

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Hub de Marketing para el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana

Proyecto aplicado a una problemática empresarial

Manuela Peña Gómez

Elizabeth Peláez Escobar

Yuly Alejandra Quintero Parra

Bogotá

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Hub de Marketing para el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana

Proyecto aplicado a una problemática
empresarial

Manuela Peña Gómez

Elizabeth Peláez Escobar

Yuly Alejandra Quintero Parra

Lina María Echeverri

Maestría en Marketing

Bogotá

2019

Declaración de autonomía

Declaramos bajo gravedad de juramento, que hemos escrito la presente tesis de maestría por nuestra propia cuenta, y que, por lo tanto, su contenido es original. Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que esta tesis de maestría no ha sido entregada a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Manuela Peña Gómez

Elizabeth Peláez

Yuly Alejandra Quintero

23 de diciembre 2019

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Manuela Peña Gómez

Elizabeth Peláez

Yuly Alejandra Quintero

23 de diciembre 2019

Tabla de contenido

1	Resumen ejecutivo	8
2	Palabras clave	9
3	Fundamentación de la problemática	10
3.1	Antecedentes y contexto sectorial y organizacional de la problemática	10
3.2	Explicación, posibles causas y principales consecuencias de la problemática...	25
3.3	Beneficios potenciales de solucionar la problemática	26
3.4	Objetivo General.....	28
4.1	Objetivos específicos	28
5	Revisión de la literatura y de los documentos empresariales y del sector	29
6	Metodología implementada para alcanzar la solución a la problemática	31
7	Descripción de la propuesta de intervención	41
8	Resultados esperados de la implementación de la propuesta de intervención	80
	Bibliografía	82

Lista de tablas

Tabla 1. Cifras históricas del CEIS	16
Tabla 2. Emprendedores encuestados.	29
Tabla 3. Presupuesto de hub de marketing	12

Lista de figuras

Figura 1 Percepción de oportunidades (Colombia y Latinoamérica) y tipos de economía en el 2017. Percepción de capacidades	11
Figura 2: Actividad emprendedora y de empresas establecidas en Colombia en el periodo 2013 - 2017	12
Figura 3: Total actividad emprendedora en etapa temprana (TEA), indicadores entre adultos entre los 18 – 64 años en 48 economías y 4 regiones geográficas, mostrando la necesidad y la oportunidad impulsada por la mejora	13
Figura 4: Reporte global de emprendimiento 2015 Resultados Colombia	16
Figura 5 DOFA del mundo empresarial en Colombia	17
Figura 6 Modelo de incubación del CEIS	23
Figura 7 Sector del emprendimiento	34
Figura 8 Fase del emprendimiento	35
Figura 9 Tipo de emprendimiento	36
Figura 10 Motivos para emprender	37
Figura 11 Factores de éxito de un emprendimiento	37
Figura 12 Proceso de incubación	38
Figura 13 Factores relevantes de los procesos de incubación	39
Figura 14 Acceso a proceso personalizado de marketing	39
Figura 15 Áreas de profundización	40
Figura 16 Acceso a los temas	40
Figura 17 Valor de los espacios	41
Figura 18 Poblaciones impactadas por el hub de marketing	48
Figura 19 Matriz de posicionamiento del hub de marketing	50
Figura 20 Líneas de acción del hub de marketing	55
Figura 21 Portafolio de servicios del hub de marketing	55
Figura 22 Diagnóstico de planeación del marketing	58
Figura 23 Diagnóstico de marca	59
Figura 24 Diagnóstico de marketing digital	59
Figura 25 Metodologías en el proceso de acompañamiento	62
Figura 26 Campus Chía, Universidad de la Sabana	71
Figura 27 Mapa Sabana Centro	71
Figura 28 Oficina CEIS	72
Figura 29 Logo Hub de marketing	74

1 Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como fin plantear un *Hub de Marketing* para el Centro de Emprendimiento e Innovación como respuesta a la problemática actual y al impacto que tiene marketing como factor de éxito y sostenibilidad de los emprendimientos que se fundamentará a lo largo del trabajo.

En el capítulo 1, se encontrará la fundamentación de la problemática la cual planteará antecedentes y contexto sectorial del comportamiento del emprendimiento en Colombia y el impacto del marketing en la sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento, el contexto organizacional, donde se entenderá que es el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de la Sabana, explicación, posibles causas y principales consecuencias de las altas tasas de mortandad de los emprendimientos en Colombia los cuales su ciclo de vida está entre los 3 y 5 años y como el Marketing sería un factor diferencial para superar ese tiempo promedio, por último se darán a conocer los beneficios potenciales de solucionar la problemática para la Universidad de la Sabana y los emprendedores incubados por el CEIS.

En el capítulo 2, se darán a conocer el objetivo general y objetivos específicos que marcarán los lineamientos del presente trabajo y los cuales deberán responder a la pregunta de investigación, planteamiento de la propuesta y resultados esperados de la misma.

En el capítulo 3, se encontrarán los artículos, textos literarios y documentos empresarial y del sector que dan sostenibilidad a los argumentos planteados a lo largo del trabajo y justifican la creación del *Hub de Marketing*.

En el capítulo 4, se describirá la metodología utilizada para alcanzar la solución a la problemática, el perfil de las personas que hicieron parte de los 3 instrumentos utilizados para la recolección de información que justifica la propuesta y su importancia para el público objetivo, emprendedores de la Comunidad Universitaria de la Universidad de la Sabana y de los 11 municipios de Sabana Centro, Zona de influencia de la Universidad, por último, se describen los hallazgos más importantes en esta fase de investigación.

En el capítulo 5, se planteará en detalle la propuesta de intervención la cual responderá a la problemática identificada en el capítulo 1, se encontrará la descripción del *Hub de Marketing*, el alcance, población objetivo, portafolio de servicios, fases de operación para su implementación, inversión económica necesaria, riesgos y limitaciones, alineados con los objetivos propuestos en el capítulo 2.

En el capítulo 6, se describirán los resultados esperados de la implementación de la propuesta de intervención para medir su impacto y alcance con respecto a lo descrito a lo largo del presente capítulo.

Esta propuesta será presentada y evaluada en la comisión de asuntos generales de la Universidad de la Sabana para determinar la viabilidad de su implementación en febrero del 2020, fecha en la cual iniciarían nuevamente los procesos de incubación de

acuerdo con los tiempos de operatividad del Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana.

2 Palabras clave

Consultoría Académica, Emprendimiento, Marca, Marketing, Marketing digital

3 fundamentación de la problemática

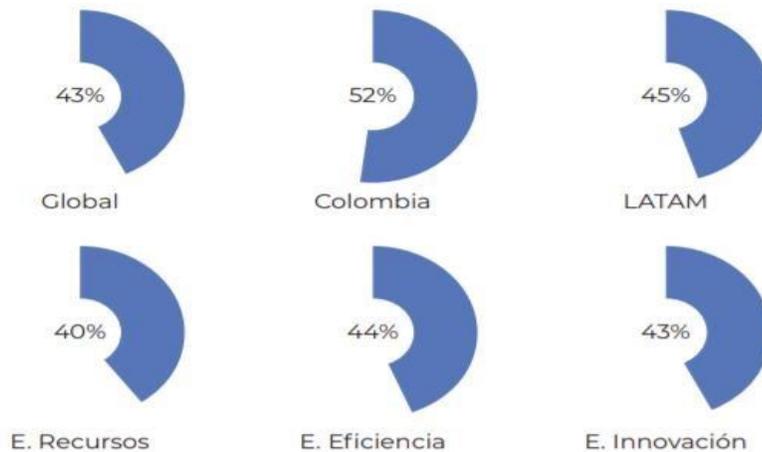
3.1 Antecedentes y contexto sectorial y organizacional de la problemática

Contexto sectorial

De acuerdo con el estudio de la actividad empresarial de Colombia en el 2017 del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (Monitor, 2017). En el 2017, el 52% de la población adulta colombiana percibió “oportunidades para empezar un negocio” en los próximos seis meses, lo cual contrasta con el 2013, cuando el 68% percibía estas oportunidades.

Figura 1 Percepción de oportunidades (Colombia y Latinoamérica) y tipos de economía en

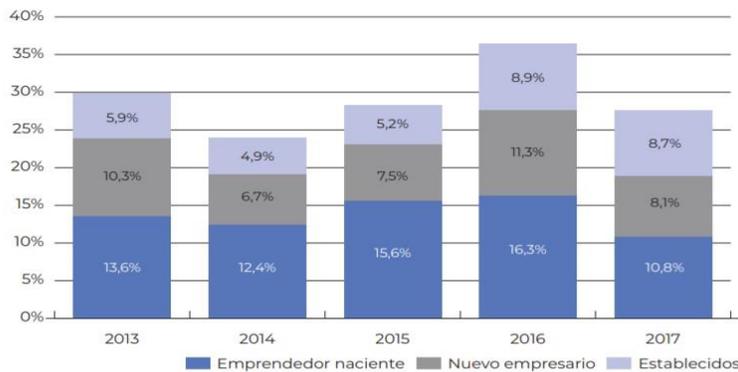
el 2017. Percepción de capacidades



Fuente: Percepción de oportunidades (Colombia y Latinoamérica) y tipos de economía en el 2017. (Monitor, 2017).

Por otro lado, existe otro indicador el cual identifica el porcentaje de colombianos que consideran el miedo al fracaso un obstáculo que les impediría iniciar una empresa. en el 2017. (Monitor, 2017)

Figura 2: Actividad emprendedora y de empresas establecidas en Colombia en el periodo 2013 - 2017.



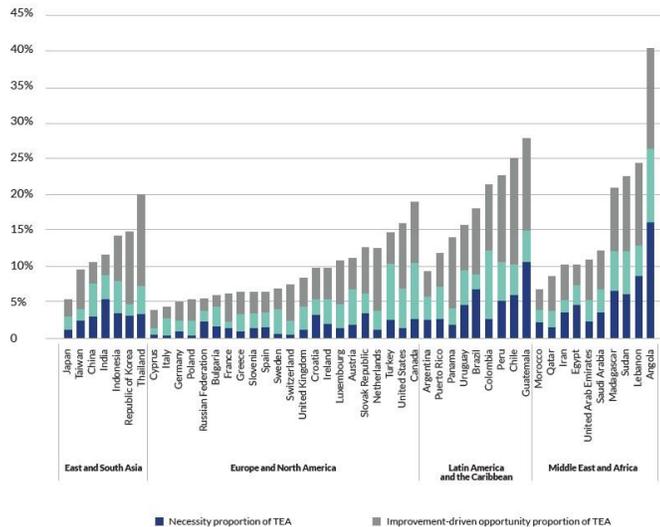
Fuente: Actividad emprendedora y de empresas establecidas en Colombia en el periodo 2013 - 2017. Global entrepreneurship monitor (2017).

El estudio reveló que estamos en una economía en la cual la actividad emprendedora se basa en innovación y oportunidad, y no en la necesidad por la carencia de oferta de empleo. De igual manera, la GEM distingue entre dos motivaciones principales para emprender, de modo que diferencia entre los emprendimientos generados por razones asociadas a la necesidad y aquellos generados por la identificación de una oportunidad.

El emprendimiento a nivel global ha venido desarrollándose y creciendo gradualmente, pero más allá de esto está la principal razón de una persona para tomar la

decisión de emprender, el “Global entrepreneurship monitor” señala que la mayor razón o motivación para que una persona emprenda es la situación económica en la que se encuentra, menciona que en los países que poseen una economía más saludable se ve en menor grado el crecimiento del emprendimiento a comparación de una economía de bajos ingresos, esto por la necesidad de salir adelante puesto que no encuentran un trabajo en el cual desempeñarse y en el que se sientan bien remunerados, también como lo menciona un reporte presentado por la escuela de administración de Yale muchos emprendedores presenta un perfil en el cual están altamente educados y encaminados por el patrón de emprendimiento.

Figura 3: Total actividad emprendedora en etapa temprana (TEA), indicadores entre adultos entre los 18 – 64 años en 48 economías y 4 regiones geográficas, mostrando la necesidad y la oportunidad impulsada por la mejora.



Fuente: Global entrepreneurship monitor (2017).

Emprendimiento nacional

De acuerdo con lo anterior, se presentó el panorama del emprendimiento a nivel global, ahora haremos una revisión del ecosistema a nivel nacional, el artículo presentado por la Cámara de comercio en los últimos años el emprendimiento ha venido creciendo exponencialmente debido a que cada vez más colombianos desean formar su propia empresa y también debido a que cada vez hay más entes que apoyan estas iniciativas, existen muchas razones por las cuales los colombianos quieren emprender, en primer lugar encontramos el deseo de ser “sus propios jefes” y no tener que rendirle cuentas a otra persona, este es un pensamiento que se ha arraigado en la cabeza de muchos colombianos, en segundo lugar encontramos la falta de empleo puesto que existe mucha demanda de mano de obra pero no existen muchas ofertas de trabajo, también el artículo menciona que esta razón está muy arraigada a la motivación de aportar al crecimiento del país. (Bogotá, 2016)

Según (Reyes, 2019) el 95% de las empresas que se conforman en Colombia, son micro y pymes. Se estima que alrededor de “9 de cada 10 empresas que constituyen ese 95 por ciento conformado por pequeñas empresas, por PYMEs, tendería a no sobrevivir luego del séptimo año de operaciones” (Reyes, 2019). Adicional a lo anterior, (Ladagga, 2016) agrega que “la gran mayoría de las Pymes que pasan del segundo año de vida, se mantienen en un estado de “supervivencia”, estancados en un ciclo de poco o nulo crecimiento y poca rentabilidad”. Conociendo este panorama tan pesimista, el CEIS, y otras organizaciones interesadas, se especializan en estrategias para impulsar emprendimientos. En la revista (Portafolio, 2019) se establece que hay un reto al

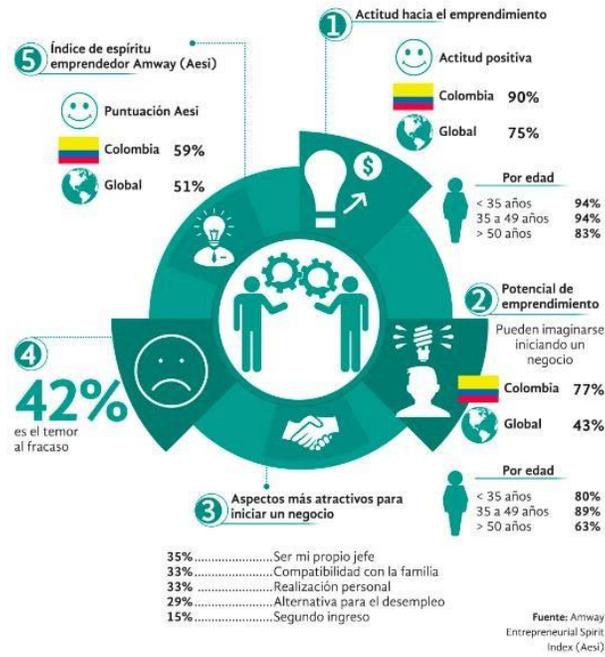
fomentar cifras positivas en el emprendimiento, puesto que no sólo se requiere de la actitud emprendedora, sino que también es esencial “superar la barrera de los cinco años con crecimiento, expansión y sostenibilidad” (Portafolio, 2019).

