



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**DISEÑO DE PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS
PARA EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN
DEL CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO (CEUTEC)**

SUSTENTADO POR:

**FÁTIMA NARCISA MATAMOROS VELÁSQUEZ
ODALIS JANIRÉ ACOSTA MURILLO**

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL, 2019

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

**SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA**

**VICERRECTORA ACADÉMICA
DESIRE TEJADA CALVO**

**DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO
CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE**

**DISEÑO DE PROCESO DE INCUBACIÓN DE EMPRESAS PARA
EL CENTRO DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN DEL
CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO (CEUTEC)**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER
EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
MARCO ANTONIO MIDENCE MILLA**

**ASESOR TEMÁTICO
MABEL ALEJANDRA SANDRES MENDOZA**

MIEMBROS DE LA TERNA

**FRANCISCO MONDINO
JOSÉ MARIO REYES**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi esposo, con quien además de compartir un proyecto de vida, he compartido uno de los más grandes propósitos respecto a la formación académica, y de quien he aprendido, que los sueños no tienen límites, solo es necesario la convicción y la pasión por lo que se desea; a mi pequeña hija Camila, quien llegó a nuestras vidas, para enseñarme, mediante su ternura e inocencia, que tenía la tenacidad para llevar a cabo los diversos roles que me corresponden, entre ellos el más importante, ser madre.

Fátima Matamoros.

Agradecemos profundamente a Dios y a nuestras familias, quienes han sido en gran parte, los gestores de nuestros sueños personales y profesionales, a través de su ejemplo, su apoyo y su amor incondicional: a nuestros padres, por sus consejos, por los valores familiares transmitidos y por su cariño; a nuestros hermanos, por su amistad, por su complicidad y por el orgullo que nos causan.

Agradecimientos especiales, a nuestro docente de proyecto Abogado Marco Midence, quien confió en cada uno de nosotros y rompió paradigmas desde un inicio, inyectándonos su conocimiento y experiencia, a nuestra asesora temática Lic. Mabel Sandres, por su acompañamiento, por su guía y por el apoyo recibido, especialmente, por el ánimo que nos brindaba en los momentos difíciles del proyecto, al Lic. Marco Rosales coordinador del centro de emprendimiento de CEUTEC, por confiar en nuestras habilidades como profesionales y brindarnos el espacio de interactuar en el centro y guiarnos en todo el proceso de nuestro proyecto. Gracias infinitas a los encargados de los diferentes centros de emprendimiento universitarios (Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, Universidad Agrícola Panamericana El Zamorano, Universidad Tecnológica de Honduras, Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa) por la apertura para compartir sus experiencias, buenas prácticas y recomendaciones.

Finalmente, gracias a nuestra Alma Mater, por brindarnos una formación académica de calidad.

Fátima Matamoros y Odalis Acosta

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	10
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	12
DECONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA.....	14
ANÁLISIS DEL ESPACIO DE CAMBIO (AAH)	19
MARCO TEÓRICO.....	24
1. Emprendimiento.....	24
2. Ecosistema Emprendedor.....	25
3. Metodologías para el proceso de incubación	27
APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A TRAVÉS DE ITERACIONES	30
Sub-Causa 1: “Falta de Investigación para poder definir operaciones.”	31
Sub- Causa 2: “Sin definir proceso de Incubación”	49
Propuesta: Modelo de incubación para el Centro de Emprendimiento e Innovación	62
Sub- Causa 3: “Se desconoce nivel de aceptación de los estudiantes”	69
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

RESUMEN

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo contribuir al diseño operativo del centro de emprendimiento e innovación del Centro Tecnológico Universitario CEUTEC a través del diseño de un modelo de incubación que pueda ser implementado en el centro, para lograr ese objetivo se realizó una investigación aplicada utilizando la metodología de “Adaptación iterativa para la resolución de Problemas” (PDIA por sus siglas en inglés) la cual consistió en realizar una serie de iteraciones con el objetivo de encontrar las mejores prácticas realizadas en otros centro de emprendimiento de distintas instituciones de educación superior del país, además de investigar las necesidades de los estudiantes mediante la aplicación de encuestas, y testimonios de estudiantes emprendedores.

Con la implementación de este proyecto de investigación se contribuirá a que el centro de emprendimiento de CEUTEC entre en funcionamiento y brinde apoyo a la comunidad universitaria emprendedora. El modelo de incubación propuesto consta de tres etapas: sensibilización, pre-incubación e incubación en cada etapa se detallan las actividades a realizar para brindar el acompañamiento necesario a los estudiantes para poner en marchas sus ideas de negocio, adicional se hicieron pruebas de implementación del modelo interactuando directamente con los estudiantes, obteniendo retroalimentación positiva de parte de los mismos.

Al realizar la investigación se pudo obtener un panorama amplio de la situación del emprendimiento en nuestro país, por lo que se recomienda que se tenga el enfoque de unir esfuerzos con los demás entes involucrados en temas de emprendimiento, de manera que las iniciativas que se lancen vayan enfocadas a causar un impacto en el país y no solo en un grupo reducido de personas, esto con el fin de lograr fortalecer el ecosistema emprendedor del país.

Palabras Clave: Emprendimiento, Innovación, Incubación de empresas, Ecosistema emprendedor.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento hoy en día tiene una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los niveles altos de desempleo en el país y en América latina en general han creado en las personas, la necesidad de generar sus propias oportunidades para generar recursos, iniciar sus propias empresas, y pasar de ser solo empleados a ser generadores de empleo. El emprendimiento debe ser una meta constante en todas las sociedades porque la creación de empresas compone un motor de innovación, competitividad y crecimiento. El emprendimiento contribuye a la dinamización de la economía, porque induce el desarrollo productivo. Todos los países que apuestan al desarrollo incluyen al emprendimiento como un actor principal en sus estrategias.

Las universidades son un eje importante en el apoyo al emprendimiento de un país posibilitando y fomentando actitudes innovadoras y emprendedoras en los estudiantes y creando en ellos un compromiso hacia una acción responsable, para que estén preparados y dispuestos a emprender y liderar nuevos proyectos empresariales.

La Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC tiene como uno de sus pilares el emprendimiento y está a la vanguardia respecto a este tema, es por ello que ha creado recientemente un centro de emprendimiento e innovación en el Centro Universitario Tecnológico CEUTECH. El presente trabajo tiene como objetivo contribuir al diseño operativo del centro de emprendimiento para que éste pueda lograr su objetivo de fomentar y apoyar el emprendimiento en la población estudiantil.

ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El emprendimiento en Honduras tiene muchos desafíos, según la clasificación Doing Business 2016 del Banco Mundial que mide la facilidad para hacer negocios en 189 países, Honduras ocupa el lugar 110, lo cual coincide con el Índice de Emprendimiento Global del GEDI (Global Entrepreneurship and Development Institute) un índice anual que mide la salud de los ecosistemas de emprendimiento en 137 países en el cual Honduras ocupa el lugar 107.

Las falencias que más sobresalen en Honduras y le dan una posición relativamente baja en comparación con otros países calificados según estos índices son: la inversión por parte del gobierno en investigación y desarrollo, la innovación de procesos, la inversión informal, el capital de riesgo y el alto crecimiento de los emprendimientos donde la mayoría no logra la sostenibilidad. En busca de eliminar las barreras que impiden el desarrollo exitoso de los emprendedores, la Secretaría de Desarrollo económico de Honduras, abrió un espacio de integración institucional en donde 25 instituciones públicas, privadas, académicas y organismos internacionales formaron la “Mesa Técnica Nacional de Emprendimiento”. A partir de esta iniciativa se creó en el año 2014 la “Estrategia de Fomento al Emprendimiento de Honduras”, que toma como punto de partida los ejes de la “Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento”, creada en consenso por representantes de los 8 países de la Región (Sistema de la integración centroamericana SICA).

Uno de los ejes principales de esta estrategia es el eje del sistema educativo, el cual busca fomentar el emprendimiento en los centros educativos a través de instrumentos como programas, talleres, seminarios conferencias, apoyo a la investigación y desarrollo, charlas, herramientas tecnológicas, y contenidos digitales que promuevan el emprendimiento en todos los niveles educativos.

La Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC es una institución privada de educación superior que fue creada en 1987 con el propósito de convertirse en una alternativa para la formación universitaria, por su innovadora oferta académica, su propuesta y modelo educativo.

En el año 2005 UNITEC, fundó el Centro Universitario Tecnológico (CEUTECH), para ofrecer una opción educativa que implementa el modelo Blended Learning (un sistema híbrido donde se combinan el modelo de enseñanza presencial y el modelo de enseñanza virtual) para personas que trabajan y desean estudiar a nivel superior, dentro de un horario flexible y una modalidad semipresencial.

