es el comienzo de todo el tema de las unidades de emprendimiento y creación de empresa, es decir, para hablar de la creación y evolución del Sena tenemos un tema normativo pues por ser una entidad del Estado todo lo rige o todo se rige a través de unos acuerdos y leyes que ya están establecidas y en ese orden de ideas continuamos.

Ahora bien como les mencioné, nacen las unidades de emprendimiento a través de la ley 1014 del 2006 y con ello nace el tema de las unidades de emprendimiento, les recomiendo para este punto mirar el tema de los acuerdos, principalmente el 006 del Consejo Directivo del Sena, estos acuerdos los consiguen en la página www.fondoemprender.com, allí encuentran todo el tema normativo, porque nuevamente el Sena nace a través de como nacen las unidades de emprendimiento a nivel general.

El tema que les interesa a ustedes es el centro de desarrollo empresarial, el surgimiento o nacimiento de las unidades de emprendimiento, nace a través de la necesidad de generación de empleo, debido a que las empresas que tienen el tema de contratar aprendices para que hagan sus prácticas empresariales o sus pasantías, en un tiempo decidieron no contratarlos y ese dinero de monetización, es decir, el dinero de las empresas que no lo decidían pagar directamente a los aprendices, se va una bolsa para generar empleos, y

esa bolsa de dinero o bolsa de monetización es lo que hace que tengamos unos recursos para colocarlo en la generación de empleos a través de proyectos productivos viables empresariales, es decir, los proyectos de carácter que aprueba el Sena a través de su programa piloto, o mejor, a través de su programa estrella que es Fondo Emprender, son proyectos productivos no son de carácter social, digamos que los proyectos que se miran en nuestro centro debe tener una viabilidad económica y financiera e indudablemente deben ser proyectos productivos.

La diferenciación que van a ver con los diferentes centros de desarrollo empresariales, es que por ejemplo, el Sena apoya proyectos productivos rentables y sostenibles en el en el tiempo, porque los recursos que tiene el Estado son para generación de empleo y aquellos proyectos que son empresariales y que son sostenibles en el tiempo, son los que pueden perdurar con sus propios recursos y dar una sostenibilidad, mientras que los proyectos de carácter social, tiene un tiempo de una vigencia determinada o duración limitada y no generan rentabilidad.

Nos centramos en la validación temprana puesto que en este momento sin validar mercado no podemos emprender un negocio, y es por una razón muy viable, el grado de mortalidad de los proyectos era muy alto cuando era de ideas de negocio, porque cuando teníamos un aprendiz o un estudiante que había gestado una idea únicamente pero no tenía el desarrollo empresarial, no sabía el mundo empresarial como es, no saben que es una parte tributaria, que es una parte legal, un mercado, no saben realmente cómo se comporta y cómo es enfrentarse al día a día de una empresa; obviamente esa persona lo que vive es un dolor de cabeza durante esos años que vamos a tener con el convenio de Fondo Emprender, mientras que cuando la persona ha iniciado su proyecto o ya lo validó y tiene los conocimientos, es más sencillo o menos traumático.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

Los objetivos los pueden encontrar también en el marco normativo, pero siempre deben ir alineados con la generación de empleo y apoyo al empresariado.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

Actualmente en nuestro centro de negocios somos tres personas que nos encargamos de la parte operativa y la estructura organizacional que maneja el tema de Fondo Emprender, está regida por el Sena a través de todo un tema emprendimiento, para esa información puedes acceder fácilmente a la página de Fondo Emprender y allí aparece todo el tema de organigrama y estructura, sin embargo y sabiendo que es bastante extenso y llegado un caso de no encontrarlo por la página que les mencioné, me informan y yo ingreso por la página de compromiso que es la intranet del Sena para mirar los protocolos de calidad y allí está toda la cadena.

De manera general hace un tiempo el Sena viene con un tema de modernización de los temas de los centros de desarrollo empresarial, entonces esos centro de desarrollo tomaron otra forma, pues se hizo una alianza con la Universidad de San Antonio Texas para trabajar el modelo SBDC y básicamente es que comenzamos a trabajar de una manera diferente, con un protocolo atención diferente a todo el tema empresarial y hemos definido nuestro mercado objetivo en el sector empresarial y nuestros aprendices; y comenzar a dar unos lineamientos de servicio diferentes.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Pertenecemos a una red departamental en el que se encuentran los 10 centros empresariales del Sena que se localizan en el departamento del Valle del cauca y también hacemos parte de la Red de Emprendimiento Local y Departamental.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

Por ser una entidad del Estado todo se rige a través de los acuerdos y leyes ya establecidas por el Gobierno, y establece vigilancia sobre nuestra entidad el Ministerio de Educación y de Trabajo.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Los recursos del centro como les dije en el surgimiento, provienen de la bolsa de monetización del pago de las empresas.

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Anteriormente se podía trabajar cualquier idea, hoy día nos piden un tema de validación temprana, a groso modo les voy a explicar, para nosotros la cadena de servicio arranca desde un momento de darles a ustedes una charla de sensibilización, es decir a cualquier persona que llega a nuestro centro de negocios, en la charla les decimos ¿qué es? y ¿qué son los centros de desarrollo empresarial? Pues no únicamente somos Fondo Emprender sino que prestamos asesorías empresariales a diferentes tipos de clientes, por ejemplo, a los pequeños empresarios y aquellos microempresarios que tienen desarrollo de una unidad productiva que no necesariamente se encuentran formalizados, les damos un tema de desarrollo empresarial, alguno de ellos buscan fuentes de financiación entonces hacemos un análisis de acuerdo a varias situaciones, como capacidades de pago, tipos de empresa, para conocer cuál sería la mejor solución para ellos, si sean pequeñas empresas pueden acceder a pequeños montos a través de microcréditos, pues no todas las personas deben de aplicar a Fondo Emprender, dado a la rigurosidad del programa pues tienen una fundamentación desde un punto de vista legal que los lleva una parte tributaria, a realizar un análisis de su negocio para saber si da para convertirse en una empresa S.A.S y que pueda con toda la rigurosidad que lleva un tema empresarial.

Así que no es únicamente como la gente ve, no únicamente somos Fondo Emprender, sino que se realiza todo un tema de desarrollo empresarial, claramente también aplicamos a otras fuentes de financiación, no únicamente las del Sena, aplicamos a las que son departamentales, nacionales, de la Secretaría de Agricultura, en las nacionales sería a través de los ministerios y también asesoramos a otro grupo de empresarios formales que realmente no les es representativo el tema de financiación, sino que buscan es asesoría empresarial y acompañamiento.

Para el tema de asesoría los clasificamos de la siguiente manera: empresas de clase 1 que son las pequeñas, empresas de clase 2 que son las medianas y hemos llamado a unas empresas de clase 3 que son las gacelas, es decir que ya tienen un mercado asegurado nacional y que de pronto lo que buscan es un mercado internacional y todo el tema exportación.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

Como problemática tenemos que las personas que se acercan al centro siempre inician con “no tengo capital de trabajo, necesito recursos para empezar un negocio” se sesgan por el facilismo y la mentalidad de necesito dinero y ustedes me lo dan, es más una cultura de cortoplacismo, únicamente buscan dinero sin tener esfuerzos.