Se observa que en Colombia el crecimiento en la actividad emprendedora esta también de la mano con la ayuda que reciben en términos de asesorías y mentorías en temas específicos, pero algo que se puede observar es que no se encuentran empresas que traten específicamente temas de servicio y calidad.

Según un artículo publicado por El Tiempo, el emprendimiento en Colombia se ha estado posicionando como una estrategia de sostenibilidad para sus habitantes, esto debido a que “Cuando se habla de emprendimiento se habla de nuevas oportunidades de negocio y de impulsar a la creación de nuevas empresas grandes, medianas o pequeñas, que generan un crecimiento económico.” (Publirreportaje, 2017), afirma que todo este gran avance en temas de emprendimiento se está dando gracias a que Colombia se está posicionando como un país de pensamiento y desarrollo empresarial.

Para el año 2015, Colombia presento un reporte que indica la potencialidad de emprendimiento en Colombia la cual era del 77%, también presento que el 85% de los colombianos eran reconocidos por su alta motivación y deseo de convertirse en emprendedores, como lo podemos observar en la ilustración el 90% de los colombianos tiene una actitud positiva frente a los emprendimientos. A comparación del 75% a nivel global, es por esto que el emprendimiento es considerado una gran opción de vida, pero también existe un 42% de la población la cual no emprende ya que le tienen miedo a fracasar y por ende a no tener una estabilidad económica (Saavedra Crespo, 2019).

Figura 4: Reporte global de emprendimiento 2015 Resultados Colombia



Fuente: Economía (2016)

Por otro lado, (Passport) muestra un análisis en el mundo empresarial en Colombia, teniendo en cuenta las variables que intervienen en la creación y desarrollo de empresas. Se presentará a continuación el DOFA planteado por Passport:

Figura 5 DOFA del mundo empresarial en Colombia



Fuente (Passport, 2019, p. 1)

Entre los ítems planteados por Passport en el anterior DOFA, hay unos que muestran un ambiente más propicio para los emprendedores. Por ejemplo, el hecho de que se presenten menores impuestos puede conducir a una mayor inversión de actores del ecosistema emprendedor, y aumentar el empleo. También se esperan bajas tasas de interés, lo que es de gran ayuda para los negocios o empresas. Sin embargo, aún el crimen organizado en Colombia afecta la sociedad y por ende, interrumpe la creación de empresas. Otro de los aspectos que impacta negativamente el emprendimiento a nivel nacional, es el atraso tecnológico, el cual obstaculiza el nacimiento de nuevos proyectos, sobretodo de base tecnológica.

Cabe resaltar que en Colombia, una de las cuestiones que más genera dudas para aquellas personas que tienen espíritu emprendedor, y cuentan con ideas grandiosas, es el

financiamiento. Ante lo cual, la falta de cultura de emprendimiento juega un papel importante, puesto que se presentan errores tales como acudir a bancos en una primera instancia, cuando esta debería ser la última fuente de financiación. A partir de la participación en GENERACIÓN CEIS, en la fase final del acompañamiento que da el CEIS, se hace un concurso, donde participan los jueces pertinentes para evaluar los proyectos. De este concurso sale un ganador. El proyecto ganador recibe un capital semilla, entendiendo esto como “un tipo de capital riesgo que se utiliza para apoyar la creación de nuevas empresas que surgen a través de los proyecto de emprendedores” (Caurin, 2017). Otro miedo que se encuentra dentro de la población colombiana es en cuanto a legislación fiscal, tributaria y legal, la cual, a pesar de ser muy bien estructurada, también representa barreras o impedimentos, tanto para la creación de empresas, como para la disolución. Crear empresas es relativamente fácil, pero deshacerla es demasiado costoso, lo que, finalmente impide la creación de empresas, M.P. Sepulveda (comunicación personal, 4 de septiembre de 2019).

Otro aspecto a destacar en el ecosistema de emprendimiento e innovación, es el hecho de que constantemente en Colombia se realizan ferias que apoyan emprendimientos nacionales, e incentivan al consumo local. Como ejemplo de esto, en Bogotá se llevan a cabo ferias tales como: Festival del Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá, Feria Buró, EVA Boulevard, Santa's Market, Feria Mandala, Mercado de Las Pulgas, entre muchas otras. En relación con el emprendimiento en Colombia, (Reyes, 2019) menciona que los números que caracterizan el emprendimiento en Colombia señalan que Bogotá

tiene los porcentajes mayores de creación de empresas, con un 44 por ciento, del total del país. Este indicador es de 25 por ciento en Antioquia, 18 por ciento en Cali, y 13 por ciento en

Cundinamarca. Nótese que en términos de regiones, Bogotá-Cundinamarca, estaría creando 57 por ciento del total de nuevas organizaciones. Es decir, casi 6 de cada 10 nuevas empresas emergería en esta región central que por otra parte es responsable del 35 por ciento del total de producción (PIB) de la economía colombiana

Emprendimiento municipal

Según el artículo de El Tiempo, la provincia Sabana Centro, que agrupa a 11 municipios de Cundinamarca y aporta el 28 por ciento del producto interno bruto del departamento, es un sector estratégico del desarrollo, por lo que se volcó a la innovación. (Tiempo, 2016)

Se creó la iniciativa llamada Sabana Centro Región de innovación (Rinn), radica en que impulsará el mejoramiento de procesos y la competitividad de la zona, que en la actualidad reúne a 18.000 empresas, 13 universidades, 309 colegios, 14 parques industriales y cuatro zonas francas.

De igual manera, una de las primeras necesidades que identificó el proyecto es la prioridad que se le debe dar en la región a consolidar la innovación como un elemento de todos los sectores, para que trabajen como un engranaje en torno a la competitividad. Por otro lado, en el artículo se mencionan los objetivos de dicho proyecto los cuales son: creación de cápsulas de educación, para distribuir entre los aliados, la realización de la

Semana de la Innovación de la Rinn la cual integra eventos en los once municipios relacionados con el área y diseño de talleres de formación para apoyar la creación de líderes y consultores en innovación, para apoyar el sector empresarial y de emprendimiento de la región. (Tiempo, 2016)

Cada día se crean 11 empresas en la Sabana de Bogotá, así se titula el artículo del medio de comunicación Dinero publicado en el 2018. Como conclusión del nuevo informe del observatorio “Sabana Centro Cómo Vamos” presentado en la Universidad de La Sabana, donde se demuestra que en el cierre del 2017 en la provincia Sabana Centro había 25.735 matrículas activas de empresas, “lo que representa un incremento del 19,2% respecto a 2016 (21.598)”. De acuerdo con Juan Carlos Camelo, director de Sabana Centro Cómo Vamos y director de Proyección Social de la Universidad de la Sabana, el potencial económico de la región queda en evidencia por la creación de nuevas empresas y el traslado de enormes industrias a la zona. De igual forma el experto dice: “hay una gran proporción de empresas unipersonales lo que pone en evidencia un movimiento importante en el emprendimiento; pero también grandes inversiones se han trasladado y en eso hay una dinámica sistemática”. Adicionalmente, se toma en cuenta otro aspecto por destacar en temas de competitividad donde según él, la provincia Sabana Centro se destaca dentro de las 15 que tiene el departamento, pues es la de mejor desempeño y la primera en 7 de los 10 factores que miden los indicadores de competitividad. (Dinero A. , 2018).

El Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana, tiene como objetivo primordial disminuir aquellas cifras negativas sobre el emprendimiento y empresas, que

inundan el panorama de desesperanza y pesimismo. Por lo tanto, se ha establecido un segmento objetivo delimitado, con miras a la expansión de este mismo a lo largo del tiempo. El CEIS, a partir de aquellos programas y proyectos, empodera a emprendedores y personas interesadas en la creación de empresas, y los capacita, sobretodo en materia de habilidades blandas, con el fin de seguir con una de las premisas más relevantes de la Universidad de La Sabana, la cual es la formación integral de las personas que se involucran de alguna forma con la institución académica.

En la *figura 2* se retrata la cantidad de emprendimientos que ha atendido el CEIS desde su nacimiento. De allí, cabe resaltar que durante tres años de operaciones de la organización, se han acompañado y potencializado a 194 emprendimientos, lo cual es una cifra alta, y un gran logro. Bajo el programa Generación CEIS, al cual apporto en el semestre

2019-2, se han completado un total de 61 proyectos, incluyendo los del presente semestre

Tabla 1 Cifras históricas del CEIS

CONCEPTO	2016-1	2016-2	2016	2017-1	2017-2	2017	2018-1	2018-2	2018	2019-1	2019-2	2019	TOTAL ACTUAL
TOTAL EMPRENDIMIENTOS INCUBADOS	24	23	47	24	23	47	18	21	39	35	26	61	194
INCUBACIÓN 3 MESES	19	26	45	24	12	36	18	10	28	11	16	27	136
GENERACIÓN SEIS	5	0	5	0	11	11	0	11	11	24	10	34	61
Emprendedores comunidad Universitaria	21	14	35	17	16	33	7	8	15	19	14	33	116
Estudiantes	4	2	6	4	2	6	2	5	7	10	5	15	34
Graduados	16	14	30	12	13	25	5	3	8	9	7	16	79
Administrativos / Profesores	1	3	4	1	1	2	0	0	0	0	2	2	8
Emprendedores Sabana Centro	3	4	7	7	7	14	11	13	24	16	14	30	75

Fuente, creación propia, 2019

La unidad cuenta con tres modalidades de vinculación al proceso de incubación los cuales son:

Programa de Incubación 3 meses: Acompañamiento intensivo, acceso a mentorías especializadas, sesiones de trabajo con equipo CEIS, mapeo de capital inteligente, video

formato pitch y retos en el aula. Programa exclusivo para emprendedores que pertenezcan a comunidad universitaria y Zona de Influencia, puede estar en fase de ideación, incubación o aceleración.

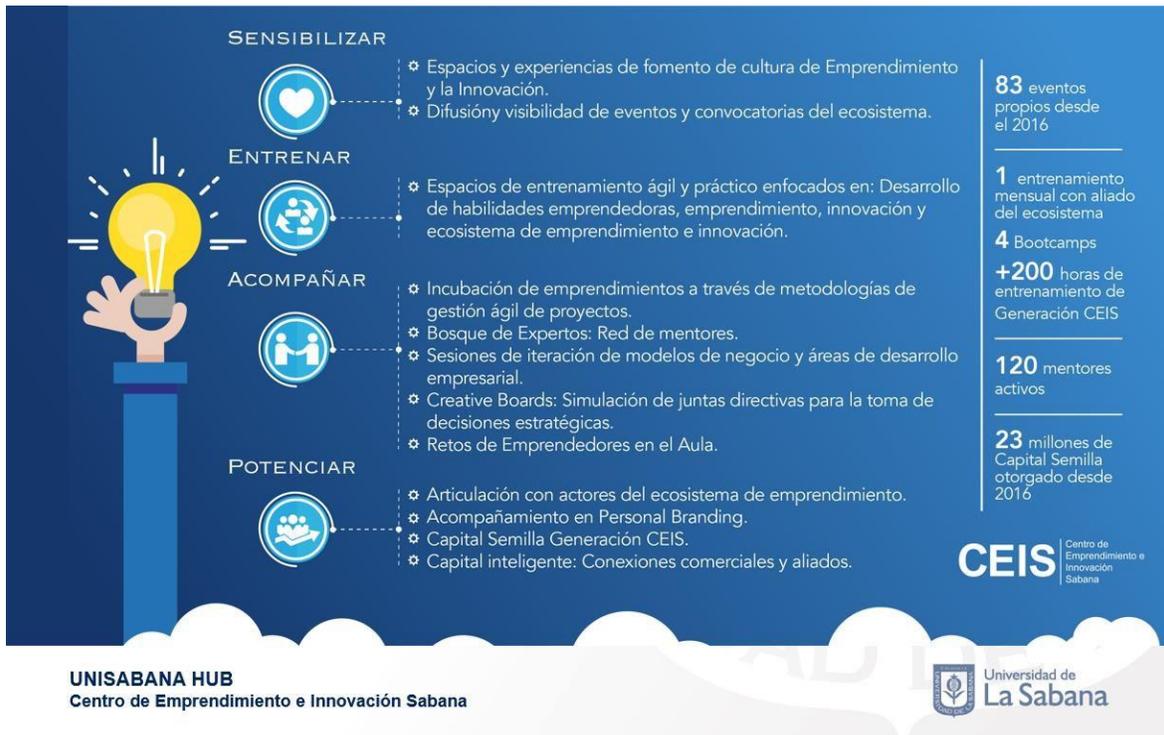
Programa Generación CEIS: Entrenamiento y acompañamiento durante 10 meses, sesiones de trabajo equipo CEIS, acceso a mentorías especializadas, mapeo de capital inteligente, retos en el aula, creative board, programa de aceleración comercial y financiero y capital semilla. Programa exclusivo para emprendedores que hayan realizado validación técnica y comercial de sus emprendimientos y que pertenezcan a comunidad universitaria y Zona de Influencia.