La institución tiene como misión formar profesionales líderes mediante un modelo educativo basado en competencias, valores , emprendimiento e innovación académica y tecnológica y tiene un gran compromiso con la creación y fortalecimiento de un ecosistema que facilite la generación de emprendimientos de todo tipo, que produzcan un beneficio colectivo para el desarrollo y transformación de la sociedad, es por ello que ha establecido espacios destinados a la creación de empresas, como el HUB de UNITEC, creado en marzo de 2018, pensando en los

jóvenes emprendedores quienes reciben mentorías y herramientas para consolidar sus ideas y llevarlas a la realidad.

Recientemente el Centro Universitario Tecnológico CEUTEC de UNITEC organizó también el Centro de Emprendimiento e Innovación a fin de seguir fortaleciendo y afirmando el emprendimiento en los estudiantes, para contribuir con el desarrollo del país.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para poder definir el problema de la presente investigación se recurrió a contestar las siguientes preguntas, donde se incluyen cinco porqués, para determinar la importancia del problema con mayor detalle:



Figura 1. Herramienta para la definición del problema.

Fuente: (Elaboración propia).

La herramienta de los cinco porqués se realizó basada en establecer porque el problema que se está abordando es de suma importancia, para demostrar la validez del mismo. El centro de emprendimiento e innovación de Ceutec no está operando actualmente y esto es un problema ya que la iniciativa está diseñada para impulsar el emprendimiento en la comunidad universitaria, al no hacerlo los estudiantes pierden la oportunidad de formar competencias y habilidades que les permitan enfrentar los retos que conlleva el formar un emprendimiento y no se lograría contribuir al desarrollo del país.

Se determinó entonces que:

Para el desarrollo y transformación del país, el emprendimiento es un tema pertinente en la comunidad de estudiantes, emprendedores, instituciones educativas, instituciones financieras, gobierno y sociedad en general.

Según la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) 2016 publicada por el INE Honduras registra una tasa de desempleo de 7.4 % pero gran parte de la masa laboral se encuentra en condiciones de subempleo; de manera que de 3,9 millones de hondureños económicamente activos, 11 % se encuentra en subempleo visible y 44 % en subempleo invisible, es decir, el 55 % transita en el subempleo, esto crea la necesidad de generar nuevos negocios y fuentes de trabajo, lo cual es posible a través del emprendimiento.

El Centro Tecnológico Universitario CEUTEC abrió en noviembre del 2018 en Tegucigalpa el Centro de Emprendimiento e Innovación, con el propósito principal de fomentar las ideas de negocio, mediante la incubación de empresas, en sus estudiantes los cuales en su mayoría estudian y trabajan al mismo tiempo.

A través del Centro de Emprendimiento e Innovación CEUTEC busca impulsar el espíritu emprendedor en los estudiantes y así fomentar emprendedores innovadores y competentes, que puedan afrontar los desafíos que conlleva la creación de una empresa, y con ello la universidad les ofrece una ventaja competitiva. El formar estudiantes que sean capaces de desarrollar e implementar sus ideas de negocio, se convierte en un distintivo para la institución que genera valor social y prestigio.

Debido a su reciente apertura el Centro de Emprendimiento e Innovación de CEUTEC se encuentra en un proceso de diseño operativo, razón por la cual no está en pleno funcionamiento,

con el presente trabajo de investigación se espera definir una propuesta de un modelo de incubación de empresas con sus metodologías centrales, que se adapte a las necesidades de la población estudiantil, para que el centro comience operaciones.

DECONSTRUCCIÓN DEL PROBLEMA

Después de definir en qué consiste el problema y contestar a los cinco porqués, se identificaron las causas de éste, señalando porque el centro no cuenta actualmente con un modelo y proceso definido para la incubación de empresa y se procedió a la elaboración de un diagrama Ishikawa, se hicieron 3 intentos para ir delimitando más el problema y sus causas y posteriormente analizar los espacios de cambio.

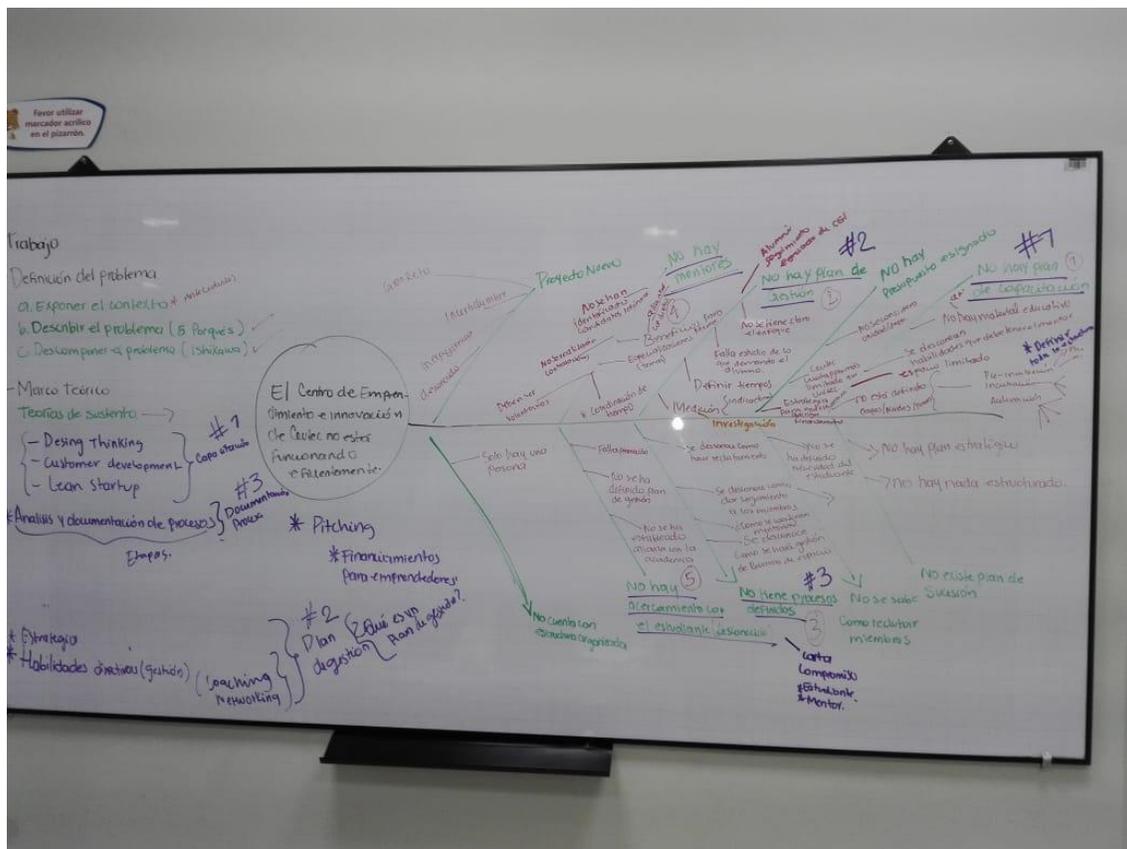


Figura 2. Deconstrucción inicial del problema.

Fuente: Elaboración propia.

Se señaló que debido a que el centro de emprendimiento de CEUTEK es un proyecto nuevo es necesario realizar varias gestiones para conocer la población meta, y adicional es necesario

investigar que buenas prácticas se realizan en otros centros de emprendimiento universitarios. El centro actualmente no tiene asignando ningún presupuesto, se trabaja con un número reducido de personal y no se cuenta con una red de mentores, adicional, como no existe presupuesto asignado, los mentores deberán ser voluntarios, no se han realizado acercamientos al estudiante ya que el centro no ha sido inaugurado formalmente, no se encuentran definidas las metodologías y el proceso a seguir para lograr el objetivo primordial del centro que es la incubación de empresas.

