

**DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE EMPLEO Y
EMPREDIMIENTO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE PUNTOS CLAVE EN
LA CIUDAD DE POPAYÁN**



**INFORME FINAL PARA TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PRÁCTICA
PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN**

2018

**DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS DEL CENTRO DE EMPLEO Y
EMPRESARIADO MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE PUNTOS CLAVE EN
LA CIUDAD DE POPAYÁN**

PRESENTADO POR

DARÍO ALEJANDRO MUÑOZ DIAZ

ASESOR ACADÉMICO

CATALINA RODRÍGUEZ RAMÍREZ

ASESOR EMPRESARIAL

GUILLERMO RAMÍREZ MEDINA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

POPAYÁN

2018

Dedicatoria

Dedico este proyecto y mi encomiendo mi vida profesional a Dios, por ser mi guía y mi compañía, dándome fortaleza para recorrer este camino y ayudándome a estar más cerca de mis objetivos.

A mi amada madre, mi mayor motivación, quien con tanto amor y paciencia me formado brindándome la mejor educación, mostrándome el mejor camino para seguir adelante y dándome hasta sin darse cuenta, el motor para seguir cada día.

A mi padre, quien a lo largo de mi vida ha buscado siempre mi bienestar, siendo mi apoyo en todo momento y depositando su entera confianza en el hombre que con su esfuerzo logro formar.

Agradecimientos

Este camino no lo habría podido recorrer solo, son muchas las personas que pasan por la vida, algunas sin dejar huella, pero hay quienes se quedan desinteresadamente, solo con la esperanza de ayudarte a crecer como persona y que con su ejemplo forman parte de tu ser.

Agradezco a mi familia, con la que Dios me bendijo, los que siempre han estado levantándose de mis desaciertos y celebrando mis triunfos, brindándome su cariño y lo mejor de sus corazones, convirtiéndose en mi motor y mi fuerza para seguir tras mis sueños.

Principalmente gracias a mis tíos, Oscar, Fabián y Eduardo, quienes tantas veces encaminaron su tiempo y sus esfuerzos a mi formación, que con sus ejemplos han marcado mi vida y han hecho de mí, el hombre que soy ahora.

Gracias a mi novia Lorens, por ser la mujer que con amor ha transformado mi mundo, dándome fuerzas aun cuando ya no las tenía, quien con su empuje y determinación me incentiva cada día a ser una mejor persona, creando en mi muchos sueños que juntos podremos alcanzar.

A mis amigos, Luis, Manuel, Cristian y William que con su compañía y ocurrencias hicieron más llevaderos los días grises, haciendo de mi etapa como estudiante una parte muy formativa para mi ser, que en adelante me dará el criterio y la madurez para asumir nuevos retos.

Al Centro de Empleo y Emprendimiento, especialmente a Cesar Carvajal, Andrés Paredes y Guillermo Ramírez, quienes con la mejor disposición contribuyeron a mi formación en estos últimos meses, haciéndome participe de sus proyectos y brindando siempre su amistad, para hacer de esta una excelente experiencia.

Contenido

Introducción	9
Capítulo I. Contextualización del trabajo	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Justificación del problema	11
1.3 Objetivos.....	13
1.3.1 Objetivo general.....	13
1.3.2 Objetivos específicos.	13
Capítulo II. Contextualización teórica	15
2.1 Marco teórico	15
2.2 Marco contextual	15
2.3 Marco legal	17
2.4 Marco conceptual.....	18
Capítulo III. Contextualización Metodológica	31
3.1 Metodología	31
3.1.1 Tipo de Investigación.....	31
3.1.2 Fuentes de Información.....	31
Capítulo IV. Desarrollo del trabajo.....	33
Etapas del proyecto	33
Actividades del proyecto.....	33
3.2 Cronograma de actividades.....	35
Primera etapa. Planeación del programa de Puntos Clave del C.E.E	37
Segunda etapa. Ejecución del programa Puntos Clave del C.E.E	39
Tercera etapa. Planeación y diseño de la convocatoria para fortalecimiento de las unidades de negocio	44
Capítulo V. Conclusiones y sugerencias.....	50
Conclusiones	50
Sugerencias	53
Bibliografía	55
Anexos	58

Índice de Figuras.

Figura 1. Modelo de Veciana.....	22
Figura 2. Concepto Proceso	24
Figura 3. Proceso de Emprendimiento.....	25
Figura 4. Componentes y factores de la empleabilidad.....	26
Figura 5. Proceso Empleabilidad.	27
Figura 6. Cinco Fuerzas competitivas Michael Porter.....	28
Figura 7. Inscripción, Terminación Puntos Clave 2018-1	48
Figura 8. Porcentaje Personas Capacitadas CEE 2018-1.....	49

Índice de Tablas.

Tabla 1. Cronograma de Actividades.....	35
Tabla 2. Desarrollo Capacitaciones a Mayo 2018	40
Tabla 3. Relación Inscritos Capacitaciones de Emprendimiento CEE 2018-1.....	46
Tabla 4. Total Inscritos CEE 2018-1	48

Índice Anexos.

Anexo 1. Metodología Diseñada para las Capacitaciones de los Puntos Clave.	58
Anexo 2. Plan de Negocio formulado por el CEE.	59
Anexo 3. Cronograma Puntos Clave.	71
Anexo 4. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Sede Casona.	72
Anexo 5. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Comuna 2 “El Uvo”. .	72
Anexo 6. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Comuna 5 “Los Sauces”	73
Anexo 7. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Comuna 9 “La Maria”	73
Anexo 8. Entrevista Emisora de la Alcaldía 105.1	74
Anexo 9. Entrevista Canal de Televisión de la Alcaldía.	74
Anexo 10. Ceremonia de Certificación de emprendedores 2018-1.	75

Introducción

El Centro de Empleo, Emprendimiento y Competitividad de la Alcaldía de Popayán fue constituido por el Presidente de la República Juan Manuel Santos en Marzo del 2012, con el fin de generar oportunidades de empleo para los caucanos, así como el mejoramiento de sus competencias laborales, el fomento del emprendimiento y el desarrollo empresarial. Por tanto se incentiva la cultura de emprendimiento la ciudad de Popayán, mediante herramientas metodológicas que faciliten la creación y fortalecimiento de unidades productivas. Del mismo modo se busca el fortalecimiento de proyectos de las nueve comunas de la ciudad, asesorándolos con profesionales expertos capacitados para que puedan atender, orientar y fortalecer los pequeños negocios desde cualquier sector de la economía.

Por su parte en el área de Empleo se encuentra la asesoría y acompañamiento laboral, donde las personas registran su hoja de vida en un sistema de información compartido con el Servicio Nacional de Aprendizaje, y a través de un trabajo personalizado se brinda asesoría a en los procesos laborales mediante un equipo de profesionales que orientan a los ciudadanos frente a las vacantes existentes.

Por mi parte, como estudiante del programa de Administración de Empresas y como uno de los promotores comprometidos con el diseño y ejecución de los Puntos Clave; busque llevar a cabo la etapa práctica complementaria a la formación académica instruida a lo largo de cinco años en la Universidad del Cauca, la cual me formo en diferentes campos organizacionales, con énfasis en el desarrollo empresarial, los cuales lleve a un campo práctico con el fin de aportar los conocimientos adquiridos durante la carrera, para que a su vez estos se pudieran afianzar al llevarlos de la teoría a la práctica, retroalimentándome también con la experiencia de los demás profesionales que también conforman este proyecto.

De igual forma el asumir un reto con los diferentes sectores de la comunidad me permitieron adquirir nuevas capacidades que solo la práctica y la vida laboral podrían ofertar, creando en mí nuevas competencias para seguir avanzando con mi formación personal y profesional, generando que pueda asumir mayores retos profesionales, creando proyectos que generen un impacto significativo en mi comunidad.

Para asumir los retos de la baja cultura de emprendimiento y poca formación empresarial, la Administración Municipal “Vive el Cambio”, genero una estrategia la cual permitía llevar los servicios del CEE a diferentes comunas de la ciudad de Popayán, con la expectativa que al descentralizar sus actividades se beneficiara a un mayor número de habitantes, es entonces cuando se plantea el programa “Puntos Clave”, con el cual se buscó brindarles a los emprendedores payaneses los conocimientos administrativos y organizacionales que les permitieran consolidar sus unidades productivas, con el objetivo que estas sean sostenibles a través del tiempo, beneficiando la economía local y mitigando la tasa de desempleo presentada en la ciudad.

Capítulo I. Contextualización del trabajo

1.1 Planteamiento del problema

En el municipio de Popayán existen bajos niveles de creación, crecimiento y sostenibilidad de empresas y emprendimientos, sumado a que la ciudad es una de las zonas más afectadas por los efectos de desplazamiento, la violencia y el desempleo. Actualmente el centro de empleo y emprendimiento de la alcaldía de Popayán, ubicado en la casona del rincón payanes, ofrece sus servicios en las áreas de emprendimiento y empleabilidad a toda la ciudadanía. Según la encuesta desarrollada como parte del estudio de mercado que permitió la validación del presente proyecto, el 72 % de las personas que habitan en las nueve comunas, desconocen los servicios que se ofrecen en este centro, también manifiestan que en ocasiones es difícil desplazarse hasta este lugar y muchas veces se encuentran con que los gestores empresariales están ocupados realizando otras asesorías. En el tema de capacitaciones mediante el ciclo de formación básica en emprendimiento y empleabilidad, se evidencia que existe una oferta limitada para la gran demanda existente. Desafortunadamente los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para atender a la gran cantidad de usuarios interesados en acceder a los servicios ofrecidos en esta oficina son insuficientes, motivo por el cual surge la necesidad de fortalecerla con nuevos recursos, que permitan incrementar los alcances y la atención al público.

