



**PLAN ESTRATÉGICO DEL CENTRO DE DESARROLLO DEL ESPÍRITU
EMPRESARIAL DE LA UNIVERSIDAD ICESI**

KAREN CUÉLLAR LASPRILLA

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magíster en Administración de Empresas**

**Directora del trabajo de Grado:
Ana Cristina González Leon**

**Universidad Icesi
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Santiago de Cali, Mayo 2014**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	10
2. MODELO DE NEGOCIO	11
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	16
3.1. Análisis externo	16
3.1.1 Análisis de tecnología	16
3.1.2 Análisis social.....	17
3.1.3 Análisis económico.....	17
3.1.4 Análisis legal	18
3.1.5 Análisis político	19
3.1.6. Entorno competitivo actual y potencial	20
3.2. Análisis interno	22
3.2.1 Cadena de valor	22
3.2.2 Recursos, capacidades y competencias distintivas.....	26
3.2.3 Análisis de beneficios.....	29
3.3. Análisis competitivo	32
3.4. Conclusiones del diagnóstico estratégico	34
4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	36
4.1. Misión	36
4.2. Visión.....	36
4.3. Valores.....	36
4.4. Objetivos estratégicos.....	37
5. IMPLEMENTACIÓN: BALANCED SCORECARD	39
5.1. Mapa estratégico	39
5.2. Tablero de control.....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
BIBLIOGRAFÍA.....	45

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Estructura de ingresos y egresos del CDEE	15
Gráfico 2: Matriz ERE	21
Gráfico 3: Cadena de valor	23
Gráfico 4: Matriz recursos y capacidades	27
Gráfico 5: Análisis de competencias distintivas	28
Gráfico 6: Análisis financiero	30
Gráfico 7: Matriz ERI.....	31
Gráfico 8: Matriz de evaluación del perfil competitivo	33
Gráfico 9: DOFA ampliada	34
Gráfico 10: Mapa estratégico	39
Gráfico 11: Tablero de control.....	40

RESUMEN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo proponer el plan estratégico del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi – CDEE-, con el fin de lograr su sostenibilidad a largo plazo.

El CDEE fue creado el 1 de enero de 1985, como una unidad académica de la Universidad Icesi, cuyo propósito es forjar, a través de procesos académicos y con la participación de la comunidad académica y empresarial, una nueva cultura empresarial, llena de innovación y de responsabilidad social. En su interior el Centro está formado por diferentes unidades: recursos educativos, investigación, extensión, Start-Upcafé, Propyme, Centro Alaya y Centro Industrias Culturales.

Para alcanzar dicho objetivo y teniendo en cuenta el contexto del CDEE, se realizó el diagnóstico estratégico del Centro, del cual se identificaron 5 objetivos estratégicos, los cuales buscan: fortalecer el posicionamiento del CDEE como líder en educación empresarial y fomento a la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional e internacional; promover y posicionar las unidades internas del CDEE dentro de la Universidad Icesi; incrementar el número de publicaciones académicas en revistas indexadas; incrementar la participación de los estudiantes de Icesi en los diferentes programas académicos y actividades que se realizan en el CDEE y aumentar el número de proyectos con financiación de fuentes externas en temas de educación, creación y fortalecimiento empresarial.

Se puede concluir que este plan estratégico le permitirá al CDEE tener una definición clara de los objetivos y actividades que guiarán sus próximas acciones, facilitando su gestión y seguimiento. Igualmente, para su efectiva implementación, debe comprometerse la dirección del Centro y lograr la participación activa de los actores claves.

ABSTRACT

This degree project aims to propose the strategic plan of the “Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi” (Center for Entrepreneurship Development of Icesi University) -CDEE-, in order to achieve its long term sustainability.

The CDEE was created on January 1st 1985, as an academic unit of the Icesi University, with the mission of forging a new entrepreneurial culture through academic processes and with the permanent participation of the academic and entrepreneurial community, full of innovation and social responsibility. Inside the Center is formed by different units: Educational Resources, Research, Extension, Start-Upcafe, Propyme, Alaya Center and Cultural Industries Center.

To achieve this objective, and taking as a reference the context of CDEE, strategic diagnostic Center was performed, which identified 5 strategic objectives, which seek to: strengthen the positioning of the CDEE as a leader in entrepreneurial education and encouragement of the creation and strengthening of small business at national and international level; promote and position the internal units of CDEE within Icesi University; increase the number of academic publications in indexed journals; increase the participation of Icesi' students in different academic programs and activities carried out in the CDEE and increase the number of projects funded by external sources on issues of education, creating and strengthening entrepreneurial.

It can be concluded that this strategic plan will allow the CDEE having a simple definition of the objectives and activities that will guide its future actions, facilitating its management and monitoring. Likewise, for its effective implementation, management must commit and achieve the active participation of key stakeholders.

PALABRAS CLAVES

Espíritu: vigor natural y virtud que alienta y fortifica el cuerpo para obrar. Ánimo, valor, aliento, brío, esfuerzo, vivacidad, ingenio. Principio generador, carácter íntimo, esencia o sustancia de una cosa.

Spirit: natural force and virtue that encourages and fortifies the body to act. Encouragement, courage, inspiration, energy, effort, vivacity, ingenuity. Generative principle, intimate nature, essence or substance of a thing.

Empresarial: perteneciente o relativo a las empresas o a los empresarios.

Entrepreneurial: belonging or relating to businesses or entrepreneurs.

Empresa: acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Obra o designio llevado a cabo en especial cuando en el intervienen varias personas.








Enterprise: arduous and difficult action that courageously starts and whose execution requires determination and effort. Work or plan carried out especially when in it there are several people involved.

1. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de grado tiene como objetivo proponer el plan estratégico del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE), con el fin de lograr su sostenibilidad a largo plazo.

El CDEE fue creado el 1 de enero de 1985, como una unidad académica de la Universidad Icesi, que depende directamente de la Rectoría. Tiene como propósito forjar, a través de procesos académicos y con la participación de la comunidad académica y empresarial, una nueva **cultura empresarial**, llena de innovación y de responsabilidad social, que sea motor del desarrollo, en todas sus facetas.

El CDEE, tiene en su interior varias unidades, entre ellas están:

-  **Recursos educativos:** Fomenta la aplicación de la educación empresarial.
-  **Investigación:** Produce y difunde conocimiento sobre temas de interés.
-  **Extensión:** Difunde la actividad del CDEE en toda Latinoamérica.
-  **Start-Upcafé:** Laboratorio que facilita la creación de empresas innovadoras.
-  **Propyme:** Brinda servicios a las pequeñas y medianas empresas.
-  **Centro Alaya:** Brinda servicios de creación y fortalecimiento empresarial.
-  **Centro de Industrias Culturales:** Fomenta las industrias culturales.

Para el desarrollo del plan estratégico del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial se abordarán los siguientes componentes: (1) Modelo de negocio, (2) Diagnóstico estratégico, (3) Misión, visión, valores y objetivos estratégicos, (4) Balanced Scorecard y por último, conclusiones y recomendaciones.

2. MODELO DE NEGOCIO

Según Magretta¹, el modelo de negocio enmarca lo esencial de cada empresa y ayuda a entender cómo funciona y se relacionan los diferentes componentes de la misma. Dicho modelo es comparado con el método científico, el cual comienza con una hipótesis, luego se valida, se revisa y ajusta cuando sea necesario.

El CDEE basa su modelo en una propuesta de valor, que busca contribuir a la construcción de proyectos de vida empresariales, desde la concepción de la empresa hasta el fortalecimiento de la misma, mediante la oferta de servicios de calidad, de acuerdo con la necesidad de los usuarios y clientes, respaldados por su reconocimiento, experiencia y productos de investigación.