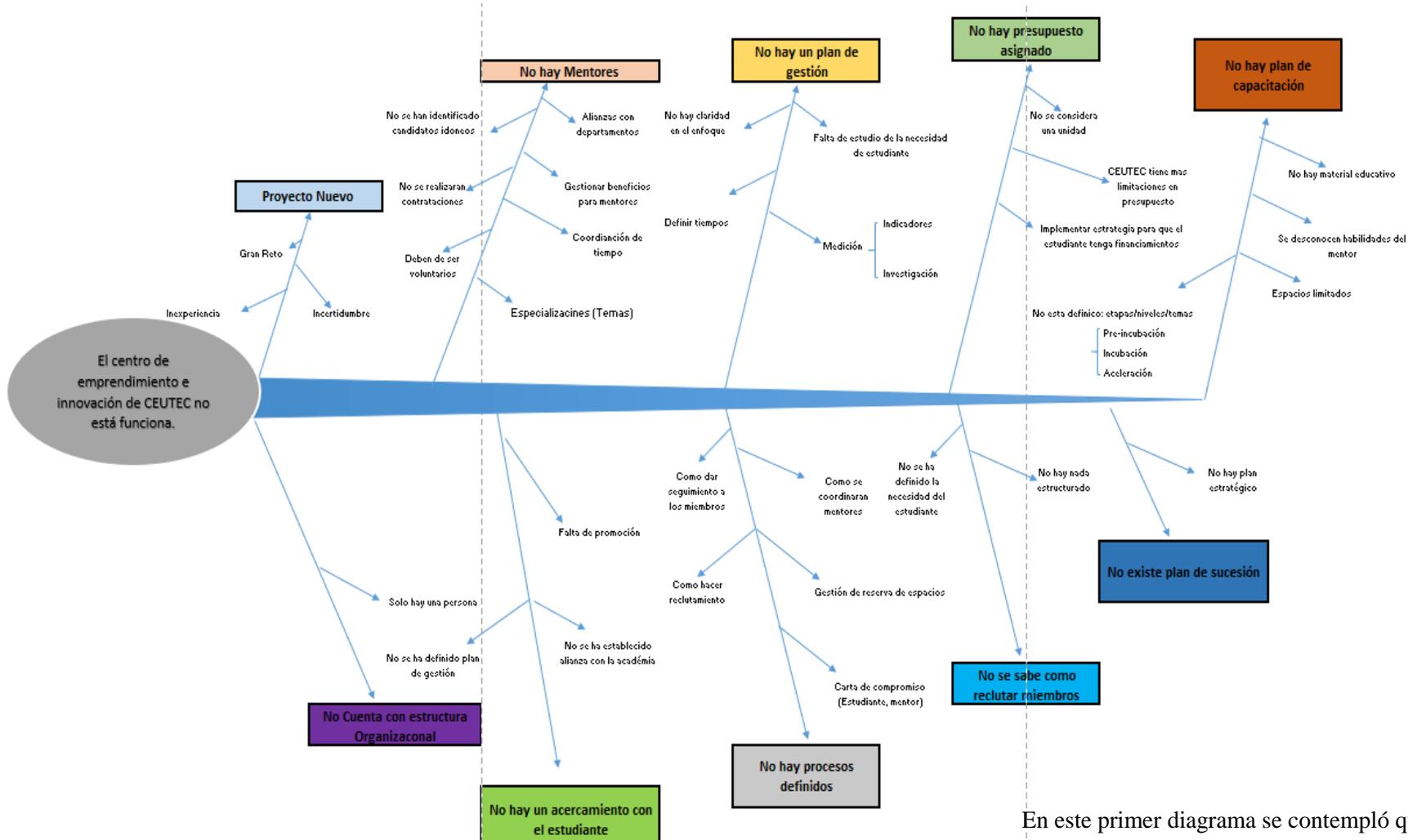


Figura 3. Primer diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia.

En este primer diagrama se contempló que el problema es que el centro de emprendimiento no está en funcionamiento y se identificaron las causas que derivan dicho problema.

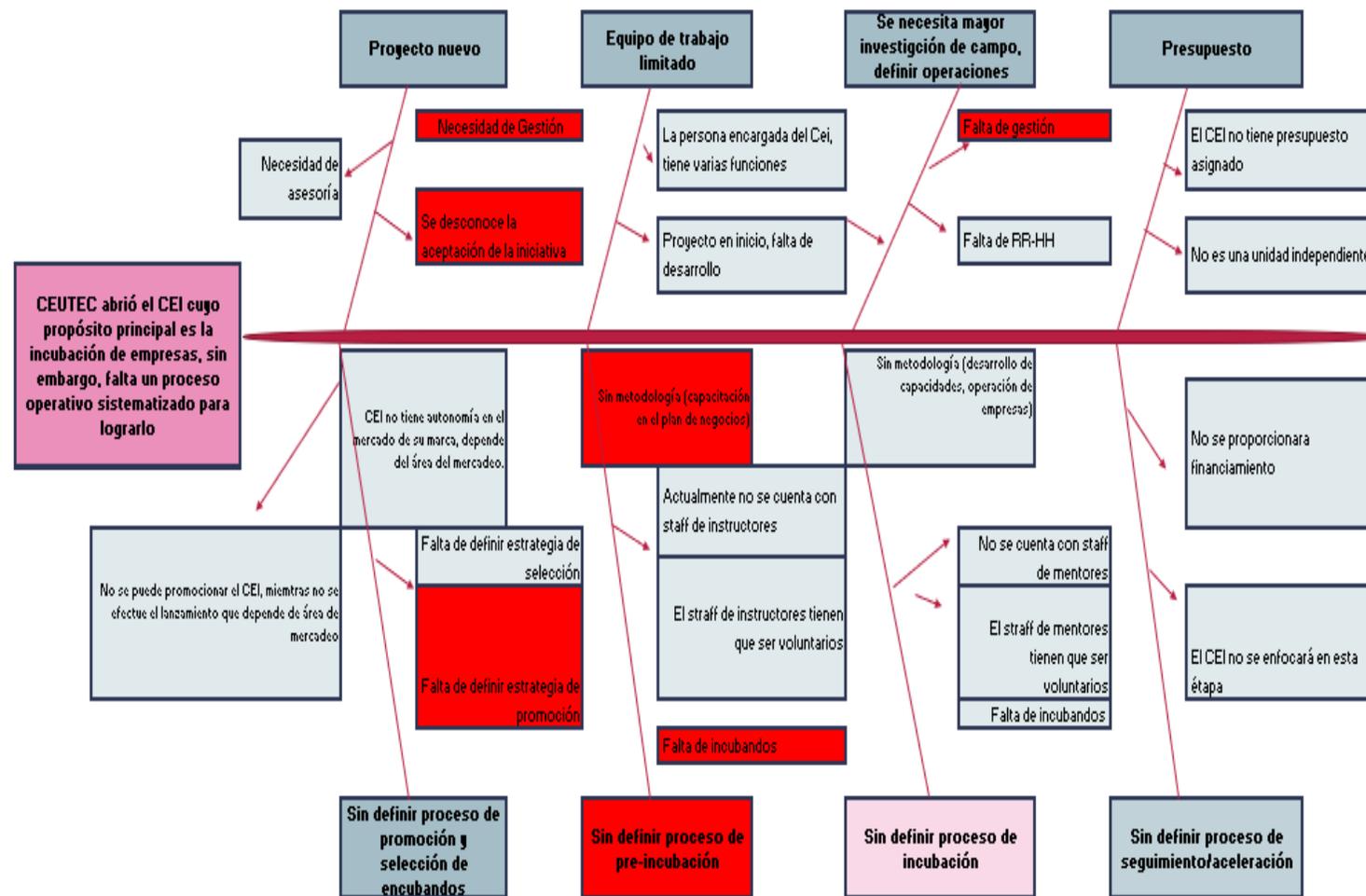


Figura 4. Segundo diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia.

En el segundo diagrama realizado se delimitó más la definición del problema, ya que el objetivo principal del centro es la incubación de empresas, esto llevó a identificar otras causas.