1.2 Justificación del problema

El presente proyecto busca descentralizar los servicios ofrecidos en esta oficina, a través de la creación de nueve (9) centros locales de atención y vivero empresarial (Puntos Clave), uno (1) en cada comuna, que para el primer semestre de 2018 serán incorporados cuatro, en las comunas 2, 5, 7 y 9 ofreciendo los servicios que actualmente se brindan en el centro de empleo y emprendimiento, y buscan promover la cultura de innovación y emprendimiento en la ciudad, mediante herramientas metodológicas que faciliten la creación y fortalecimiento de unidades y proyectos productivos, generando nuevas fuentes de trabajo y fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento en el municipio de Popayán. Cada Punto Clave contará con los equipos, herramientas, muebles, enseres y personal idóneo necesarios para ofrecer una excelente atención a los usuarios, permitiendo a su vez incrementar la oferta de capacitaciones, asesorías personalizadas, actividades para el fomento de la cultura emprendedora, espacios para que otras secretarías y entidades puedan realizar capacitaciones, campañas y promoción de sus servicios. De esta manera se busca fortalecer el ecosistema de emprendimiento e impactar de manera decisiva en la generación de empleo e ingresos, mediante una innovadora provisión de servicios de apoyo pertinente y permanente a los emprendedores principalmente pertenecientes a las Mipymes del municipio de Popayán.

El cumplimiento de estos objetivos representaron para mí como futuro Administrador de Empresas y como ciudadano un reto con el cual debía cumplir, puesto que al conocer la problemática que enfrenta la comunidad Payanesa, dispuse de mis capacidades y conocimientos en pro de generar un impacto en personas que quizá no tuvieron las mismas oportunidades con que algunos otros contamos y que a través de su creatividad, resistencia al cambio y talante han querido mejorar su calidad de vida a través de sus emprendimientos, los cuales no siempre

disponían de un factor innovador que les permitiera resaltar en el mercado y ser la elección predilecta de los consumidores.

Es por eso que reconocí en el CEE y en el programa Puntos Clave una oportunidad para aplicar mis conocimientos, cerrando de una muy buena manera mi etapa de pregrado, al contribuir con mi apoyo desde la planeación de la metodología para que los emprendedores encontraran en los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero, herramientas para apuntalar sus unidades, destacarse entre las demás de su mismo tipo y tomar decisiones que les permitieran prevalecer en el tiempo.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

- Afianzar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, contribuyendo desde mi formación a la sostenibilidad de las diferentes unidades productivas payanesas.
- Fortalecimiento del Centro de Empleo y Emprendimiento de la Alcaldía de Popayán a través de la implementación de centros locales de atención y proporcionar a la ciudad de viveros empresariales en las comunas.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Descentralizar los servicios ofrecidos en el CEE, a través de la creación de cuatro (4) centros locales de atención y vivero empresarial (Puntos Clave), en las comunas 2,5, 7 y 9; ofreciendo los servicios que actualmente se brindan en el centro de empleo y emprendimiento.
- Diseñar los programas, planes, metodologías, capacitaciones y actividades que se desarrollaran en los Puntos Clave.
- Promover la cultura de innovación y emprendimiento en la ciudad, mediante herramientas metodológicas que faciliten la creación y fortalecimiento de unidades y proyectos productivos, generando nuevas fuentes de trabajo y fortaleciendo el ecosistema de emprendimiento en el municipio de Popayán.
- Identificar los recursos necesarios para la adecuada operatividad de los puntos.
- Iniciar el ciclo de formación básica en empleo y emprendimiento en el Punto Clave.
- Crear e implementar estrategias comunicativas que contribuyan al posicionamiento del proyecto y a la transacción asertiva de la información como bien público.

- Comprender mejor la dinámica social y económica del Municipio, para de esta manera realizar contribuciones desde mi formación académica.
- Identificar las necesidades de los diferentes sectores económicos del Municipio.
- Adquirir competencias complementarias que me permitan una mejor solvencia a lo largo de mi vida profesional.
- Reconocer la dinámica propia del entorno laboral, como su cultura, clima y medio ambiente.
- Identificar las diferentes conductas que promuevan el buen trabajo en equipo.
- Apropiar las técnicas de manejo de personal implementadas en la institución que produzcan un efecto positivo en el proyecto.

Capítulo II. Contextualización teórica

2.1 Marco teórico

2.2 Marco contextual

Para Inicios de 2017, la Alcaldía Municipal de Popayán, en apoyo con el CEE, evidenciaban la necesidad de incentivar y fortalecer la cultura de la innovación y el emprendimiento en las diferentes comunidades de la ciudad, por tal motivo se realizó la planeación de una serie de capacitaciones entorno a dichas temáticas, las cuales desarrollaría el CEE en diferentes puntos de atención en determinadas comunas de la ciudad blanca, es entonces cuando nace el proyecto denominado Puntos Clave, un espacio donde los emprendedores y pobladores en general podían mejorar sus competencias organizacionales para dinamizar de una mejor manera sus emprendimientos.

Posterior a la planeación del proyecto de Puntos Clave, para el mes de octubre de 2017 se realizaría una prueba piloto en la comuna dos del municipio de Popayán, para que dicha prueba permitiera una validación por parte de la comunidad, en cuanto horarios, temáticas, puntos de atención a ofertar, entre otras.

Es entonces que para el año 2018, la Administración “Vive el Cambio”, en cabeza de su alcalde electo Cesar Cristian Castro, da su aval al proyecto y lo fortalece para continuar con su etapa de ejecución.

Para diciembre de 2017, la capital caucana se ubicó 2,5 puntos porcentuales por encima del promedio nacional en cuanto a la falta de trabajo. De acuerdo con el Dane en el año 2017 en 13 ciudades y Áreas metropolitanas la tasa de desempleo fue 10,6%, la tasa de ocupación 59,9%

y la tasa global de participación fue 67,0%. Popayán figura en la casilla 10, con una tasa de ocupación del 51,7 y una tasa de desempleo de 11,9 %.

Para afrontar esta problemática laboral, los pobladores buscan su sustento mediante la informalidad, la cual en algunos casos escasamente les proporciona recursos para gastos a corto plazo, más no permiten que puedan aspirar con una mejor calidad de vida, si no se afronta esta problemática, con políticas proporcionadas por las autoridades locales que permitan dinamizar la economía de la ciudad.

Según la Cámara de Comercio del Cauca, para diciembre del 2017 se realizaron 23.221 matrículas y renovaciones mercantiles, comprendidas entre personas jurídicas y naturales, que incrementaron la cifra en 10.7% respecto al año 2015. Lo cual si bien evidencia un crecimiento en la empresarialidad y refleja avances en la economía de la región, no garantiza que las empresas consolidadas legalmente permitan mantenerse a lo largo de los diferentes ciclos que debe afrontar una empresa independientemente a su tipología.

Por otro lado los datos por si mismos no permiten evidenciar cuantos emprendimientos salieron de la informalidad para radicarse como legalmente establecidos y sean entre otras cosas, promotores de procesos de sensibilización a la formalización empresarial, abriendo el camino para que otros emprendedores tengan una mejor gestión de sus unidades y a través de las diferentes campañas de sensibilización, capacitación lideradas por las diversas entidades estatales encuentren una mayor probabilidad de prosperar socio económicamente.

2.3 Marco legal

En Colombia existe una ley nacional que busca fomentar la cultura del emprendimiento. Esta, identificada como la ley 1014 de 2006, pretende promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes y hacer de ellos personas capacitadas para innovar y generar bienes servicios dirigidos a formar competencias empresariales.

La Ley del Emprendimiento se rige por varios principios de formación integral del ser humano: fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo, reconocimiento de responsabilidades y apoyo a procesos de emprendimiento sostenibles desde lo social, cultural, ambiental y regional.

De acuerdo con Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que buscan entre otros la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo.

2.4 Marco conceptual

Para proceder con el análisis del presente trabajo, es necesario dar un enfoque a conceptos, definiciones y/o consideraciones bajo constructos teóricos esenciales dentro del desarrollo del proyecto y de esta manera plantear parámetros que sirvan como ejes conceptuales sobre los cuales podrá descansar la lectura.

Emprendedor

Son muchos los autores que definen a un emprendedor, por lo cual no existe una definición concreta, sin embargo en las siguientes definiciones se pueden denotar características como el dinamismo, la flexibilidad, creatividad, resistencia al riesgo, visión, entre otros. Dicho a partir de los diferentes textos, un 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. Por su parte Peter Drucker dice esto: “Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una de las herramientas del emprendedor”. Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, definen al empresario como “una persona, entidad o grupo de personas que independientemente o asociadas, por voluntad propia y motivaciones individuales (dichas motivaciones pueden ir desde la satisfacción de hacer las cosas por sí mismas, hasta alcanzar cierto tipo de poder o distinción social), decide asumir un riesgo en la realización de una actividad económica determinada y en la cual aspiran a tener éxito” Según Simón Andrade, autor del libro “Diccionario de Economía”, el empresario es “aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de

producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo”.

Para este documento, sin desconocer el amplio significado del término, se entiende por emprendedor empresarial aquella persona que organiza y gestiona cualquier empresa, en específico un negocio, con iniciativa y riesgo; el emprendedor que crea empresa por tanto, tiene visión de negocio, compromiso, motivación y pasión para orientar a un grupo de personas, empleados y convencer a inversionistas, proveedores y clientes.

Emprendimiento

Según Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, se define como una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad.

Citando a Schnarch (2007) define el emprendimiento como la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si ocurre al interior o al exterior de las organizaciones existentes y, sin importar si esta renovación genera o no nuevas unidades de negocios. Cabe resaltar que en el corazón de esta actividad está la innovación, es decir, el esfuerzo por crear un cambio útil y enfocado en el potencial económico o social de la empresa.

Empresarialidad

El término es acuñado en la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, en la cual se expresa a la empresarialidad como un despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales.

Modelo de Negocio.

Peter Drucker (1984) fue el primero en hablar del tema proponiendo que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado.

Por tanto se puede definir como un esquema lógico bajo el cual una empresa pretende guiarse para alcanzar sus objetivos y poder acceder al cliente como consumidor final; es una representación general que sirve para describir distintos aspectos inherentes al negocio.

Un modelo de negocio tiene un carácter dinámico y evolutivo que parte desde el objetivo que persigue la empresa, que se consigue a través de la puesta en marcha de una estrategia y que se deriva en el modelo de negocio que es en último la forma en la que se consigue el objetivo planteado inicialmente y al cual se le debe hacer una revisión para verificar su efectividad o dado el caso, el planteamiento de nuevas estrategias. Esta situación revela una estructura cíclica en el proceso y aunque es clara la necesidad de su existencia, pocas empresas lo emplean como una herramienta de gran valor y tienden a crear soluciones más guiadas por el instinto que basadas en un análisis concienzudo de la situación.