Esta propuesta se enfoca en 5 segmentos de clientes/ usuarios:

✚ *Estudiantes de la Universidad Icesi:* Son todos los estudiantes de pregrado y posgrado activos de la Universidad Icesi, interesados en desarrollar competencias empresariales que les permita llegar a ser empresarios.

✚ *Emprendedores:* Son personas que quieren acometer procesos empresariales, ya sea por necesidad u oportunidad, y buscan apoyo en las diferentes unidades del CDEE.

✚ *Empresas:* Son las micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas de acuerdo a la Ley 590/00 por el número de personal y activos, es decir, empresas

¹ Magretta, J. (2002)

que tienen menos de 200 empleados o activos inferiores a 30.000 SMMLV. Pueden ser empresas de cualquier sector económico, ubicadas en Cali y sus áreas de influencia, estén o no formalmente constituidas.

✚ Entidades territoriales y ministerios: Son entidades de derecho público. Se encuentran los ministerios, las alcaldías, secretarías y gobernaciones.

✚ Instituciones educativas: son colegios y entidades de educación superior que desean implementar educación empresarial en sus organizaciones.

Adicionalmente, el Centro ha identificado unos canales, a través de los cuales se contacta con estos clientes/ usuarios, entre estos se encuentran las instalaciones físicas (Universidad Icesi y Centros Alaya ubicados en zonas estratégicas de la ciudad). Otro medio son los directores de programas, docentes y personal de la Universidad. Además, de los referidos y las visitas, las cuales se realizan para la consecución y desarrollo de algunos servicios.

Por otro lado, el Centro ha establecido diferentes medios para relacionarse con sus clientes y lograr su fidelización, entre los que se encuentran la cooperación, este medio permite sumar fuerzas para conseguir un objetivo común; las comunidades, las cuales son espacios de interacción que se han creado para estar en comunicación con los clientes; la organización de eventos, este medio busca mantener una relación con los clientes a través de su asistencia a los eventos que organiza el Centro y por último, la participación en eventos clave para

el CDEE como ponentes o asistentes, lo cual busca conservar y hacer nuevos contactos con clientes y aliados.

Para sostener este modelo, se cuenta con unos recursos clave, los cuales permiten al CDEE crear y ofrecer la propuesta de valor y de esta manera relacionarse con sus clientes, entre ellos se encuentran la marca, forjada por el buen nombre y reconocimiento que el Centro ha construido durante 29 años, la cual respalda y le da contundencia a todos los programas y actividades desarrollados. Adicionalmente, está el personal, pues en ellos reside el conocimiento y experiencia que hacen posible prestar un servicio diferencial, está formado por los colaboradores de planta, así como por docentes y asesores; y el último recurso es el intelectual como metodologías desarrolladas, material académico, bases de datos de investigación y de clientes.

Igualmente, el CDEE realiza unas acciones para funcionar de forma exitosa y crear valor en sus clientes. Entre estas actividades clave se encuentran la formación empresarial, esencial para el Centro, y se atribuye a todas las actividades de formación en educación empresarial; la Investigación y desarrollo, dicha actividad nutre todas las actividades que se realizan en el CDEE, con teorías y resultados válidos para la prestación de los servicios y por último, la gestión de proyectos, compuesta por sub-actividades como la búsqueda de proyectos o convocatorias, elaboración de propuestas, seguimiento, etc.

Como parte de este modelo, son esenciales las alianzas que realiza el CDEE, las cuales permiten desarrollar nuevos proyectos, reducir el riesgo y en términos generales optimizar su modelo de negocio. Entre los aliados clave del Centro se encuentran: dependencias/ facultades/ centros dentro de la Universidad, entidades de financiación, universidades, colegios, fundaciones, ONG's, cámaras de comercio, gremios, cajas de compensación, entidades territoriales, organismos internacionales, organizaciones de apoyo a la investigación, entre otros.

Para completar el modelo de negocio, se presenta la estructura de ingresos y costos del CDEE. Para ello, es importante entender la dinámica de la Universidad respecto a la asignación de estos rubros, ya que considera todas las labores de docencia e investigación en un fondo común. Esto se debe a que los mismos son la razón de ser de la Universidad y todas las unidades académicas deben encaminar sus esfuerzos hacia dichas labores. Por lo cual, aunque el CDEE tiene diversas unidades, se estima que el 80% de su actividad está orientada hacia los procesos de educación e investigación empresarial.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza un acercamiento a la estructura de ingresos y costos, en la cual se contempla las diferentes unidades del área, dichas unidades tienen implícitos costos como personal y mercadeo. Como se mencionó, la mayor parte de ingresos en el CDEE se perciben de la Universidad Icesi y la otra parte se obtiene de fuentes externas (venta de servicios, convocatorias o administración de proyectos) que soportan procesos de apoyo.

Gráfico 1: Estructura de ingresos y egresos del CDEE

	INGRESOS		COSTOS	
	Universidad	Fuentes externas	Fijos	Variables
Administración	100%		100%	
Recursos educativos	100%		100%	
Investigación	100%		100%	
Start-Upcafé	100%		100%	
Propyme	50%	50%	50%	50%
Centro Alaya	60%	40%	80%	20%
Centro Ind. Culturales	80%	20%	95%	5%
Extensión/ proyectos		100%		100%

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 1 muestra cómo la totalidad de unidades del CDEE dependen del aporte brindado por la Universidad, debido a que es un centro académico y el 80% de sus actividades apoyan directa o indirectamente esta labor. La unidad de extensión, al realizar acciones que soportan o dan continuidad a las labores del CDEE, genera la totalidad de sus ingresos de fuentes externas. Por otro lado, se aprecia que la mayoría de costos son fijos, a excepción de proyectos que se generan dentro de áreas como Propyme, Centro Alaya, Centro de Industrias Culturales y Extensión, en los cuales existe ingresos y costos variables significativos.

Del anterior análisis se concluye que el CDEE es una unidad académica, cuyas acciones están encaminadas principalmente a estudiantes y a otros grupos de interés como emprendedores, empresarios, entidades territoriales y educativas interesadas en temas de educación y formación empresarial. Por ello, el modelo del CDEE está orientado tanto a brindar servicios de educación e investigación empresarial como a desarrollar proyectos empresariales.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En esta sección se realizará un análisis del ambiente externo e interno del CDEE y de algunos aspectos del sector educativo. Esto permitirá concluir posibles oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del Centro. Con base en este diagnóstico estratégico, se definirán acciones específicas que debe realizar el CDEE para aprovechar y hacer frente a dichos hallazgos.

3.1. Análisis externo

Este análisis presenta factores externos, que inciden o pueden llegar a influir positiva o negativamente en el corto, mediano o largo plazo en el CDEE o la Universidad, lo que permitirá identificar posibles oportunidades y amenazas. Dentro de los factores que se consideraron se encuentran.

3.1.1 Análisis de tecnología

Según cifras reportadas por el Ministerio de Educación y Ministerio de Trabajo la formación virtual pasó de 28.888 personas en el año 2000 a 4.717.044 personas en el 2012². Esto plantea hacer más uso de la tecnología para transferir conocimiento, como es la formación virtual, la cual no sólo está abierta a más mercado, sino que facilita la relación espacio y tiempo a un menor costo. Además, se vislumbra la necesidad de formar profesionales con una visión amplia del mundo y competentes para enfrentar los nuevos retos tecnológicos.

² Ministerio de Trabajo. (2013)

3.1.2 Análisis social

De acuerdo al artículo Tendencias actuales en la educación superior: rumbos del mundo y rumbos del país³, se señala al emprendimiento como una tendencia, la cual está altamente generalizada en el mundo y que cada vez toma más fuerza en Colombia, pues es percibida como factor de pertinencia por la educación superior, que ven en el emprendimiento una fuente de desarrollo económico y social. Según el informe de GEM Colombia 2012⁴, el 57% de los colombianos reporta tener la intención de emprender un nuevo negocio en los próximos años, el 13,6% dice realizar actividades para poner en marcha su negocio, el 6,9% manifiesta haber arrancado su negocio y el 6,7% son empresarios establecidos.