Práctica en Emprendimiento: Acompañamiento intensivo durante 6 meses, acceso a mentorías especializadas, sesiones de trabajo con equipo CEIS, mapeo de capital inteligente.

Programa exclusivo para estudiantes el último semestre de los programas: Administración de Empresas, Administración & Servicio y Administración de Negocios Internacionales que estén autorizados por el departamento de prácticas para realizar esta modalidad de práctica.

El modelo de incubación del CEIS se divide en 4 fases de generación de oportunidades, servicios, experiencias y espacios de encuentro con el emprendedor, las cuales, están descritas a continuación:

Figura 6 Modelo de incubación del CEIS



Fuente. Documentos de gestión interna del CEIS - (CEIS, 2019)

1. **Sensibilizar:** Diseño y desarrollo de espacios y experiencias de fomento de cultura de Emprendimiento y la Innovación; así como la difusión, articulación y visibilidad de eventos y convocatorias con actores relevantes del ecosistema.

Ejemplos de espacios para sensibilizar:

- Hult Prize – Anfitriones de la convocatoria global de emprendimiento social universitario. Evento Campus y evento regional.
- II Encuentro Regional de Emprendedores Sabana Centro
- Startup Talks: Evento que se realiza el primer miércoles de cada mes en municipios de Sabana Centro de manera itinerante

- Semana de Emprendimiento e Innovación: Espacio el cual busca exponer los mejores proyectos de emprendedores de comunidad universitaria y zona de influencia, actividades de formación y espacios de networking con actores relevantes del Ecosistema.

Cifra relevante: Más de 86 eventos propios desarrollados desde el 2016.

2. **Entrenar:** Espacios de entrenamiento ágil y práctico enfocados en: Desarrollo de habilidades emprendedoras, emprendimiento, innovación y ecosistema de emprendimiento e innovación.

Ejemplo de espacios de entrenamiento:

- Bootcamps como estrategia de entrenamiento ágil y práctico.
- Talleres mensuales gratuitos en articulación con aliados estratégicos de la

unidad **Cifras relevantes:** 1 entrenamiento mensual con aliado del ecosistema, 4 Bootcamps y más de 200 horas de entrenamiento de Generación CEIS

3. **Acompañar:** Incubación de emprendimientos a través de metodologías de gestión ágil de proyectos, bosque de Expertos: Red de mentores; sesiones de iteración de modelos de negocio y áreas de desarrollo empresarial, creative Boards: Simulación de juntas directivas para la toma de decisiones estratégicas; y retos de Emprendedores en el Aula. **Ejemplos de estrategias de acompañamiento:**

- Bosque de expertos: Programa de mentoría por objetivos, mentores vinculados gracias al enfoque en Responsabilidad social profesional.
- Articulación de retos de emprendedores en el Aula: Espacios prácticos de aprendizaje a través de retos de emprendedores.

Cifras relevantes: Bosque de expertos: 120 mentores activos

Cifras de emprendimientos incubados desde el 2016

4. **Potenciar:** Articulación con actores del ecosistema de emprendimiento, acompañamiento en Personal Branding, Capital Semilla Generación CEIS, y capital inteligente: Conexiones comerciales y aliados; apoyo en la aplicación de convocatorias de aceleradoras, reconocimientos del gobierno, entre otros actores del ecosistema de emprendimiento e innovación.

Ejemplo de estrategias de potenciar:

- Capital Inteligente.
- Conexiones de alto impacto y visibilidad en espacios de alta relevancia en el ecosistema de emprendimiento.
- Entrega de capital semilla para los 3 ganadores de Generación CEIS

Cifra relevante: 23 millones de Capital Semilla otorgado desde 2016

Adicional a lo anterior y con el fin de complementar la información presentada en esta sección del trabajo, a continuación, se presenta objetivos que plantea uno de los diferentes emprendedores que son incubados semestre a semestre en el CEIS y que sus objetivos son relacionados a marketing, este emprendimiento está en fase de incubación y es un emprendimiento que se dedica a la producción y comercialización de productos derivados del cacao en Colombia.

1. *Definir y documentar el territorio e identidad de la marca, diseño de nombre y logotipo, diseño de estrategias de reposicionamiento de marca y asesoría de radicación para registro de la misma ante la SIC*

2. *Desarrollar estrategias de marketing digital, desarrollo web página en Internet, estrategias para el posicionamiento en los diferentes segmentos, como paso para lograr ser referente a nivel nacional y mundial del consumo consciente integral de alimentos de origen colombiano.*

3. *Diseñar un plan de comercialización y marketing identificando las oportunidades del mercado potencial por cada línea de producto, inicialmente derivados del cacao especial, sachá inchi, y palmitos.*

Por lo anterior, se puede concluir que hay una tendencia de crecimiento de emprendimientos en el país pero que a su vez su ciclo de vida es corto por lo cual se deberá plantear una solución que responda a las causas de esta problemática que viven los emprendedores en Colombia y las cuales se hablarán en detalle en el siguiente capítulo.

3.2 Explicación, posibles causas y principales consecuencias de la problemática

A partir del segmento objetivo de la organización, el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana pretende reducir cifras negativas sobre el emprendimiento y empresas. Según Reyes (2019), el 95% de las empresas que se conforman en Colombia,

son micro y pymes. Se estima que alrededor de “9 de cada 10 empresas que constituyen ese 95 por ciento conformado por pequeñas empresas, por PYMEs, tendería a no sobrevivir luego del séptimo año de operaciones” (Reyes, 2019). Adicional a esto, Ladagga (2016) agrega que “la gran mayoría de las Pymes que pasan del segundo año de vida, se mantienen en un estado de

"supervivencia", estancados en un ciclo de poco o nulo crecimiento y poca rentabilidad”.

Conociendo este panorama tan pesimista, el CEIS, y otras organizaciones interesadas, se especializan en estrategias para impulsar emprendimientos. En la revista Portafolio (2019) se establece que hay un reto al fomentar cifras positivas en el emprendimiento, puesto que no sólo se requiere de la actitud emprendedora, sino que también es esencial “superar la barrera de los cinco años con crecimiento, expansión y sostenibilidad” (Portafolio, 2019).

3.3 Beneficios potenciales de solucionar la problemática

Como se planteó previamente en el apartado del presente informe *Plan estratégico de la organización - Proyectos y programas del CEIS*, y en relación con su misión, y visión, siendo estos dos “statements” lo que es actualmente el CEIS y el objetivo a más largo plazo

planteado por el equipo del Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana, respectivamente. Se establece que la organización tiene como objetivo primordial disminuir aquellas cifras negativas sobre el emprendimiento y empresas, que inundan el panorama de desesperanza y pesimismo. Por lo tanto, se ha establecido un segmento

objetivo delimitado, con miras a la expansión de este mismo a lo largo del tiempo. El CEIS, a partir de aquellos programas y proyectos, empodera a emprendedores y personas interesadas en la creación de empresas, y los capacita, sobretodo en materia de habilidades blandas, con el fin de seguir con una de las premisas más relevantes de la Universidad de La Sabana, la cual es la formación integral de las personas que se involucran de alguna forma con la institución académica.

En la *figura 2* se retrata la cantidad de emprendimientos que ha atendido el CEIS desde su nacimiento. De allí, cabe resaltar que durante tres años de operaciones de la organización, se han acompañado y potencializado a 194 emprendimientos, lo cual es una cifra alta, y un gran logro. Bajo el programa Generación CEIS, al cual apporto en el semestre

2019-2, se han completado un total de 61 proyectos, incluyendo los del presente semestre.

4 Objetivo General

Proponer un *hub de marketing* dirigido a emprendedores de comunidad Universitaria y zona de influencia incubados por el CEIS de la Sabana.

4.1 Objetivos específicos

- Determinación el entorno y el alcance del emprendimiento en Colombia para la creación del *Hub de marketing* del CEIS

- Diseñar el portafolio de servicios para la *Hub de marketing* para el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana
- Establecer la inversión, riesgos y limitaciones del *Hub de Marketing* para el centro de Emprendimiento e Innovación Sabana

5 Revisión de la literatura y de los documentos empresariales y del sector

Alcanzar la eficiencia y garantizar la sostenibilidad en el tiempo es un reto que las empresas quieren alcanzar, pero se requieren muchos esfuerzos, para la sobrevivencia y el desarrollo de los pequeños negocios se debe tener una actividad importante: Marketing.

Cariola (2007) considera que para cualquier plan de negocio es importante diseñar un plan estratégico de marketing para generar valor a su propuesta de emprendimiento, sin embargo, sugiere que se debe brindar los conocimientos y espacios necesarios para guiar en el diseño de este plan debido a la que la mayoría no cuentan con conocimiento previos y son guiados por su intuición.

Llopis-Sancho (2012) expone la importancia que brinda el marketing para que los emprendedores y las pymes desarrollen una cultura que les permita obtener oportunidades de propuestas de valor, y de esta forma tener posibilidades de éxito. Uno de los errores que cometen los emprendedores, es que se enfocan más en los procesos

operativos que en los estratégicos. De acuerdo con David Packard, cofundador de Hewlett Packard, en la pyme “el marketing es demasiado importante como para dejarlo únicamente en manos del departamento de marketing” (p. 66-67) este es uno de los motivos por el cual las pequeñas empresas desaparecen a muy temprana edad, porque no realizan estrategias de marketing pues creen que éste es sinónimo de inversión de capital, por lo que lo consideran más adecuado para las grandes empresas.

Es importante entender la cadena de valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación de una idea de negocio, que se conforma por actividades de apoyo y actividades primarias para lograr el mayor valor, en las que conforma las actividades primarias un eje fundamental es el marketing ya que este ayuda a impulsar las ventas, a posicionarse en el mercado, diferenciarse de la competencia y desarrollo de propuestas comerciales (Gustavo Alonso 2008).

6 Metodología implementada para alcanzar la solución a la problemática

Según Hernández-Sampieri (2017) la investigación tiene tres enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto, estos tienen diferentes procesos de ejecución, características y ventajas que van a variar dependiendo el enfoque y resultados que se pretenden con la investigación.

El enfoque cuantitativo se basa en planteamientos acotados, estadísticas, mide fenómenos y busca probar hipótesis planteadas previas a la investigación que buscan responder la problemática planteada. El enfoque cualitativo es más natural, parte de lo genérico y a medida que se avanza en la investigación se empieza a encausar, no se fundamenta en la estadística y los resultados se obtienen a partir del análisis de la información recolectada. (HernándezSampieri, Fernandez y Baptista, 2017). El enfoque mixto es la combinación del enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

Se buscará desarrollar el proyecto por medio de una metodología de investigación mixta, lo que significa que dentro de la investigación se usarán tanto métodos cuantitativos como cualitativos. Por medio de los métodos cuantitativos se buscará cuantificar, medir y entender de manera generalizada las necesidades, gustos y demás

características necesarias de los emprendedores beneficiarios del hub de marketing, emprendedores y microempresarios que pertenezcan a la Comunidad Universitaria y a la Zona de Influencia que permitirán el planteamiento del portafolio de servicios y características relevantes para la propuesta. Por medio de los métodos cualitativos, se pretende completar los resultados encontrados en el método cuantitativo para determinar la relevancia del *Hub de Marketing* y sus servicios.

Se buscará recolectar esta información mediante dos técnicas diferentes pero que se complementan, la primera, encuestas que se le plantearán al público objetivo, emprendedores de comunidad universitaria y de los 11 municipios de Sabana Centro, estos se aplicarán de forma idéntica y homogénea para así lograr obtener resultados cuantificables. La segunda será entrevistas a emprendedores que han sido incubados por el CEIS y actores relevantes del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación de la Universidad de la Sabana.

Hacer una investigación mixta permite desarrollar una investigación profunda, donde los medios de recolección de la información son complementarios y brindarán la información relevante, necesaria, oportuna y fundamentada para el cumplimiento de los objetivos.

Los perfiles seleccionados de las personas a los que se les aplicó la encuesta hacen parte del grupo de emprendedores que han sido incubados por el CEIS desde el año 2016

y que su perfil es similar con los emprendedores que a futuro serán beneficiados por el

Hub de

Marketing.

Tabla 2 Emprendedores encuestados

Número de Emprendedores	49 emprendedores
Sector	45% Alimentos y bebidas (18) 22% Educación (11) 18% Servicios (9)
	12% Turismo (6) 8% Social (4) 2% Salud (1)
Fase de los emprendimientos	2% Ideación (1) 90% Incubación (44) 8% Aceleración (4)
Tipo de emprendedor	55% Comunidad Universitaria (27) 45% Zona de Influencia (22)

Fuente, creación propia, 2019

Los perfiles seleccionados de las personas a los que se les aplicó la entrevista hacen parte del grupo de emprendedores que han sido incubados por el CEIS desde el año 2016

y que su perfil es similar con los emprendedores que a futuro serán beneficiados por el

Hub de

Marketing.

De acuerdo a una encuesta realizada a emprendedores que han sido beneficiados por el CEIS, ven la necesidad de crear una ruta de acompañamiento y servicios orientados a la planeación estratégica desde el marketing, debido a que lo consideran como un factor relevante para el éxito y diferenciación de sus proyectos de emprendimiento, lo anterior, refuerza las oportunidades que se tiene para la Universidad de la Sabana, el CEIS, y el HUB, debido a que en los 3 años de funcionamiento se han atendido 169 emprendimientos de los cuales el 34% no ha superado los dos años de existencia, algunas de las razones están asociadas a no saber capturar valor, diferenciarse de la competencia, comunicar sus atributos y conectar con sus audiencias.