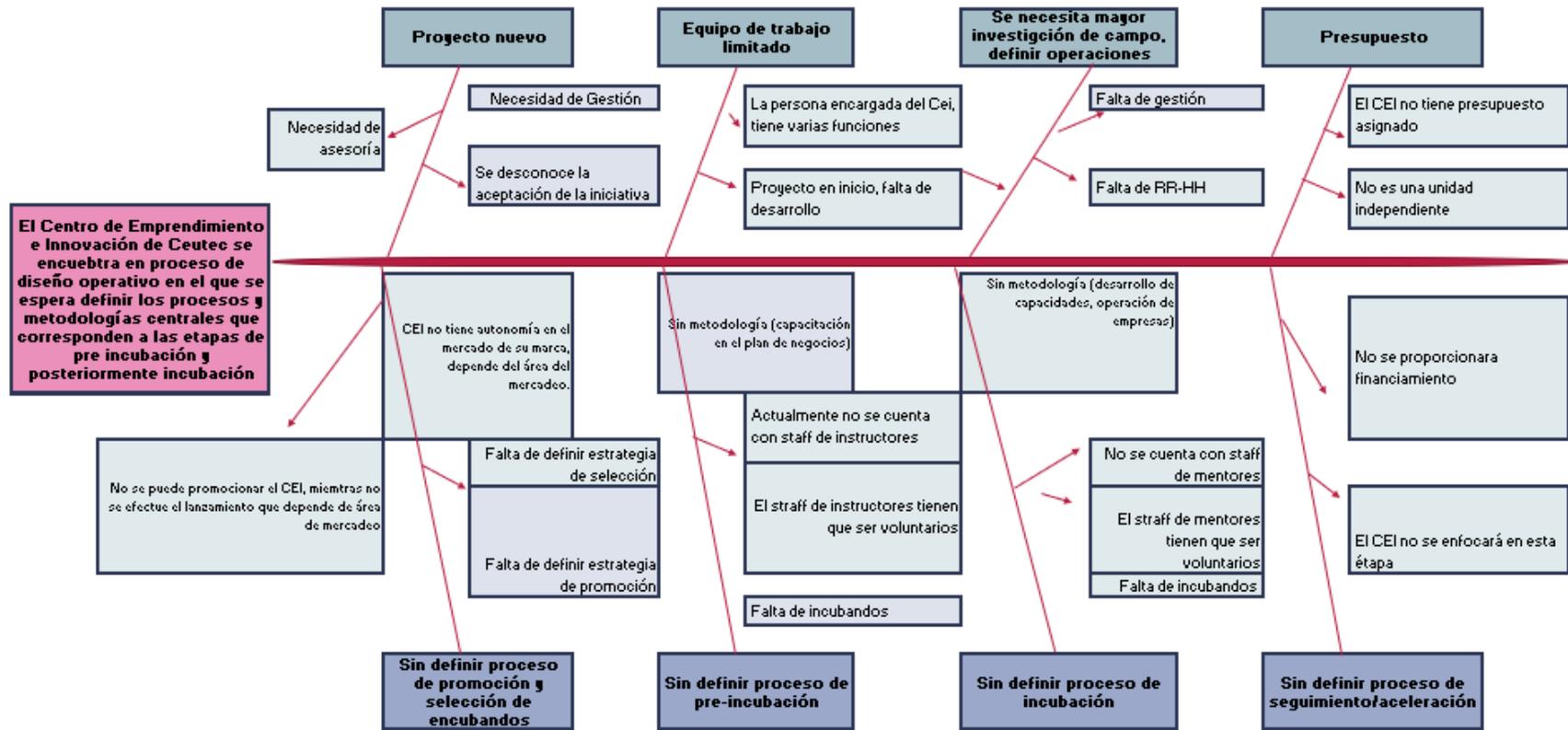


Figura 5. Tercer diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia.

Según el aprendizaje obtenido en la elaboración de los diagramas anteriores, se definió nuevamente el problema en un tercer diagrama, delimitando el problema a la definición del proceso de incubación de empresas y sus metodologías ya que corresponde a un proceso central para que el centro comience a operar.

ANÁLISIS DEL ESPACIO DE CAMBIO (AAH)

El análisis del espacio de cambio consiste en estimar tres factores que ayudan a conocer mejor el contexto y a reducir la incertidumbre al momento de buscar las posibles soluciones para el problema definido. Con este análisis se busca centrar esfuerzos en las sub-causas del problema que tengan un mayor espacio de cambio para intervenir e ir creando valor a través de victorias tempranas; los tres factores a analizar son:

Autoridad: Se refiere en identificar el mando o apoyo que se requiere para intervenir en la solución del problema.

Aceptación: Conocer el grado de aceptación que se tiene por parte de los agentes involucrados, es decir aquello que se verían afectados por los cambios.

Habilidad: Conocer los recursos con que se cuenta (humano, tiempo, financiero, etc.) para poder realizar cualquier intervención.

A continuación, se muestra el análisis realizado a diferentes sub-causas del problema utilizando una herramienta que permite ponderar el espacio de cambio y establecer premisas a través de varias preguntas de reflexión:

Tabla 1. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 1:

<i>Sub Causa 1: Se desconoce nivel de aceptación de la iniciativa por parte de los estudiantes.</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	10	Se gestionó a través de la coordinación de la carrera de administración de empresas de Ceutec la autorización para realizar encuestas a los estudiantes de las clases de generación de empresas I y II
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	10	Los estudiantes y docentes colaboraran para la aplicación del instrumento.
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	10	Se tienen las habilidades y las herramientas tecnológicas para la elaboración y aplicación del instrumento.
¿Cuál es el espacio de cambio?	30	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 2:

<i>Sub Causa 2: Falta de Investigación para poder definir operaciones.</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	7	Se necesitan conexiones con otras instituciones para realizar las investigaciones pertinentes.
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	6	Depende de la apertura que brinden las instituciones, para proporcionar información.
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	10	Se cuenta con habilidades para elaboración de entrevistas, movilización, organización de tiempo.
¿Cuál es el espacio de cambio?	23	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 3:

<i>Sub Causa 3: Sin definir proceso de incubación</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	10	El coordinador del centro ha brindado autoridad y libertad para generar propuestas e implementarlas.
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	10	Las unidades relacionadas están a la espera de las propuestas y diseños de metodologías para que el centro inicie
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	8	Es necesario investigar más para realizar una buena metodología.
¿Cuál es el espacio de cambio?	28	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 4:

<i>Sub Causa 4: Falta de Incubandos</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	10	Se cuenta con enlaces en la institución para realizar acercamientos con los estudiantes
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	10	Se cuenta con el apoyo de jefes y Docentes
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	10	Se tienen estrategias para convocación y estrategias de acercamiento con los estudiantes.
¿Cuál es el espacio de cambio?	30	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 5:

<i>Sub Causa 5: Presupuesto no asignado</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	1	Esto depende de la Gerencia Financiera, no hay ninguna autoridad.
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	1	No se cuenta con aceptación ya que no está autorizado ningún presupuesto para el centro
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	6	Se cuenta con conocimientos para realizar propuestas, pero depende mucho de la autorización de los líderes para poder tener acercamiento
¿Cuál es el espacio de cambio?	8	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 6:

<i>Sub Causa 6: Procesos de post-incubación/aceleración</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	1	No hay autoridad porque el Centro no se enfocará en esta etapa en la creación de empresa.
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	1	No existe aceptación por parte de los involucrados porque el Centro no se enfocará en esta etapa en la creación de empresa.
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	5	Se poseen conocimientos generales sin embargo requiere de mayor investigación o estrategias en temas de aceleración de empresas.
¿Cuál es el espacio de cambio?	7	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Herramienta para el análisis básico de cambio sub-causa 7:

<i>Sub Causa 7: Definición de estrategias de promoción</i>		
<i>Preguntas para la reflexión</i>	<i>Estimación</i>	<i>Premisas</i>
¿Cuánta autoridad crees que tienes para intervenir?	7	No se cuenta con mucha autoridad ya que el departamento de Mercadeo es el encargado directo y tienen su línea de procesos a seguir
¿Cuánta aceptación crees que tienes para intervenir?	7	Las partes involucradas no están muy abiertas a que se realice desde ahora la promoción del centro ya que primero debe hacerse el lanzamiento formal por parte de las autoridades.
¿Cuánta habilidad crees que tienes para intervenir?	9	Se cuenta con conocimientos de promoción y mercadeo
¿Cuál es el espacio de cambio?	23	

Fuente: Elaboración propia.

De los tres factores analizados para definir el espacio de cambio se determinó que el que presenta un mayor reto para el Centro de Emprendimiento e Innovación es la aceptación, sobre todo la aceptación por parte de los estudiantes, los principales actores en el centro, debido a que es una iniciativa nueva la que se está formando la resistencia al cambio puede ser casi segura, adicional la mayoría de la población

estudiantil tiene carga laboral y la falta de tiempo es un factor que puede llevar a que los mismos no se interesen en participar, sin embargo a pesar de que se presente esta barrera, es de suma importancia seguir adelante y trabajar en comenzar a operar el centro de emprendimiento, para que el alumno pueda tener la oportunidad de formarse como un emprendedor y no solo como un empleado, se debe formar al estudiante para enfrentar los retos que conlleva el proceso de crear una empresa, fomentarles a crear nuevas empresas y que se conviertan en generadores de empleo para contribuir al desarrollo que tanto necesita del país. Para lograr esto es de suma importancia que el centro no sea percibido como una carga académica más, o como un proyecto de clase sino como una oportunidad valiosa que tienen los alumnos para dar forma a sus emprendimientos.

En el análisis realizado se identificaron cuáles son las sub-causas del problema que tienen mayor espacio de cambio para poder actuar inmediatamente, las cuales se detallan a continuación:

1. **“El desconocimiento del nivel de aceptación por parte de los estudiantes”**: por ello se gestionó a través de la coordinación de la carrera de administración de empresas de Ceutec la autorización para realizar encuestas a los estudiantes. Los estudiantes y docentes colaboraron para la aplicación de la encuesta y se cuentan con las habilidades para la elaboración y aplicación del instrumento.
2. **“Sin definir proceso de incubación”**: El coordinador del centro ha brindado autoridad y libertad para generar propuestas e implementarlas. Las unidades relacionadas están a la espera de las propuestas y diseños de metodologías para que el centro inicie, por lo que es necesario que se realicen investigaciones para el diseño e implementación de una buena metodología.
3. **“Acercamiento con estudiantes para reclutar incubandos”**: Se cuenta con enlaces en la Academia para realizar acercamientos con los estudiantes también se cuenta con el apoyo de jefes y docentes. Se definirán estrategias para convocación y acercamiento con los estudiantes.