Esta tendencia y la intención de los colombianos de crear empresa, han generado un apoyo del Gobierno, mediante políticas que fomentan este tema y ha logrado que las instituciones de educación superior (IES) vean en ello una forma de motivar y mantener en el sistema a estudiantes que consideran como una alternativa el ser empresarios.

3.1.3 Análisis económico

Según un informe emitido por Portafolio, Colombia sigue presentando una de las tasas de desempleo más altas de Latinoamérica⁵. Para Guy Ryder⁶, director

³ Restrepo, B. (2006)

⁴ GEM Colombia. (2013)

⁵ Portafolio. (2012)

⁶ Semana. (2014)

general de la OIT, ante este panorama es necesario que los gobiernos replanteen sus políticas y apoyen a las empresas que crean más puestos de trabajo.

De acuerdo con estadísticas del DANE, en los últimos 5 años, la participación del PIB Industrial ha disminuido, pasando del 14.2% en el 2007 al 12% en el 2012. Sin embargo, el panorama del país en materia de inversión extranjera es alentador, según el Embajador de Colombia en España, el país conquista Europa por su estabilidad económica, resultados sociales y su seguridad jurídica⁷.

De lo anterior, se infiere la importancia que tienen para el Gobierno nacional las iniciativas que fomenten la generación de empleo y el desarrollo empresarial. Igualmente, la necesidad de tener profesionales mejor preparados en otras disciplinas y formados con otras competencias para asumir los nuevos puestos de trabajo fruto de la inversión extranjera. Es importante considerar el cambio en la estructura sectorial del empleo, donde migra de lo industrial a los servicios.

3.1.4 Análisis legal

Con los resultados de las pruebas PISA *-Program for International Student Assessment-*, se evidenció los problemas estructurales del sistema educativo colombiano, dejando claro que el modelo que creó la Ley 115 de 1994 debe ser cambiado y se debe generar en el país una reforma a la educación⁸. Esta reforma

⁷ Dinero. (2012)

⁸ Semana.(2013)

marcará la pauta a nivel educativo, y el identificar las fortalezas o amenazas que se deriven de ella, significará la diferencia para las IES.

Por otro lado, existen diferentes regulaciones que sirven de apoyo para la creación y el fortalecimiento a las micro, pequeñas y medianas empresas como son la ley 590/2000, la ley 1014/2006 y la ley 1429/2010⁹. Estas regulaciones evidencian un interés por temas de cultura empresarial y por generar vínculos entre universidad-empresa-Estado que impulsen el desarrollo económico y social del país.

3.1.5 Análisis político

Desde el Ministerio de Educación se adelantan acciones en la innovación y competitividad, en las cuales propicia en las IES, condiciones para generar más y mejor investigación, fortalecimiento del capital humano y desarrollo del país¹⁰.

Igualmente, desde el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se generan acciones para mejorar la competitividad del país. Por ello, ha definido como ejes transversales el emprendimiento y el desarrollo empresarial, liderada por la Política Industrial de Colombia¹¹, la cual tiene como meta formalizar 70.000 empresas y generar 500.000 empleos formales en el 2014. A través de esta política, se beneficia ciertos sectores específicos como turismo, servicios, minero energético, manufactura y agroindustria. Para el departamento del Valle, se cuenta con la Comisión Regional de Competitividad, la cual promueve dinámicas que

⁹ Superintendencia de Sociedades. (2010)

¹⁰ Ministerio de Educación Nacional. (2014)

¹¹ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014)

potencien el desarrollo productivo y generen entornos competitivos e innovadores en el Valle, mediante la implementación del Plan Regional de Competitividad.

De lo anterior, se infiere el interés del actual Gobierno en temas de desarrollo empresarial como eje dinamizador del país. Sin embargo, ese esfuerzo está orientado a ciertos sectores o nichos específicos de mercado, buscando generar una estructura competitiva e innovadora para el país. Por lo cual, muchas empresas de sectores tradicionales, no encuentran espacios para fortalecer sus organizaciones por el interés tan marcado del Gobierno por los otros sectores.

3.1.6. Entorno competitivo actual y potencial

Según el Fondo emprender, existen 434 unidades de emprendimiento en Colombia¹², las cuales están conformadas por IES o entidades sin Ánimo de lucro. En Cali existen 27 unidades, de las cuales el 25% corresponde al Sena. Cabe resaltar que existen otras entidades que realizan acciones en emprendimiento y desarrollo empresarial como Cámaras de Comercio y Fundaciones.

Estas cifras permiten tener una noción del dinamismo que está tomando el tema empresarial. Sin embargo, hay que resaltar que muchas de estas unidades que se forman no cuentan con la estructura de un Centro de Apoyo Empresarial, sino que asignan un docente tiempo parcial a estas labores.

Teniendo en cuenta el análisis sobre factores externos, se realiza la matriz de Evaluación de Resultados Externos (ERE), en la cual se infieren los factores

¹² Fondo emprender. (2014)

externos clave, los cuales se clasifican en oportunidades y amenazas. Dichos factores se ponderan en términos de relevancia y califican de 1 a 9 (menor a mayor) de acuerdo a qué tan efectiva es la estrategia actual del CDEE para enfrentar cada factor. Para realizar dicha ponderación y calificación, se consultó a un representante de cada unidad del CDEE, quien calificó de acuerdo a su conocimiento y percepción, posteriormente se promedió para obtener el resultado final de la matriz.

Gráfico 2: Matriz ERE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
Programas de formación virtual en temas empresariales	0,06	5	0,30
Desarrollo de competencias orientadas a las nuevas necesidades del entorno para los profesionales	0,07	6	0,42
Creación de regulaciones que apoyan la creación y fortalecimiento de empresas	0,12	5	0,60
Fomento a proyectos de creación de empresas y desarrollo empresarial por parte del Estado en sectores específicos	0,10	6	0,60
Alianzas universidad-empresa-Estado	0,08	5	0,40
Participación de los espacios que impulsan temas de desarrollo empresarial	0,10	5	0,50
Ambiente propicio desde el Estado para que las IES generen más y mejor investigación, fortalezcan el capital humano y desarrollo del país.	0,12	5	0,60
Amenazas			
Falta de una reforma educativa que permita formar profesionales con una visión más amplia del mundo	0,07	6	0,42
Falta de incentivos por parte del Gobierno para fortalecer empresas de sectores tradicionales o educativos	0,08	4	0,32
Falta de continuidad, por parte del Gobierno, en programas que promuevan el desarrollo empresarial	0,10	4	0,40
Competidores actuales y potenciales	0,10	4	0,40
Total	1		4,96

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico 2, la puntuación general obtenida en la matriz ERE de 4.96/9 es un poco superior a la mitad del valor deseado, lo cual nos indica que

el Centro debe mejorar la efectividad de sus estrategias actuales para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas. En particular, debe trabajar por las oportunidades consideradas de mayor relevancia para el área como son aprovechar las regulaciones de apoyo a la creación y fortalecimiento de empresas, sobre todo para sectores específicos; involucrarse más en temas de investigación respaldados por el Estado que contribuyan al capital humano y desarrollo del país y tener una participación más activa en espacios que impulsen temas de desarrollo empresarial. Igualmente, debe tomar acciones para contrarrestar amenazas como la falta de continuidad del Gobierno en programas que promuevan el desarrollo empresarial, la falta de incentivos para fortalecer empresas de sectores tradicionales/ educativos y los competidores actuales y potenciales.

3.2. Análisis interno

Este análisis tiene como objetivo identificar factores internos del CDEE, que se plantean como fortalezas y debilidades. Para ello se hizo un análisis de la cadena de valor, de recursos, capacidades y competencias, de beneficios y competitivo.