Los emprendedores generalmente no saben qué es lo que quieren y llegan a nuestra sede para que los asesores les ayuden a buscar ideas.

También tenemos una rotación de los mismos emprendedores que buscan una misma cosa por diferentes centros, es decir un mismo emprendedor puede pasar por Comfandi, Valle INN, Cámara de Comercio y Sena; ellos andan por todo parte buscando porque realmente no saben qué es lo que quieren

Por otra parte, internamente la problemática que identificamos es la poca capacidad instalada, debido a que únicamente nosotros estamos como único centro de desarrollo bien establecido, dedicados al tema asesoría y tenemos una población muy grande que está llegando a demandar nuestros productos y servicios y siendo honestos no tenemos la capacidad de dar respuesta, y este no es un problema del Clem sino un problema a nivel departamental porque fuera del Sena dígame ¿qué otra entidad tiene toda una estructura emprendimiento y financiación compuesta? realmente no la hay.

9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

El tema de las competencias de las personas, pues cada vez deben ser mayores, solicitan conocimientos en temas de informática, de visión empresarial, de temas administrativos y estructuración de ideas de negocio.

10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?

Nuestro mercado objetivo, digamos que por ser una empresa del Estado estamos a disposición de toda la comunidad, nosotros lo que hacemos internamente es mirar aquellas empresas o unidades empresariales que tengan mayor segmentación, una fuerte fundamentación y que estén mejor o mayormente maduras para priorizarlas en el tema de asesoría y las otras se ingresan al proceso.

El Clem tiene 19 municipios que tienen injerencia directamente en formación, el centro latinoamericano imparte para todos los municipios y para todos los programas el tema emprendimiento, viéndolo así de manera transversal, por ello tenemos una gran demanda de gente queriendo acceder a recursos, adicional a ello tenemos todo lo que son universitarios y personas que se fueron de Tuluá a estudiar pero que regresan a Tuluá con ideas de negocio ante la imposibilidad de ubicarse laboralmente, por ello comienzan a desarrollar sus proyectos empresariales

Realmente tenemos una fuerte demanda de los productos y servicios que ofertamos.

11) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Aumentar la capacidad instalada y continuar mejorando los procesos.

DATOS GENERALES:

CDE: Universidad del Valle sede Tuluá - CEDES
Nombre: Jhoana Gil
Cargo: Profesional de investigación y emprendimiento

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

Aproximadamente fue en el año 2010 que empezó el Centro de Desarrollo Empresarial de la Univalle, más o menos en la época en la cual yo era monitora del programa de administración, mi primer acercamiento fue con el

profesor Héctor y con los estudiantes que tenían un vínculo con el desarrollo del fondo emprender.

A partir de allí y una vez nombrada como profesional se empezaron los asesoramientos, de cómo era el mecanismo del Fondo Emprender, realizaba diferentes asesorías para estudiantes y egresados, se llevaron proyectos de estudiantes a diversas convocatorias y se comenzó ciertos vínculos con diferentes empresas para también impulsar el tema de prácticas empresariales de los estudiantes, principalmente las de programa de administración de empresas que fue donde surgió la idea del centro de desarrollo y emprendimiento de la universidad.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

Los objetivos del centro están muy ligados a los objetivos dentro de las funciones que están para el cargo de profesional de investigación y emprendimiento, las cuáles serían brindar asesoría a los estudiantes que requieran la formulación de un plan de negocio, también se busca de que diversos planes de negocio puedan ser presentados a diferentes convocatorias de emprendimiento o de apoyo económico y se obtenga los recursos solicitados debido a una buena estructuración y formulación de las ideas de negocio.

Como objetivo también esta generar vínculos extracurriculares, por ejemplo, el año pasado se creó un curso de desarrollo de clientes con apoyo de extensión universitaria, crear cursos que ayuden a fortalecer los conocimientos o capacidades de los emprendedores para desarrollar un emprendimiento como tal.

Nosotros buscamos fortalecer el lazo empresarial, en el sentido de que tenemos unos aliados estratégicos en el cual convergemos para realizar actividades en conjunto, por ejemplo, las actividades más representativas que tenemos como CEDES es la cuarta feria agroindustrial, llevamos tres versiones junto con Cámara y Comercio, Sena y la Gobernación del Valle del Cauca, estos son eventos que impulsan el desarrollo empresarial, porque tienes contacto con diferentes microempresarios de la región, así mismo en este tipo de eventos se facilita el prestar asesoría con el apoyo de los diferentes programas académicos y ser parte de una base de datos en la cual las empresas reciben asesoría y la universidad brinda información para que sus

empresas en algún momento retribuyan de nuevo a la universidad, buscando practicantes o buscando las asesorías en los cuales con el apoyo de cada director de cada programa se haga el acercamiento con las empresas.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

La estructura organizacional en la Universidad del Valle tiene una cuestión, y es que muchos tenemos dualidad de cargos, por ejemplo, el año pasado, el profesor Héctor Fernando era coordinador del programa de administración y a su vez coordinador de investigación, pero en su rol de coordinador de administración asumía la coordinación de emprendimiento.

Pero en el organigrama hablando de temas documentales y procedimentales, el único cargo que habla de temas de emprendimiento es el mío, pues está a cargo de la investigación y el emprendimiento, pero en el momento de la práctica son diferentes las personas que empiezan a asumir el rol.

Es también pertinente comentarles que sabiendo que es una sola persona la que se encarga de todo el tema de emprendimiento (que sería yo), cuando veo que el estudiante que tiene un proyecto y pasa a una tapa que yo no puedo brindarle los conocimientos, lo remito a otro contacto, por ejemplo, si el estudiante lo que necesita es un tema de financiamiento los remito a Fondo Emprender, si es temas técnicos en sistemas o algo especializado en un área diferente a la de mi competencia también los remito a un profesor que me colabore y tenga la disposición de colaborar, por lo que se podría decir que aunque solo este yo, hay muchas personas que me brindan apoyo.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Como funcionarios de la Universidad del Valle pertenecemos a la Red Local de Emprendimiento.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

Como ente regulador esta la dirección de la Universidad del Valle.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

No hay recursos para la el funcionamiento del centro, la estrategia que he realizado se ha basado en tener aliados estratégicos, pues se llega a un punto donde la universidad no puede avanzar más y el tener usted un aliado estratégico le permite a esa persona contactarse con otro y poder continuar con el proyecto, una persona o un contacto que posiblemente le brinda el recurso o le brinda los servicios que verdaderamente necesita la persona.

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Cómo portafolio de productos tenemos todo el tema de prácticas empresariales, es decir, al hacer alianzas con los diferentes organismos públicos y privados se generan contactos y allí nos dicen las empresas que necesitan a un estudiante que realice una práctica de administración de empresas o de tecnología en alimentos o cualquier otro programa que se oferte y la Universidad del Valle brinda esa posibilidad.