Modelo de Veciana, los factores precipitantes

El emprendedor que crea empresa es afectado por unos factores que condicionan su actividad. Según Veciana (2001), son unos los factores fundamentales y otros los precipitantes; los factores fundamentales se refieren a los antecedentes de cada individuo fruto de su contexto familiar, sus valores personales y las experiencias y vivencias de la infancia. Cuentan los atributos personales de cada individuo, los rasgos psicológicos, su formación y la experiencia de trabajo o profesional. Este autor vislumbra la participación de instituciones incubadoras, sus actividades, los conocimientos, el tamaño y la localización geográfica.

Finalmente agrega las condiciones del entorno que proporcionan señales y hechos de que es viable la creación de la empresa, el mercado, las actitudes hacia el empresario, la disponibilidad de mano de obra, recursos e información, las instituciones y las políticas de fomento. Los factores precipitantes se refieren a la insatisfacción de una persona con lo que hace y la detección de una necesidad y oportunidad de negocio. Uno y otro influyen en la decisión de crear empresa (Veciana, 2001).

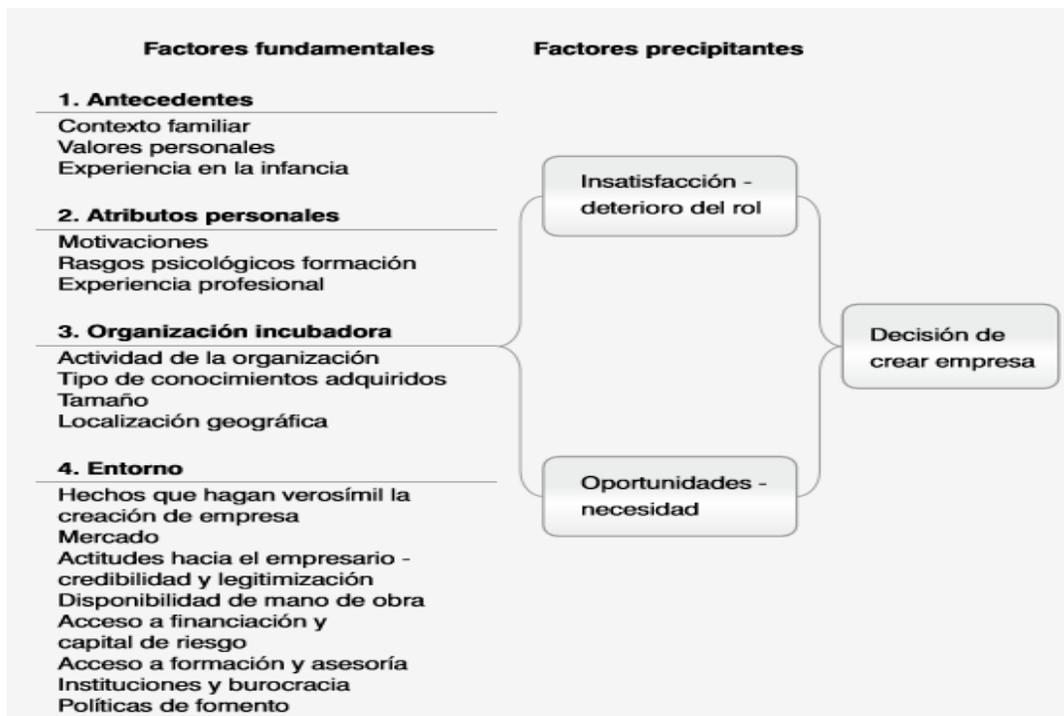


Figura 1. Modelo de Veciana. Copyright 2001 por Veciana.

Proceso

Rafael y Mateo (2009) plantean que: “Los Procesos son el conjunto de actividades que transforman elementos de entradas en producto o servicio. Todas las organizaciones tienen procesos, pero no siempre se encuentran identificados. Los procesos requieren de recursos, procedimientos, planificación y las actividades así como sus responsables.”

En este sentido, la norma ISO 9000 (2015) define: “el proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto” (p.39). Por su parte, Harrington (1993) afirma: “cualquier grupo de actividades que empiece un insumo le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo e interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos” (citado por López, 2008, p.20). Como se puede observar, algunos autores coinciden en que un proceso es una secuencia de actividades que son planeadas y que a su vez implican la interacción de un conjunto de personas orientadas a obtener un valor agregado para conseguir un bien o servicio que satisfaga los requerimientos del cliente. En la figura 3, se puede apreciar los elementos que hacen parte de un proceso.



Figura 2. Concepto Proceso. Copyright 2001 Norma ISO TC 176/SC 2/ 544R.

Proceso Interno CEE para Emprendimiento

El proceso de emprendimiento que realiza el Centro de Empleo y Emprendimiento de la Ciudad de Popayán, parte con la solicitud del usuario, pasando por una socialización, posteriormente una inscripción de su emprendimiento, se continua el proceso con una identificación de la idea de negocio, donde a su vez es fortalecida a través de talleres, los cuales proporcionan un crecimiento creativo y ayuda a identificar oportunidades, después de esta fase se desarrollan los talleres de entrenamiento, desarrollo y orientación, acto seguido se elabora el plan de negocios para culminar con la creación o fortalecimiento de la empresa. Cabe destacar que al finalizar el proceso se hace un seguimiento durante un periodo de tiempo determinado, así mismo durante el proceso se realiza una articulación con aliados, como lo es la Red de Emprendimiento.

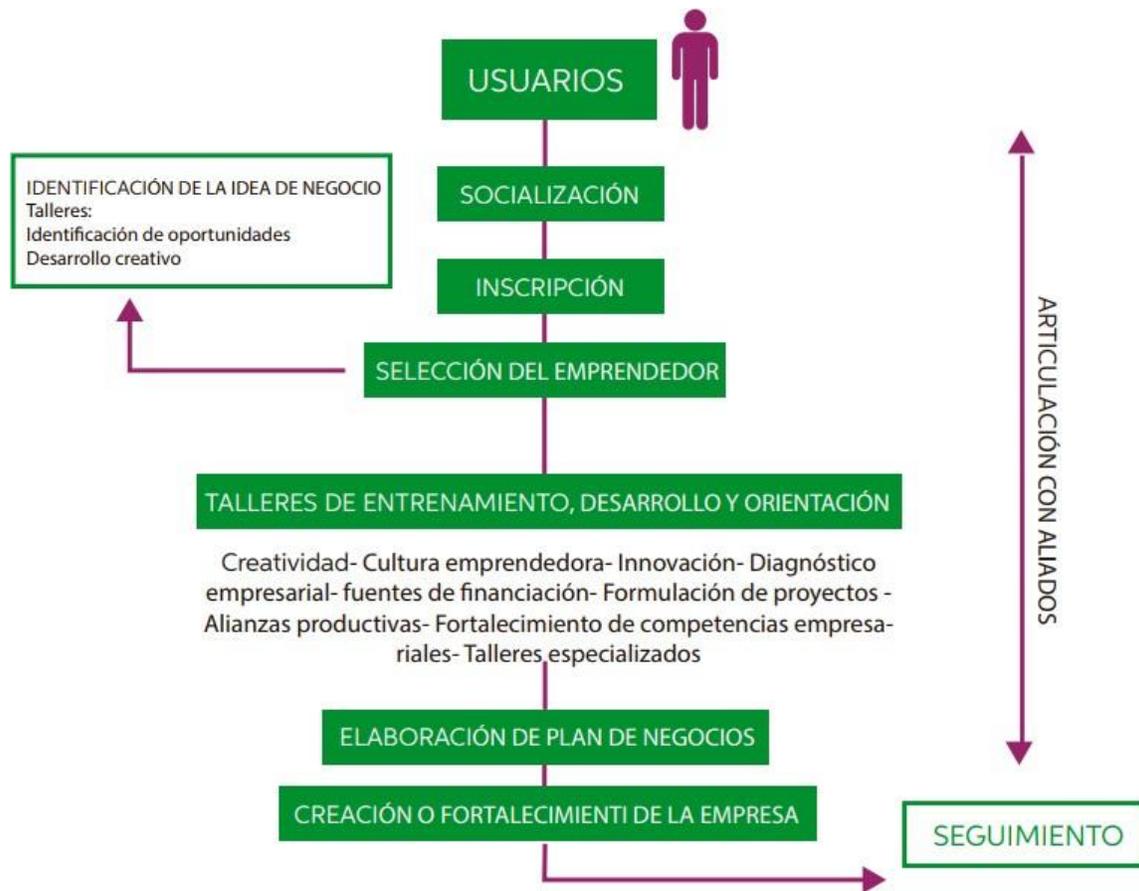


Figura 3. Proceso de Emprendimiento. Copyright 2017 Centro de Empleo y de Emprendimiento.

Empleabilidad

La Conferencia Internacional del Trabajo en el 2009, definió empleabilidad como uno de los resultados fundamentales de una educación y de una formación de alta calidad. Ésta abarcaba las calificaciones, los conocimientos y las competencias que aumentan la capacidad de los trabajadores para conseguir y conservar un empleo; que mejoran su trabajo y su adaptación al cambio; que tienen la posibilidad de elegir otro empleo cuando lo deseen o pierdan el actual, y que logran integrarse más fácilmente en el mercado de trabajo en los diferentes períodos de sus vidas. Reconoce la Conferencia que las personas son más empleables cuando han adquirido una educación y una formación de base amplia con calificaciones básicas y transferibles de alto nivel, incluido el trabajo en equipo, la capacidad para resolver problemas, las tecnologías de la comunicación y la información, el

conocimiento de idiomas, la comunicación y capacidad para aprender a aprender, así como las competencias para protegerse a sí mismas y cuidar a sus compañeros contra los riesgos y las enfermedades profesionales.