3.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor identifica actividades que requiere el CDEE para funcionar y así brindar los productos y servicios a sus clientes y usuarios, generando una ventaja competitiva.

Gráfico 3: Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3 se observan todos los procesos que conforman la cadena de valor del CDEE. Sobre los procesos misionales del área se encuentra investigación y desarrollo, el cual se enfoca en la producción de conocimiento sobre los distintos elementos del proceso de creación de empresas y de la educación empresarial. El CDEE cuenta con un grupo de investigación reconocido por Colciencias y tiene más de 40 textos y 170 artículos publicados. Sin embargo, falta mayor participación de todas las unidades del CDEE en temas de investigación para lograr más publicaciones en los distintos temas empresariales.

Respecto al proceso de formación empresarial, se diseñan y realizan seminarios, cursos, diplomados y talleres. Se han realizado 23 Congresos Latinoamericanos sobre Espíritu Empresarial, 25 Ferias Empresariales EXPOICESI, 23 Campos de Verano en Espíritu Empresarial, 62 programas de formación en educación

empresarial a profesores universitarios, de secundaria y primaria, capacitado a 450 capacitadores del programa Jóvenes con empresa y más de 6.000 empresarios en convenio con Bancóldex. Dentro de la Universidad se ofrecen 8 cursos obligatorios en temas empresariales, 3 cursos electivos y 3 talleres. Sin embargo, se pueden crear otros programas académicos en temas de espíritu empresarial dentro de la Universidad como una maestría o diplomados. Un factor determinante en este proceso es atraer y retener estudiantes al Centro y vincularlos a las distintas unidades y actividades.

La gestión de proyectos empresariales, está orientada a diseñar y ejecutar proyectos especiales en diferentes áreas empresariales. El CDEE ha realizado proyectos de consultoría para ONUDI, PNUD, INTERMAN, BID en diversos países de América Latina, Ministerios, Gobernaciones, Alcaldías, Cámaras de Comercio, Universidades nacionales e internacionales, Colegios, Gremios, OIT, Colciencias, Cajas de compensación, Fundaciones, empresas, entre otros. Sin embargo, en los últimos años la aparición de otras entidades de apoyo empresarial y la falta de una estrategia clara para ofrecer los servicios y logros del CDEE, han hecho que el área pierda terreno en campos donde es reconocido y tiene experiencia.

Sobre la gestión de mercadeo y comercial, se enmarcan todos los esfuerzos del CDEE por estar en contacto con los clientes/usuarios para promover los servicios y logros obtenidos. Se destacan la participación en diferentes eventos como ponentes, jurados, asesores, miembros de redes de apoyo empresarial y grupos

de investigación a nivel nacional e internacional. Sin embargo, no es tan notoria la gestión de mercadeo en otras áreas, por lo que se debe trabajar por posicionar y visibilizar los servicios y logros del Centro, no sólo en la participación de eventos.

Por otra parte, los procesos de apoyo y gestión no son realizados directamente por el CDEE, sino por diferentes dependencias dentro de la Universidad, las cuales están en permanente contacto con el área para coordinar las distintas necesidades que surjan en cada proceso.

Es importante entender la dinámica de la Universidad respecto a la asignación de costos e ingresos, ya que considera todos los procesos de apoyo y algunos misionales del CDEE, como la Investigación y la docencia, en un fondo común. Por lo cual, obtener información de costos e ingresos de estas dependencias es bastante complejo. Respecto a los costos fijos asociados con gestión de proyectos empresariales y mercadeo, los mismos son bajos frente al resto de los procesos de la cadena de valor y en su mayoría son variables.

Esta cadena de valor, ha permitido que el CDEE obtenga varias distinciones, dentro de las más destacadas se encuentran: el Global Entrepreneurial Education Award (2010) otorgado por USASBE, como reconocimiento al CDEE por tener el Mejor Programa en Educación Empresarial fuera de los EEUU; en el 2012 recibió de ACOPI, la Distinción Especial a Institución Académica por su labor en el desarrollo de la PyMEs y en el 2006 el National Institute for Research

Advancement (NIRA) del Japón lo incluyó como uno de los 318 Think Tanks más importantes a nivel mundial. En el 2007 el programa "Think Tanks and Civil Societies" de los EEUU lo seleccionó como uno de los 228 Think tanks de mayor relevancia mundial.

Igualmente, se debe destacar el reconocimiento que ha tenido el Director del CDEE, el Dr. Rodrigo Varela, el cual ha sido merecedor del Wilford L. White Fellow (2009), máximo reconocimiento que el International Council for Small Business (ICSB) otorga a las personas que se han destacado por su contribución al desarrollo de las PyMes. Además, ha sido miembro de la Comisión Colombiana para la política nacional para el desarrollo del Espíritu Empresarial, ha sido miembro de la Junta Directiva del ICSB en los periodos de 1995-1997 y 2010 - 2012 y de las Juntas Directivas de Fundaempresa e Incubar Futuro y ha estado en la vicepresidencia de la Junta Directiva de WUSME (World Union of Small and Medium Enterprises).

3.2.2 Recursos, capacidades y competencias distintivas

Teniendo en cuenta el modelo de negocio y la cadena de valor presentados anteriormente, se identificaron los recursos y capacidades clave, dando como resultado las competencias distintivas del CDEE. Para ello, se listará los recursos/capacidades clave y posteriormente se calificarán por importancia (baja 1, alta 10) en términos de ventaja competitiva para ganar y por fortaleza relativa, es decir, qué tan fuerte (10) o débil (1) es el área frente a la competencia. Para

identificar los recursos/capacidades clave del Centro y posteriormente calificarlos, se consultó a un representante de cada unidad del CDEE y luego se promedió las calificaciones para obtener el resultado final de la matriz.

Gráfico 4: Matriz recursos y capacidades

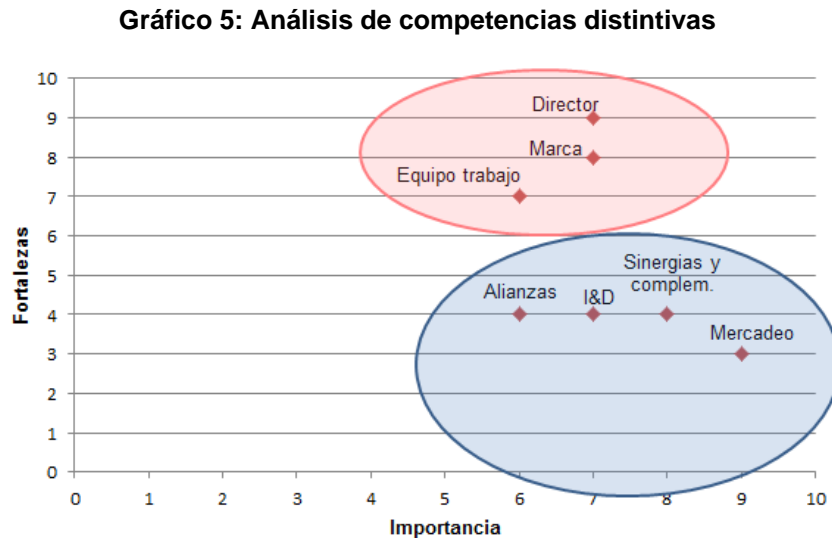
Recurso/ capacidad	Importancia	Fortaleza
Marca CDEE	7	8
Equipo de trabajo	6	7
Investigación y desarrollo	7	4
Sinergia y complementariedad entre unidades	8	4
Generación alianzas	6	4
Gestión mercadeo y comercial	9	3
Reconocimiento del director	7	9

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico 4, se han identificado 7 recursos/capacidades claves dentro del área. Entre ellas se encuentran la marca o el reconocimiento que tiene el CDEE, la cual pesa a la hora de ganar proyectos o convocatorias por la experiencia que puede acreditar; el equipo de trabajo es fundamental para poder gestionar los proyectos, realizar y acreditar propuestas ganadoras con su experiencia; la investigación y desarrollo permite generar valor dentro de la Universidad, pues es la razón de ser de la misma; la sinergia y complementariedad entre unidades es importante para brindar un servicio integral e impulsar los procesos de docencia, investigación y proyectos empresariales; las alianzas permiten generar recursos de fuentes externas; la gestión de mercadeo es esencial para darse a conocer a los clientes y visibilizar al Centro y el director

del CDEE, por su reconocimiento, logra que la balanza en los proyectos se incline a favor del área por su credibilidad.