También brindamos asesorías y realizamos eventos que tengan que ver con el emprendimiento o con el desarrollo empresarial, contamos con actividades extracurriculares como los cursos o capacitaciones.

Dentro de la semana la expresión universitaria, que es el evento macro de la Universidad del Valle se programan diferentes capacitaciones referentes al tema de emprendimiento e innovación y demás.

Como conclusión, como portafolio de servicios actualmente está la asesoría a estudiantes y egresados, capacitación a esa misma comunidad emprendedora que es toda la comunidad Universitaria (estudiantes, egresados, docentes y

empleados), desarrollo empresarial, que es el vínculo con las empresas para desarrollar práctica empresarial y alianzas para realización de eventos.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

Como inconveniente esta que en Univalle se queda mucha idea empresarial en el proyecto académico, los estudiantes lo hacen, formulan proyectos y estructuran ideas de negocio con el objetivo de cumplir con algo asignado y obtener el título universitario, manifestando no tener tiempo para todo lo que conlleva la implementación o que como era un proyecto anterior ya no lo continuaron.

Otra problemática y considero es la más grande es que cuando asistes a un centro generalmente este tiene un auxiliar administrativo, unos asesores y diferentes personas que se encargan de manera continua de los temas de asesoramientos y emprendimientos, mientras que en la Universidad del Valle únicamente es una persona al mando y encargada de todo y cuando la carga se vuelve pesada existen diferentes personas que me pueden colaborar, pero directamente la responsabilidad recae sobre una sola persona.

De manera resumida la limitante se centra en que sólo hay una persona en el organigrama y se mueve por la colaboración de otros docentes, más como por la disposición no por obligación.

9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

Como asesorías principales estas las capacitaciones o asesorías sobre temas administrativos y de estructuración de negocio.

10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?

Si, brindamos atención a la comunidad universitaria, es decir estudiantes, egresados, docentes, y empleados de la Universidad del Valle.

11) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Más que expectativa, es como un reto tenemos, y es que los estudiantes de tecnología en electrónica o alimentos que tienen proyectos novedosos y técnicamente son viables puedan llevarse a cabo o puedan materializarle, es decir, estos estudiantes son técnicamente buenos pero no cuentan con el conocimiento administrativo y muchas veces dejan el proyecto en el campo académico, en el papel, por ello, uno de los grandes retos es buscar una articulación de los programas para que interdisciplinariamente se apoyen y puedan llevar a cabo diferentes proyectos.

Estamos dentro de un proceso de fortalecimiento el cual se centra en articularnos con el emprendimiento, es decir, el proceso de emprendimiento siempre ha estado dentro del área de extensión, pero en la práctica siempre ha estado del lado del programa de administración de empresas, por lo que se ha buscado fortalecer el programa en el sentido de mirar cómo a través del área de extensión se puede brindar asesorías en los cuales principalmente van a participar los estudiantes de administración de empresa y ello se vea reflejado a nivel empresarial. Estamos iniciando en la organización y estructuración del CEDES por lo que tenemos que hacer un diagnóstico y evaluar las necesidades de las empresas y a partir de su necesidad, saber que portafolio podemos ofertar y empezar a construir el equipo.

Finalmente queremos fortalecer el programa de asesoría, y como expectativa a mediano plazo sería mejorar en un 100% el tema de planta y fortalecimiento empresarial, en el cual nosotros podamos llegar a decirle al empresario, nosotros como centro de emprendimiento tenemos estudiantes que están en la facilidad y competencia de hacer ese tipo de prácticas.

DATOS GENERALES:

CDE: Cámara de Comercio Buga – Área de Competitividad
Nombre: Jean Fabián Taborda Castillo
Cargo: Jefe de competitividad

BATERÍA DE PREGUNTAS.

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

La cámara de comercio tiene 90 años aproximadamente, anteriormente la naturaleza de las cámaras era representar a los empresarios frente a situaciones con el sector público, con el Gobierno Nacional principalmente, pero también era para acompañarlos en temas de fortalecimiento empresarial, como capacitaciones, asesoría técnica, ayuda para gestar proyectos; todo ese tipo de cosas, entonces así que estamos concluyendo que desde que nació la cámara, existe un área como esta, que tal vez o naturalmente ahora se hacen unas cosas muy distintas a las que se hacían hace 50 o 60 años, porque ha evolucionado sus procesos, pero la naturaleza de la cámara es siempre haber tenido una área de fortalecimiento y desarrollo; es decir ha tenido diferentes nombres; antes era llamada planeación y proyectos hace y 6 años se dividió, antes proyectos hacía aparte de esta área y ahora proyectos es un área sola por la importancia que tiene; entonces eso a como cambiado, pero toda la vida la cámara ha tenido ese proceso que cada día ha ido evolucionando, hemos aprendido, nos hemos especializado más, como le pasa a todas las empresas.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

El objetivo principal de nosotros es contribuir al fortalecimiento del sector empresarial, evidentemente nosotros tenemos una misión y una visión que es de toda la cámara, no solamente de mi área sino de toda la cámara, pero amarrado a esa misión nosotros tenemos una misión específica y un renglón específico allí, que es lograr la sostenibilidad de las empresas, y cuando te hablo de sostenibilidad te hablo desde las 3 de vertientes de la sostenibilidad: social ambiental y económica. Ese es el objetivo, ese hace parte del macro y el área de nosotros aporta esa parte.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

Nosotros aparecemos como jefatura dentro del organigrama, yo estoy en el nivel directivo, casi que presidencia, el secretario general, que es como el asesor jurídico y seguimos los jefes; entonces estamos y hace parte de un proceso misional de la cámara, que es uno de los procesos importantes para la Cámara de Comercio; nosotros tenemos una parte del proceso que está certificada por Icontec en la ISO, estamos en la última versión, no es toda la cámara sino algunos procesos; en el área mía tenemos certificados todos los programas de formación, principalmente consultoría. Nosotros tenemos tres personas especialistas en temas específicos que son fijos de cámara, ellos aquí funcionan como coordinadores, ellos son los que me ayudan a mí a manejar los programas. Entonces tenemos una coordinadora de comercio que maneja todo lo que tiene que ver con el sector comercial, tengo una coordinadora del sector turismo y tengo una coordinadora de programas especiales; ellas son del nivel de asesores que son fijos de cámara, pero a su vez, dependiendo de los programas que tengamos, entran contratistas; entonces en ocasiones tendremos 8 o 10 contratistas movilizándolo proyectos y programas, pero pues son temporales es decir que entran por proyectos.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Nosotros como Cámara de Comercio y como centro, estamos podemos decir que en todos los espacios, pero digamos que espacios para destacar, nosotros lideramos la Red Local de Emprendimiento, nosotros pertenecemos al Consejo Mipyme Departamental, hacemos parte de Confecámaras, pertenecemos a la Comisión Nacional de Competitividad con asiento permanente, que es la comisión del departamento, aparte de pertenecer a la comisión, pertenecemos a algunas mesas, como la Mesa Sectorial del Departamento, nosotros pertenecemos a todos los consejos municipales, consejos municipales de turismo, de competitividad; dependiendo del municipio que lo tenga, pertenecemos de hecho, no por ley, pero todos los municipios ingresan a la cámara, entonces estos procesos son por acuerdos municipales, entonces nosotros tenemos silla casi obligatoria en esos municipios.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