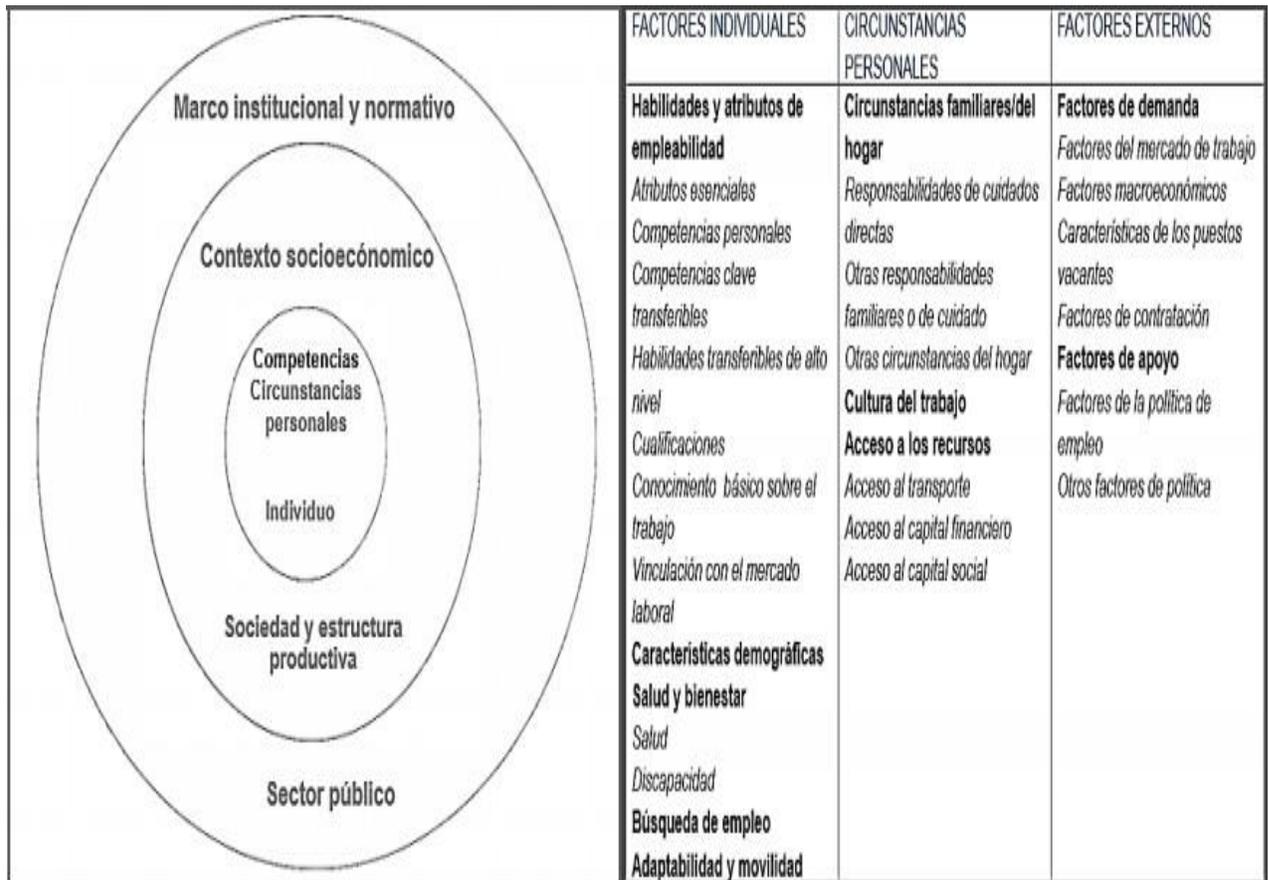


Figura 4. Componentes y factores de la empleabilidad. Copyright 2013 Martin y González.

Por su parte, el Centro de Empleo y Emprendimiento de la Alcaldía de Popayán, en pro del cumplimiento de sus metas desarrolla el siguiente proceso:



Figura 5. Proceso Empleabilidad. Copyright 2018 Área de Empleabilidad.

Competitividad

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de diseñar una estrategia competitiva sostenible.

El análisis competitivo se basa en el modelo de las “cinco fuerzas” propuesto por Porter (1987). Este permite analizar qué factores afectan el entorno competitivo de una empresa, que llevarían a disminuir su rentabilidad. El poder de negociación de los compradores y los proveedores afecta la capacidad de una pequeña empresa de aumentar los precios y administrar los costos respectivamente. Además, permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.



Figura 6. Cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter. Copyright 1987 Porter, M. Ser Competitivo.

Innovación

La innovación, concepto que introdujo Schumpeter, entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión.

Schumpeter (1944) en su clasificación, consideró más importantes las innovaciones radicales, ya que asegura que las innovaciones incrementales que establecen mejoras de producto, proceso o sistema de gestión, caen bajo el análisis estático debido a que no rompen lo que se tiene definido hasta el momento, a pesar del grado de novedad que desarrollan; mientras que las innovaciones radicales, posibilitan los cambios revolucionarios y las transformaciones decisivas, ya que suponen aportes novedosos y totalmente distintos en la sociedad y en la economía, a pesar de que representan un mayor riesgo e inversión.

Schumpeter (1944) considera que las innovaciones radicales, no se dan espontáneamente, sino que deben ser promovidas por lo que él denomina el empresario innovador (p.84). Adicionalmente, algunos autores como Knight (1967), Utterback y Abernathy (1975), Damanpour y Gopalakrishnan (2001) han catalogado dentro del concepto de innovaciones radicales las innovaciones tecnológicas de producto, las cuales se dan por cambios en el diseño, en la fabricación, en la comercialización o en la mejora del mismo, a partir de las necesidades del cliente; así como las innovaciones tecnológicas de proceso, que se generan al implementar nuevos procesos de producción o modificaciones a los ya existentes con el fin de mejorar la eficiencia, incorporando nuevas tecnologías tanto

de materias primas, insumos, métodos de trabajo y flujo de trabajo; y las innovaciones en sistemas de gestión.

Teoría de la incubadora

La necesidad de crear y de desarrollar empresas ha animado a los gobiernos locales y regionales, universidades, cámaras de comercio, empresas privadas e incluso a organizaciones no gubernamentales, al establecimiento y desarrollo de programas de incubadoras (OCDE, 1999). Las incubadoras tienen como objetivo la asistencia a futuros empresarios en el arranque de sus empresas, proporcionándoles infraestructuras básicas, recursos y diferentes tipos de servicios e información para su puesta en marcha. Las nuevas empresas que surgen de estas incubadoras reciben el nombre de spin-off. La base de la teoría de la incubadora se encuentra en la adquisición de las habilidades o destrezas necesarias por parte del futuro empresario en situaciones previas, que le sirvan para crear posteriormente su empresa (Bull y Willar, 1993). En este contexto, la mayoría de las investigaciones que giran en torno al fenómeno de las incubadoras de empresas suelen establecer una conexión entre las organizaciones empresariales, en las que ha estado trabajando el emprendedor con anterioridad, y la nueva empresa, argumentando que aquéllas sirven como incubadoras del nuevo proyecto empresarial, dado que es donde el emprendedor, en un gran número de ocasiones, descubre la oportunidad de negocio y madura su idea hasta materializarla en una empresa (Aldrich y Wiedenmayer, 1993; Reynolds, 1997; Westhead y Wright, 1998). En algunos casos la organización incubadora puede colaborar con la empresa recién creada participando en el capital, proporcionando apoyo económico y asesoramiento en la gestión o convirtiéndose en su principal cliente. En el otro extremo, el spin-off recién creado compite con la incubadora por los mismos clientes (Rothwell y Zegveld, 1985).

Capítulo III. Contextualización Metodológica

3.1 Metodología

3.1.1 Tipo de Investigación.

Para el desarrollo de este proyecto, se evidencia la necesidad de acudir a un tipo de investigación descriptiva, de manera que permita describir, registrar, analizar e interpretar correctamente las características fundamentales de los programas de Centro de Empleo y Emprendimiento de la Alcaldía de Popayán. Con el fin de tener las herramientas necesarias para aplicarlos a situaciones concretas.

3.1.2 Fuentes de Información.

Para la correcta realización del desarrollo del trabajo, es necesario acceder a fuentes de información que permitan obtener los argumentos suficientes para alcanzar los logros desde su inicio hasta la finalización del proyecto. Por tanto, como fuente primaria se identificara a cada líder o Presidente de Junta de Acción Comuna, quienes serán los que provean la información para definir así las temáticas de capacitación, requerimientos y problemáticas. Para la consecución de la información se emplean técnicas de entrevistas con las partes interesadas, como lo son el Centro de Empleo y Emprendimiento, La Alcaldía Municipal de Popayán, los Presidentes de las Juntas de acción comunal y los Emprendedores payaneses.

Como fuente secundaria, se acudirá a la Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, la cual establece la cultura de emprendimiento que busca fomentar la creación de empresas a estudiantes, egresados y a personas del público con alma emprendedora e innovadora, mediante la cual se busca crear un vínculo entre el sector educativo y el empresarial, que la economía crezca por medio de la creación de empresas innovadoras, fortaleciendo la pequeña y mediana empresa.

Teniendo en cuenta que el desarrollo del proyecto en su mayoría corresponde a trabajo de campo, donde una de sus peculiaridades es el ser para este caso de tipo cualitativo, por consiguiente numéricamente no hay muchos vectores que permitan ser instrumentos, sin embargo al final se presentan tablas con un recuento en inicio y terminación de los usuarios, para que tomen estas el papel de unidad de medida y permitan el análisis de los datos.

Es entonces cuando de una manera cualitativa en base a los conocimientos adquiridos en el pregrado y en la experiencia del trabajo de campo como pasante que accedo establecer los resultados en dicho proyecto, considerando el alcance de sus objetivos, el cumplimiento de los mismos y el impacto que este género, de igual manera con el propósito de mejorar, se recomienda desarrollar encuestas que permitan la validación cuantitativa del nivel de satisfacción.

Capítulo IV. Desarrollo del trabajo

Etapas del proyecto

1. Planeación del programa Puntos Clave del C.E.E
2. Ejecución del programa Puntos Clave del C.E.E
3. Difusión de la convocatoria

Actividades del proyecto

1. Diseño del contenido programático

Subactividades

- 1.1 Construcción de la metodología
- 1.2 Preparar la temática de las capacitaciones
- 1.3 Elaboración del documento del proyecto
- 1.4 Identificar recursos físicos y humanos

2. Implementación de los Puntos Clave.

Subactividades

- 2.1 Contactar presidentes juntas comunales.
- 2.2 Adecuación recurso físico en los Puntos Clave.
- 2.3 Selección y vinculación del recurso humano en los puntos clave de las cuatro comunas.
- 2.4 Capacitación del personal de cada Punto Clave.
- 2.5 Diseño estrategia de comunicaciones, articulación con CEE.