Al graficar la matriz de recursos y capacidades se obtiene:



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 5 se evidencia que las competencias distintivas que tiene el CDEE son la marca, el director y el equipo de trabajo. Por otro lado, se identifican debilidades clave como son la sinergia entre las unidades, la investigación, las alianzas y la gestión de mercadeo. Estas debilidades deben ser consideradas en el DOFA ampliado, pues son clave para generar ventajas competitivas.

Se debe tener en cuenta en el análisis, la forma de conservar las competencias distintivas o en su defecto la manera de dar continuidad y sostenibilidad del CDEE

en caso de disminución o ausencia de alguna de ellas. Por lo cual, se debe considerar como uno de los principales retos justificar la existencia de cada unidad, tanto para la Universidad como para la comunidad, y demostrar que cada unidad hace parte esencial del Centro, permitiendo brindar un servicio diferencial a los diferentes clientes por su complementariedad.

3.2.3 Análisis de beneficios

Para realizar dicho análisis, es importante resaltar que el CDEE al ser una unidad académica, se espera que los beneficios generados no sean sólo financieros, sino que corresponden a otra naturaleza propia de la dinámica de las acciones realizadas en la Universidad y en el Centro, como cantidad de cursos obligatorios y electivos dictados, número de textos y artículos publicados, número de convocatorias de investigación aplicadas, entre otros.

Para lograr un acercamiento financiero del CDEE, es importante tener claridad que la Universidad no asigna muchos de los rubros directamente a las facultades o Centros, sino que son asumidos por los mismos y se manejan en un fondo común. Por lo cual, los costos e ingresos de estos rubros no se ven reflejados totalmente en las facultades o centros. Para el CDEE, los rubros que maneja la Universidad son la docencia, la investigación, el Startup- Café y la administración; así como cuentas de activos, patrimonio, etc., lo que hace que el CDEE difícilmente puede generar estados financieros o la mayoría de indicadores.

Por lo anterior, se realizará un estimado sobre los ingresos y costos de las actividades complementarias y de apoyo a los servicios ofrecidos por el CDEE. Para ello, se estima el comportamiento de los ingresos y costos en los últimos 3 años, asociados con algunas acciones de Propyme, Centro Alaya, Centro de Industrias Culturales, Recursos Educativos y extensión (proyectos especiales).

Gráfico 6: Análisis financiero

Representatividad de egresos y utilidad			
	2011	2012	2013
Ingresos	100%	100%	100%
Egresos	101%	113%	82%
Utilidad	-1%	-13%	18%

Unidad	% Ingresos 2013
Propyme	12%
Centro Alaya	10%
Cen. Ind.Culturales	1%
Recur. Educativos	6%
Proyectos especiales	72%

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6 se aprecia que las actividades realizadas en unidades complementarias o de apoyo al CDEE presentaron una utilidad negativa en los años 2011 y 2012, mientras que en el año 2013, las utilidades fueron positivas y representaban el 18% de los ingresos. Al analizar el aporte de cada unidad de apoyo, se observa que el 72% de los ingresos del año 2013 corresponden a proyectos especiales. Cabe resaltar, que este análisis financiero, estima sólo las acciones de apoyo y no las principales del Centro, ya que las mismas son cubiertas por la Universidad en un fondo común y no es posible calcular su valor.

A continuación se realiza la matriz de Evaluación de Resultados Internos (ERI), en la cual se infieren los factores internos, clasificados en fortalezas y debilidades.

Dichos factores se ponderan en términos de relevancia y califican de 1 a 9, donde 1 es debilidad y 9 fortaleza para el área. Para realizar dicha ponderación y calificación se consultó a un representante de cada unidad del CDEE, quien calificó de acuerdo a su conocimiento y percepción, posteriormente se promedió para obtener el resultado final de la matriz.

Gráfico 7: Matriz ERI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Experiencia y reconocimiento en formación empresarial a nivel nacional e internacional	0,10	8	0,80
Experiencia en el campo de investigación en temas empresariales	0,08	7	0,56
Participación en diferentes eventos de índole empresarial a nivel nacional e internacional	0,04	6	0,24
Equipo de trabajo multidisciplinario	0,08	7	0,56
Apoyo de la Universidad a las labores realizadas por el Centro	0,10	7	0,70
Reconocimiento y credibilidad del director en temas empresariales	0,05	8	0,40
Debilidades			
Mayor sinergia/ alineación entre las unidades del Centro	0,08	2	0,16
Demostrar la importancia que tiene cada unidad para el Centro y la Universidad	0,10	4	0,40
Mayor participación en convocatorias y jornadas de investigación, por parte de todas las unidades del CDEE	0,07	3	0,21
Falta de creación de programas académicos en temas de espíritu empresarial dentro de la Universidad	0,10	3	0,30
Mayor labor de mercadeo y comunicación (dentro y fuera de la Universidad)	0,08	2	0,16
Potencializar las alianzas del Centro dentro de la Universidad y por fuera	0,05	3	0,15
Falta una plan estratégico para el CDEE	0,07	3	0,21
Total	1,00		4,85

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el gráfico 7, la puntuación general obtenida en la matriz ERI de 4.85/9, es un poco superior a la mitad del valor deseado, lo que nos indica que el área debe continuar reforzando sus fortalezas y debe tomar acciones para contrarrestar sus debilidades. En particular, debe evidenciar la importancia que

tiene el CDEE para la Universidad y así continuar recibiendo su apoyo; aprovechar el reconocimiento que tiene el Centro y no dejar perder terreno en aquellos campos que tiene experiencia y reforzar los temas de investigación empresarial. Por otro lado, debe tomar acciones para contrarrestar las debilidades como la falta de creación de programas académicos en temas de espíritu empresarial dentro de la Universidad como una maestría o diplomados, lograr una labor de mercadeo y comercial más decidida, buscar mecanismos que permitan tener mayor sinergia entre las unidades del CDEE y lograr mayor participación por parte de todas las unidades en temas de investigación. Es importante resaltar, que uno de los principales retos que tiene el Centro es justificar la importancia de cada unidad, demostrando que son parte integral del modelo propuesto por el CDEE.

3.3. Análisis competitivo

Este análisis compara al CDEE con sus competidores, los cuales se clasifican en dos categorías: formación empresarial y gestión de proyectos. Esta tipificación se realiza, teniendo en cuenta que las características y puntuaciones que se asignan a cada grupo de competidores son diferentes. Para realizar dicha ponderación y calificación se consultó a un representante de cada unidad del CDEE, quien calificó de acuerdo a su conocimiento y percepción, posteriormente se promedió para obtener el resultado final de la matriz. A continuación se presenta la matriz, en la cual se estima para cada factor un valor de acuerdo a la importancia y una calificación propia para cada competidor, siendo 1 una debilidad y 9 una fortaleza.