7 Resultados de la metodología aplicada

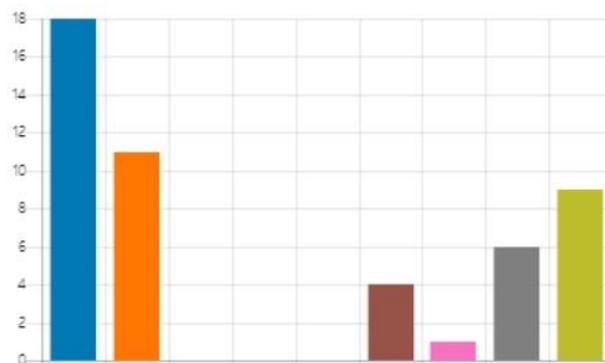
Las siguientes gráficas y tablas muestran los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los emprendedores

Figura 7 Sector del emprendimiento

1. Sector en el que se desarrolla su emprendimiento

[Más detalles](#)

Alimentos y bebidas	18
Educación	11
Tecnología	0
Emprendimiento social	0
Servicios de entretenimiento	0
Social	4
Salud	1
Turismo	6
Servicios	9



Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, los sectores a los que pertenecen los emprendimientos que fueron encuestados, de los 49 encuestados 45% pertenecen al sector alimentos y bebidas (18), el 22% al sector educación (11), el 18% al sector servicios (9), el 12% al sector turismo (6), el 8% al sector social (4), el 2% al sector salud (1).

Figura 8 Fase del emprendimiento

2. En que fase se encuentra su emprendimiento

[Más detalles](#)

 Pre-incubación	1
 Incubación	44
 Aceleración	4



Fuente, creación propia, 2019

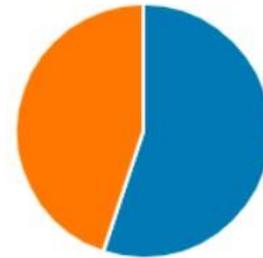
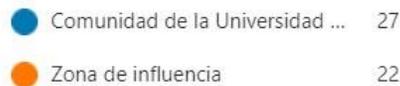
En la figura anterior se puede visualizar, las fases en las que se encuentran los emprendimientos que fueron encuestados, de los 49 encuestados 1 está en etapa de preincubación, 44 en etapa de incubación y 4 en etapa de aceleración.

Para efectos de este proyecto, se entiende que los proyectos en etapa de pre-incubación son aquellos que su emprendimiento está en una fase de ideación inicial, en etapa de incubación son aquellos emprendimientos que tienen un prototipo de su servicio o producto validado técnica y comercialmente en el mercado y aquellos emprendimientos que están en etapa de aceleración son los que están en búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional o internacional, desarrollo de nuevos productos o servicios o desarrollo de clientes potencial.

Figura 9 Tipo de emprendimiento

3. A que tipo de población pertenece

[Más detalles](#)



Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, a qué tipo de población pertenece los emprendimientos de los emprendimientos que fueron encuestados, de los 49 encuestados 27 pertenecen a comunidad universitaria, es decir son estudiantes, graduados, profesores y/o administrativos de la Universidad de La Sabana, 22 de los encuestados pertenecen a la zona de influencia, es decir sus emprendimientos se encuentran ubicados en alguno de los 11 municipios de Sabana Centro.

Figura 10 Motivos para emprender

4. ¿Cuales son las razones que lo motivaron a emprender?

[Más detalles](#)

● Necesidad	20
● Pasion	20
● Propósito de vida	16



Fuente, creación propia, 2019

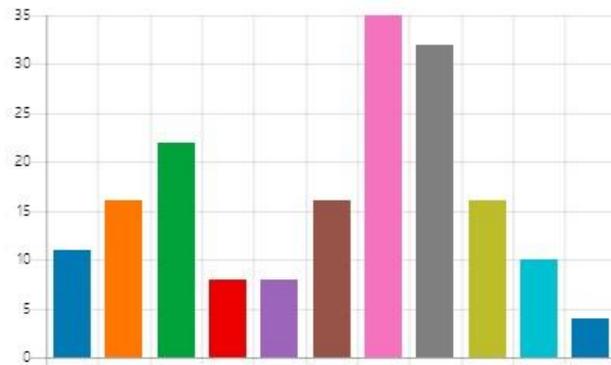
En la figura anterior se puede visualizar, las razones que motivaron a los emprendedores a emprender, 20 emprenden por necesidad, 20 por pasión y 20 por propósito de vida, esto influye en el comportamiento y pensamiento de los emprendedores.

Figura 11 Factores de éxito de un emprendimiento

5. De los siguientes factores cuales cree usted que son los que determinan el éxito de un emprendimiento

[Más detalles](#)

● Recursos económicos	11
● Conocimiento del mercado	16
● Propuesta de valor del servici...	22
● Desarrollo de producto o servi...	8
● Precio diferenciador	8
● Grado de innovación	16
● Posicionamiento de la marca	35
● Inversión en estrategia digital	32
● Equipo de emprendedores	16
● Desarrollo de imagen y empa...	10
● Proceso de producción y logís...	4



Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, los factores que consideran los emprendedores llevan al éxito de un emprendimiento de acuerdo a las encuestas los factores más relevantes son: posicionamiento de marca, inversión en estrategia digital, propuesta de valor del servicio o producto, conocimiento del mercado y equipo de emprendedores. Lo anterior, se puede agrupar en temas asociados a marca, marketing digital, marketing y habilidades blandas de los emprendedores. Por lo cual se puede determinar que ellos reconocen y atribuyen el éxito de los emprendimientos a marketing y las áreas relacionadas al marketing.

Figura 12 Proceso de incubación

6. ¿Ha participado en un proceso de incubación?

[Más detalles](#)



Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, que 33 emprendedores han pasado por procesos de incubación y 16 de ellos no, esto permitirá analizar de manera más objetivas las siguientes respuestas.

Figura 13 Factores relevantes de los procesos de incubación

7. ¿Qué es lo que más valora usted de un proceso de incubación?

[Más detalles](#)



Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, que los emprendedores que han pasado por un proceso de incubación y acompañamiento personalizado valoran la flexibilidad, compromiso de los consultores, conocimiento técnico, acceso a herramientas que puedan ser implementadas de manera sencilla y practica a sus emprendimientos, acceso a capital relacional de alto valor.

Figura 14 Acceso a proceso personalizado de marketing

8. ¿Si pudiera acceder a un proceso personalizado de marketing para su proyecto haría parte de el ?

[Más detalles](#)



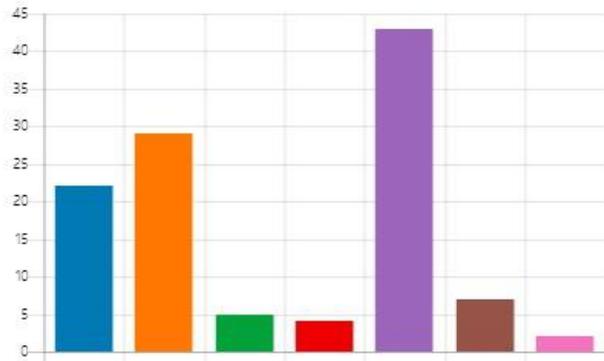
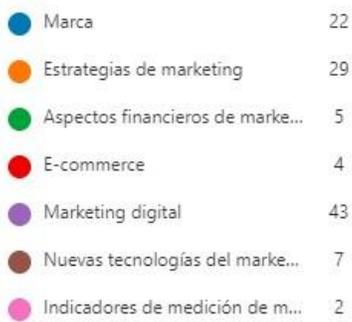
Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, que de los emprendimientos seleccionados 48 accederían a un proceso personalizado de marketing y solo 1 emprendimiento no lo haría, esto asociado a su fase de emprendimiento y factores de éxito que considera relevantes.

Figura 15 Áreas de profundización

9. Si la respuesta en la pregunta anterior fue sí, ¿ En cual de estas áreas de marketing le gustaría profundizar en ese proceso?

[Más detalles](#)



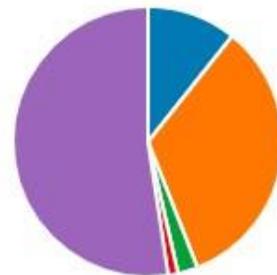
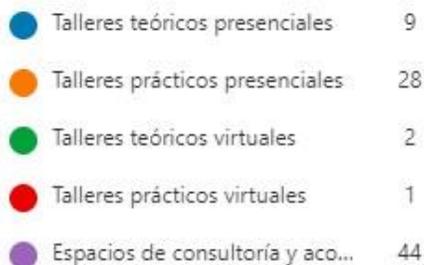
Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, que de las áreas de marketing que valoran y les gustaría profundizar más son: marketing digital, estrategias de marca y estrategias de marketing, información relevante para plantear los ejes de acción del hub de marketing, ya que es lo que necesitan y valoran los emprendimientos.

Figura 16 Acceso a los temas

10. ¿ Cómo le gustaría acceder a los temas anteriormente escogidos?

[Más detalles](#)



Fuente, creación propia, 2019

En la figura anterior se puede visualizar, que para acceder a los temas de profundización de marketing que prefieren los emprendedores son espacios de consultoría y acompañamientos personalizados y talleres prácticos presenciales, esta información servirá de insumo para plantear el portafolio de servicios del hub de marketing.

Figura 17 Valor de los espacios

11. De las opciones de la pregunta 11, ¿ que es lo que más valoraría de estos espacios?

[Más detalles](#)

20

Respuestas

Respuestas más recientes

Fuente, creación propia, 2019

Lo que más valoran los emprendedores encuestados de los anteriores espacios, son: el grado de personalización, profundización de los temas, flexibilidad, aplicación de conceptos de manera práctica y ágil para sus emprendimientos, esto se deberá tener en cuenta a la hora de planear el plan de acción del portafolio de servicios del hub de marketing.

Entender las necesidades y percepciones de los encuestados que cumplen con el perfil del público objetivo del hub de marketing es de vital importancia para la estandarización de procesos para la operación del mismo, definición de ejes temáticos y del portafolio de servicios a ofrecer.

8 Descripción de la propuesta de intervención

Descripción del Hub de Marketing

El *Hub de Marketing* es un producto del CEIS que busca ofrecer atención profesional especializada en formulación estratégica desde el marketing, la marca y el marketing digital por medio de asesoría, capacitación y acompañamiento, facilitando herramientas de diagnóstico, definición, ejecución y evaluación de la estrategia organizacional desde el marketing. Todo lo anterior bajo metodologías ágiles de proyectos: Kanban y Scrum.

Objetivo del Hub de Marketing

Brindar una atención especializada a la comunidad universitaria y actores de emprendimiento e innovación de la Zona de Influencia de la **Universidad de la Sabana** para la formulación estratégica desde el marketing, la marca y el marketing digital, por medio de la facilitación de herramientas de diagnóstico, desarrollo y evaluación y consultoría y acompañamiento de forma gratuita.

Clientes

A continuación, se darán a conocer las necesidades de los clientes, que se buscan suplir con este proyecto y el análisis de estas.

La necesidad principal que buscamos satisfacer con nuestro proyecto es ayudar a los emprendedores a priorizar los objetivos de acompañamiento de acuerdo al diagnóstico inicial que indica cuáles son las áreas que debe enfocarse de acuerdo al momento de su emprendimiento para poder alcanzarlo en el tiempo que dura el proceso.

Características sociodemográficas del público objetivo

Mujeres y hombres, mayores de edad, que vivan en algún municipio de Sabana Centro:

Cajicá, Chía, Cogua, Gachancipá, Nemocón, Sopó, Tocancipá, Cota, Tenjo, Tabio y Zipaquirá. El poder adquisitivo de esta población no influye en esta segmentación debido a que no será un filtro de selección. Estas personas deben residir o sus emprendimientos deben estar ubicados en algún municipio de los anteriormente mencionados.

Por otro lado, nos encontramos a los emprendedores de Comunidad Universitaria, estudiantes de pregrado o posgrado formal de la Universidad de la Sabana, no incluye a personas que realicen cursos cortos, graduados de pregrado o posgrado, profesores de planta, no aplica para catedráticos y personal administrativo, siempre y cuando este cuente con el aval de su jefe inmediato.

Motivadores de compras

Lo que pudimos identificar de las encuestas realizadas es que la razón principal por la cual los emprendedores accederían a un Centro de emprendimiento es por el grado de personalización, para ellos es importante que el proceso se adapte a sus necesidades y tiempos, pero que no sea algo genérico, pues esto lo pueden encontrar en internet. En segundo lugar, la red de contactos que tenga el Centro, para ellos es importante acceder a contactos relevantes que permita el surgimiento comercial de sus emprendimientos, esto lo lograrán por medio de la red de contactos que tenga la entidad donde serán incubados. El tercer factor es el conocimiento y experiencia con el que cuenta el equipo

que facilitará los espacios de acompañamiento y formación, para ellos es importante contar con un equipo que tenga las habilidades necesarias para poder complementar su proceso de formación y desarrollo de su emprendimiento.

Aunque los servicios serán gratuitos, en las entrevistas y encuestas se pretendió entender aquellos factores que influyen en las decisiones de los emprendedores a la hora de decidir acceder a un programa de incubación o no.