3. Ejecución del programa en las comunas.

Subactividades

- 3.1 Socialización de los servicios en los Puntos Clave.
- 3.2 Inscripción de emprendedores interesados.
- 3.3 Desarrollo del programa de formación en emprendimiento y creación de

planes de negocio.

4. Convocatoria y fortalecimiento de unidades productivas.

Subactividades

- 4.1 Planeación y diseño de la convocatoria para fortalecimiento de las unidades de negocio.
- 4.2 Realización y publicación de la convocatoria.
- 4.3 Evaluación de propuestas por parte del jurado.
- 4.4 Publicación de la lista de propuestas que cumplieron a cabalidad.
- 4.5 Apoyar la realización de los estudios de mercado, necesarios para fortalecer a los ganadores de la convocatoria.

3.2 Cronograma de actividades

	ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	Ene	Feb	Mar				Abr				May				Jun				Jul			
					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
Etapa 1	Planeación del Programa Puntos Clave	Construcción de la metodología																						
		Preparar la temática de las capacitaciones																						
		Elaboración del documento del proyecto																						
		Identificar recursos físicos y humanos																						
Etapa 2	Implementación de los Puntos Clave	Contactar presidentes juntas comunales																						
		Adecuación recurso físico en los puntos clave																						
		Selección y vinculación del recurso humano en los puntos clave de las 4 comunas																						
		Capacitación del personal de cada punto clave																						
		Diseño estrategia de comunicaciones, articulación con CEE																						
Etapa 2	Ejecución del programa en las comunas	Socialización de los servicios en los puntos clave																						
		Inscripción de emprendedores interesados																						
		Desarrollo del programa de formación en emprendimiento y creación de planes de negocio																						
Etapa 3	Convocatoria y fortalecimiento de unidades productivas	Planeación y diseño de la convocatoria para Fortalecimiento de las unidades de negocio.																						
		Realización y publicación de la convocatoria																						
		Evaluación de propuestas por parte del jurado																						
		Publicación de la lista de propuestas que cumplieron a cabalidad																						

		Ene	Feb			Mar				Abr				May				Jun				Jul			
ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES					S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
	Apoyar la realización de los estudios de mercado, necesarios para fortalecer a los ganadores de la convocatoria																								

Tabla 1. *Cronograma de Actividades*

Primera etapa. Planeación del programa de Puntos Clave del C.E.E

Antes de dar inicio a las capacitaciones de emprendimiento por parte del Centro de Empleo y Emprendimiento de la Alcaldía Municipal de Popayán, bajo su administración “Vive el Cambio”, el cual busca incentivar la cultura de emprendimiento y la innovación, en los primeros días de mi pasantía tuve el recibimiento del Señor Andrés Paredes, Jefe del CEE, quien amablemente me presento a sus demás colaboradores, entre ellos a Cesar Carvajal, Coordinador del programa de Puntos Clave, con quien pronto me articule y procedimos a diseñar metodología diseñada para las capacitaciones en los diferentes puntos clave (**Anexo 1**), planteada según los requerimientos necesarios para que los emprendedores asistentes aprendieran a consolidar el Plan de Negocio (**Anexo 2**), el cual abarcaría los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero; requisito a formular de una manera sencilla, que sería entregado al final de las capacitaciones para posteriormente realizar el proceso de certificación.

En paralelo se ejecutaba el proceso de pre inscripción de los emprendedores interesados en las mismas, sistematizando constantemente una base de datos recientemente propuesta por mí, para el control y fácil manejo de la información. Acto seguido se designaron los tutores para cada uno de los talleres, los cuales asistimos para que trazaran sus temáticas de una forma clara, puntual y en un lenguaje sencillo para la fácil comprensión de los asistentes, los cuales varían en edad, condición económica, tipo de emprendimiento, etc. Pero coinciden en tener una formación académica como bachilleres en su mayoría.

Continuamos el con el programa de Puntos Clave elaborando el documento del proyecto para sustentarlo ante la Alcaldía y sus respectivas dependencias administrativas interesadas, tal como lo es la oficina asesora de planeación a la cual se encuentra adscrito el Centro de Empleo y Emprendimiento. Por su parte Francisco León Zúñiga Bolívar jefe de la oficina asesora de planeación, aprobó los recursos físicos y humanos previstos por nosotros como gestores del proyecto de Puntos Clave, en dichos recursos se especifica dotar de cada Punto Clave de: video beam marca Epson, computador, sillas, mesa, de igual manera contaría con el apoyo de dos pasantes encargados para su gestión.

Posteriormente se iniciaron las capacitaciones en la casona del rincón payanes, para el cual se acordó realizar un día teórico y otro día practico, debido a que se contaba con un tiempo mayor al que se tendría con otras comunas, de esta manera se fortalecerían los conocimientos de los emprendedores y se abriría un espacio de tiempo para el desarrollo de las capacitaciones en los demás Puntos Clave, paralelo a ello se realizaron las reuniones con los respectivos Presidentes de las Juntas de Acción Comunal involucradas en el proyecto, así mismo se acordaron y adecuaron los espacios para cada comuna, los cuales son:

- Comuna 2: Salón Comunal del Uvo
- Comuna 5: Salón Comunal Los Sauces
- Comuna 7: Salón Comunal del Mirador
- Comuna 9: Colegio Metropolitano, María Occidente
- Sede Casona Rincón Payanes: Ya existente

Dentro de este espacio de planeación, se realizó un cronograma interno (**Anexo 3**), elaborado en conjunto con cada grupo de emprendedores, debido a que se debían tener en cuenta sus actividades laborales y el tiempo destinado para las capacitaciones de cada Punto Clave. Dicho cronograma definiría los horarios para las capacitaciones en los diferentes grupos, de tal forma, que el eficiente desarrollo de dicho cronograma garantizaría la fluidez del conocimiento y permitiría seguir con los objetivos del proyecto.

Segunda etapa. Ejecución del programa Puntos Clave del C.E.E

En días siguientes a la reunión con los Presidentes de junta, se realizaría la adecuación del espacio físico en donde se implementarían los procesos formativos, al igual que la selección y capacitación de los pasantes que atenderían los diferentes Puntos Clave, en donde a través de reuniones celebradas en las instalaciones del CEE se les informaría sobre los requerimientos recurrentes en cuanto a logística para el desarrollo de las actividades, socializando con los nuevos colaboradores la temática propuesta en la ruta de capacitaciones, estipulando los requerimientos del Plan de Negocio que debe estar completado por cada uno de los emprendedores para poder ser certificados y posteriormente acceder a la convocatoria, de igual manera se les comunicaron los objetivos del proyecto, los alcances y enfoques de éste, también fueron informados de los demás servicios del CEE.

Siguiendo con la planeación realizada, se inició con las capacitaciones en la Casona del Rincón Payanes el 22 de febrero de 2018 (**Anexo 4**) y gradualmente se implementaron los Puntos Clave de la siguiente manera: en las comuna 2 sede el Uvo, el 19 de marzo (**Anexo 5**); comuna 5 sede los Sauces el 20 de marzo (**Anexo 6**); comuna 7 y 9, se inauguraron en paralelo el 11 de abril (**Anexo 7**).

Como actividades de inicio en la apertura de los Puntos Clave, se realizó el proceso de socialización de los servicios del CEE, la inscripción y la firma de las actas de compromiso que requiere la Alcaldía.

Al finalizar la segunda semana de abril encontrábamos que el desarrollo de las capacitaciones se detallaba según la siguiente tabla:

Comuna	Sede	Numero de Capacitaciones Realizadas	No. Total de Capacitaciones	% de Desarrollo
2	Salón Comunal el Uvo	6	12	0,50
5	Salón Comunal Los Sauces	6	12	0,50
7	Salón Nuevo Popayán	5	12	0,42
9	Colegio Metropolitano	4	12	0,33
Casona	Rincón Payanes	8	12	0,67

Tabla 2. Desarrollo Capacitaciones a Mayo 2018

Así mismo, con el fin de apoyar la realización de las capacitaciones en los diferentes Puntos Clave, yo Alejandro Muñoz Díaz, como estudiante de último semestre de Administración de Empresas, me he comprometido con el desarrollo de los talleres de Proceso Productivo y posteriormente Estado de Resultados en diferentes comunas. Las cuales se han realizado de la siguiente manera:

- Capacitación Proceso Productivo: sede casona, 20 de marzo; comuna 2, 16 de abril, comuna 9, 20 de abril.
 - Estado de Resultados: El tema se dará en relación al cronograma de capacitaciones para el mes de mayo.
 - De igual manera he adquirido el compromiso en la sede de la Casona del Rincón Payanes, de gestionar una serie capacitaciones por parte de la Superintendencia de Industria y Comercio, con el objetivo de desarrollar temáticas relacionadas con la protección al consumidor, comercio electrónico y propiedad industrial; las cuales fueron efectuadas el 5, 12 y 19 de abril respectivamente, orientada a los emprendedores pertenecientes a dicha sede, con el objeto de complementar sus conocimientos, ya que estos se encuentran en una etapa más avanzada de la ruta de capacitación.
-
- **Comuna 2.** Sede el Uvo. Inicio: 2 de Abril, Finalización: 7 de Mayo
 - **Comuna 5.** Sede los Sauces. Inicio: 22 de Marzo, Finalización: 10 de Mayo
 - **Sede Casona.** Inicio: 20 de Febrero, Finalización: 8 de Mayo
 - **Comuna 7. Sede el Mirador.** Inicio: 11 de Abril, Finalización: 16 de Mayo

- **Comuna 9. Sede María Occidente.** Inicio: 11 de Abril, Finalización: 20 de Mayo

De igual manera se destacan como hechos relevantes la apertura de dos grupos que tomarían la ruta de emprendimiento, los cuales fueron:

- **Madres Cabeza de Familia.** Inicio: 23 de Marzo, Finalización: 11 de Mayo
- **Juntas de Acción Comunal.** Inicio 21 de Abril, Finalización: 19 de Mayo.
Nota: Se desarrollaron los sábados de 9 am – 1 pm, Coordinación a Cargo de Alejandro Muñoz Díaz.
- **Unidad de Víctimas.** Inicio: 30 de Abril, Finalización: 30 de Mayo

Para garantizar la eficiencia en el desarrollo de las actividades, coordinar las mismas y verificar la satisfacción de los asistentes, con el Coordinador de Puntos Clave, Sr. Cesar Carvajal Suarez, realizábamos los roteos pertinentes por las diferentes comunas, teniendo de igual manera la disponibilidad de cubrir las capacitaciones en caso dado que un tutor no pudiera guiarlas a último momento.