MARCO TEÓRICO

1. Emprendimiento

Emprendimiento es la capacidad de diseñar una idea y con base en ella implementar un proyecto a través de la identificación de oportunidades. Innovación es la creación de nuevos procesos, descubrimiento de recursos, explotación de nuevos mercados y transformación de la forma en que las empresas se organizan y hacen negocios. (Sierra, 2017, p.119)

Con el término emprendimiento se identifica el efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio, pero, no existe una definición comúnmente aceptada de iniciativa emprendedora. Algunos autores la consideran una actividad relacionada con la destrucción creativa, otros han puesto el énfasis en el descubrimiento de oportunidades y otros se han centrado en la creación de nuevas empresas.

Existen varios tipos de Emprendimiento:

- Empresarial (o de negocios con fines de lucro). Tiene por objetivo crear valor económico, sin embargo, recientemente se ha enfatizado la necesidad de crear empresas que no estén orientadas solamente a satisfacer interés económicos, sino que a la vez sus actividades sean responsables con la comunidad.
- Social. Implementación de proyectos que generan valor social y en el caso de los negocios sociales también brindan valor económico a sus inversionistas o dueños
- Cultural. Puesta en marcha de ideas de negocio vinculadas con la creación artística o difusión de la cultura y las artes.
- Intraemprendimiento. Incentivar y llevar a cabo un nuevo proceso, estrategia, actividad o proyecto dentro de una organización existente, con el fin de incrementar su ventaja competitiva (Sierra, 2017, p.122).

El Emprendedor

Su origen se remonta al siglo XVII cuando con el término emprendedor se identificaba a un “aventurero” que “emprende” decisiones arduas enfrentándose a la incertidumbre. Con el tiempo, esta perspectiva de aventura se ha dirigido hacia ser tomadores de riesgo económico. Es importante tener en cuenta esta dimensión de riesgo, de aventura cuando se piensa en el emprendedor. Esto también ayuda a diferenciar el emprendedor del empresario.

El emprendedor es alguien que busca nuevos retos y trabaja por cumplirlos, mientras que el empresario es la persona que lleva a cabo oportunidades de negocios buscando sostenibilidad.

En resumen, las principales actitudes que caracterizan al emprendedor son:

- Destrucción creativa: actitud para generar productos o servicios innovadores que destruyen los que estaban previamente en el mercado.
- Creación de valor: el emprendedor traspasa recursos económicos de un área de baja productividad a una de alta productividad y mayor rendimiento.
- Identificación de oportunidades: el un emprendedor no genera cambio, sino que es capaz de explotar las oportunidades que el cambio brinda.
- Ingenio: los emprendedores son capaces no solo de aprovechar oportunidades, sino también de afrontar los retos que comporta la falta de recursos para llevarlas a cabo.

Hay diversos elementos claves que el emprendedor necesita para convertir las idea en un negocio rentable:

- Espíritu/ Actitud: es necesario tener un espíritu dinámico, creativo, orientado a la búsqueda continua de oportunidad de negocio. Tal como lo define “Libro verde, El espíritu empresarial” de la Comisión Europea, el espíritu empresarial es la actitud que permite al emprendedor de identificar una oportunidad y luchar por ella para producir nuevo valor o éxito económico.
- Capacitación: el emprendedor necesita conocimientos técnicos para llevar a cabo la idea de empresa.
- Marco regulatorio: se mueve en un marco de leyes que pueden o no facilitar el proceso para pasar de las ideas a la práctica de la creación empresarial.
- Financiación: es necesario un sistema que le financie para poner en marcha su actividad y garantice su negocio.
- Red: se genera en un ecosistema donde intervienen varios actores. También se trabaja en sinergia con otros emprendedores (Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008)

2. Ecosistema Emprendedor

Isenberg, (2010) afirma:

El ecosistema emprendedor es un conjunto de agentes que favorecen o inhiben el impulso de una persona para convertirse en un empresario, así como determinan las probabilidades de éxito

después del lanzamiento de una nueva actividad. Se considera dicho conjunto de agentes, como grupos de interés en el emprendimiento, que operan en un determinado entorno geográfico. Son grupos que tienen un interés, real o potencial, en que haya más espíritu empresarial. Entre dichos agentes podemos encontrar a entidades públicas, escuelas, centros de formación profesional, universidades, empresas, inversores, sistema financiero, empresarios, líderes sociales, centros de investigación, representantes de los trabajadores, estudiantes, fundaciones privadas, organismos internacionales de ayuda, etc. (p.3).

Según el INCAE Executive Education (2017), “hoy más que nunca, América Latina necesita tener no sólo líderes que se conviertan en Gerentes de grandes empresas, sino creadores de negocios que escalen hasta convertirse en grandes empresas. El futuro de nuestra región depende, en buena medida, de la capacidad que tengamos de desarrollar estrategias a mediano y largo plazo, centradas en la adopción de un nuevo patrón de crecimiento basado en industrias de mayor valor agregado.

Los esfuerzos que se han identificado en Honduras para el fomento de la cultura emprendedora son muy pocos, y se caracterizan por ser acciones aisladas, no coordinadas entre sí y desarrollados por iniciativas privadas, muy incipientemente en algunas universidades, y en ONGs. (Estrategia del fomento al emprendimiento, 2014)

Incubadoras de Empresas

Son organizaciones que pueden ser tanto gubernamentales como de carácter privado que incentivan la creación y crecimiento de nuevas empresas mediante procesos de capacitación y asesoría empresarial y aportan los elementos básicos para la creación, gestión y desarrollo de nuevas empresas. Tienen el objetivo de contribuir al desarrollo empresarial del Estado dado que reduce los riesgos de cierres de negocios. (Isenberg, 2010)

Proceso de Incubación

- **Sensibilización:** La sensibilización es un impulso al emprendimiento y a la cultura empresarial como estrategia de desarrollo en la sociedad. Su objetivo es transformar el proyecto de vida de las personas hacia el emprendimiento.
- **Identificación/Pre-incubación:** En esta etapa se da la elaboración de la idea, desarrollo y terminación del plan de negocios. El objetivo es desarrollar el plan de Modelo de

Incubación de Empresas: Una Propuesta de negocios y buscar la creación de la empresa.

- **Formulación/ Incubación:** Acompañamiento de las empresas en el proceso de implantación, operación y desarrollo de la empresa. El objetivo es implementar y asesorar el plan de negocios
- **Puesta en marcha:** Consolidación, seguimiento y supervivencia de la operación de la empresa. El objetivo es reformular el plan de negocio y sus estrategias.
- **Aceleración:** Asesoramiento integral enfocado a la búsqueda de nuevos mercados y desarrollo de nuevos clientes. El objetivo es ampliar y generar valor agregado para la operación de las empresas.

Pre- incubación

El concepto de pre-incubación nace a partir de la necesidad de promover la creación de spin-offs desde las universidades para que pudieran cumplir con las exigencias sobre la formación de académicos emprendedores, por un lado, y, por otro, incrementar la tasa de éxito de las mismas spin-offs. En concreto, se origina bajo el alero del Institute for Innovation Transfer de la Universidad de Bielefeld en 1997, y comprende una nueva infraestructura de apoyo con un conjunto de instrumentos diseñados para remover los obstáculos del emprendimiento académico, para crear spin-offs sustentables a partir de la tecnología surgida en la misma universidad.

La pre-incubación pretendería disminuir las brechas que existen en el proceso de innovación que pueden llevar a cabo académicos de una universidad: busca satisfacer las distancias que se presentan entre la tecnología desarrollada en la universidad y una incubadora de negocios, permitiendo así una transición fluida entre las diferentes etapas del proceso de creación (Wirsing et al., 2002).

3. Metodologías para el proceso de incubación

Generalmente en el proceso de pre-incubación se destacan las macro actividades de elaboración y presentación del plan de negocio, modelo de negocio, documentos y contratos iniciales. En los procesos de pre-incubación los planes de negocio son evaluados a fin de seleccionar los proyectos que podrían avanzar a la próxima etapa de incubación, la actividad más importante de la pre-incubación es la ayuda de asesores que orienten y capaciten a los postulantes

en la elaboración del plan de negocios. Para poder diseñar y desarrollar el proceso de pre-incubación que se pondrá en práctica en el Centro de Emprendimiento e Innovación de Ceutec será necesario valerse de las siguientes metodologías:

Design Thinking

Es una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con el espíritu centrado en las personas, y es, sobre todo una aproximación a la innovación que es poderosa, efectiva y ampliamente accesible, que puede integrarse en todos los aspectos de los negocios y la sociedad, y que los individuos y los equipos pueden usar para generar ideas innovadoras que se implementen y que por consiguiente tengan un impacto. (Brown, 2009 pág., 3)

Asimismo, este autor define el design thinking como:

Una disciplina que emplea la sensibilidad del diseñador y los métodos para armonizar las necesidades de la gente con lo que es factible tecnológicamente y lo que una estrategia de negocios viable puede convertir en valor del cliente y oportunidad del mercado (Brown, 2008, pág., 86).