Beneficios que el cliente está buscando: tangibles e intangibles

Las encuestas hechas nos permitieron analizar primer qué buscaban ellos de los servicios y que tipos de servicios en marketing serían relevantes para ellos. Para el caso de la mayoría de los emprendedores que fueron encuestados respondieron que para ellos es importante acceder a información, asesoría y herramientas en marketing digital, marca y marketing, encontramos otros temas relacionados a temas puntuales como pauta en redes sociales, desarrollo web, aplicaciones e e-commerce pero esto solo sucedió en los emprendimientos que se encuentran en una etapa más avanzada. Adicionalmente, pudimos entender que los emprendedores valoran la flexibilidad, la comprensión y el grado de personalización debido a que cuando acceden de forma gratuita y voluntaria a información sobre marketing en internet, esta es un poco confusa y difícil de implementar de manera autónoma.

Los servicios que esperan alrededor de marketing son asesorías personalizadas con personas que faciliten espacios para desarrollar herramientas a la medida de los emprendimientos y recibir feedback por parte de ellos, validar con expertos en el tema y

la industria para mitigar el riesgo y costo de implementación, espacios de validación con clientes potenciales, todos lo anterior por medio de consultoría, mentoring y herramientas que permitan el desarrollo de estos espacios de manera idónea.

Las encuestas nos dieron la oportunidad de entender lo que los emprendedores esperan de un proceso de acompañamiento y los servicios asociados a marketing, los beneficios personales, profesionales y académicos que ellos esperan satisfacer. Esto permite diseñar una propuesta que responde a las necesidades y expectativas esenciales de los beneficiarios de los servicios del marketing hub.

Necesidades y preferencias

Las necesidades y preferencias de los emprendedores varían dependiendo del tipo de emprendedores y fase del emprendimiento, cuando están en fases nacientes y son de zona de influencia, esperan del hub de marketing servicios más básicos y fáciles de implementar, como tips y herramientas gratuitas que después de la consultoría ellos puedan implementar de manera sencilla y rápida.

Los emprendedores en fase inicial, pero de comunidad universitaria, exigen herramientas y conceptos mucho más avanzados, prácticos, de alto valor para su industria, que se puedan implementar de manera autónoma y rápido.

Los emprendedores en fase de incubación de ambos tipos necesitan saber cómo determinar cuál es su necesidad en temas de marketing, como se vuelven más competitivos, donde está la oportunidad de negocio más relevante y como se pueden diferenciar de la competencia sin caer en guerra de precios.

Los emprendedores en fase de aceleración de ambos tipos quieren entender dónde deben invertir para poder obtener mejores resultados, que el riesgo sea muy poco o casi nulo para evitar pérdidas en la inversión, como monitorear y control de manera efectiva y encontrar la diferencia entre las acciones de marketing y las de comercialización.

De acuerdo con lo anterior, podemos observar diferentes necesidades de acuerdo al tipo y fase de emprendimiento que este accediendo a los servicios del hub de marketing, por ello siempre es importante conocer información básica de los emprendedores y aplicar el diagnóstico para poder ser asertivos en los espacios de mentoría que se tengan con el emprendedor para poder superar las expectativas.

Influencia de grupos de referencia

Los emprendedores se ven influenciados en alguna medida, por el contexto que los rodea como su familia, amigos, o compañeros, por otros emprendedores que han conocido en su camino pese a que estén emprendiendo en cosas diferentes y adicionalmente, de aquellos emprendedores famosos que han decidido compartir en redes su camino de emprendimiento, ellos tienden a generar algunos comportamientos en los emprendedores, aprender consejos que hacen más sencillo emprendedor. De acuerdo a la respuesta de los encuestados, descubrimos que para ellos en términos de participar en alguna actividad de networking, si es fundamental y relevante los participantes, debido a que dependiendo de la calidad de los asistentes, estos eventos son mayor o menor valorados, sin embargo, para temas de asesorías o acompañamiento personalizado valoran más la capacidad en términos de habilidades blandas y técnicas

del equipo que lidera los procesos y en cierto grado se ven influenciados por las historias de éxito de emprendedores que ya han pasado por los procesos de incubación.

Insights

Encontramos algunos *insights* fundamentales. En primer lugar, que los emprendedores valoran la flexibilidad y la personalización debido a que quieren potenciar sus emprendimientos pero sin que tengan que sacrificar momentos relevantes del mismo o de sus vidas privadas, segundo, la red de contactos y espacios de networking son altamente valorados pues ven un mayor crecimiento cuando amplían su red y conocen diferentes personas que generan valor, tercero, necesitan acceder a herramientas gratuitas o de bajo costo que les permita implementar a corto plazo y de manera sencilla los pilares esenciales relacionados con marca, marketing digital y plan estratégico de marca y por último, entre más variados perciban el portafolio de servicios más acompañados se sienten para lograr los objetivos planteados en el proceso de incubación.

Estrategias SAP

A continuación, se dará a conocer la segmentación, audiencias y posicionamiento al cual queremos enfocar este proyecto y su análisis respectivo teniendo en cuenta a información recolectada.

Segmentación

Figura 18 Poblaciones impactadas por el hub de marketing



Fuente: Construcción propia, 2019

Emprendedores que pertenezcan a la comunidad universitaria, es decir, estudiantes, graduados, profesores y personal administrativo de la Universidad de la Sabana, emprendedores, microempresarios y centros de emprendimiento de Sabana Centro, zona de influencia definida por la Universidad

Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación definida está basada en Micromarketing enfocada en la ciudad de Chía y alrededores, desarrollaremos procesos de acompañamiento personalizados de acuerdo a los objetivos que quieran alcanzar los emprendedores, este grado de personalización nos permitirá una mayor recordación, diferenciación y preferencia por parte de quienes adquieran nuestros servicios.

Patrón de Selección del Mercado

El patrón de selección del mercado será *market specialization*, debido a que vamos a ofrecer diferentes servicios dirigidos a un mismo mercado. La diversidad de los servicios se basa en aquellos objetivos planteados por el mercado objetivo con el fin de abordar problemáticas y retos reales de sus emprendimientos.

Audiencia (Target)

Entendiendo que los emprendedores pueden llegar en las siguientes fases de emprendimiento:

Pre incubación: tienen deseo de emprender o cuentan con una idea de emprendimiento

Incubación: Han realizado validación técnica y/o validación comercial y tienen definido el modelo de negocio

Aceleración: Emprendedores que estén en busca de internacionalización de marca, desarrollo de nuevos productos o apertura de nuevos mercados

Enfocaremos la primera fase de implementación del *hub de marketing* a emprendedores de Generación CEIS los cuales están en fase de incubación o aceleración debido a que es donde más valor podemos generar.

Posicionamiento

Posición frente a la competencia

Figura 19 Matriz de posicionamiento del hub de marketing



Fuente: Creación propia, 2019

Los competidores del CEIS, son incubadoras de otras universidades diferentes a la Universidad de la Sabana, la Cámara de Comercio y lo que el mismo emprendedor puede implementar de manera experiencial o aprendiendo por la experiencia de terceros, es por ello que en las encuestas realizadas a 49 emprendedores que han sido incubados por la unidad, destacaron los 6 aspectos más relevantes a la hora de seleccionar y valor un proceso de acompañamiento para sus emprendimientos.

Agilidad en las respuestas y proceso, es el aspecto mayor valorado por los encuestados, donde por la experiencia vivida en el CEIS, es un aspecto que realizamos mejor que las otras dos opciones que tiene el emprendedor, esto se debe gracias a las metodologías ágiles que se implementan y al fuerte enfoque hacia el resultado que tiene el equipo.

Sencillez, asociado a practicidad de las herramientas y conceptos que se facilitan en los espacios de acompañamiento, este es un aspecto que en promedio es similar entre las 3 opciones debido a que esta dependerá de la etapa del emprendimiento, el tema a tratar y el grado de involucramiento del emprendedor.

Percepción de los productos por parte de los clientes

Al entrevistar a los emprendedores, pudimos observar diferentes opiniones y percepciones con respecto a los diferentes servicios del hub de marketing, las cuales fueron: Los espacios de formación pueden tornarse aburridos y poco prácticos, por ende, a información que encuentro en internet es mejor y no tengo que desplazarme.

Los talleres son repetitivos y poco de lo que explican puedo aplicar a mi emprendimiento.

Las herramientas al no ser aplicadas de manera oportuna tienden a no generar espacios de aprendizajes para el emprendimiento e incluso traer consecuencias negativas.

Al contar con herramientas de diagnóstico, será más facilitar poner un orden a lo que se debe realizar y priorizar de acuerdo con el nivel de importancia e impacto que van a generar en el emprendimiento.

Las herramientas de evaluación no son necesarias cuando el emprendimiento está iniciando, debido a que no se cuenta con la suficiente información para poder tomar decisiones de forma asertiva.

Los espacios de consultoría pueden ser inflexibles, genéricos y que generen poco valor a los emprendimientos.

Como se pudo ver en las anteriores declaraciones, cuando se presentó el portafolio de servicios de manera genérica y sin nombrar específicamente al CEIS para no sesgar las respuestas, la percepción de estos no es muy positiva debido a que hay alta frustración relacionada al bajo impacto, inflexibilidad, bajo grado de resultado a la personalización, practicidad e impacto para los emprendimientos, esto en conjunto con otras entrevistas se puede entender que estas percepciones fueron construidas debido a experiencias no tan positivas que tuvieron con otros actores del ecosistema de Emprendimiento e Innovación al intentar acceder a ellos.

Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas del hub de marketing son:

Contar con una red de expertos estructurada que soporta los procesos de acompañamiento y permite a los emprendedores validar las herramientas y estrategias planteadas en los espacios de consultoría.

Equipo interdisciplinar enfocado en atender las necesidades puntuales de los emprendimientos generando un ambiente de confianza y flexibilidad que le permite a los emprendedores desarrollar planes estratégicos y llevar a cabo estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de acompañamiento planteados por el emprendedor. Casos de éxito de emprendedores que cuentan con buenas prácticas de marketing y están dispuestos a realizar sesiones de transferencia de conocimiento para poder complementar lo que plantean los diferentes proyectos y mitigar los riesgos asociados a la implementación.

Alianzas estratégicas con actores relevantes del ecosistema de emprendimiento que permiten acceder a eventos exclusivos, foros, actividades de networking, espacios de

cocreación, coworking e iteración donde tendrán la oportunidad de validar las propuestas de valor de sus modelos de negocio.

Retos en el aula en alianza con las diferentes asignaturas y laboratorios de la universidad que brindarán espacios de reflexión, co-creación y validación de sus estrategias, modelos y planes estratégicos de marketing con personas externas y en proceso de formación, acompañados de profesores que tendrán el rol de mentor y facilitador para poder en corto tiempo plantear soluciones de alto valor para los emprendedores, como lo pueden ser, el logotipo y manual de identidad de las marcas de los emprendedores, plan estratégico de marketing y RSE, plan estratégico de marketing digital, entre otros.

Aspectos diferenciales frente a la competencia

Modelo de incubación personalizada que permite enfocar los esfuerzos del equipo y del emprendedor en aquellos aspectos donde más valor se puede generar para el emprendedor y las cuales se podrán llevar a cabo en los tiempos planteados.

Metodologías ágiles que podrán seguir implementando en todos los proyectos que lleven a cabo para ser más asertivos en la comunicación, seguimiento, creación de flujos de trabajo, efectividad y mitigación de riesgos

Espacios de validación con expertos y clientes potenciales que permiten disminuir el time to market y los costos asociados al diseño de producto o servicio, entendiendo las verdaderas necesidades e inconformidades del mercado frente a las soluciones actuales.

Declaración de posicionamiento

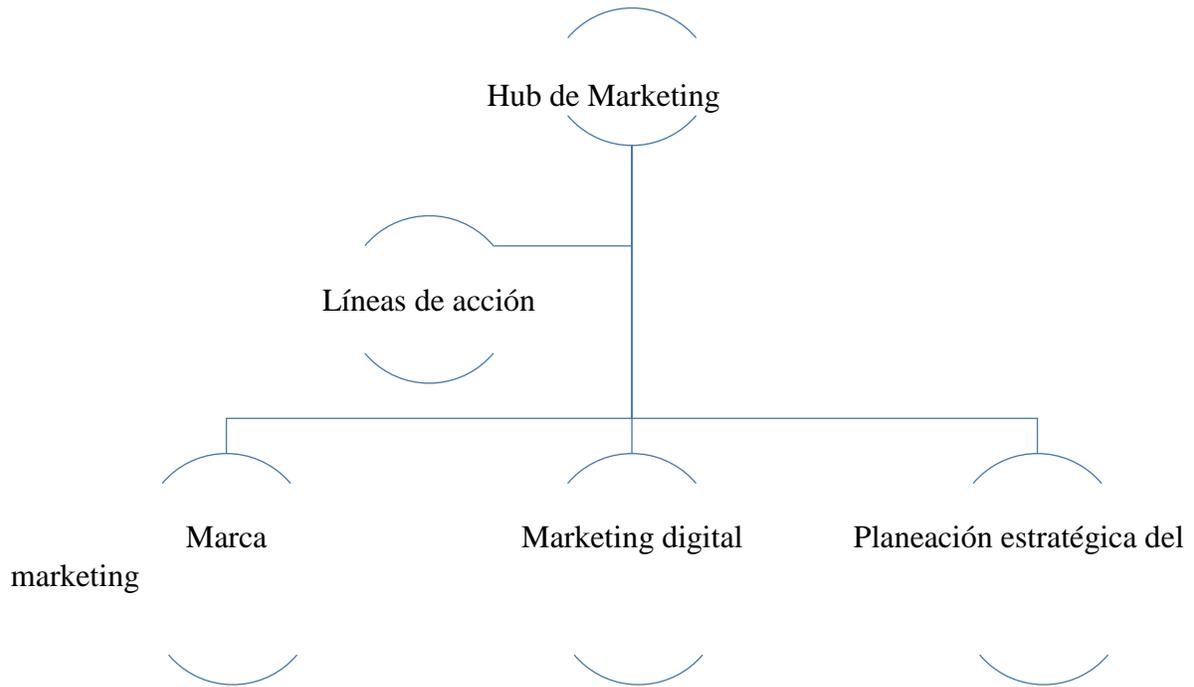
Ser el aliado estratégico en el proceso de incubación del CEIS, con el fin de acompañar y estructurar procesos de consultoría en marketing para generar y capturar valor para los emprendimientos