Algunos de los grupos que culminaron las capacitaciones solicitaron amablemente el acompañamiento y asesoría de los tutores del CEE para la eficiente elaboración de sus Planes de Negocio (Requisito para la Convocatoria 2018); Por tal motivo se les han facilitado espacios en medida de lo posible, en los cuales los emprendedores no siempre se acercan con preguntas puntuales. Los espacios Programados para las asesorías se habilitaron los días: 18, 21, 23, 25, 28, 30 del mes de Mayo.

Actividades que se ejecutaron con el aval y el apoyo del Coordinador Cesar Carvajal, de igual forma se contó con el acompañamiento de las practicantes de Administración de la Universidad del Cauca Stephany Cubides y Dayani Bolaños, las cuales formaron parte del equipo de tutores para el periodo 2018-1.

Por otro lado, realice mi aporte como futuro Administrador de Empresas de la Universidad del Cauca, al dictar las clases de Proceso Productivo, Balance General y Estado de Resultados en las comunas: 2, 5, sede casona, grupo de madres cabeza de familia, Juntas de acción comunal y Unidad de víctimas. También eventualmente tuve que cubrir el tema de Estudio de Mercado, debido a inconvenientes por parte de la tutora original de dicho tema.

A través del impacto que se ha tenido en la comunidad y el posicionamiento que se le busca dar al CEE, recibí una invitación por parte de la emisora de la Alcaldía 105.1, en representación de los pasantes que operaban en el CEE, dicha entrevista se realizó el pasado 30 de Abril, donde se informó mediante este medio radial los servicios que ofrecíamos en materia de emprendimiento, mi llegada al CEE y mis funciones en el mismo. **(Anexo 8)**.

Es gratificante ver como por parte de la comunidad y la Alcaldía Municipal se ha valorado el espacio habilitado para las capacitaciones con Juntas de Acción Comunal, donde en articulación con Secretaria de Gobierno me he desempeñado como Coordinador y enlace para estas capacitaciones, por tal motivo el pasado 12 de Mayo me realizarían una entrevista por parte del canal de la Alcaldía, con el fin de Informar sobre el proceso realizado con las JAC, el apoyo que se encuentra realizando el CEE y la importancia del desarrollo de la metodología con los emprendedores, no solo de las JAC, sino de la comunidad de emprendedores payaneses en general. **(Anexo 9)**

Tercera etapa. Planeación y diseño de la convocatoria para fortalecimiento de las unidades de negocio

A partir de que las capacitaciones en las diferentes comunas se desarrollaron de manera oportuna según lo planeado, se ha cumplido con el cronograma, lo cual permitió que se continuara con la planeación y diseño de la convocatoria, la cual planteo en base a la convocatoria anterior, celebrada en el año 2017, por tal motivo la colaboración de diferentes compañeros del CEE resulto muy oportuna para trazar las directrices que los emprendedores deben presentar en sus proyectos para el mes de Agosto, fecha tentativa en la que se espera abrir la convocatoria.

Donde se otorgaran puntos adicionales a los emprendedores que asistieron a las capacitaciones dictadas previamente, los demás requisitos se encuentran bajo la evaluación de la oficina jurídica de la Alcaldía Municipal, por tanto, dicha información reside bajo reserva, motivo por el cual próximamente se estará difundiendo la resolución de la convocatoria para que sea de conocimiento de toda la comunidad Payanesa.

Debido a lo anteriormente descrito, no fue posible lanzar la convocatoria en el tiempo formulado para mi pasantía, esto a causa de que al ser una institución de índole publica, se debe respetar el proceso correspondiente para el aval de este tipo de incentivos, en este caso bajo la figura de capital semilla, la cual tiene unas características propias que tras ser formuladas y presentadas al área correspondiente a principios del mes de Julio, el documento debe ser evaluado por los asesores jurídicos correspondientes para evitar desaciertos legales y repercusiones de esta índole sobre la administración actual.

No obstante, el 19 de julio se celebró una pequeña ceremonia de certificación para los emprendedores Payaneses, quienes tras haber cumplido con los requisitos del plan de formación, fueron reconocidos por parte del CEE y premiados con diez puntos adicionales

para la convocatoria 2018 por haberse comprometido con el fortalecimiento de sus unidades productivas (**Anexo 10**).

En continuidad con el plan de acción 2018 del CEE, hacia mis últimos días en la institución se adelantó nuevamente el proceso de sistematización e inscripción de los emprendedores interesados en las capacitaciones de emprendimiento ofertadas para el segundo semestre del año corriente, las cuales al final de mi pasantía se encuentran posicionadas y valoradas por parte de la comunidad payanesa, al punto que al momento de mi salida se contaba con la pre inscripción de aproximadamente 300 nuevos emprendedores de las diferentes comunas de la ciudad, los cuales acuden al CEE en busca del conocimiento adicional que les permita encaminar sus ideas de negocio y/o fortalecer sus unidades productivas.

Finalmente, gracias a la disposición de la Administración “Vive el Cambio”, quien destino diferentes tipos de recursos para el cumplimiento de los objetivos sociales de este proyecto, se generó el siguiente impacto en la comunidad Payanesa:

Tabla Relacion Inscritos Capacitaciones de Emprendimiento CEE 2018-1							
Comuna 2 "El Uvo"		Punto Clave CEE	Grupo Madres	Comuna 5 "Los Sauces"	Comuna 6 "Unidad de Victimas"	Comuna 7 " El Mirador"	Comuna 9 "La Maria"
Inscritos	41	38	60	27	36	37	43
Terminaron	13	20	31	19	23	22	14

Tabla 3. *Relación Inscritos Capacitaciones de Emprendimiento CEE 2018-1*

Mediante la implementación de los cinco Puntos Clave, se desarrollaron las capacitaciones con siete grupos de emprendedores de diversos sectores de la ciudad blanca, los cuales encontraron en el CEE el apoyo y el conocimiento necesarios para afianzar sus habilidades, complementando sus experiencias como visionarios empíricos, permitiendo que ciento cuarenta y dos emprendedores culminaran con el proceso formativo, siendo un ejemplo para quienes quedaron en mitad del camino y un reflejo del empuje y el talante Payanés.

De esta manera se consolidan diversas unidades productivas, pertenecientes a sectores en los que se destaca la gastronomía, la modistería y el comercio; cuyos gestores cuentan ahora con nuevos conocimientos, que reconocen contar con una mayor probabilidad de ser impactados por los sesenta cupos dispuestos para la convocatoria 2018 y ser beneficiarios de un capital semilla que promueva un mejor desempeño de sus actividades.

El programa Puntos Clave, para los primeros días de pre inscripción, contaba con aproximadamente treientos nuevos interesados en la formación que al ser gratuita, completa y certificada, se sienten atraídos por los beneficios que se les proporcionan. Asegurando así la continuidad del programa para el siguiente periodo, el cual tiene como objetivo aumentar su influencia, impactando en las cuatro comunas restantes de la ciudad.

Capacitaciones CEE 2018-1	
Inscritos	282
Total	
Terminaron	142

Tabla 4. Total Inscritos CEE 2018-1

La Información anterior es recopilada para su comprensión en los siguientes gráficos:



Figura 7. Inscripción, Terminación Puntos Clave 2018-1

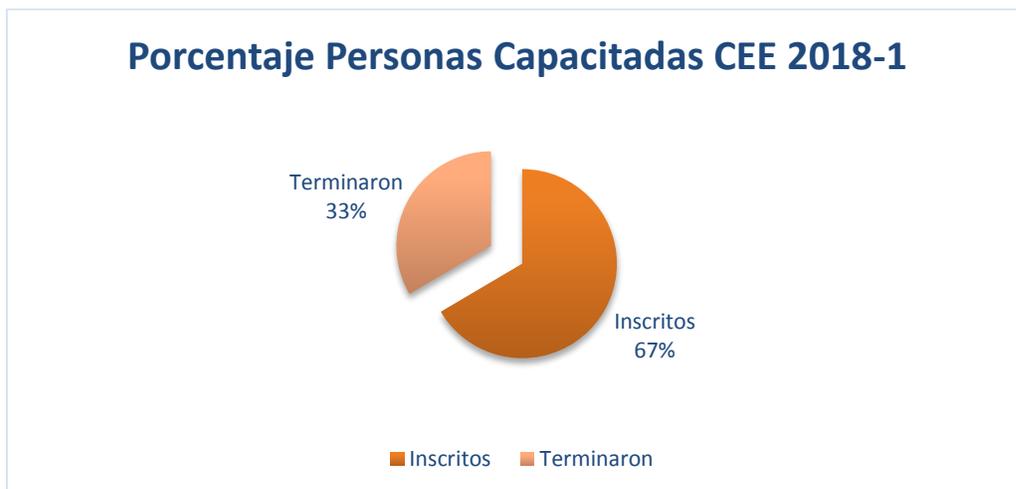


Figura 8. Porcentaje Personas Capacitadas CEE 2018-1.

Capítulo V. Conclusiones y sugerencias

Conclusiones

Al tener un contacto directo con los emprendedores de diferentes sectores económicos y condiciones sociales evidencie la importancia de tener un compromiso social con nuestra comunidad y al ser conscientes de ello podemos propiciar estos espacios impactando desde nuestra formación profesional, aportando nuestro conocimiento a sus unidades productivas.

A través de las diferentes experiencias relatadas por los emprendedores y mi interacción con ellos se ha complementado en gran medida mi formación académica como Administrador de Empresas, siendo más consciente de los factores claves de éxito y los riesgos que comúnmente se pueden encontrar.

Es importante mantener y aumentar los proyectos que incentiven la creatividad y el emprendimiento en la región, para que sean estos los caminos que permitan mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Teniendo en cuenta la tasa de desempleo de nuestra ciudad blanca, se hace necesario promover la creación de nuevas empresas, que al ser bien encaminadas pueden ayudar a mitigar la des empleabilidad actual.