A nosotros nos regula la Superintendencia de Industria y Comercio, de hecho la Cámara de Comercio no tiene cámara de comercio como todo negocio, lógico no. Entonces a nosotros nos llega es un documento de la Superintendencia, donde nos da la personería jurídica para poder funcionar.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Nosotros manejamos recursos públicos y privados, porque como nosotros somos una entidad privada, pero que manejamos recursos públicos, esos recursos públicos que nos ingresan por el registro mercantil, el Gobierno Nacional deja que los utilicemos para desarrollar programas de fortalecimiento empresarial y lo que nos sobra se lo debemos devolver al Gobierno Nacional. Y también por parte de privados, porque nosotros manejamos también recursos privados a través de los ingresos que manejamos por los afiliados, nosotros tenemos una condición especial de matriculados, que son matriculados preferenciales y también tenemos venta de servicios como diplomados, consultorías, conferencias, bases de datos; eso son ingresos privados, es una contabilidad separada y esos ingresos privados también los usamos para programas de fortalecimiento

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Nosotros atendemos desde la idea, yo creo que etendremos hace unos 15 - 20 años, la verdad lo de la idea no es tan viejo, las Cámaras siempre habíamos trabajado con los formales porque normativamente sólo nos podemos gastar la plata pública con los mismos que traen la plata, o sea con los formales; a veces la gente no entiende mucho eso. Entonces a los emprendedores no les teníamos nada, ya cuando empiezan a surgir esos ingresos privados o no a surgir, porque siempre han existido; pero cuando la cámara empieza a ver que hay que hacer otras cosas y que lo público no lo podíamos utilizar todo fortalecimos el área privada. Por ejemplo, se creó un área comercial que no tiene nadie en el Valle.

Nosotros acompañamos desde la idea, hasta el que ya tiene 20 o 30 años con su negocio, los de la idea tenemos un alcance que es como un alcance tipo Sena, porque tampoco nos da para tanto, pero tenemos un alcance con ellos y así sucesivamente, por tamaños, por sectores económicos y por edades de empresa. Entonces esos son mis programas, están segmentados así, por edad empresarial, por tamaño de empresa y por sector económico, así tenemos configurados los programas nosotros.

8) ¿Cuáles son las principales amenazas que presenta actualmente el centro?

Más que amenazas son oportunidades, por ejemplo los empresarios son muy susceptibles a los cambios de normatividad, entonces yo tengo una serie de programas diseñados para cuando sale una nueva norma que me puede cambiar como cámara, todos los programas de acompañamiento. Entonces para nosotros eso es una oportunidad porque podemos de alguna manera contribuir al fortalecimiento de las empresas a partir de diseñar un nuevo producto o un nuevo programa. Y de alguna manera hacer que el empresario sienta más cerca la cama; entonces son más bien oportunidades, una amenaza podría ser que hay muchos asesores externos y se nos llevan clientes, pero por el contrario, o las universidades que ya tienen centros de desarrollo empresarial, o la creación de los valle INN; para nosotros eso es fenomenal, estupendo... Ojalá sean millones, porque son demasiados empresarios. Nosotros tenemos 7400 para 4 asesores; es demasiada gente.

9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

La gente se queja mucho de vender más, o sea el tema recurrente es ventas, enlazado a que tengo muy pocos clientes; a que en comparación del año pasado vendí menos, ese es como el más fuerte y en la gran mayoría de los sectores. Obviamente hay otros sectores que tienen otros problemas por ejemplo el sector turístico.

De la parte normativa también nos vienen a preguntar mucho, es un dolor de cabeza para los empresarios; seguridad y salud en el trabajo normas NIIF, Registro Nacional de Turismo; entre otras. En esos también nos piden mucho acompañamiento.

10) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Esta Cámara y este centro, digamos que tienen un reto muy importante desde la Junta Directiva, la cual está conformada por empresarios y es realmente contribuir en la transformación de las empresas, y para eso estamos haciendo muchas acciones, por ejemplo la creación de nuevos cargos.

Lo otro es que nosotros estamos apostándole cada vez más al tema de proyectos: convocatorias públicas y privadas y proyectos en articulación con otras áreas.

DATOS GENERALES:

CDE: Valle INN Buga
Nombre: Víctor Manuel Marín Serna
Cargo: Coordinador

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

Valle INN fue el primer Centro de Desarrollo Empresarial que se abrió en todo el departamento, la gobernadora vino en el año 2016, en el segundo semestre y se inauguró el Centro de Desarrollo Empresarial. Anteriormente, estábamos con oficinas en otra institución, pero la Secretaría de Desarrollo Económico estableció un convenio con la Universidad del Valle, en donde la Universidad también buscaba como ese aliado, ehh que le diera cobertura también a todo el departamento y que estaba buscando también la apertura de esos Centros de Desarrollo Empresarial, entonces caímos como anillo al dedo con la Universidad del Valle, porque aunamos esfuerzos y eh, nos establecimos en las sedes de la Universidad del Valle en los diferentes municipios en donde tenemos Centros de Desarrollo Empresarial.

Surgió desde el año 2016, fuimos el primer centro y ya tenemos en este 2018 un tiempo de trayectoria, atendiendo una cantidad importante emprendedores, de empresarios, en todo el departamento estamos alrededor de unos 3000 emprendedores, con una meta de llegar a atender unos 10000 emprendedores en este año.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

Generar espacios, generar oportunidades para los emprendedores y para los empresarios, dar orientación formación y acompañamiento a los emprendedores para que esa idea de negocio se vuelva una realidad. Eeeh, también llegan los empresarios que ya tienen un negocio mínimo viable o un negocio establecido, un producto ya aprobado, pero que necesitan formalizarse y capacitarse para que desde ahí pueda empezar a participar en ruedas de negocios, muestras empresariales y construir un plan de negocios con el cual puede acceder a recursos de capital semilla, a mercados internacionales y a un sinnúmero de ofertas y de convocatorias que existen para el apoyo a las empresas o al emprendimiento. Y un tercer, digamos objetivo que es el empresario ya formalizado con unos años de experiencia pero que requiere por ejemplo la ampliación de su mercado, entonces le ayudamos a comercializar sus productos en mercados internacionales, le buscamos un lugar donde es el producto tenga mercado, a participar en ferias internacionales, en ruedas de negocios, es decir que apoyamos también al empresario con una empresa ya constituida formalmente y con algunos años de experiencia