Oferta y propuesta de valor

Concepto de producto

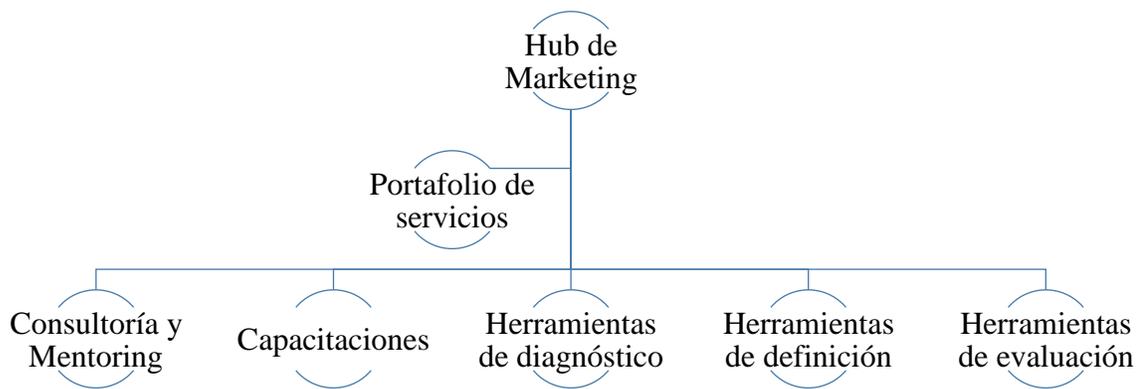
El *hub de marketing* es un producto del CEIS que busca ofrecer atención profesional especializada en formulación estratégica desde el marketing, la marca y el marketing digital por medio de asesoría, capacitación y acompañamiento, facilitando herramientas de diagnóstico, definición, ejecución y evaluación de la estrategia organizacional desde el marketing. Todo lo anterior bajo metodologías ágiles de proyectos: Kanban y Scrum.

Figura 20 Líneas de acción del hub de marketing



Fuente: Creación propia, 2019

Figura 21 Portafolio de servicios del hub de marketing



Fuente, creación propia, 2019

Propuesta de valor

Con el objetivo de generar una mejor experiencia y mayor impacto en el proceso de acompañamiento de los emprendedores incubados por el CEIS, hemos diseñado el proyecto **Hub de Marketing**, el cual es construido está compuesto bajo 3 fases facilitadas bajo metodologías ágiles y tendrá en el portafolio 5 servicios gratuitos para los emprendedores de comunidad Universitaria y Zona de influencia.

Líneas de acción

Los espacios de consultoría y herramientas que se facilitarán en el hub serán a partir de las siguientes líneas de acción:

Planeación estratégica desde el marketing

Definición y documentación de los objetivos estratégicos, segmentos, target, propuesta de valor, posicionamiento, conocimiento de la competencia, propuesta de valor, estrategias, presupuesto e indicadores de medición alineados con la marca y los esfuerzos que se quieren hacer desde marketing para potenciar el emprendimiento

Marca

Definición de los valores de la marca, beneficios funcionales y emocionales, planteamiento del territorio e identidad de la marca del emprendimiento, entendiendo que son los intangibles necesarios para la construcción de marca asociada a logotipo, manual de imagen y registro de la misma ante la SIC.

Marketing digital

Definición de la estrategia digital, medios, objetivos e indicadores de impacto, entendiendo que, para efectos prácticos, los emprendedores ven y solicitan el marketing desde dos focos, el marketing tradicional y el digital.

Fases

Diagnóstico del emprendimiento acorde con las líneas de acción

Cuando el emprendimiento sea seleccionado en la jornada de inicio y oficialmente se le anunció que estará en proceso de acompañamiento del CEIS, se agendará al emprendedor para poder aplicar el diagnóstico del emprendimiento.

Se aplica a los emprendedores seleccionados el radar empresarial, el cual consiste en evaluar 19 dimensiones del emprendimiento con el fin de conocer el grado de implementación y documentación en los emprendimientos. La herramienta de diagnóstico está en el marco del diagnóstico del emprendimiento, donde se encontrarán 3 secciones las cuales están relacionadas de forma directa con el *hub de marketing*, plan estratégico de marketing, marca y marketing digital.

El cuestionario le ayudará a conocer el grado de desarrollo de las dimensiones de desarrollo empresarial e innovación del emprendimiento, donde el emprendedor conocerá sus fortalezas y sus oportunidades de mejora para potenciar su emprendimiento, el emprendedor deberá y calificarla de acuerdo a la descripción más acertada, así: Uno (1) desconozco la afirmación y/o no la he aplicado en el desarrollo de mi emprendimiento; Dos (2) conozco la afirmación y/o he pensado y discutido con mi equipo sobre esa afirmación, pero no lo he ejecutado ni documentado ; (3) conozco la

afirmación y la he pensado y discutido; además de ello he documentado parcialmente los hallazgos Cuatro (4) conozco a la perfección la afirmación, la he discutido, la he implementado y la tengo totalmente documentada y validada con expertos y grupos de interés de mi emprendimiento. Por favor responda de manera honesta, puesto que con base en su respuesta conoceremos la fase de cada una de las dimensiones de su emprendimiento y el plan de acción a seguir en el proceso de incubación.

Para efectos prácticos de este hub de marketing, se aplican preguntas para cada una de las líneas estratégicas, los cuales son:

Planeación estratégica del marketing

Figura 22 Diagnóstico de planeación del marketing

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING	Desconocimiento 1	Conocimiento básico 2	Conocimiento intermedio 3	Experto 4	TOTAL
5.1 Ha realizado estudios de mercado, muestreos con clientes potenciales u otra investigación para sus productos o servicios y tiene documentados los hallazgos que surgieron de esas investigaciones					0
5.2 Ha aplicado encuestas, entrevistas o focus group a los clientes potenciales, para establecer espacios de cocreación y conocer espacios de mejora de acuerdo a las experiencias de los clientes potenciales					0
5.3 Tiene definido y documentado el segmento o los segmentos de mercados para su portafolio de productos o servicios					0
5.4 Tiene identificado y documentado el tamaño y el potencial de crecimiento de su mercado objetivo					0
5.5 Entiende y tiene documentadas las necesidades del mercado a las que sus productos o servicios responder efectivamente					0
5.6 Conoce y tiene documentadas las razones por las que sus clientes prefieren sus productos o servicios					0
5.7 Conoce cuál es el estilo de vida del cliente y cuáles son los canales que más utiliza para adquirir productos o servicios similares a los que usted comercializa					0
5.8 Conoce cuales son los insights que hay por descubrir de sus clientes para determinar los cambios o mejoras que deben hacer a su portafolio de productos o servicios o a la experiencia de la marca					0
5.9 Cuenta con una propuesta de valor definida, documentada, clara y que le permita diferenciarse del mercado					0
5.10. Identifica, conoce y tiene documentados los hábitos y comportamientos de compra y consumo de sus clientes potenciales					0
5.11. Identifica, conoce y tiene documentados los productos o servicios similares que se están ofreciendo en el mercado					0
5.12. Conoce y tienen documentado las similitudes y diferencias de sus productos o servicios con respecto a los que se ofrecen en el mercado					0
5.13. Ha realizado un benchmarking de los productos, precios, estrategias de comercialización, estrategias de comunicación, posicionamiento y puntos fuertes y débiles de la competencia para poder hacer un mapa de posicionamiento y establecer diferenciales de sus competidores					0
5.14. Conoce y tiene documentadas las tendencias más relevantes de su mercado y de alto impacto para su emprendimiento					0
5.15. Cuenta con un plan de marketing estratégico que le permita conocer las estrategias y canales adecuados que generan valor a los clientes potenciales y les permite tener alcance y visibilidad en el mercado					0
5.16. Tiene un presupuesto establecido para poder ejecutar las estrategias del plan de marketing					0
5.17. Tiene establecidos y documentados los indicadores y factores de éxito que permita determinar la efectividad de las estrategias propuestas en el plan de marketing					0
Promedio de la dimensión					0

Fuente, Creación propia, 2019

Marca

Figura 23 Diagnóstico de marca

7. MARCA	Desconocimiento 1	Conocimiento básico 2	Conocimiento intermedio 3	Experto 4	TOTAL
7.1 Su emprendimiento cuenta con una marca, logotipo y manual de marca que le permite identificar claramente sus productos o servicios en el mercado.					0
7.2 Tiene definidos y documentados los valores que representan la marca de su emprendimiento					0
7.3 Conoce y tiene documentados los beneficios emocionales, funcionales y sociales de su marca					0
7.4 Tiene definida y documentada la postura de su marca, entendiendo desde la postura del cliente como la marca lo hace sentir, que hace el producto o servicio por el y por qué la marca es relevante para el					0
7.5 Identifica, reconoce y tiene documentada el territorio de su marca, entendiendo su postura frente a qué lugar quieren ocupar en el mercado, como quieren competir, con que quieren ser asociados					0
7.6 Identifica, reconoce y tiene documentada la identidad de su marca la cual esta compuesta por lo que son, lo que aman, lo que siempre serán, lo que nunca quieren ser y lo que quieren ser.					0
7.7 Ha validado con expertos y mercado objetivo si la marca transmite lo que se quiere comunicar					0
Promedio de la dimensión					0

Fuente, creación propia, 2019

Marketing digital

Figura 24 Diagnóstico de marketing digital

8. MARKETING DIGITAL	Desconocimiento 1	Conocimiento básico 2	Conocimiento intermedio 3	Experto 4	TOTAL
8.1 Tiene establecido, documentado e implementado un plan marketing digital que contemple la utilización de redes sociales y otras aplicaciones (TIC's) que proyecte la generación de rentabilidad y/o valor de la marca del emprendimiento					0
8.2 Identifica y tiene documentadas las audiencias a las cuales se deben dirigir las estrategias del plan de marketing digital					0
8.3 Conoce e implementa contenido adecuado y relevante para las audiencias de interés del emprendimiento					0
8.4 Conoce cuales son los horarios en los que más visibilidad tienen las publicaciones y en torno a ello plantea la programación de los contenidos					0
8.5 Tiene definido, documentadas y hace seguimiento a las métricas que determinan el éxito de las estrategias del plan de marketing digital					0
8.6 Tiene un presupuesto establecido para poder ejecutar las estrategias del plan de marketing digital					0
Promedio de la dimensión					0

Fuente, creación propia, 2019

El emprendedor calificará estas dimensiones bajo las preguntas de cada sección, como se puede ver en cada imagen y a partir de las respuestas se calificará el grado de desarrollo de estas dimensiones, se trabajará una o las 3 dimensiones bajo el acompañamiento del *hub de marketing* quienes apoyarán a la formulación de los objetivos del emprendimiento y de incubación de acuerdo a lo que el emprendedor quiera trabajar en el proceso de incubación.

Plan de acción de acuerdo con el diagnóstico realizado

De acuerdo con los objetivos planteados, el consultor planteará estrategias que permitan guiar los esfuerzos que se van a hacer desde el *hub de marketing* para poder cumplir los objetivos que se documentaron. En el primer follow up meeting o sesión de seguimiento los emprendedores junto con el consultor asignarán las tareas para los diferentes roles existentes que deben ser cumplidas en un período de 15 días, estas tendrán que tener la información de la actividad, responsable, objetivo al que responde y fecha límite para el cumplimiento de la misma, estas se podrán ver en la herramienta *trello*.

3. Consultoría, acompañamiento y evaluación

En el marco de los diferentes objetivos, estrategias y actividades que se dejan para cada 15 días, los consultores tendrán espacios donde facilitarán a los emprendedores, herramientas, metodologías y casos de éxito para la formulación correcta de lo que se quiera lograr en estos espacios.

Posterior al desarrollo de los documentos en las diferentes sesiones, se conectará con un mentor experto quien será el encargado de validar y aconsejar a los emprendedores para mitigar los riesgos asociados a la implementación de las diferentes estrategias y metodologías en el emprendimiento.

Tanto las sesiones con los consultores del *hub de marketing* y con los mentores, serán evaluadas en un formulario de office, el cual busca conocer el nivel de satisfacción e impacto de estos espacios.

Metodología

En respuesta a la tendencia creciente en la implementación de metodologías ágiles en la gestión empresarial de proyectos, de acuerdo con el estudio del Project Management Institute (PMI), indica que el 71% de las organizaciones a nivel mundial implementan metodologías ágiles en sus proyectos, las empresas que usan este tipo de metodologías generar un 30% más de ganancias e incrementan sus ingresos en un 37%, comparadas con las empresas que aún no las implementan. (Recker, 2017)

Existen diferentes tipos de metodologías ágiles, sin embargo, las principales son Kanban y Scrum, las cuales son implementadas en las organizaciones bajo diferentes enfoques como Lean, Six Sigma (Cuartero, 2018), entre otros, estas permiten planificar de forma flexible y adaptable, adicionalmente, estas pueden ser combinadas con otras metodologías para un enfoque más completo y enriquecedor para la ejecución de los proyectos.

Todos los procesos de acompañamiento y consultoría del *hub de marketing* se darán bajo metodologías ágiles de proyecto: Kanban y Scrum, las cuales buscan generar roles y espacios para que los objetivos sean cumplidos en un periodo máximo de 6 meses, tiempo en el cual culmina el proceso de acompañamiento.