La experiencia obtenida a lo largo de la pasantía, crearon en mi perfil una serie de competencias y aptitudes complementarias a mi formación académica, como lo son: sentido de pertenencia, pro actividad, trabajo en equipo, dominio de personal, atención al cliente, presentaciones en público, capacidad de reacción, etc. que en mi vida profesional me permitirán efectuar diferentes labores con mayor eficacia.

La acogida por parte de la comunidad ha sido significativa, las personas encontraron en las capacitaciones del Centro de Empleo y Emprendimiento una serie de herramientas que los ayudaran a estructurar sus ideas de negocio o por otra parte a fortalecer y operar con más eficiencia sus unidades productivas.

El constante el apoyo, el acompañamiento y el compromiso por parte de las directivas del CEE, permitió el cumplimiento de los objetivos propuestos en el programa para el primer semestre del 2018.

Según lo expresado por los emprendedores que tomaron las capacitaciones, se sienten muy satisfechos con la metodología propuesta y desarrollada, catalogándola como de muy completa, comprensible y útil para sus unidades productivas o ideas de negocio. De igual manera destacan el compromiso de la Administración “Vive el Cambio” el cual ha gestionado que la ruta de capacitaciones se desarrolle en las comunas, donde es de más fácil acceso para los emprendedores. Así mismo agradecen el compromiso de los diferentes Profesionales a cargo de dictar los talleres establecidos en el programa.

En vista de la acogida que ha tenido la metodología por parte de la comunidad de la ciudad de Popayán y el compromiso del Centro de Empleo y Emprendimiento para crear una cultura de emprendimiento en la ciudad, se han habilitaron espacios adicionales para la ejecución de capacitaciones con nuevos grupos representativos como lo son: Madres cabeza de familia, Unidad de víctimas, Juntas de Acción Comunal.

El oportuno esfuerzo y la disciplina desarrollo de las capacitaciones han facilitado que el cronograma se haya cumplido a cabalidad según lo programado y permiten que se continúe con las etapas posteriores.

Los emprendedores asistentes expresan en diferentes oportunidades su satisfacción y gratitud con el esfuerzo que realizan los tutores y el CEE, valoran la importancia de sus aportes, motivo por el cual muchos de ellos apropiaron ese conocimiento adquirido como herramientas para la operatividad de sus emprendimientos.

Sugerencias

Realmente han sido pocas las limitaciones que se han encontrado a lo largo del proceso, una de ellas puede identificarse en que la selección de los pasantes pudo ser mejor, en medida que existieron casos en que las carreras no fueron afines con las administrativas y no se pudo contar con estas personas como tutores de los temas especificados en la metodología que gira entorno por supuesto al emprendimiento y la innovación.

Una de las principales limitaciones encontradas en el proceso de Descentralización de los servicios del Centro de Empleo y Emprendimiento mediante la implementación de puntos clave en la ciudad de Popayán, ha sido un desacierto generado a causa de que no se pudo ejecutar el Punto Clave de la comuna 7, según lo planeado a instaurarse en el salón comunal del Mirador, debido a que se pasó mucho tiempo contactando al presidente de esa junta de acción comunal el Sr. Karol Alejandro Constain, el cual según versiones posteriores de habitantes de la comuna 7 nos dieron a conocer que no estaba interesado en articularse en nuestro proyecto, debido a que el hacia un cobro por el préstamo del salón comunal. Por tal motivo se gestionó el préstamo del “Salón Nuevo Popayán” para desempeñar las labores propias del proyecto de Puntos Clave, en este lugar ubicado de igual manera en el mirador.

Dicho infortunio retraso la apertura del Punto Clave para la comuna 7, la cual tuvo que aplazarse para después de semana santa, estando de igual manera dentro del cronograma establecido. Por tanto, es inherente conocer realmente las personas con vocación de servicio y liderazgo dentro de sus comunidades, que al estar comprometidos

con estas puedan satisfacer con una mayor eficiencia la necesidad del programa por encontrar espacios públicos en los cuales desarrollar las capacitaciones.

El proceso de formulación de la resolución para la convocatoria “Capital Semilla 2018” debió realizarse con anterioridad, debido a que la evaluación y validación por parte del área jurídica es un proceso dispendioso que toma un tiempo mayor al pronosticado.

Es importante sistematizar las bases de datos y los demás procesos efectuados por parte del Centro de Empleo y Emprendimiento, con el fin de que esto permita una mayor fluidez de la información y permita acceder a ella desde diferentes espacios en los que sea requerida.

Finalmente se hace necesario elaborar un plan estratégico dentro del CEE que permita direccionar su actividad estratégica, no solo al cumplir con su plan de acción, sino considerar también una tipología de decisiones más de tipo estratégico, las cuales le garanticen una mejor consolidación de sus objetivos, considerando realizar un plan operativo que genere un mayor impacto social.

Bibliografía

- Abernathy, W. y Utter Back, J. (1975). *A Dynamic Model of product and Process Innovation*.
- Alcaldía Municipal de Popayán. *Administración “Vive el Cambio”*.
- Aldrich, H. E. y Wiedenmayer, G. (1993). “From traits to rates: an ecological perspective on organizational founding’s”. En: Katz, J y Blockhouse, R. (Eds), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. Vol. 1 (pp. 145-195). Greenwich, CT: JAI Press.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Artículo 1 de la Ley 10 de 1991.
- Bull, I. y Willard, G.E. (1993). “Towards a Theory of Entrepreneurship”. *Journal of Business Venturing*, (8), pp. 183-195.
- Centro de Empleo y Emprendimiento.
- Conferencia Internacional del Trabajo en su 98ª reunión. (Ginebra, junio de 2009).
- Ecotec (2007): Design and implementation of the pilot action “ERASMUS for young entrepreneurs” Enterprise and industry. *Working Paper* (2).
- Fariborz D. y Shanthi G. (2001). *The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations*.
- Fontela, E; Guzmán, J; Pérez, M y Santos, F (2006): *The Art of Entrepreneurial Foresight*. Universidad Antonio de Nebrija.
- Global Educación (2007). *Marketing Estratégico para Pymes*.
- ICONTEC. Técnicas y Certificación.

Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento.

Manual de Oslo (2005). Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Edición conjunta de OCDE y Eurostat.

Martin González (2013). *Empleabilidad y Empleo Universitarios, Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria*.

Mateo, C. y Rafael, J. (2009). Sistemas de Gestión de la calidad Un camino hacia la satisfacción del cliente–Parte I. Recuperado de:
<http://qualitytrends.squalitas.com>.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, (2015). Sistemas de Gestión de la calidad Fundamentos y Vocabulario. Bogotá D.C., Colombia:
Instituto Colombiano de Normas.

Pallares, Z.; Romero, D. y Herrera, M. (1990). *Hacer Empresa: Un Reto*.

Pereira, F. (2003): Reflexión sobre algunas características del espíritu emprendedor colombiano. *Revista Economía, Gestión y Desarrollo*, (1), 9-26.

Peter Drucker, (1985). *La innovación y el empresariado innovador*.

Porter, M. (1985). *Ser Competitivo, edición actualizada y aumentada*.

Veciana, J. (2001). Creación de empresas como campo de estudio y salida profesional: Evolución, estado actual y tendencias de desarrollo. *RGE- Revista de Gestão e Economía*, 2-9.

Reynolds, P. D. (1997). “Who starts new firms? Preliminary explorations of firms in gestation”, *Small Business Economics*, 9 (5), 449-462.

Rothwell, R. y Zegveld, W. (1985). *Reindustrialization and technology*.

Londres: Longman.

Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Bogotá: McGraw-

Hill.

Schumpeter, J. (1947). The creative response in economic history. *The Journal of*

Economic History, 7(2), 149-159.

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo

de Cultura Económica.

Westhead, P. y Wright, M. (1998). “Novice, portfolio, and serial Founders: are they

different?” *Journal of Business Venturing*, 13(3), 173-204.

Anexos

Anexo I. Metodología Diseñada para las Capacitaciones de los Puntos Clave.

1. Módulo I. Estudio de mercado

- 1.1 Introducción al emprendimiento, creatividad
- 1.2 Estudio de Mercado
- 1.3 Prototipado y Creación de un modelo de negocio
- 1.4 Marketing Digital y 4p

2. Módulo II. Estudio técnico y organizacional

- 2.1 Proceso Productivo
- 2.2 Proveedores, Insumos y Materia Prima
- 2.3 Maquinaria y Equipo
- 2.4 Estudio Organizacional

3. Módulo III. Estudio financiero y formalización empresarial

- 3.1 Costos Fijos y Variables - Gastos y Ventas
- 3.2 Estado de Resultados y Balance General
- 3.3 Formalización Empresarial
- 3.4 Consolidación Plan de Negocio

Anexo 2. Plan de Negocio formulado por el CEE.

Guía para la elaboración del plan de mercadeo

Información de la empresa

Nombre de la empresa	
Representante legal	
Dirección	
Teléfono	
Correo electrónico	
Tipo de organización	
Fecha de constitución de la empresa	

1. Portafolio de productos

1.1. Descripción del producto

Producto	Descripción	Presentación	Oferta máxima mensual	Precio de venta unidad	Precio de venta/por mayor

Anexar fotos de los productos

1.2. Describa en qué se diferencian sus productos con los de la competencia

2. Análisis de mercado

2.1. Comportamiento del mercado

Para cada uno de los productos o grupos de productos ofrecidos por la empresa responda cada una de las siguientes preguntas (a nivel de barrio, municipal, departamental, país):

- ¿Cómo ha sido el consumo del producto o servicios en los últimos años? (creciendo, estable, disminuyendo) Explique el por qué.
- ¿Cuál es la oferta del producto en el mercado? (volúmenes y cantidades ofrecidas)
- ¿Cuál es la demanda del producto en el mercado? (volúmenes y cantidades demandadas)
- ¿En qué lugar, zona o región se producen las mayores cantidades del producto?
- ¿En qué lugar, zona o región se compran las mayores cantidades del producto?