Canvas y su modelo de negocio

El modelo CANVAS (The Business Model Canvas) es una metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual se está consolidando como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio.

El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo. Hay muchas formas de explicar cómo diseñar un modelo de negocio, pero como lo explica Alexander Osterwalder, en el libro Generación de modelos de negocio. El plan de negocio con el modelo de canvas es más flexible y visual, pues a través de una serie de segmentos interrelacionados se crea un lienzo que permite explicar el plan de negocio en pocas palabras. Es muy útil a la hora de buscar financiación y futuros patrocinadores o inversores. Para saber cómo funciona el modelo de negocio canvas se tiene que saber que es un lienzo formado por una serie de elementos que conectan las diferentes partes de la estructura de un plan de negocio. Es una herramienta útil y un formato cada vez más solicitado. El modelo canvas para emprender está compuesto por 9 fases descritas a continuación:

1. Segmentos de clientes: Responde a la pregunta a quiénes se dirige nuestro producto o servicio. Describe el público objetivo y sus características.
2. Propuesta de valor: En este apartado se trata de enfocar los beneficios de tu servicio o producto, qué diferencia tu plan de negocio al de otros, cuál es tu punto diferenciador ante la competencia.
3. Canales de distribución: Vías a través de las cuales vamos a comunicar nuestra propuesta de valor. Los canales que propone el modelo de negocio de canvas son: canales propios o externos, directos o indirectos. Este segmento incluye la descripción de la efectividad que generan estos canales: la notoriedad, evaluación, comunicación, distribución y venta.
4. Flujos de ingresos: Cómo generamos los beneficios para que funcione el plan de negocio. Aquí se debe diferenciar de ingresos y ganancias para no obtener errores de presupuesto.
5. Recursos clave: enumera los activos más importantes para que el plan de negocio funcione. Son los recursos físicos, financieros, humanos o inmateriales como las patentes o conocimientos.
6. Relación de clientes: La relación podrá ser personal o automatizada. Se trata de tener en cuenta en el modelo de negocio la fidelización y captación de clientes y la estimulación de las ventas.
7. Actividades clave: procesos claves para el funcionamiento de la actividad que se va a desempeñar. Según el modelo canvas, las actividades clave de un negocio son tres: producción, solución de problemas y plataforma.
8. Socios clave: esta parte del plan de negocios con el modelo canvas hace hincapié en los partners y proveedores necesarios para que la idea de negocio funcione.
9. Estructura de costes: según el modelo canvas son los gastos en los que incurres en el proceso de generar valor, es decir, los costes que genera el negocio. El modelo de negocio canvas los divide en: costes fijos y variables, economías de escala y economías de campo. (Plan de negocio con el modelo de canvas, 2014).

APLICACIÓN DE METODOLOGÍA A TRAVÉS DE ITERACIONES

En base al análisis de cambio se identificaron las tres sub-causas del problema donde se cuenta con mayor autoridad, aceptación y habilidad para poder intervenir y generar valor a través de ideas y soluciones que serán puestas en marcha. Para cada una de las sub-causas identificadas, se tomarán acciones para la resolución del problema a través de pequeñas intervenciones, se pretenden realizar como mínimo tres iteraciones por cada sub-causa.

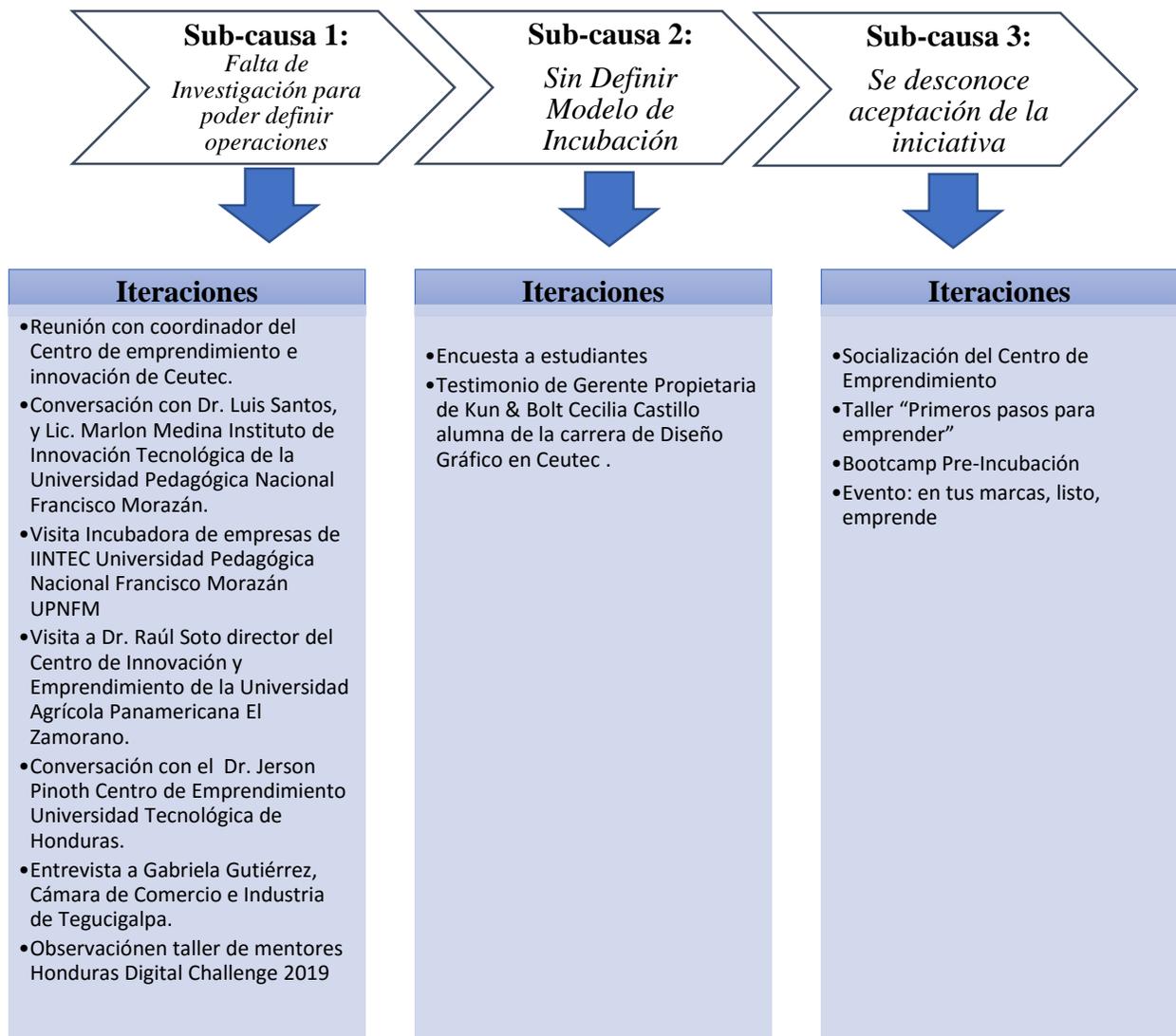


Figura 6. Sub-causas e iteraciones a realizar.

Fuente: Elaboración propia.

Sub-Causa 1: “Falta de Investigación para poder definir operaciones.”

1. Primera Iteración:

Reunión con el coordinador del Centro de Emprendimiento e Innovación de Ceutec.

Se realizó una reunión con el Lic. Marco Rosales coordinador del Centro de Emprendimiento e Innovación de Ceutec para poder conocer más a detalle la situación actual del centro. Según lo investigado se identificó que el objetivo principal del centro es la incubación de empresas y surge del compromiso de la universidad por impulsar el emprendimiento dentro de la comunidad de estudiantes ya que es uno de los valores institucionales, actualmente dentro de la población estudiantil hay varias personas que ya son emprendedoras y otras que quieren emprender. Los ejes de acción del centro de emprendimiento serán: emprendimiento comercial, emprendimiento tecnológico y emprendimiento social y entre los servicios que se ofrecerán se pueden mencionar charlas, conferencias y mentorías. El centro se destinará a brindar servicios de formación a emprendedores, pero no se enfocará en otorgar recursos monetarios para financiar los proyectos de negocio. Como el Centro de emprendimiento e innovación es una nueva iniciativa en Ceutec, no se ha definido el diseño operativo, para comenzar con las funciones, por lo que se necesita identificar y definir qué procesos serían los más adecuados y también definir qué metodologías se trabajarán con los participantes.

La acción siguiente es realizar investigaciones en otros centros universitarios de emprendimiento del país para conocer buenas prácticas y recomendaciones. La Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, tiene una incubadora de empresas cuyo director es el Dr. Luis Santos con quien se programó una cita para realizar una entrevista de experto.