Scrum y Kanban son herramientas de proceso que ayudan a generar espacios de trabajo más eficientes los cuales permite asignar tareas dependiendo del rol en el proyecto. (Skarin, 2010)

Figura 25 Metodologías en el proceso de acompañamiento



Fuente. Documentos de gestión interna del CEIS - (CEIS, 2019)

Vamos a utilizar las metodologías de gestión por proyectos, Kanban y Scrum, debido a que estas generan nuevas formas de relacionarse, trabajar en equipo y tomar decisiones innovadoras y competitivas. Estas permiten organizar los proyectos por flujos de trabajo, gestionar prioridades, alcanzar metas en determinados periodos de tiempo y mejorar la coordinación entre equipos de trabajo de manera ágil y oportuna.

Scrum permite dividir el trabajo en pequeños equipos, interdisciplinarios y auto organizados, las actividades se dividen en tareas puntuales y concretas las cuales se deben ordenar de acuerdo a los tiempos de entrega, determinados por el flujo de trabajo e importancia de la tarea, estas tareas se evalúan y enlistan en sesiones de iteración de trabajo cortas las cuales no superan las 4 semanas de trabajo, espacio en el cual se revisa el avance y se asignan nuevas tareas, el plan de entregas y la lista de prioridades se hace en conjunto con el cliente, basados en la revisión de cada entregable, estos pequeños equipos y espacios de reflexión constante permiten la comunicación abierta, el avance

en pequeños proyectos que generan grandes avances en los macro proyectos. (Kniberg, 2015)

Kanban Permite visualizar los flujos de trabajo en bloques, para ilustrar por fases donde está cada elemento en el proceso del proyecto, asignación de límites de tiempo de cada una de las tareas dependiendo del progreso de cada una y mide el tiempo medio para completar un elemento, minimizando y prediciendo el lead time. (Anderson, 2010)

Según el estudio de IDC, indica que la implementación de metodologías ágiles tiene principalmente 5 ventajas a quienes las implementan, (International Data Corporation, 2019) las cuales son:

Adaptación al cambio: Al tener una ruta del proyecto clara, los miembros podrán prevenir cuales son los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto y de ser necesario pedir cambios de forma oportuna.

Mejoras en resultados: Gracias a esta metodología pueden intervenir diferentes actores con distintos roles que permiten logran resultados mucho más ajustados a la realidad del mercado.

Menor costo de riesgo: La dinámica de estas metodologías permiten enfocarse y prestar atención a contingencias y errores antes de que estos se materialicen con el fin de corregir y poder hacer entrega de los resultados de forma efectiva.

Enfoque en solución: El enfoque de los miembros del proyecto está en la ejecución de actividades que lleven al resultado y no a la documentación, ganando tiempo de respuesta al mercado.

Satisfacción del cliente: En el proceso se involucra a expertos y clientes lo que permite conocer sus necesidades y expectativas frente al bien o servicio, esto garantiza una mayor satisfacción del cliente ya que no se parte de supuestos.

Adicionalmente, a las ventajas presentadas por el estudio de IDC solicitado por Everis, estas metodologías son fáciles de implementar y explicar a los emprendedores que hacen parte de los procesos de acompañamiento del CEIS, permitiéndoles evitar sobrecargas, debido a la correcta asignación de tareas las cuales responden a los objetivos de incubación.

Portafolio de servicios del hub de marketing

El hub de marketing tendrá un portafolio de servicios dispuesto para los emprendedores que sean incubados por el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana, los emprendedores accederán a los servicios de manera gratuita y de acuerdo al diagnóstico inicial el cual determina las falencias del emprendimiento según la fase del emprendimiento.

El portafolio de servicios del hub de marketing se describe a continuación:

Portafolio de servicios

El portafolio de servicios del *hub de marketing* será el mismo para los 3 ejes estratégicos, planeación estratégica desde el marketing, marca y marketing digital los cuales son:

Acompañamiento en consultoría

Espacios bajo los cuales los consultores guías del *hub de marketing* podrán aplicar herramientas y metodologías que le permitan a los emprendedores documentar e

implementar acciones de valor para sus emprendimientos. Los temas, aunque serán personalizados dependiendo de la necesidad de cada emprendimiento oscilarán entre los siguientes temas:

- Definición de los atributos de marca, personalidad, declaración y posicionamiento
- Iteración de línea gráfica de la marca
- Plan estratégico de marketing
- Definición de objetivos estratégicos del plan
- Definición de los segmentos
- Definición de audiencias y target
- Definición de actividades por objetivo
- Definición de los canales y medios para comunicar la estrategia
- Definición de plan de contenidos
- Definición de presupuesto de marketing
- Definición de KPIS para medir la efectividad de las estrategias
- Plan estratégico de marketing digital
- Definición de objetivos
- Definición de audiencias
- Definición de posicionamiento de la marca
- Definición de canales digitales
- Definición de presupuesto
- Definición de KPIS

Beneficios

- Acceso a espacios personalizados de consultoría de acuerdo con las necesidades de cada emprendedor
- Confidencialidad de la información que se facilite al equipo del CEIS, esta solo se utilizará para poder ser más asertivos en el proceso de incubación
- Equipo con las habilidades blandas y técnicas para llevar a cabo los procesos de consultoría

2. Capacitaciones

Se darán formaciones gratuitas en los 3 temas puntuales que estén bajo el marco de los 3 ejes estratégicos del consultorio las cuales se denominarán píldoras formativas y tendrán una duración de 8 horas.

Cada capacitación contará con su respectivo Syllabus el cual tendrá los temas a tratar, objetivos, metodología y recursos necesarios para llevar a cabo las capacitaciones, bajo los 3 ejes las capacitaciones serán:

Marca

- Como definir los atributos y valores diferenciales de las marcas
- Mecanismos para proteger legalmente las marcas

Marketing digital

- Introducción a las redes sociales
- Como definir el plan estratégico de marketing digital
- Instagram para emprendedores
- Facebook para emprendedores
- LinkedIn para emprendedores

- Como pautar en google y en redes sociales
- Herramientas para medir la efectividad de la estrategia digital

Plan estratégico de Marketing

- Como definir audiencias y segmentos efectivos de acuerdo con la industria del emprendimiento
- Como construir un plan de marketing efectivo
- Herramientas para pedir y controlar la efectividad del plan de marketing

Beneficios

- Acceso a espacios de formación gratuitos facilitados por expertos
- Espacios de networking entre emprendedores y expertos en el tema
- Desarrollo de herramientas y metodologías para los emprendimientos

3. Herramientas de diagnóstico

Se facilitará a los emprendedores una herramienta de diagnóstico tipo radar la cual permitirá saber en qué dimensiones el emprendedor debe enfocarse para llevar su emprendimiento a otro nivel.

Esta herramienta se aplicará en las jornadas de inicio, las cuáles serán dos veces al año, en el mes de febrero y en el mes de Julio, esta nos permitirá determinar si el emprendedor necesita de los servicios del hub de marketing y de acuerdo a la fase del emprendimiento que tipo de servicios son necesarios.

Beneficios

- Herramientas que permitirán generar en que debe trabajar el emprendedor en temas de marketing
- Acceso a un diagnóstico personalizado y aplicable a corto plazo
- Priorización de actividades de acuerdo con objetivos

4. Herramientas de definición

Herramientas que permitirán al emprendedor definir y documentar estrategias asociadas a los 3 ejes estratégicos del hub de marketing.

Estas herramientas se facilitarán y explicarán a los emprendedores de acuerdo a las necesidades que se aborden en los procesos de consultoría. Las herramientas de definición serán:

- **Plan estratégico de marketing:** El objetivo de esta herramienta es darle al emprendedor una plantilla la cual le permitirá organizar y documentar el plan de marketing que debe implementar de acuerdo con los objetivos que desea cumplir.
- **Plan estratégico de marketing digital:** El objetivo de esta herramienta es darle al emprendedor una plantilla la cual le permitirá organizar y documentar el plan de marketing digital que debe implementar de acuerdo a los objetivos que desea cumplir.
- **Parrilla de contenido:** Esta herramienta le permitirá generar en un solo espacio el contenido, recursos audiovisuales y fechas de publicación de los diferentes tipos de contenido que se vayan a utilizar dentro de la estrategia digital

- **Mapa de Empatía:** Herramienta que facilita el conocimiento de los clientes por medio del análisis de sus necesidades, como interactúa con el entorno a partir de su visión y no desde la del emprendedor.
- **Pentágono:** Herramienta que permite bajo supuestos validar 5 aspectos relevantes del perfil de cliente que tengan los emprendedores, se evaluarán y analizarán, los 5 aspectos a evaluar serán: necesidades actuales del cliente, beneficios / Expectativas de resultado – KPIs, soluciones actuales, inconformidades / frustraciones / limitaciones y cifras de mercado para poder definir la cuota y la participación de mercado objetivo.

Beneficios

- Herramientas que definir los aspectos más relevantes de marketing para cada emprendimiento
- Definición de los perfiles de clientes y validación de estos
- Documentación de las estrategias, audiencias, presupuestos y KPIs de la estrategia de marketing

5. Herramientas de evaluación

Herramientas que les permitirá a los emprendedores medir el impacto y determinar los medios de verificación de las estrategias que van a implementar asociadas a marketing.

- **Embudo** Permitirá hacer seguimiento a la meta de leads obtenidos vs los planteados y necesarios para el proceso comercial, medirlos por fases permitirá saber cuál es la parte más efectiva y la menos efectiva para realizar los ajustes

necesarios, debido al comportamiento de estas cifras se deberían plantear las metas de leads.

- **Seguimiento de presupuesto:** Plantilla que permitirá medir el presupuesto que se invierte en las diferentes acciones de marketing, comparando mes a mes lo que se tenía presupuestado vs lo ejecutado, los resultados y costos asociados a cada estrategia.
- **BANT:** Calificación y clasificación de los leads obtenidos por medio de las diferentes estrategias, esto permitirá saber cuáles fueron leads efectivos y que desperdició tuvo la estrategia implementada, al saber esto le permitirá entender a los emprendedores si las estrategias implementadas fueron efectivas y si el costo de adquisición de estos es justificable de acuerdo con el objetivo planteado.
- **Plantilla de métricas de marketing:** Esta plantilla permitirá medir el % de conversión presupuesto lead, número de leads, oportunidades, % de conversión vs ventas, canales de obtención de los diferentes leads, esta herramienta permitirá tomar decisiones de manera más completa debido a que se tendrá un análisis 360° de la estrategia de marketing.

Beneficios

- Herramientas que permiten hacer seguimiento de la estrategia de marketing
- Definición de los puntos de control y medición de la estrategia
- Documentación de los aprendizajes a medida que se va implementando la estrategia
- Toma de decisiones oportuna basadas en hechos

Estrategia de precio

Los servicios del CEIS son gratuitos debido a que su propósito misional es impactar positivamente a la sociedad para ser transformadores de realidades, como estrategia de RSE.

No se tiene contemplado el cobro de los servicios, debido a que la Universidad de la Sabana es la que financia este proyecto debido a que responde al objetivo estrategia el cual busca es generar y percibir valor del público impacto, alineados con los planes estratégicos de la Universidad y del Gobierno el cual busca impulsar el emprendimiento y la economía naranja para impulsar el PIB nacional.

Estrategia de distribución

Las asesorías y procesos de acompañamiento por capacidad a la fecha se dan en dos plazas:

Figura 26 Campus Chía, Universidad de la Sabana Centro



Fuente, Página Universidad de la Sabana, 2019
Chía,2019

Figura 27 Mapa Sabana



Fuente: Página Alcaldía

Los anteriores espacios físicos son los lugares en los cuáles se van a prestar los servicios del hub de marketing en diferentes momentos del año de acuerdo al calendario de actividades de la unidad, CEIS, y las necesidades de los emprendedores.

Figura 28 Oficina CEIS



Fuente, Página Universidad de la Sabana, 2019

Estas son las oficinas del Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana – CEIS, espacio físico en el cual estará ubicado el hub de marketing, donde los emprendedores incubados y mentores de la red de expertos podrán hacer uso de ellas para poder generar espacios de co-creación, validación y mentoring en torno al portafolio de servicios.

Estrategia de comunicación

- Comunicaciones en redes sociales del CEIS, Universidad de la Sabana y aliados, medios en los que hoy en día se tiene gran alcance de las comunicaciones emitidas, siendo los medios más efectivos para convocar a las diferentes actividades.

- Medios, emisoras, carteleras de los municipios, debido a que las poblaciones beneficiarias aún consultan estos medios tradicionales para informarse.
- Realizar una campaña de expectativa para generar mayor crecimiento y posicionamiento en las redes sociales, debido a que el hub de marketing, será un producto nuevo del CEIS, Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana, el generar expectativa servirá para que las personas quieran conocer el nuevo concepto y busquen la forma de acceder a este servicio.
- Generar una expectativa para los emprendedores con ayuda de los mentores, el perfil de mentores que soportarán los procesos de acompañamiento reforzará la propuesta de valor y comunicarlo atraerá mayor número de personas interesadas.
- Gestionar una adecuada campaña en los medios y las redes para asegurar la correcta información de los servicios del Hub, teniendo en cuenta cuales son los atributos que se quieren comunicar y como estos cumplen con los objetivos del mismo.
- Lograr comunicar el propósito misional e impacto del hub, es relevante comunicar el propósito misional de este proyecto, debido a que lo que busca es generar un mayor impacto en la comunidad aportando a la sostenibilidad de los emprendimientos.

El logo para generar identidad de marca será el siguiente:

Figura 29 Logo Hub de marketing



Fuente, creación propia, 2019

El logo del hub de marketing, representa la unión de cuatro elementos esenciales, los cuales son: emprendedores, mentores, herramientas y metodologías que hacen posible el hub de marketing.

Para ello se pretende generar diferentes formatos y contenidos audiovisuales, los cuáles serán desarrollados por el equipo de comunicaciones de la unidad, descritos a continuación: **Pieza expectativa en redes sociales**

Formato: Vídeo

Título: Qué esperar en los procesos de acompañamiento del HUB

Tenemos a varios emprendedores reunidos, se graban dos o tres palabras de lo que representa el Hub para ellos, forma:

Por persona completarán el texto:

Para mí el *hub de marketing* representa:

- 5 testimonios (solo con una palabra).