2.2. Características de los consumidores

Para cada uno de sus productos responda las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son o serían los consumidores de su producto o productos similares? (consumidor final o distribuidor: amas de casa, niños, adulto mayor, colegios, etc.)
- ¿Cuáles son sus características demográficas?
 - Edad.
 - Sexo.
 - Condición social.
 - etc.
- ¿Dónde realiza la compra?
- ¿Cuál es su frecuencia de compra?
- ¿Cuánto paga o está dispuesto a pagar por el producto? (para cada producto)
- ¿Qué cantidad de producto compra o compraría al mes?
- ¿Qué uso le da al producto?
- ¿Dónde se localizan geográficamente los consumidores?
- ¿Cuál es o sería la forma de pago?
- ¿Existen tendencias del mercado que favorezcan el mercadeo de su producto o servicio?

2.3. Requisitos de acceso al mercado

¿Cuáles son las regulaciones normativas (regulaciones sanitarias, permisos ambientales) o económicas (impuestos u otro tipo de tarifas) que tiene que cumplir su producto para ingresar al mercado? Descríbalos.

2.4. Análisis de la competencia

Producto	Productos similares	Precio de venta actual	Precio de venta de la competencia	Ventajas frente a la competencia	Desventajas frente a la competencia

- ¿Cuántas empresas tienen sus mismos productos? ¿cuántas existen en su área de influencia?
- ¿Cómo funcionan las empresas competidoras?
- ¿Cómo es la estrategia de mercadeo de la competencia?

2.5. Estrategia de comercialización

Describe las estrategias para acceder al mercado:

- Describa las características que den valor agregado y diferencien sus productos
- ¿Qué medios de publicidad utilizara la empresa?
- ¿Cuál es el sistema de distribución de los productos?
- ¿Cómo son los mecanismos de promociones?

3. Análisis técnico

Realice una descripción del área donde tiene influencia la empresa, sus características y actividades desarrolladas por la empresa en esta área.

Departamento	Municipio	Vereda	Altitud	Temperatura	No. De habitantes	Actividades

3.1. Descripción del proceso productivo

- ¿Cuáles son los pasos u operaciones individuales necesarias para fabricar el producto o prestar el servicio?
- ¿Cuánto tiempo gastará realizando cada operación individual por día?
- ¿Cuánto espacio requiere para realizar cada operación?
- ¿Cuántas personas se requieren para realizar cada operación?
- ¿Qué operaciones se realizan manualmente y cuáles con máquinas?

3.2. Flujo de proceso

Realizar una representación gráfica o dibujo del proceso productivo o flujo de proceso (*dibujo de las actividades que se realizan desde el inicio del proceso hasta obtener el producto o servicio terminado*)

3.3. Distribución de la planta

Elaborar un dibujo del lugar donde se realizan las operaciones. Asignar espacios para: área de producción o prestación del servicio, almacenamiento de materia prima, almacenamiento de producto terminado, área administrativa, baños u otras áreas según el negocio.

3.4. Proveedores

Los proveedores son las empresas o personas que proveen o abastecen el negocio con los equipos, las materias primas e insumos necesarios para producir un bien o prestar un servicio.

Nombre del producto			
Aspectos a evaluar	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Calidad (buena, regular, mala)			
Precio			
Condiciones de pago (crédito, contado)			
Garantía			
Experiencia (mucho, media, poca)			
Total			

- ¿Entregara el producto en la fecha en que se necesita?
- ¿se tendrán que asumir costos de transporte o almacenamiento?
- ¿se requiere de un pedido mínimo con ciertas cantidades?
- ¿Cuentan con suficiente disponibilidad del producto para futuros pedidos?
- ¿Ofrecen descuentos por pago de contado o a crédito?
- ¿Ofrecen descuentos por llevar mayores cantidades del producto?
- ¿Tienen servicio de mantenimiento?

3.5. Maquinaria y equipos

Completar el siguiente cuadro con la maquinaria y equipos requeridos para la fabricación del producto o prestación del servicio.

CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL

3.6. Muebles y enseres

Completar el siguiente cuadro con la maquinaria y equipos requeridos para la fabricación del producto o prestación del servicio. (Estantes, sillas, mesas, armarios, archivadores, etc.).

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total

3.7. Materias primas

Completar el siguiente cuadro con las materias primas requeridas para la fabricación del producto o prestación del servicio. (Mensual).

Producto 1

Concepto	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total

Estudio organizacional

4.1. Misión

Escriba la misión de la empresa (la intención con la que fue creada la empresa, los objetivos de esta, pueden ser económicos, sociales, ambientales, académicos, generar empleo, entre otros).

4.2. Visión

Escriba la visión de la empresa (como es la empresa que quiere llegar a tener en el futuro y todo lo que quiere lograr con ella. Definir las metas para lograr a largo plazo 5, 10, 15 años).

4.3. Objetivos

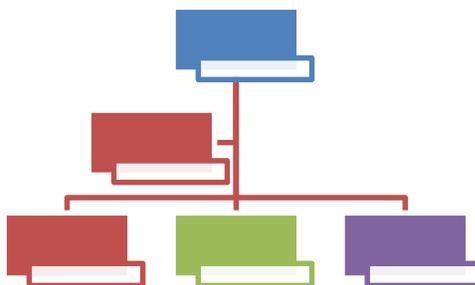
Escribir el objetivo general y los objetivos específicos. Estos deben estar enmarcados en un espacio de tiempo definido, ser concretos, realizables y verificables.

4.4. Estructura organizacional

Describe cada puesto de trabajo en el negocio con el nombre del cargo, las competencias o habilidades requeridas, las funciones o responsabilidades y el salario e incentivos.

Nombre del cargo	
Competencias o habilidades requeridas	
Funciones o responsabilidades	
Salario	

Elabora un organigrama del negocio (El organigrama de una empresa consiste en la representación gráfica de la estructura de la empresa, de manera que no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también representa las estructuras departamentales, además de ser un buen esquema de las relaciones jerárquicas y competenciales dentro de la empresa).



4.5. Formalización

Describe los requisitos legales necesarios para poner en marcha tu negocio y operar formalmente (registro en cámara de comercio, licencias para operar, permisos financieros, obligaciones tributarias, comerciales y laborales, regulaciones locales, entre otras).

Estudio financiero

5.1. Ventas

Se resume la información sobre las cantidades de cada producto que planea vender la empresa en 1 año.

Ventas de cada producto para el primer año													
Producto	Meses												Ventas año
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	

5.1.1. Condiciones de venta

Establecer los precios de venta y la forma en que venderá cada uno de los productos a determinado tipo de cliente.

Condiciones de venta							
Producto	Precio de venta	Condiciones comerciales en %					
		Contado	30 días	60 días	90 días	120 días	150 días
1							
2							
3							

5.2. Gastos

5.2.1. Gastos administrativos

Son aquellos egresos del negocio que corresponden a las actividades administrativas.

Gastos administrativos	
Tipo de gasto	Gasto mensual
Personal administrativo	
Arriendo de instalaciones administrativas	
Servicios públicos administrativos	
Cafetería y aseo	
Papelería	
Asesoría administrativa	
Asesoría contable	
Transporte	
Total	

5.2.2. Gastos de ventas

Son aquellos gastos que se relacionan directamente con el movimiento de las ventas.

Gastos de ventas	
Tipo de gasto	Porcentaje sobre las ventas
Presupuesto para publicidad	
Comisiones por venta	
Otros	

5.2.3. Gastos financieros

Son los gastos que se relacionan directamente con el pago de intereses por créditos y/o deudas que tenga el negocio.

Gastos financieros	
Tipo de gasto	Valor

5.3. Costos

Son los egresos que tiene la empresa por el desarrollo de actividades de producción.

5.3.1. Costos fijos

Son aquellos que no dependen del nivel de producción y/o utilización de un proceso o servicio.

Costos fijos de operación (MES)	
Concepto	Valor mensual
Arrendamiento de planta	
Depreciación activos fijos de producción	
Mantenimiento planta	
Total	

Mano de obra fija		
Tipo de empleado	Salario mensual	Número de empleados
Total		

5.3.2. Costos variables

Los costos variables dependen del nivel de producción de la empresa.

Materias primas						
Materias primas	Cantidad (mes)	Costo unitario	Costo total	Forma de pago en %		
				Contado	30 días	60 días

Mano de obra variable				
Tipo de empleado	Salario básico mensual	Número de empleados	Tiempo de contratación	Total a pagar
Jornalero				
Operarios				

6. Capital de la empresa

Definir el capital necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Capital de la empresa	
Recursos propios	
Recursos requeridos	
Otros recursos	
Total Recursos	

Anexo 3. Cronograma Puntos Clave

Modulo	Fecha						
	Comuna 2	Casona CEE	Comuna 5	Comuna 6	Comuna 7	Comuna 9	Grupo Madres
Modulo I. ESTUDIO DE MERCADO							
Introducción al emprendimiento y creatividad	02-abr	20-22 feb	22-mar	30-abr	11-abr	11-abr	23-mar
Estudio de Mercado		27- 1 feb	03-abr		12-abr	13-abr	06-abr
Prototipado y creacion de un Modelo de Negocio	09-abr	6-8 mar	05-abr	07-may		18-abr	13-abr
Marketing Digital y 4p		13-15 mar	10-abr		18-abr	20-abr	
Modulo II. ESTUDIO TECNICO Y							
Proceso Productivo	16-abr	20-22mar	12-abr	17-may	19-abr	25-abr	20-abr
Proveedores, Insumos y Materia Prima		3-5 abr	17-abr		25-abr		
Maquinaria y Equipo	23-abr	10-12 abr	19-abr	21-may	26-abr	27-abr	27-abr
Estudio Organizacional		17-19 abr	24-abr		02-may	02-may	
Modulo III. ESTUDIO FINANCIERO Y							
Costos Fijos y Variables - Gastos y Ventas	30-abr	24-abr	26-abr	28-may	03-may	09-may	04-may
Estado de Resultados y Balance General		26-abr	03-may		09-may	11-may	
Formalizacion Empresarial	07-may	03-may	08-may	30-may	10-may	18-may	11-may
Consolidacion Plan de Negocio			10-may		16-may	20-may	

Anexo 4. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Sede Casona.



Anexo 5. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Comuna 2 “El Uvo”.



Anexo 6. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Comuna 5 “Los Sauces”



Anexo 7. Apertura, inscripción y socialización de los servicios del CEE. Comuna 9 “La María”



Anexo 8. Entrevista Emisora de la Alcaldía 105.1



Anexo 9. Entrevista Canal de Televisión de la Alcaldía.



Anexo 10. Ceremonia de Certificación de emprendedores 2018-1.