Gráfico 8: Matriz de evaluación del perfil competitivo

Factor	Importancia For. Emp.	Importancia Pro. Emp.	Formación empresarial								Gestión de proyectos empresariales							
			CDEE		Univalle		Univ. Autónoma		Javeriana Cali		CDEE		Cámaras comercio		Univalle		Comfandi	
			FX	FP	FX	FP	FX	FP	FX	FP	FX	FP	FX	FP	FX	FP	FX	FP
Calidad de los productos/ servicios	0,22	0,2	8	1,8	7	1,5	6	1,32	6	1,3	8	1,6	7	1,4	8	1,6	6	1,2
Mayor cobertura en servicios interna y externa	0,15	0,15	6	0,9	5	0,8	6	0,9	5	0,8	7	1,1	6	0,9	6	0,9	5	0,75
Reconocimiento por parte de los clientes	0,2	0,15	8	1,6	7	1,4	5	1	6	1,2	6	0,9	7	1,05	6	0,9	5	0,75
Precio	0,15	0,15	6	0,9	5	0,8	5	0,75	5	0,8	5	0,8	6	0,9	6	0,9	7	1,05
Mejor infraestructura	0,1	0,05	6	0,6	6	0,6	6	0,6	6	0,6	6	0,3	6	0,3	6	0,3	5	0,25
Establecimiento alianzas	0,1	0,08	6	0,6	7	0,7	6	0,6	6	0,6	5	0,4	8	0,64	6	0,5	7	0,56
Capacidad instalada	0,08	0,12	6	0,5	5	0,4	6	0,48	6	0,5	7	0,8	6	0,72	6	0,7	6	0,72
Rápidez para decidir aplicar a proyectos	NA	0,1	NA								5	0,5	7	0,7	4	0,4	6	0,6
Suma ponderaciones	1	1																
Clasificación de fortaleza general ponderada				6,8		6,1		5,65		5,7		6,3		6,61		6,2		5,88

Donde:

FX= Fortaleza promediada

FP= Fortaleza ponderada (1-9)

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 8 presenta los resultados de la evaluación del perfil comparativo. En el tema de formación empresarial, el CDEE se vislumbra como el competidor más fuerte, seguido de la Universidad del Valle; esto se debe a que el Centro es un punto de referencia a nivel nacional e internacional en este tema, lo que hace que se encuentre bien posicionado; sin embargo, debe reforzar aspectos como establecimiento de alianzas, lo cual permite tener mayor cobertura en sus servicios. Respecto al tema de gestión de proyectos empresariales, el CDEE se encuentra por debajo uno de sus competidores, esto se debe a que en el Centro no existe tanta actividad para generar alianzas y el precio es mayor.

3.4. Conclusiones del diagnóstico estratégico

Teniendo en cuenta los análisis descritos anteriormente, se proponen las siguientes estrategias para el CDEE, las cuales involucran oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y se aprecian en el gráfico de DOFA ampliada:

Gráfico 9: DOFA ampliada

	<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Experiencia y reconocimiento que tiene el CDEE en formación empresarial y en temas de investigación a nivel nacional e internacional.</p> <p>Credibilidad y apoyo de la Universidad Icesi a todas las labores realizadas en el CDEE.</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Falta de un plan estratégico del CDEE que logre articular y alinear a las diferentes unidades del mismo. Igualmente, que logre justificar la importancia que tiene cada unidad y demostrar que hace parte esencial del modelo del CDEE.</p> <p>Falta mayor participación de todas las unidades del CDEE en temas de investigación.</p> <p>Falta vincular más programas y electivas del CDEE en diferentes carreras de la Universidad. Así como la creación de otros programas académicos.</p> <p>Lograr mayor efectividad en las labores de mercadeo.</p> <p>Falta de estrategias que logren atraer y retener más estudiantes al CDEE y vincularlos a las diferentes unidades y actividades.</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Apoyo por parte del Estado en temas de fomento empresarial, a través de regulaciones para creación y fortalecimiento de empresa y de proyectos que impulsan sectores específicos de la economía.</p> <p>Ambiente propicio para que las IES generen más y mejor investigación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <p>Participar activamente de espacios promovidos por el Estado, con el fin de identificar proyectos estratégicos en temas empresariales.</p> <p>Generar más producción intelectual a nivel nacional e internacional que visibilicen a la Universidad y al CDEE.</p> <p>Visibilizar los logros obtenidos por el CDEE con el fin de mantener el reconocimiento y el apoyo brindado por la Universidad.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <p>Desarrollar y socializar el plan estratégico del CDEE, el cual articule las unidades del Centro.</p> <p>Generar estrategias para cada unidad que logren justificar su existencia en el CDEE y la Universidad.</p> <p>Participar todas las unidades del CDEE en convocatorias y jornadas de investigación.</p> <p>Crear estrategias que logren que los directores de programas incorporen en sus carreras cursos del CDEE.</p> <p>Crear un sistema que vincule las labores de mercadeo y comunicación, tanto en las unidades del CDEE como con los procesos de apoyo externos.</p>
<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>Falta de continuidad, por parte del Gobierno, en programas de fomento empresarial y de incentivos para fortalecer empresas de sectores tradicionales / educativos.</p> <p>Fuerte competencia actual y potencial en temas empresariales, tanto del sector educativo como del sector privado y entidades sin ánimo de lucro.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <p>Generar alianzas estratégicas para desarrollar proyectos empresariales con entidades ubicadas fuera de la ciudad, esto le permitirá crecer al área y cubrir sectores donde la competencia no es tan fuerte y no tiene el reconocimiento que posee el CDEE.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <p>Desarrollar programas de educación empresarial y ofrecerlos en otros mercados como secretarías de educación, colegios, universidades, etc.</p> <p>Generar estrategias que logren vincular más estudiantes a las diferentes unidades y actividades del CDEE.</p> <p>Mantener en constante comunicación con los clientes/usuarios con el fin de posicionar al CDEE como líder en promover una cultura empresarial y de identificar potenciales aliados.</p>

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 9 se plantean algunas estrategias para aprovechar las oportunidades, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades del CDEE, entre las que se resalta la importancia por desarrollar y socializar el plan estratégico que articule las unidades del Centro. Es importante que esta estrategia contemple la forma de hacer visible y de justificar la existencia de cada unidad y demostrar que son parte esencial del CDEE para brindar servicios diferenciados e integrales a los clientes. Además, es necesario que todas las unidades participen de forma más activa en actividades de investigación; igualmente, es necesario vincular más programas obligatorios y electivos del CDEE en otras facultades y proponer programas académicos en pregrado y posgrado. También, se debe participar en espacios promovidos por el Estado con el fin de identificar oportunidades para el Centro.

Por otro lado, se proponen estrategias que permitan hacer frente a la amenazas, considerando las fortalezas y debilidades del Centro, por lo que se plantea desarrollar programas de educación empresarial y proyectos con otras entidades, con la finalidad de explorar nuevos mercados y permitir el crecimiento del área; esto generaría ingresos que no provendrían necesariamente de proyectos con el Estado. Por otro lado, se deben considerar estrategias que logren atraer y retener estudiantes a los diferentes programas y actividades del CDEE.

De forma transversal, se identifica estratégica la vinculación efectiva de mercadeo y comunicación a las labores del CDEE, esto con el objetivo de visibilizar los servicios y logros obtenidos, mantener en comunicación con los clientes, identificar proyectos estratégicos y aliados potenciales.

4. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con base en el modelo de negocio y el diagnóstico estratégico, se proponen la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Estos elementos estratégicos sirven como habilitadores y ofrecen una guía clara para consolidar al Centro.

4.1. Misión

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial motiva y forma en el desarrollo de acciones innovadoras que permitan crear empresas y fortalecer organizaciones ya existentes, mediante programas educativos y proyectos empresariales, respaldados por el reconocimiento, experiencia e investigación.

4.2. Visión

Para el año 2020 el CDEE consolidará su modelo de creación y apoyo a empresas y será reconocido a nivel nacional e internacional por su aporte en temas de formación, investigación y gestión de proyectos empresariales que generen desarrollo económico y social.