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

No, aquí digamos que todos, aquí todo ehh... digamos que la parte administrativa depende directamente de Cali, de la Secretaría de Desarrollo Económico, hay una subdirección de la Secretaría que, a la cual pertenece el programa y desde esa subdirección digamos que es donde se organiza toda la parte administrativa. En cuanto a la planta de personal, somos contratistas, no somos empleados de la Gobernación y contamos en todos los Centros de Desarrollo con gente profesional, gente que ya ha tenido algún tipo de experiencia en el tema de emprendimiento y desarrollo empresarial. Están distribuidos con un coordinador, una persona que es como la que lidera el proceso y unos asesores de emprendimiento o mentores que son los que dan el asesoramiento o el acompañamiento a los emprendedores, en algunas oficinas opera un auxiliar de oficina, que es el que ayuda en el tema administrativo en la oficina, pero la estructura es básicamente así. Todos los asesores y todos los mentores y los coordinadores estamos en la posibilidad de atender emprendedores, es decir, no estamos clasificados, digamos que en un futuro se pretende hacer algún tipo de clasificación, pero por el momento

está funcionando de manera horizontal, aunque cada asesor se ha venido preparando de manera individual, es importante resaltar que un gran número de personal del programa Valle INN se certificó internacionalmente, estamos certificados internacionalmente por la OIT, en una metodología que se llama Imesun, es una metodología que está aprobada, lleva más o menos 25 años de estar funcionando en todo el mundo, porque la OIT es internacional, y en Colombia y para el Valle del Cauca especialmente, solamente hay 25 personas certificadas a nivel nacional, entre ellas se encuentra el equipo de Valle INN.

El equipo de valle en Buga está compuesto por un coordinador y 3 mentores.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

El centro de Desarrollo Empresarial viene trabajando muy de la mano con la Red Local de Emprendimiento, cuando nosotros ingresamos, esa red ya venía funcionando con otras instituciones, pero no con la fortaleza y el dinamismo que tuvo cuando ingresó Valle INN, es decir que fuimos dinamizadores de esa red de la cual hace parte la Alcaldía Municipal con algunas dependencias y algunas de sus secretarías, la Cámara de Comercio, el Sena, las universidades, entonces pues es un equipo bastante robusto. Hacemos parte de más o menos 8 instituciones y todos estamos trabajando en la parte de emprendimiento, por lo cual pertenecemos a la Red Local de Emprendimiento. Bajo la iniciativa de Valle INN Buga hemos tratado de implementar en los otros municipios, en los que tenemos nuestra área de influencia mesas de emprendimiento, en donde también involucramos al Sena, a la Cámara de Comercio, universidades y las alcaldías de esos municipios, para también iniciar como ese proceso y trabajar de la mano con ellos.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

Pues mira, todo se hace bajo un estricto seguimiento que debemos cumplir como contratistas, nosotros tenemos unas metas, unos objetivos que debemos cumplir en nuestro contrato, es nuestra obligación y digamos que la vigilancia se hace desde la interventoría del contrato, hay un interventor que hace seguimiento a las actividades que se desarrollan de ese contrato y una

coordinación general de Valle INN, a la cual nosotros le rendimos informes de lo que hacemos en cada centro.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Digamos que la parte de recursos en cuanto a la nómina, pues depende de la gobernación, ya que somos contratistas de la misma y la parte ya de insumos o de suministros para el centro, dependen de la Secretaría de Desarrollo Económico, o aportes por ejemplo de la Universidad del Valle que en este momento nos dio el espacio y también colocó los equipos, los escritorios y tenemos también disponibilidad de salones.

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Bueno la verdad es que el centro no tiene, mmh no se cobra por ninguno de nuestros servicios, todo es completamente gratis, simplemente mmh la verdad es que desde el equipo de mentores hemos logrado como esa parte de sensibilización de los emprendedores, a que saquen el mayor provecho, que se den cuenta que es una oportunidad única que se está presentando en estos momentos en el departamento. El portafolio el acompañamiento en asesoramiento, el fortalecimiento de las unidades productivas para que desde que la persona viene con la idea hasta que salga con un producto ya ehh ya produciendo ya vendiendo, que es el objetivo del centro de desarrollo.

8) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

Nosotros trabajamos desde tres puntos y se dividen más o menos en un 60 %. 30 % 10%. El primero es cuando la persona llega solamente con la idea de negocio 60%, empresarios que no están formalizados pero ya tienen un negocio funcionando 30%, y el empresario que requiere un proceso de formación mucho más especializada, que requiere ruedas de negocio, son asesoramiento específicos o puntuales 10%.

9) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

A mediano plazo, pues en este momento estamos queriendo sacar los primeros planes de negocio para que esas personas puedan estar participando en las convocatorias que sacan a nivel nacional y departamental, tener recursos de capital semilla. Entonces a mediano plazo es preparar los emprendedores para que formulen sus planes de negocio y poder participar de esas convocatorias.

DATOS GENERALES:

CDE: Comfandi Buga – Departamento de Fomento Empresarial
Nombre: Javier Andrés Girón
Cargo: Gestor Empresarial

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

Comfandi es una empresa de carácter mixto con más de 60 años en el mercado, pero la alternativa o la agencia de empleo surgió porque como nosotros somos operadores de recursos del Estado, a través del 4% de la caja de compensación se destina un rubro para que operen las agencias de empleo y de acuerdo a eso venimos funcionando desde el año 2002 o 2003, aquí en Guadalajara de Buga estamos ubicados en dos sedes, pero desde hace 2 años empezamos en esta nueva sede todo lo correspondiente a la generación de empleo o autoempleo.

Siendo así, decimos que surge como una oportunidad para darle una mayor optimización al 4% y ver cómo más se puede ayudar o apoyar a la población.

Comfandi opta por ser operador y tener agencias de empleo como apoyo a la comunidad, a nivel del Valle estamos en las ciudades de Cali, Cartago, Buenaventura, Tuluá, Palmira, Yumbo, Buga y demás.

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

La agencia de empleo tiene por objetivos, primero, mejorar la calidad de vida de las personas que se acercan a cualquiera de nuestros servicios, sea a la agencia de empleos, sea al área de educación, al área de supermercados, básicamente ese es nuestro enfoque como empresa, la calidad de vida de las personas que necesiten nuestro apoyo y en ese sentido nosotros aquí en la agencia tratamos de que las personas que llegan, lo más rápido posible se ubiquen tanto en un empleo o empiecen a generar ingresos a partir de una idea de negocio.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

La estructura operacional de Comfandi está liderada por una junta directiva, también están los diferentes departamentos, nosotros tenemos: recreación, educación, cultura, supermercados, salud, las agencias de empleo y diferentes programas que tenemos para ofrecerle a las empresas como Comfandi Corporativo.

En la agencia empleo, en la parte de emprendimiento estoy liderando solamente yo como gestor empresarial, pero la parte jerárquica de aquí de la agencia de empleo empezaría por el coordinador, el cual dirige dos áreas, una que es empleabilidad y otra el autoempleo, que para ustedes se reconocería como emprendimiento. Cada una de estas áreas tiene un gestor y en mi área yo la coordino pero tengo cinco asesores que son los que dictan el programa de emprendimiento.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Comfandi se encuentra adscrito a la Red Local de Emprendimiento y en conjunto con la Cámara de Comercio han surgido varias iniciativas, como lo ha sido la Red de Nodos, que lo que busca es fortalecer el área rural de Guadalajara de Buga: Miraflores y Miravalle.