1.1 Segunda Iteración

Reunión con Dr. Luis Santos, y Lic. Marlon Medina Instituto de Innovación Tecnológica de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.

Se realizó una visita al Instituto de Innovación Tecnológica de la Universidad Pedagógica Francisco Morazán, el cual fue creado el 06 de junio de 2017. A través del Instituto se inauguró la primera incubadora de empresas que funciona en una

institución de educación superior estatal del país, con el fin de promover y apoyar el emprendimiento en esta casa de estudios. Aunque tiene por nombre Instituto de Innovación Tecnológica no solo se dedica a impulsar los emprendimientos que



Figura 6. Reunión con el Dr. Luis Santos y Lic. Marlon Medina encargados del IINTEC de la UPNFM

Fuente Propia.

involucran la tecnología, sino cualquier tipo de emprendimiento, ya sea comercial o social. Para captar la atención de los estudiantes, el instituto realiza eventos sociales; según los encargados es la forma más efectiva para despertar interés en los estudiantes y reclutar

miembros para la incubadora de empresas, debido a que si se hace a través de las clases los alumnos lo ven como una obligación o un requisito más para aprobar la

asignatura y una vez que ésta termina no continúan en el proceso. Con los eventos sociales se logra atraer a estudiantes que realmente están interesados en emprender. Para la fase de selección, sus filtros no son estrictos porque su filosofía es que cualquier persona puede emprender, un emprendedor no necesariamente tiene que ser bueno académicamente o no es necesario que un alumno vaya avanzado en su carrera para que



Figura 7. Reunión con el Dr. Luis Santos y Lic. Marlon Medina encargados del IINTEC de la UPNFM

Fuente Propia.

pueda emprender, si los estudiantes tienen una idea de negocios o tienen las ganas

de emprender es suficiente para poder trabajar con ellos. Otra estrategia que utilizan para identificar a los emprendedores y reclutarlos en la incubadora es la convocatoria general para participar en los premios “Radar”, un concurso de emprendimiento para identificar ideas de negocio con alto potencial. A la fecha han logrado desarrollar 15 emprendimientos.

A nivel institucional se está trabajando arduamente en una primera etapa de cambio de mentalidad, ya que según el Dr. Santos las universidades en el país no se han dedicado a impulsar el emprendimiento, más bien se ha enfocado en formar empleados. La incubadora de negocios del IINTEC tiene diferentes metodologías para la incubación dependiendo del tipo de emprendimiento ya que no todos pueden ser operados bajo una sola metodología, sino que se debe ajustar según lo requiera el emprendimiento.

Algo muy interesante es que el IINTEC tiene un eje de investigación donde se encargan de coordinar la investigación aplicada y se busca que las investigaciones que se han desarrollado pueden llegar a convertirse en emprendimientos. Una de las recomendaciones de los expertos para el manejo de un centro de emprendimiento universitario es evitar que se convierta en una clase más, existen alumnos que nos son tan buenos en el ámbito académico pero que tienen habilidades para el emprendimiento, entonces las universidades deben de pensar fuera de la caja y saber identificar estas habilidades en sus estudiantes de forma dinámica e innovadora. Otra recomendación es que los modelos para realizar los procesos de incubación o pre-incubación deben adaptarse al público meta, se debe conocer bien la población con la que se trabajará para poder adaptar procesos y metodologías a sus necesidades particulares; una parte importante que se debe tomar en cuenta es que como centro de emprendimiento de una universidad el enfoque no debe estar en las ideas de negocio o emprendimientos como normalmente se haría en una incubadora de empresas; las universidades deben enfocarse en los emprendedores e impulsar sus habilidades para generar y desarrollar ideas.

¿Qué aprendimos?

1. La etapa de socialización es muy importante se debe dar el tiempo necesario antes de iniciar operaciones según los expertos se debe dedicar un buen periodo de tiempo para socializar la iniciativa con la comunidad universitaria.
2. No deben existir filtros estrictos para aceptar miembros en la incubadora, cualquier estudiante puede tener la capacidad de emprender y generar buenas ideas de negocio, no se debe limitar.
3. Se deben realizar estudios de la población para conocer sus particularidades
4. Las metodologías y procesos aplicados deben ajustarse a la población meta
5. Un centro de emprendimiento universitario no debe enfocarse tanto en las ideas de negocios como una incubadora normalmente lo hace, sino que debe enfocarse en impulsar en los emprendedores, habilidades para generar y desarrollar ideas
6. Las investigaciones aplicadas se pueden convertir en emprendimientos.

El siguiente paso será observar a los alumnos de la incubadora del IINTEC en algunas de las actividades que realizan cada semana.

1.2 Tercera Iteración

Visita Incubadora de empresas de IINTEC Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán UPNFM

Se realizó una visita a la incubadora de empresas de la UPNFM para observar las actividades que se realizan con los estudiantes. En esta ocasión los alumnos recibieron un taller sobre como estructurar mejor su modelo de negocio, mediante un lienzo de visión del producto, el taller fue brindado por el Lic. Oscar Amaya de la Cámara Internacional de Emprendedores, con quienes la UPNFM tiene convenios para poder apoyar el emprendimiento en la institución. La metodología del lienzo de visión del producto está centrada en el valor para el cliente teniendo en cuenta que: La funcionalidad y características del producto sólo son valiosas en tanto que producen una utilidad y resultados para el cliente, el valor del producto viene dado por sus beneficios (funcionales, económicos, emocionales) pero también por sus costes, tal y como os percibe el cliente, el valor del producto es contextual

(depende del cliente y la aplicación) y sobre todo es relativo (se percibe frente a las alternativas existentes).

El formato del lienzo de visión del producto se compone de estos elementos:

- Frase resumen: una breve expresión (1-2 frases) de la propuesta de valor. Puede ser útil expresarla como una analogía con un negocio conocido, p. ej., “el 7-Eleven de los seguros”.
- Cliente: ¿Para quién es el producto? Perfil demográfico (si es persona). Perfil psicográfico (valores, estilo de vida, personalidad, actitudes...) y de comportamiento. Perfil “filmográfico” (si es empresa). Identificación de Compradores vs. Usuarios.
- Necesidad / problema / objetivo: ¿Qué necesita el cliente? ¿Qué desea? Una manera de expresarlo es como el trabajo que desea realizar, las mejoras que desea obtener y los inconvenientes y dificultades que desea eliminar. Este apartado nos da una idea de la oportunidad para crear valor en el cliente.
- Solución: ¿Qué es el producto? ¿Qué hace? Descripción del concepto. Experiencia de cliente. Funcionalidades y características más relevantes. Precio.
- Valor para el cliente: ¿Para qué usar el producto? ¿Cuáles son los resultados previsibles? ¿En qué medida se cubren las necesidades? Beneficios frente a Costes (funcionales, emocionales, económicos), considerados siempre desde la perspectiva del cliente. Nuestro objetivo debería ser entregar y que el cliente percibiera ese valor.
- Competencia: ¿Contra quién competimos (no necesariamente productos equivalentes) por ese dinero? En la mayoría de los casos va a ser el statu quo, estrategias de mitigación, soluciones parciales/provisionales. Y también productos competidores, sustitutivos y alternativos.
- Diferenciadores: Puntos de diferenciación frente a principal/es rival/es. Cómo vamos a desbancar al statu quo. Cómo vamos a conseguir ser “10 veces mejores” que las alternativas existentes, para que el mercado adopte nuestro producto.

Una mitad de la plantilla recoge información acerca del mercado, y otra recoge información desde la perspectiva del mercado. El contenido de estos apartados

Lienzo de Visión de Producto

Frase resumen Propuesta de valor en 1-2 frases			
Cliente <ul style="list-style-type: none"> • Perfil demográfico/ firmográfico • Perfil psicográfico • Perfil de comportamiento • Compradores vs. usuarios 	Problema / Necesidad <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo que desean realizar • Mejoras que desean obtener • Inconvenientes que desean eliminar 	Solución <ul style="list-style-type: none"> • Descripción concepto • Experiencia de cliente • Funcionalidad • Características más relevantes • Precio 	Valor <ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Beneficios: funcionales, emocionales, económicos • (- Costes: funcionales, emocionales, económicos)
Rivales <ul style="list-style-type: none"> • <i>Statu quo</i> • Estrategias de mitigación, soluciones parciales • Productos competidores, sustitutivos, alternativos 		Diferenciadores <ul style="list-style-type: none"> • Puntos de diferenciación frente a principal/es rival/es • Cómo vamos a desbancar al <i>statu quo</i> • Por qué somos "10 veces mejores" 	

Figura 8. Lienzo de visión del producto

Fuente: conversisconsulting.com

puede ser textual pero también incorporar bocetos, mockups, etc. El objetivo es que posea un carácter gráfico y mínimo que facilite su uso, comprensión y comunicación. Adicional Al taller sobre la metodología del lienzo de visión general del producto, se les brindó una charla para conocer como poder vender su idea de negocio a los inversionistas en unos pocos minutos, con la técnica de "Elevador pitch" y toma su nombre de una supuesta situación en la que, en lo que dura un viaje en ascensor (menos de 2 minutos), se debe despertar el interés del interlocutor por un determinado proyecto; ya sea un inversor, un cliente potencial o un posible colaborador. La finalidad no es vender sino generar interés sobre un proyecto, y lograr una entrevista o reunión para más adelante.