4.3. Valores

El CDEE al hacer parte de la Universidad Icesi, se encuentra alineado y tiene inmerso sus valores centrales, los cuales son: reconocimiento de la dignidad de toda persona, honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales, pasión por el aprendizaje y compromiso con el bienestar de la

sociedad. El CDEE ha considerado incluir otros valores propios del área, entre los que se encuentran:

✚ **Servicio:** es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal de cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas; comprende la actitud de conocer y resolver los problemas del cliente.

✚ **Innovación:** es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el cargo y los clientes.

✚ **Integridad:** es obrar con rectitud y apego a los propios principios. Es guardar coherencia entre lo que se piensa, lo que se dice y lo que se hace.

✚ **Excelencia:** es alcanzar cada vez mejores resultados, satisfaciendo plenamente a todos los grupos de interés de la organización. Una característica fundamental para alcanzar la excelencia es la proactividad.

4.4. Objetivos estratégicos

Con base en el análisis realizado en el diagnóstico estratégico, principalmente las conclusiones generadas en el mismo, se proponen los objetivos estratégicos del CDEE. Dichos objetivos comprenden las acciones que emprenderá el área para cumplir su misión y lograr su visión. Dentro de los objetivos estratégicos propuestos para el CDEE se encuentran:

1. Fortalecer el posicionamiento del CDEE como líder en educación empresarial y fomento a la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional e internacional.
2. Promover y posicionar las unidades internas del CDEE dentro de la Universidad Icesi en temas de educación, creación y fortalecimiento empresarial.
3. Incrementar el número de publicaciones académicas en revistas indexadas y de reconocimiento en los temas de interés del CDEE.
4. Aumentar el número de proyectos con financiación de fuentes externas en temas de educación, creación y fortalecimiento empresarial.
5. Incrementar la participación de los estudiantes de Icesi en los diferentes programas académicos y en las actividades que se realizan en las unidades del CDEE.

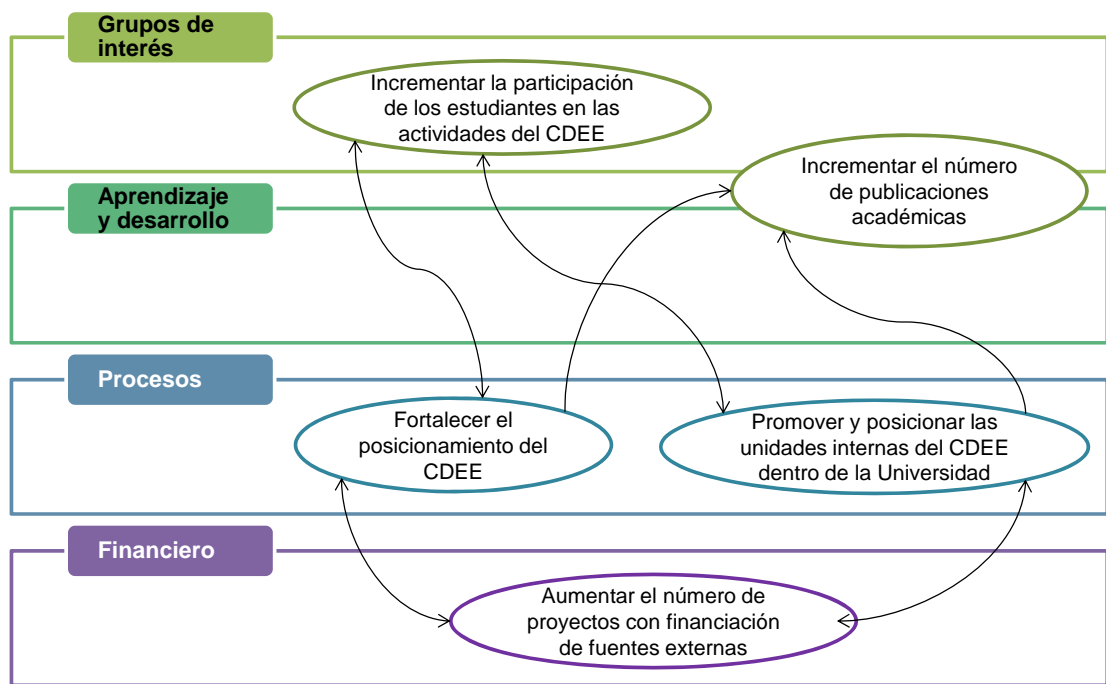
5. IMPLEMENTACIÓN: BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard es un conjunto de medidas que le proporcionarán al área, la estructura necesaria para adoptar un sistema de gestión y medición integral del desempeño del CDEE. Para ello se proponen dos herramientas: el mapa estratégico y el tablero de control.

5.1. Mapa estratégico

A continuación se presenta el mapa estratégico del CDEE, el cual proporcionará una visión macro de la estrategia del área y clarificará la interrelación de los objetivos en sus 4 perspectivas.

Gráfico 10: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 10, la perspectiva financiera ocupa el último lugar en el mapa estratégico, esto se debe a que la Universidad, al ser una entidad sin ánimo de lucro, su fin último no es el beneficio económico. Para el CDEE, el beneficio económico sirve para apoyar las demás perspectivas como los procesos y aprendizaje, y de esta manera alcanzar la máxima satisfacción de sus grupos de interés, quienes son su fin último.

5.2. Tablero de control

El tablero de control evalúa los indicadores más importantes de la organización, de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, permitiendo evaluar el desempeño de la empresa de forma integral. A continuación se presenta el tablero de control del CDEE:

Gráfico 11: Tablero de control

Objetivo 1: Fortalecer el posicionamiento del CDEE como líder en educación empresarial y fomento a la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas a nivel nacional e internacional.							
Acciones estratégicas	Indicador	Metas / año				Costos	Iniciativas
		15	16	17	18		
Incrementar en un 25% la participación del CDEE como ponentes y jurados en eventos nacionales.	(N° Even. Fin. - N° Even. Ini.) / N° Even. Fin. *100		5%	10%	10%	Costo anual: \$10M	Formar al personal del CDEE para ser ponentes y jurados
Incrementar en un 20% la participación del CDEE como ponentes y jurados en eventos internacionales.	(N° Even. Fin. - N° Even. Ini.) / N° Even. Fin. *100		5%	7%	8%	Costo anual: \$15M	
Incrementar en un 15% la participación del CDEE como miembros de redes de apoyo empresarial y grupos de investigación nacional.	(N° Part. Fin. - N° Part. Ini.) / N° Part. Fin. *100		5%	5%	5%	Costo anual: \$10M	Capacitar al personal del CDEE para ser parte de redes y grupos de investigación
Incrementar en un 10% la participación del CDEE como miembros de redes de apoyo empresarial y grupos de investigación internacional.	(N° Part. Fin. - N° Part. Ini.) / N° Part. Fin. *100			5%	5%	Costo anual: \$15M	
Diseñar e implementar nuevos mecanismos de comunicación y difusión que ayuden a posicionar las actividades del CDEE.	N° de nuevos mecanismos de comunicación diseñados e implementados	1	2	2	3	Costo anual: \$30M	Comunicación permanente con mercadeo. Gestionar solicitudes de forma oportuna.

Objetivo 2: Promover y posicionar las unidades internas del CDEE dentro de la Universidad Icesi en temas de educación, creación y fortalecimiento empresarial.							
Acciones estratégicas	Indicador	Metas / año				Costos	Iniciativas
		15	16	17	18		
Generar, por parte de cada unidad del CDEE, mínimo 2 proyectos anuales articulados con otras dependencias de la Universidad.	N° de proyectos por unidad	2	2	2	2	Costo anual: \$25M	Conocer las diferentes facultades y dependencias de la Universidad. Conocer los proyectos o iniciativas de dichas dependencias.
Incrementar en un 30% las actividades que se realizan en la Universidad por parte de cada unidad.	(N° Act. Fin.- N° Act. Ini.) / N° Act. Fin.*100		10%	10%	10%	Costo anual: \$15M	
Incrementar en un 30% la publicación de noticias, de cada unidad, en medios de comunicación internos de la Universidad.	(N° Pub. Fin.- N° Pub. Ini.) / N° Pub. Fin.*100		10%	10%	10%		Comunicación permanente con mercadeo. Gestionar solicitudes de forma oportuna.