Hasta ahora Comfandi ha participado en esas dos redes en lo que es a nivel local, ya que como operamos a nivel departamental las otras agencias harán parte de la red de su localidad.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

Comfandi como organización, siempre hace seguimiento de cumplimiento de metas y de conocer la optimización que le damos a los recursos que nos entregan y como ente regulador tenemos la Superintendencia del Subsidio Familiar.

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Los recursos del centro son de carácter mixto, lo que sucede es que del 4% que le llega a la caja de compensación, un porcentaje se destina para cada área de acuerdo al fin que tiene cada una.

Actualmente o desde hace unos años estamos buscando ser auto sostenibles, ofertando diferentes productos que generen utilidad a la caja para invertirlo en los mismos afiliados de la caja.

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Tenemos un programa que se llama Creatívate, que es un programa de emprendimiento, a grosso modo es una ruta básica que lo que busca es que a través de una idea se pueda generar un negocio. Este programa dura 57 horas, tiene una estructura o unos componentes que son los siguientes: tiene un primer componente que es el proyecto de vida del emprendedor, aquí una psicóloga fortalece la competencia de la persona, pues para emprender se requiere otra forma de pensar diferente, se necesita empoderamiento y para Comfandi es necesario fortalecer 9 competencias que son necesarias para un emprendedor.

El siguiente módulo es la oportunidad de mercado, esta parte lo que busca es en 10 talleres fortalecer lo que es la idea y los productos o servicios, el primer taller es el taller de ideación en el cual si la persona llega sin idea o con varias ideas, se le ayuda a escoger mediante diferentes herramientas; siguen dos talleres de creatividad que lo que buscan es reconocer cómo la idea se relaciona con el entorno, saber si es factible y viable montar el negocio, evaluar el sector, identificar la competencia y saber si puede entrar en el mercado, para finalmente entrar a 5 talleres de Innovación y generar un factor diferenciador.

Como tenemos alianzas con el Sena podemos remitir proyectos que consideremos viables al Fondo Emprender, para que el Sena con el apoyo de sus mentores, lo ingresen y lo guíen en el proceso de convocatoria, nosotros únicamente los entregamos con un plan de negocio, pero ya el tema asesoramiento para financiación lo entregamos al Sena.

Este programa no es únicamente para las personas que tengan una idea de negocio sino también para aquellas personas que tuvieron un negocio y quebraron, esto les sirve para conocer cuáles fueron sus falencias y analizar porque el negocio anterior les fallo. Cada mes sacamos una ruta emprendimiento con 20 a 25 personas.

Tenemos otro programa que se llama puesta en marcha, este programa son 12 horas de asesoría y lo que busca es fortalecer un área específica, necesitamos que ese emprendedor ya haya tenido una experiencia e interacción con el negocio 6 meses, pues pasado este tiempo nosotros llegamos a realizar un seguimiento y acompañamiento para determinar qué herramientas necesita el empresario para mejorar o modificar sus procesos.

Para Comfandi los servicios que les mencioné son sin costo, pues al ser una empresa generadora de empleo nos interesa fortalecer a las personas desempleadas y sabemos que una persona está desempleada porque no está pagando seguridad social, o por lo menos una empresa no se la está pagando, básicamente actuamos con la buena fe de las personas que manifiestan que no están trabajando y realmente tienen la disponibilidad.

Cómo Comfandi corporativo, existe una línea para ofrecérsela a las empresas en las cuales se brindan capacitaciones, cursos y demás que permitan mejorar la calidad de vida de los empleados, pero entre la empresa y el empleado deben asumir el costo de la capacitación.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

Como dificultades tenemos que por ser la capacitación sin costo, uno entiende que las personas que llegan están buscando generar ingresos porque están desesperados sin tener empleo, pero estas no se toman en serio la capacitación y no ven que puede ser un camino para que usted empiece a generar ingresos, muchas personas faltan muchas veces, son muy intermitentes en los procesos y se necesita que sea un aprendizaje continuo, ver el encaje todos los conocimientos y pueda salir empoderado a generar su idea de negocio.

De manera generalizada las personas no tienen compromiso para con los programas y también pasa de que inician 40 personas y terminan 20 o 25. El emprendimiento no es para todos y como es gratis, muchas personas deciden iniciar pero el camino desertan.

Por otra parte, también hemos identificado que como centros, ya hablando de los que pertenecemos a la Red Local de Emprendimiento, doblegan esfuerzos, porque todos ofrecemos las mismas capacitaciones y se repite lo mismo a los emprendedores, la Red nos obliga a ponernos de acuerdo y conocer que brinda cada entidad para que cuando se acerque a nuestro centro un emprendedor, se le dicte otra capacitación o se fortalezca otro punto.

9) ¿Cuáles son las temáticas típicas que trabajan los asesores, o las asesorías que más solicitan?

Acuden de manera regular al centro para que les ayudemos a generar autoempleo y a estructurar su idea de negocio.

10) ¿Tienen definido el mercado objetivo?, ¿cuál es?, ¿reciben una atención diferenciada?

A los programas del centro pueden acceder las personas que cumplan con los siguientes requisitos: que se encuentre inscrito aquí en Comfandi, que sea mayor de 16 años para tomar la ruta emprendimiento y que se considere desempleado.

11) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Expectativas como institución es no depender del 4% si no generar nuestros propios ingresos para que si en algún momento el Gobierno decide que ya no operen las agencias de empleo, tengamos lo suficiente para operar nosotros mismos. No tener que depender de ese 4% es a lo que le estamos apuntando actualmente, queremos el auto sostenimiento y la mejora continua de nuestros servicios.

DATOS GENERALES:

CDE: Grupo de Investigación “Entender”
Nombre: Teófilo Villacob Hernández
Cargo: Coordinador de la unidad de emprendimiento

BATERÍA DE PREGUNTAS:

1) ¿Cómo surge la entidad y cómo ha sido su evolución?

Antes teníamos otro grupo, pero desde 2013 para acá se hizo una reestructuración acá en el grupo, lo tuvimos categorizado en Colciencias, sin embargo hubo dificultades y decidimos en el año 2013 hacer un cambio y empezar desde cero con el grupo de investigación, con un concepto totalmente distinto, el cambio se da también a raíz de los cambios que sufre el ITA a partir del cambio del modelo del ITA decidimos que el grupo de investigación también tenía que estar amarrado a lo que el ITA viene trabajando; entonces para entrar en sintonía con eso nace el grupo de investigación que se llama Emprendimiento y Monitoreo de las Tendencias de Desarrollo Regional, “Entender”

2) ¿Cuáles son sus principales objetivos?