Formato: GIF

Título: Hub de Marketing

Descripción: Se proyectarán palabras asociadas a la definición y propósito del hub de marketing, serán imágenes máximo de 3 seg.

Formato: Video Cápsula

Título: Un experto de la red de mentores

Descripción: Se tendrá una cápsula con un experto del *hub de marketing* para que pueda presentar los beneficios.

Formato: Video Cápsula

Título: Un experto de la red de emprendedores

Descripción: Se tendrá una cápsula con emprendedores que han pasado por procesos de incubación del CEIS, resaltando el impacto.

Formato: Imagen

Título: Mentores

Descripción: Se realizará una ficha gráfica con los mentores que acompañaran los procesos de incubación.

Inversión, riesgos y limitaciones del hub de Marketing

Para implementar la propuesta de intervención que resuelve la problemática del Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana - CEIS, es necesario determinar cuál será la inversión económica requerida, los riesgos y limitaciones asociados a la propuesta.

Tabla 3. Presupuesto de hub de marketing

No	EJE DE ACCIÓN	CONCEPTO	UNDS ANUALES	COSTO UND	TOTAL
1	SESIONES DE CONSULTORIA	GASTOS DE ACOMPAÑAMIENTO (Transporte, Telefonía, material de apoyo)	12	\$30.000	\$360.000
		MATERIAL IMPRESO DE ENTRENAMIENTO	12	\$40.000	\$480.000
2	MATERIAL PROMOCIONAL IMPRESO	BROCHURES	1000	\$1.110	\$1.110.000
		TARJETAS DE PRESENTACIÓN	1000	\$50	\$50.000
		BANDERINES MENTORS MEETINGS	6	16.667	\$100.000
3	PARTICIPACIÓN EN EVENTO DE ALTO IMPACTO EN	ALOJAMIENTO Y MANUTENCIÓN	1	\$6.400.000	\$6.400.000
	TEMAS DE MARKETING	ENTRADA	1	\$1.5000.000	\$1.500.000
		TIQUETES AEREOS	1	\$1.920.000	\$1.920.000
4	EQUIPO PATs	UN ESTUDIANTE PAT (20 HRAS SEMANAL) PREVISTO PARA TODO EL AÑO (12 MESES)	4	\$640.000	\$2.560.000
5	ALMUERZO BIENESTAR ESTUDIANTES PRACTICANTES	ALMUERZO SEMESTRAL	2	\$240.000	\$480.000

6	DETALLE MENTORES	DETALLE ANUAL A MENTORES RECURRENTE	35	\$30.000	\$1.050.000
				TOTAL PRESUPUESTO HUB DE MARKETING	\$16.000.000

Fuente, creación propia, 2019

En la tabla anterior, podemos ver el detalle del presupuesto necesario para poder implementar de manera adecuada las estrategias de acompañamiento, sensibilización, entrenamiento y de comunicación anteriormente descritas para el hub de marketing.

Este presupuesto representa el 6% del presupuesto total aprobado para el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana, el cual es financiado en su totalidad por Unisabana Hub, unidad de la Universidad de La Sabana en la que se encuentra el CEIS.

Cabe aclarar que el desarrollo de las piezas y material audiovisual que hace parte de la estrategia de comunicación del hub de marketing, no está incluido en el presupuesto debido a que este será desarrollado por el equipo de comunicaciones de la unidad, que son practicantes sociales de comunicación audiovisual y no generan ningún costo para la unidad.

Adicionalmente, el rubro de PATs, corresponde a estudiantes de La Universidad de la Sabana, que están vinculados al Programa aprendamos a trabajar – PAT los cuales están en la capacidad de apoyar las diferentes actividades propias del modelo de

acompañamiento del hub de marketing a cambio de un salario el cual está establecido por la universidad y no puede superar las 20 horas semanales.

La correcta implementación de los riesgos asociados a la implementación de la propuesta es:

Falta de confidencialidad de la información, esto se puede presentar debido a que los emprendedores facilitarán información confidencial de sus emprendimientos para llevar a cabo los procesos de consultoría, las causas que podrían causar y materializar el riesgo están asociadas a la ausencia de controles de confidencialidad en todas las etapas de seguimiento a los proyectos de emprendimiento, para mitigar la probabilidad de materialización del riesgo se proponen las siguientes acciones preventivas:

- Firma de contrato de solicitud de servicio donde se estipule una cláusula donde el emprendedor sea quien asuma el control de la información que suministra a terceros y será el encargado de hacer firmar acuerdos de confidencialidad a quienes les vaya a suministrar datos sensibles de su emprendimiento, esto puntualmente aplicaría para mentores con los que se hace conexiones desde el CEIS para la validación de la información.
- Firma de acuerdos de confidencialidad a los miembros del equipo CEIS para garantizar la confidencialidad de la información, en caso de que esto no se cumpla, se ejecutarán las sanciones a las que haya lugar.

- Manejo de la información en el one drive de la Universidad garantizando la seguridad de la información y el acceso de esta exclusivamente a aquellas personas que tengan firmado los acuerdos de confidencialidad.

El segundo riesgo identificado es la insatisfacción de los emprendedores en cuanto a los servicios del Hub de marketing, esto se entiende como un bajo nivel de satisfacción manifestado por los emprendedores beneficiados por el hub de marketing como resultado de los procesos de acompañamiento a los que han accedido, las causas que podrían causar y materializar el riesgo son:

- Falta de puntualidad en cuanto a las acciones comprometidas por parte de los consultores en las sesiones de consultoría
- Errores o inconsistencias en el desarrollo de la asesoría en las mentorías
- Falta de recurso humano para la atención de las necesidades presentadas por los emprendedores que aspiran a ser parte del proceso de incubación.
- Falta de disponibilidad de mentores para desarrollar los procesos de validación de acuerdo con las de acción del hub de marketing

Para mitigar la probabilidad de materialización del riesgo se proponen las siguientes acciones preventivas:

- Evaluación de los procesos de consultoría
- Evaluación de los talleres de formación
Formato de cierre del proceso de acompañamiento
- Plan de acción por cada emprendimiento
- Indicador de gestión individual de cada uno de los procesos de acompañamiento

- Evaluar a los mentores con los que se lleven a cabo conexiones con los emprendedores

El tercer y último riesgo es no generar el impacto deseado en los proyectos incubados por el Hub de marketing, esto se entiende como el no cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio del proceso de acompañamiento, los cuales se formulan de manera Smart a partir de los diagnósticos que se aplican a los emprendimientos las causas que podrían causar y materializar el riesgo son:

- Falta de recurso humano para la atención de las necesidades presentadas por los emprendedores que aspiran acceder a los servicios del hub de marketing
- Falta de compromiso por parte de los emprendedores
- Inconsistencias del proceso de asesorías por parte del mentor
- Carencia de habilidades gerenciales por parte de los emprendedores
- Falta de disponibilidad del perfil de mentores para poder desarrollar mentorías que complementan los procesos de consultoría
- Requisitos exigidos por entidades gubernamentales que limitan el crecimiento de los emprendedores con bajos recursos

Para mitigar la probabilidad de materialización del riesgo se proponen las siguientes acciones preventivas:

- Documentar el procedimiento de atención a emprendedores bajo la metodología de proyectos ágiles

Documentar el paso a paso de aplicación de las herramientas de diagnóstico, definición y evaluación a aplicar con los emprendedores

- Evaluación de los procesos de consultoría

- Evaluación de los talleres de formación
- Formato de cierre del proceso de acompañamiento
- Plan de acción por cada emprendimiento
- Indicador de gestión individual de cada uno de los procesos de acompañamiento
- Evaluar a los mentores con los que se lleven a cabo conexiones con los emprendedores

Los limitantes identificados asociados a la implementación adecuada del proyecto son:

- Número insuficiente de mentores necesarios para apoyar los procesos de consultoría
- Falta de habilidades blandas y técnicas necesarias para llevar a cabo los procesos de consultoría a los emprendedores por parte del equipo del hub de marketing
- Capacidad actual del equipo humano para poder incubar a todos los proyectos que
- Capacidad financiera limitada para llevar a cabo grandes actividades que generen mayor visibilidad de la marca

Algunas acciones que se plantean para poder superar los limitantes son:

- Diseñar e impulsar la búsqueda constante de mentores en las empresas y que estas sean contadas como horas de voluntariado corporativo.
- Desarrollo de capacitaciones en habilidades blandas con mentores y aliados del CEIS para el equipo del hub de marketing

Asegurar que el equipo del hub de marketing este en constante capacitaciones para garantizar que se cuenta con un equipo capacitado para poder llevar a cabo las consultorías

- Alianzas estratégicas con el programa aprendamos a trabajar PAT para poder contar con más personas que apoyen los procesos de consultoría y que ellos cuenten con el perfil necesario para apoyar en el hub de marketing
- Generar alianzas estratégicas con actores del Ecosistema de Emprendimiento e Innovación de la unidad y externos para poder realizar proyectos de manera cooperativa, compartiendo los gastos de ejecución
- Realizar búsqueda de patrocinadores para ejecución de proyectos de alto impacto.

9 Resultados esperados de la implementación de la propuesta de intervención

Después de la implementación del portafolio de servicios del hub de marketing anteriormente descrito a emprendedores incubados en el Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana se espera lo siguiente:

Eficiencia en los procesos de incubación, debido al grado de especialización y definición de la ruta de acompañamiento de los servicios de marketing, donde se tendrá definido el paso a paso de las consultorías, herramientas a aplicar y generación de espacios de formación con expertos que complementan lo que se trabaja en las sesiones de acompañamiento impartidas por el equipo del Hub de marketing

Mayor impacto, debido a que los emprendedores desde el diagnóstico podrán definir de manera adecuada cuales son los servicios y estrategias que pueden ser acompañados por el CEIS de acuerdo a la fase del emprendimiento, los esfuerzos que se van a llevar a cabo por las dos partes serán más efectivos generando un mayor impacto a corto plazo.

Posicionar y especializar los servicios del CEIS, por medio de la creación de diferentes consultorios que respondan a las necesidades más solicitadas por los emprendedores, como lo es marketing, comercialización, finanzas entre otros, al formular los espacios de acompañamiento por medio de este modelo se generarán mayores aprendizajes y espacios de reflexión por área, determinando las fortalezas de la unidad que generar más valor a los emprendedores. Adicionalmente, se empezará a formar al equipo para que sean especialistas en el tema y estén al tanto de las últimas tendencias.

Minimizar el riesgo asociado a la insatisfacción de los emprendedores, uno de los riesgos del proceso de acompañamiento es que los emprendedores no estén satisfechos con los servicios otorgados por el CEIS durante el proceso de acompañamiento, esto se debe a que en algunos casos las expectativas no están alineadas y el emprendedor espera servicios diferentes, al generar una ruta clara de acompañamiento por área especializada se podrá generar una comunicación más asertiva donde las expectativas estén alineadas a lo que se va a otorgar por parte del CEIS y el rol que tiene el emprendedor en el proceso.

Gestión del conocimiento, el equipo se empezará a capacitar en las tendencias asociadas a marca, marketing digital y plan estratégico de marketing para ir actualizando las herramientas y servicios que presta el hub a los emprendedores, estos aprendizajes se documentarán para poder tener aprendizajes globales que funcionen para todos los miembros que hagan parte del equipo en cualquier momento.

Bibliografía

- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Estados Unidos: Blue Hole Press.
- Bogotá, C. d. (16 de Octubre de 2016). Crecimiento del emprendimiento en Colombia. *Cree su propia empresa*, pág. 3.
- Caurin, J. (18 de Julio de 2017). *Capital Semilla*. Obtenido de Emprendepyme: www.emprendepyme.net/capital-semilla.html
- Cuartero, J. A. (28 de Marzo de 2018). Metodologías Ágiles: el nuevo paradigma empresarial que llega para quedarse. *América Economía*, 1.
- Dinero, A. (22 de Junio de 2018). Cada día se crean 11 empresas en la Sabana de Bogotá. *Dinero*, pág. 1.
- International Data Corporation. (Marzo de 2019). Estudio de la agilidad en América Latina. *Analyze The Future*, 12.
- Kniberg, H. (2015). But what is Scrum? En H. Kniberg, *Scrum and XP from the Trenches* (pág. 3). Estados Unidos: C4Media.
- Ladagga, R. (25 de abril de 2016). ¿Por qué fracasan los negocios? *Entrepreneur*, 1.
- Monitor, G. E. (2017). *Estudio de la actividad empresarial Colombia*. Estados Unidos: Global Entrepreneurship Research Association .
- Passport. (s.f.). *Business Dynamics: Colombia*. Bogotá: Euromonitor.
- Portafolio. (16 de Abril de 2019). En el día mundial del emprendimiento así está el panorama en el país. *Portafolio*, 1.
- Publirreportaje. (11 de Noviembre de 2017). Emprendimiento en Colombia, la nueva fuerza de sostenibilidad. *El tiempo*, pág. 1.
- Recker, J. |. (2017). How Agile Practices Impact Customer Responsiveness and Development Success. *Project Management* , 99–121.
- Reyes. (25 de Junio de 2019). Emprendimiento y vulnerabilidad empresarial en la economía colombiana. *Portafolio*, pág. 1.
- Skarin, H. K. (2010). Kanban y Scrum – obteniendo lo mejor de ambos . En H. K. Skarin, *Desarrollo Empresarial de Software de InfoQ* (pág. 6). Estados Unidos: C4Media.

Saavedra Crespo, M. (12 de Agosto de 2019). Los colombianos son potenciales emprendedores. *El mundo*, pág. 1.

Tiempo, C. (2 de Noviembre de 2016). Sabana Centro le apuesta a impulsar la innovación. *El tiempo*, pág. 1.