Objetivo 3: Incrementar el número de publicaciones académicas en revistas indexadas y de reconocimiento en los temas de interés del CDEE.							
Acciones estratégicas	Indicador	Metas / año				Costos	Iniciativas
		15	16	17	18		
Incrementar en un 30% la participación del CDEE en proyectos de investigación apoyados con recursos propios de la Universidad.	(N° Proy. Inv. Fin.- N° Proy. Inv. Ini.) / N° Proy. Inv. Fin.*100		10%	10%	10%	Costo anual: \$50M	Capacitar al personal del CDEE en temas de investigación. Estar en comunicación permanente con el área de investigación.
Generar, por parte de cada unidad del CDEE, al menos 2 publicaciones en medios de interés del área a nivel nacional o internacional.	N° Publicaciones por unidad	1	1	2	2	Costo anual: \$25M	
Conseguir al menos 1 proyecto anual de investigación con fuentes de financiación externa.	N° de Proyectos con financiación externa	1	1	1	1	Costo anual: \$15M	

Objetivo 4: Aumentar el número de proyectos con financiación de fuentes externas en temas de educación, creación y fortalecimiento empresarial.							
Acciones estratégicas	Indicador	Metas / año				Costos	Iniciativas
		15	16	17	18		
Aplicar mínimo a 3 proyectos anuales, con fuentes de financiación externa, que generen un margen de utilidad del 40% para el CDEE.	N° de aplicaciones a proyectos con MC > 40%	3	3	3	3		Formar al personal del CDEE para participar en eventos, redes, consejos, etc. Conocer las diferentes redes e instituciones de apoyo al sector empresarial. Conocer las regulaciones que apoyen el sector empresarial.
Incrementar en un 20% la participación del CDEE en eventos, redes, consejos, asociaciones relacionadas con temas empresariales.	(N° Part. Fin. - N° Part. Ini.) / N° Part. Fin. *100		5%	5%	10%	Costo anual: \$10M	
Realizar mínimo 6 proyectos con aliados estratégicos, que generen, cada uno, un margen de utilidad mínimo del 30%	N° de proyectos con aliados estratégicos con MC >30%	1	1	2	2	Costo anual: \$50M	

Objetivo 5: Incrementar la participación de los estudiantes en los diferentes programas académicos y en las actividades que se realizan en las unidades del CDEE.							
Acciones estratégicas	Indicador	Metas / año				Costos	Iniciativas
		15	16	17	18		
Incrementar en un 15% los cursos obligatorios dictados por el CDEE para estudiantes de pregrado.	(N° Cur.Ob. Fin.- N° Cur.Ob. Ini.) / N° Cur.Ob. Fin.*100		5%	5%	5%	Costo anual: \$10M	Identificar en los estudiantes necesidades/ temas de interés empresarial. Crear estrategias que logren que los directores de programas incorporen en sus carreras cursos del CDEE. Identificar otras ofertas institucionales relacionadas con temas empresariales.
Incrementar en un 12% los cursos electivos dictados por el CDEE.	(N° Cur.El. Fin.- N° Cur.El. Ini.) / N° Cur.El. Fin.*100		4%	4%	4%	Costo anual: \$10M	
Crear 1 programa de posgrado por parte del CDEE.	N° Programas de posgrado creados				1	Costo inicial: \$20M	
Crear mínimo 3 programas de extensión como diplomados, seminarios, etc.	N° Programas de extensión creados		1	1	1	Costo anual: \$10M	

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El plan estratégico contribuye a que el CDEE tenga una definición clara de los objetivos que guiarán sus próximas acciones. Dichos objetivos están alineados a la misión, visión y valores del Centro y estos a su vez a los de la Universidad Icesi. También, los objetivos se basan en los análisis interno y externo, enfocados principalmente en las necesidades del cliente y en las capacidades internas del Centro, para de esta forma potencializar las oportunidades y fortalezas y contrarrestar sus debilidades y amenazas.

Por otro lado, el plan estratégico define unas actividades concretas que apuntan al cumplimiento de los objetivos, para las cuales se plantearon unos indicadores, metas, costos e iniciativas, que facilitarán la ejecución y el seguimiento del plan, permitiendo de esta forma hacer ajustes y tomar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Adicionalmente, para diseñar e implementar de forma exitosa el plan estratégico, es indispensable contar con el compromiso y el involucramiento de la alta dirección del Centro, que será la que lidere y concrete los planes en acciones.

Por último, es fundamental la participación e involucramiento de los actores claves en la construcción del plan estratégico, pues de esta manera el plan tendrá una visión integral y no sesgada del área. Adicionalmente, el involucramiento de dichos actores, facilitará la implementación del plan.

Para la implementación del plan, se consideran las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, socializar el plan estratégico del CDEE a todos los colaboradores del área, con el fin de darlo a conocer y validarlo. En caso de ser necesario, se realizarán ajustes menores. De esta forma, existirá claridad sobre los objetivos y alcance del plan, así como de los roles y responsabilidades que tendrá cada colaborador en la implementación.

En segundo lugar, teniendo en cuenta que el CDEE está conformado por distintas unidades, las cuales tienen objetivos y alcance específicos, se propone que cada unidad genere su propio plan estratégico, alineado con la misión, visión, valores y objetivos del CDEE, planteados en este trabajo. Dicho plan permitirá que cada unidad se concentre en sus propias actividades, para que no pierdan de vista su razón de ser y a su vez, contribuyan con el plan propuesto para el CDEE.

Por último, se sugiere la creación de un comité, conformado por el Director del CDEE y un representante de cada unidad, el cual se debe reunir cada dos meses para hacer seguimiento y verificar la implementación de las actividades, tanto del CDEE como de cada unidad. Estas reuniones facilitarán la comunicación entre áreas, lo que permitirá mayor cooperación y resolución de inquietudes o dificultades.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Magretta, Joan. (2002). Why Business models matter? Harvard Business Review.
- [2] Ministerio de Trabajo (2013). Informe de actividades al Congreso 2012 – 2013.
- [3] Restrepo, B. (2006). Tendencias actuales en la educación superior: rumbos del mundo y rumbos del país. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/revistaeypp/article/viewFile/6886/6303>
- [4] Vesga, Rafael., et al (2013). Global Entrepreneurship Monitor Colombia 2012. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. ISBN: 978-958-695-889-9.
- [5] Portafolio. (2012). Colombia, con el segundo mayor desempleo en la región: OIT. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.portafolio.co/economia/colombia-el-segundo-mayor-desempleo-la-region-oit>
- [6] Semana. (2014). 202 millones sin empleo. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.semana.com/economia/articulo/desempleo-sigue-en-aumento/371924-3>
- [7] Dinero. (2012). Europa seducida por estabilidad económica de Colombia. Recuperado el 25 de enero de 2014, de <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/economia-colombiana-europa/190866>

[8] Semana. (2013). Educación, a repetir el año. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.semana.com/nacion/articulo/resultados-pruebas-pisa-en-colombia/367355-3>

[9] Superintendencia de Sociedades. (2010). Ley 1429 de 2010. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/LEY%201429%20DE%202010.pdf>

[10] Ministerio de Educación Nacional. Pertinencia para la innovación y la competitividad. Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-propertyvalue-48391.html>

[11] Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2014). Recuperado el 26 de enero de 2014, de <http://www.mincit.gov.co/minindustria/>

[12] Fondo emprendedor. (2014). Unidades de emprendimiento. Recuperado el 29 de enero de 2014, de <http://www.fondoemprender.com/unidades.asp>