Dentro de los objetivos del grupo, que está alineado con los del ITA es brindar capacitación y asesoría a los microempresarios de la región para darles, para lograr que den el salto desde el sostenimiento hasta la acumulación de riqueza. Desde allí nació un pilar que contiene tres conceptos importantes: consultoría empresarial, entonces se creó un consultor empresarial, luego nos dimos cuenta que para la parte de financiamiento era importante tener una unidad de emprendimiento alineada con el Fondo Emprender y con otras formas de

financiamiento, entonces ahí nace la unidad de emprendimiento para aquellos que en la asesoría tuvieran la oportunidad de acceder a esos recursos, pudieran entrar directamente con ese proceso; más adelante nace el consultorio de comercio y tenemos los tres alineados allí y es donde nace esa parte del grupo de investigación, ahora el grupo tiene otra parte que se llama investigación y otro que se llama redes; pero básicamente así nace el proceso con nosotros. Actualmente ya hemos tenido 5 empresas beneficiarias del Fondo Emprender y a todas 5 se les ha condonado la deuda, lo cual quiere decir que la tarea se ha hecho bien; aparte de eso hemos hecho investigación que tiene que ver con eso, hicimos una que se llama caracterización de la microempresa informal en Guadalajara de Buga y trabajamos la informal ya que sobre lo informal se han hecho pocos estudios.

El objetivo del grupo de investigación es emprendimiento, la parte del emprendimiento, entonces nuestra meta es contribuir con el desarrollo regional en ese punto; es decir en el departamento del Valle del Cauca; para ello nos pusimos en la tarea de primero hacer investigaciones, hacer asesorías, consultorías, acompañamientos; pero todo a partir de proyectos, todo tiene que estar amarrado a proyectos. No puede haber nada suelto, todo debe tener un publicable amarrado a los semilleros.

3) ¿Bajo qué estructura organizacional opera el centro (Horizontal, vertical, organigrama)?, ¿Con cuántos trabajadores cuentan y qué especialidades y cargos tienen?

El grupo de investigación es un pedacito de el ITA, dentro del ITA están los grupos de investigación; entonces el ITA maneja varios grupos de investigación, en este caso la red de agregación de valor es la que yo dirijo; esta red tiene un grupo de investigación, en este caso yo soy el líder del grupo de agregación de valor y a la vez soy coordinador del grupo de investigación, de allí se desprenden los consultorios; cada consultorio tiene un docente líder, hay uno para comercio y otro para unidades de emprendimiento; es decir siempre están separados. La parte básica es la siguiente: el docente se lleva a unos estudiantes, máximo 5 y visitan la microempresa, previo a un convenio que se firma con el empresario, no importa que sea informal, luego los estudiantes van y los visitan; los estudiantes tuvieron una preparación previa, lo que hacen es un diagnóstico de la empresa, traen los resultados, recogen esa información y hacen un informe previo para luego ir a una plenaria en donde están todos los docentes que hacen parte del grupo de investigación En

total son 10 docentes, el mismo estudiante determina si es necesario invitar otros docentes de acuerdo a la rama en la que trabajó, explica lo que cree que se le debe hacer a la empresa que visitó y de allí sale una discusión en la que todos aportan y le dan bases e información para el hacer un informe final, el cual se le entrega al empresario o emprendedor y contiene las acciones que deben plantar para mejorar su situación. Hasta ahí llegamos gratis, sí ya él quiere que le implantemos ese proceso, se llegaría a un acuerdo; hasta ahora no ha habido el primero.

4) ¿El centro se encuentra adscrito a alguna organización local, departamental o nacional? Si así es ¿a cuál y por qué razón?

Nosotros pertenecemos a la Red Local de Emprendimiento y a la Red Regional de Emprendimiento, aparte de eso pertenecemos a las redes de investigación, también tenemos un encuentro semestral interno.

5) ¿Quién es el ente regulador o quién establece algún tipo de vigilancia, inspección y control a las actividades y resultados obtenidos por el centro?

El ente regulador es la misma universidad ITA

6) ¿De dónde provienen los recursos del centro?

Los recursos para el grupo de investigación provienen de la universidad

7) ¿Cuál es el portafolio de servicios del centro?; es decir, ¿qué programas ofrecen? ¿tienen costo para el emprendedor y/o empresario?, ¿en qué casos generan algún costo para el usuario y dichos valores cómo son establecidos?

Consultoría, asesoría, acompañamiento en el montaje; porque nosotros tenemos código del Fondo Emprender; es decir no tenemos que recurrir al Sena para los procesos del Fondo Emprender, por lo cual se hace el acompañamiento completo al grupo; aparte de eso contribuimos con la comercialización a través de ruedas de negocio cada año o año y medio, muestras y ferias empresariales.

Tenemos tres docentes especialistas en finanzas, otro especialista en mercado, otro en la parte de producción; es decir uno para cada uno de los pilares de la administración. Se inicia con lo del mercado, luego sigue la parte de producción, luego la parte administrativa y finalmente la parte financiera que es la que cierra todo, y la que dice si funciona o no un negocio.

8) ¿Cuáles son las principales problemáticas que presenta actualmente el centro?

Al comienzo nos equivocamos porque queríamos trabajar con empresas grandes para darle cierto nivel al grupo, pero nos dimos cuenta de que el problema de Colombia está es en las mipymes, por lo cual lo ideal es comenzar por abajo.

9) ¿Qué expectativas tienen a mediano plazo?

Tenemos muchas expectativas en la parte que tiene que ver con el consultorio de comercio, porque estamos convencidos de que ya el problema no es importar o exportar, porque las herramientas ya están dadas; Lo importante es llevar al microempresario a romper ese miedo involucrando al sector productivo, las cámaras de comercio, alcaldías y universidades para que tengan un argumento muy fuerte a nivel regional en ese campo; con esos dos consultorios tenemos esperanza de que en 5 o 10 años estemos a la vanguardia con los cambios de la economía colombiana.

Lo importante es mejorar la informalidad ya que la forma como lo están haciendo no es lo correcto debido a las tasas y a los tributos.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República Colombia. (06 de 03 de 2018). *Banco de la República de Colombia*.
Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>
- Bancoldex. (13 de 10 de 2017). *Bancoldex*. Recuperado el 13 de 10 de 2017, de
<https://www.bancoldex.com/Sobre-pymes/Que-es-Pyme.aspx>
- Betancourt, G. B. (2013). *Introducción a la Teoría del Emprendimiento*. Tuluá.
- Cámara de Comercio de Buga. (2018). *Cámara de Comercio de Buga*. Obtenido de
<http://www.cccbuga.org.co/historia>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (s.f.). *Cámara de Comercio de Tuluá*. Obtenido de
<http://camaratulua.org/quienes-somos/>
- Camara de comercio de Tuluá. (s.f.). *Informe demografico, economico y social de la region area de influencia de la camara de comercio de Tuluá*. Tuluá.
- Cámara de Comercio Tuluá. (s.f.). *Centro de Atención Empresarial CAE*. Obtenido de
<http://camaratulua.org/centro-de-atencion-empresarial-cae/>
- Cantillo, E. F., Piña, Ó., Gómez, A., & Volpe, I. (17 de 06 de 2013). *Universidad Externado de Colombia Sota Vento MBA*. Obtenido de
<http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/3436/3971>
- Centro Latinoamericano de Especies Menores. (s.f.). *SENA Regional - Valle*. Obtenido de
<http://sena-clem.blogspot.com.co/p/mision-vision.html>
- Cohen , W. A. (2003). *Como ser un consultor Exitoso* . Norma.
- Comfandi. (s.f.). *Comfandi Tu Mano Amiga*. Obtenido de Corporativo :
<https://www.comfandi.com.co/persona/cali/quienes-somos>
- Congreso de Colombia. (26 de 01 de 2006). LEY 1014 DE 2006. Bogotá: REPUBLICA DE COLOMBIA - GOBIERNO NACIONAL.
- Dirección de Micro, Pequeña y Mediana empresa. (2014). *Centros de desarrollo empresarial para la Mipymes - Manual Operativo*. Ministerio de Comercio, Industria Y Turismo, .
- Ferreira , A., & de Longhi, A. (2014). *Metodología de la Investigación Vol I*. Buenos Aires Argentina: Brujas.
- FINEP. (s.f.). *Finep Empresa Brasileira de Inovacao E Pesquisa*. Obtenido de
<http://www.finep.gov.br/a-finep-externo/sobre-a-finep>
- Flórez Avirama, C. (9 de 4 de 2018). Entrevista a Directores o Ejecutivos de los CDE del centro del Valle. (N. L. Baena Cortes , & R. E. Jaramillo Cortez, Entrevistadores)
- Fondo Emprender. (s.f.). *SENA*. Obtenido de
<http://www.fondoemprender.com/SitePages/QueEsFondoEmprender.aspx>
- Formichella, M. M. (Enero de 2004). *El Concepto de Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local* . Obtenido de Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA:
<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- Furtado, J. E. (2012). Desarrollo Empresarial en Brasil. Finep apoyo a la innovación y el emprendimiento . *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, 13 - 35.

- Gil, J. (04 de 05 de 2018). Profesional de investigación y emprendimiento. (R. Jaramillo, & N. Baena, Entrevistadores)
- Giron, J. A. (13 de 04 de 2018). Entrevista a directores o ejecutivos de los CDE de la region centro del Valle. (N. L. Baena Cortés, & R. E. Jaramillo Cortez, Entrevistadores)
- Global SBDC. (s.f.). *SBDC Global*. Obtenido de <https://www.sbdcgloba.com/es/expansion-de-los-sbdc/que-es-un-sbdc>
- Gobernacion del Departamento del Valle del Cauca. (8 de Junio de 2016). Ordenanza N° 415 de 2016. *"Por el cual se adopta el plan de desarrollo del departamento del Valle del Cauca para el periodo 2016-2019: El Valle esta en vos"*. Cali.
- Goodstein, L., Nolan, T., & William Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá D.C.: Lily Solano Arévalo.
- Greiner, L. E., & Metzger, R. O. (1983). *Consulting to Management*. Prentice Hall PTR.
- INNPULSA. (2015). *Convocatoria Nacional Para la Implementación de Centros de Desarrollo Empresarial Utilizando la Metodología "SBDC", Para Empresas y Emprendedores de Comunidades Vulnerables y Población Víctima del Conflicto Armado*. Obtenido de [file:///E:/Nuevo%20trabajo%20de%20grado/centros_de_desarrollo_empresarial_sbdc_poblacion_vdegtima_%20\(1\).pdf](file:///E:/Nuevo%20trabajo%20de%20grado/centros_de_desarrollo_empresarial_sbdc_poblacion_vdegtima_%20(1).pdf)
- Laeng, M. (1978). *Panorama actual de la pedagogía*. Roma: Armando Editore.
- Lavin, I. (14 de 07 de 2014). *Milenio*. Obtenido de Firmas: http://www.milenio.com/firmas/ivan_lavin/consultoria-traves-tiempo_18_774102587.html
- Marín Serna, V. M. (5 de 04 de 2018). Entrevista a Directores o ejecutivos de los CDE del centro del Valle. (N. L. Baena Cortés, & R. E. Jaramillo Cortez, Entrevistadores)
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de 07 de 2013). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/7384/presentan_los_centros_de_desarrollo_empresarial_para_mipymes_en_colombia
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (22 de 05 de 2014). *Centros de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/9785/centros_de_desarrollo_empresarial
- Ministerio de educacion. (27 de 07 de 2005). *Revolucion Educativa*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-85389.html>
- Nacional, M. d. (s.f.). *MINEDUCACION*. Obtenido de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-80185.html>
- OCDE. (2018). Apoyo de Corea a las pequeñas y medianas empresas. En *Estudios de la OCDE sobre Gobernanza Pública Segundo Estudio de la OCDE sobre Contratación Pública en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) Rediseñando las Estrategias para Mejorar el Cuidado de la Salud* (pág. 218). OECD Publishing.
- Ortiz, J. (06 de 04 de 2018). Director de desarrollo empresarial. (R. Jaramillo, & N. Baena, Entrevistadores)
- Ponce Talancón, H. (2016). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

Contribuciones a la Economía, 6.

- Ramirez Orbe, J., Gonzalez Utia, K., & La Madrid Davelouis, M. A. (2017). Los Centros de Desarrollo Empresarial como herramienta para la internacionalizacion de las Mipyme dentro del marco de la alianza Pacifico. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas .
- SBDC, d. l. (2018). *America's SBDDC*. Obtenido de <https://americassbdc.org/about-us/history/>
- Secretaria de Desarrollo Social y Participacion. (2017). *Sistema de gestion social integral de Valle del Cauca*. Obtenido de <http://sis.valledelcauca.gov.co/content/tulu%C3%A1-centro-valle-inn>
- Senado de la República. (2004). *LEY 905 DE 2004*. Recuperado el 13 de 10 de 2017, de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (21 de 06 de 2016). *Noticia SENA*. Obtenido de <http://www.sena.edu.co/es-co/Noticias/Paginas/noticia.aspx?IdNoticia=1054>
- SMBA. (s.f.). *KOISRA*. Obtenido de <http://www.koisra.co.kr/en/partners/governmental/348-the-small-and-medium-business-administration.html>
- SMBA. (s.f.). *SMBA*. Obtenido de <http://www.smba.go.kr/site/smba/08/10801010000002016101103.jsp>
- Thompson. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas*. Mèxico: Mac Graw Hill Inter Americana y editores.
- Univalle Sede Tuluá. (s.f.). *Univalle Sede Tuluá*. Obtenido de <http://tulua.univalle.edu.co/la-sede/acerca-de-la-sede/mision-y-vision>
- Univalle Tuluá. (s.f.). *CEDES Tuluá*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/correounivalle.edu.co/cedes-tulua/creacion-de-empresas/asesoria>
- Universidad del Valle Tuluá. (s.f.). *CEDES Tuluá*. Obtenido de <https://sites.google.com/a/correounivalle.edu.co/cedes-tulua/contacto/mision-vision-objetivos-y-actividades>
- Universidad ICESI. (s.f.). *Centro de Desarrollo del Espiritu Empresarial*. Obtenido de CDEE: http://www.icesi.edu.co/cdee/quienes_somos/filosofia/filosofia.php
- Varela, R., & Bedoya, O. (14 de 08 de 2006). *Modelo Conceptual de Desarrollo Empresarial Basado en Competencias*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/198/1223