Figura 9. Estudiantes trabajando con sus ideas de negocio en talleres de la incubadora de empresas de la UPNFM

Fuente propia

En esta visita se logró abordar al Lic. Oscar Amaya de la Cámara Internacional de Emprendedores para consultarle sobre las buenas prácticas que se pueden implementar en los centros de emprendimiento universitarios. Su recomendación es unir esfuerzos como país, fortaleciendo el ecosistema emprendedor y que todas las iniciativas de emprendimiento que se realizan de manera independiente en las instituciones, sean articuladas bajo una sola sede o un solo centro de emprendimiento a nivel de país para que los esfuerzos no sean solo a beneficio de una institución sino a nivel nacional, y así también ir quitando ciertos paradigmas que bloquean la participación de emprendedores que piensan que ciertas iniciativas de fomento al emprendimiento están dirigidas a un grupo selecto y no tienen la oportunidad de participar.



Figura 10. Foto con Lic. Oscar Amaya de la Cámara Internacional de Emprendedores. Fuente propia

¿Qué aprendimos?

1. Una de las metodologías que están utilizando para la pre-incubación es el lienzo de visión del producto una adaptación del lienzo de modelo de negocio.
2. La UPNFM tiene convenios con otras instituciones como la Cámara Internacional de Emprendedores,
para apoyar e impulsar el emprendimiento en la comunidad universitaria.

3. Se debe aspirar a fortalecer el ecosistema emprendedor del país, trabajando en conjunto todos los sectores y no solo lanzar iniciativas aisladas.

4. En la UPNFM de los servicios que ofrece la incubadora están los Coworking Spaces, espacios de trabajos compartidos tanto físicos como virtuales para apoyar a los emprendedores en las etapas de inicio de operaciones de sus empresas.

El siguiente paso es realizar una iteración en el centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad Agrícola Panamericana El Zamorano, el cual fue uno de los primeros centros de emprendimiento universitario en nuestro país, fundado desde el año 2004, que busca desarrollar la incubación de emprendimientos de base tecnológica en la agricultura y agroindustria, impulsar la innovación en el sector empresarial, especialmente el agroalimentario, y apoyar el fortalecimiento de las microempresas, para que se conviertan en parte de la economía formal del país, el centro en la actualidad está bajo la dirección Dr. Raúl Soto.

1.3 Cuarta Iteración

Visita al Dr. Raúl Soto director del Centro de Innovación y Emprendimiento de la Universidad Agrícola Panamericana El Zamorano.

El centro de emprendimiento Zamorano entró en funcionamiento a partir del 2004. El éxito no ha sido constante se han tenido momentos de aciertos y desaciertos, y se han realizado eventos de vinculación con otras universidades como Unitec, UTH entre otras, para conocer que buenas prácticas realizan e ir aprendiendo día a día. Se inició el centro con todo el impulso e inversión posible, no se arrancó desde cero y fue creciendo como normalmente sucede, sino al contrario se comenzaron operaciones con todos los recursos necesarios, incluso para fondear las iniciativas de emprendimiento, pero no se obtuvo el resultado esperado, esto por centrarse solamente en despertar el deseo de abrir empresas, pero no enseñar la sostenibilidad de estas. El centro se enfoca en su mayoría en emprendimientos del sector agrícola por ser el enfoque de la universidad, pero se está incursionando en temas que se salen un poco de ese marco rígido del agro puro, por ejemplo, agro negocios con un espectro más amplio.

Para atraer estudiantes al centro de emprendimiento se han realizado convocatorias para que los alumnos puedan avocarse al centro, pero debido a factores propios de la cultura de la universidad no han funcionado como se esperaba. El mejor resultado ha sido por publicidad de boca en boca de los estudiantes, los que llegan por convicción y porque les gusta, luego ellos mismos lo comentan con sus demás compañeros. Una de sus características principales es que los alumnos no están obligados a interactuar con el centro, desde el momento que esto se convierte en una obligación o exigencia se mata el espíritu y el propósito y se extingue la motivación de los estudiantes, por ello el alumno debe acercarse de manera voluntaria.

Según comenta el Dr. Raúl existe una presión académica fuerte en los estudiantes, con la filosofía que tiene la universidad de “aprender haciendo”, son sometidos a módulos extenuantes y es algo que se debe tener en consideración en el centro al momento de las interacciones con los estudiantes. Adicional debido a que la Universidad es un internado existe una carga emocional fuerte en el caso de los estudiantes que vienen de otros países y han dejado a su familia y amigos, además del estrés por la disciplina y el rigor académico, por eso algo muy importante del centro es la flexibilidad. No existen tiempos definidos, se brinda atención personalizada a cada alumno, no se le pasa insistiendo mucho para no hacerlo sentir como una carga, ya que los estudiantes se enfocan en sus índices académicos, porque necesitan realizar pasantías de las cuales depende mucho su índice para que universidades de alto nivel puedan aceptarlos, y es por ello por lo que actividades extracurriculares suelen quedar relegadas. Incluso si pierden una clase son expulsados de la universidad, por eso el centro se ve forzado a adaptarse a los estudiantes, y se prefiere que ellos lleven sus ideas a su ritmo y no se enfoca tanto en el número de emprendimientos que salen sino en que las empresas que puedan crear sobrevivan y sean sostenibles.

La Universidad Agrícola Panamericana Zamorano cuenta con una plantilla docente de alto nivel, expertos a nivel de doctorado en diversidad de temas que apoyan en

las mentorías y el centro tiene visualizado extenderse y utilizar a los egresados que ya tienen experiencia laboral, para utilizarlos como mentores también, porque las personas egresadas con los alumnos tienen una conexión muy grande y se tienen empatía unos a otros con un alto sentido de pertenencia, es algo característico de Zamorano. En la institución existen alumnos de bajos recursos económicos que están becados, como también personas de muy alto nivel económico, por lo que reciben ideas de negocio que no están desarrolladas, así como ideas para innovar las empresas de sus familias. Cada caso es particular y el centro adapta metodologías y mentorías según sus necesidades. No se realiza el proceso de incubación actualmente, pero se tiene la visión de hacerlo en algún momento, se está caminando hacia ese objetivo. Este proceso requiere de mucho dinero como por ejemplo lograr financiar ideas de negocio. La mayor parte de las interacciones que se han tenido en el centro para el desarrollo de ideas han sido con estudiantes activos, sin embargo, ya se están realizando acercamientos con egresados.

El Dr. Soto indica que en el país hay muchas iniciativas para estimular la actitud emprendedora, y se invierten millones de lempiras del gobierno de organizaciones internacionales no gubernamentales, donadores entre otros y además se invierte mucho tiempo, pero solamente se despierta el deseo en las personas y no se concentran en enseñarle a los emprendedores a ser empresarios y convertir sus emprendimientos en empresas



Figura 11. Foto con Dr. Raúl Soto director del centro de emprendimiento Zamorano, en la facultad de Agro negocios de la Universidad Agrícola Panamericana El Zamorano.

Fuente: Propia

sostenibles en el tiempo, la parte de cómo gestionar las empresas no se le enseña a

la gente es por ello que la tasa de fracaso de los emprendimientos es alta. No sirve de mucho gastar tantos millones y que nada cambie, así no se contribuye a la mejora de los emprendimientos. El centro de emprendimiento de Zamorano busca que las personas comprendan esto, que necesitan tener el deseo, pero también enseñarle como debe sostener la empresa, la apertura de la empresa no es lo más importante, lo importante es que logren la sostenibilidad, y eso debe hacer un centro universitario enseñar cómo se logra. Adicional, es muy importante ser flexible, adaptarse a la población de estudiantes, y adaptarse a cada uno de los casos porque las personas tienen contextos diferentes. Se deben diseñar ayudas no cargas, y se debe tener mucho cuidado de que en el afán de querer ayudar al estudiante se le perjudique y en lugar de lograr impulsarle, este se frustra.

Para manejar la flexibilidad

lo primero es dejarle claro al estudiante que involucrarse con el centro no es obligatorio, en segundo lugar, hacerle saber que involucrarse con el centro no le va a generar una carga que ellos no podrán manejar y luego de partir de esas premisas se atienden y se escuchan sus necesidades, para generar un tipo de compromiso voluntario, que ellos puedan ver que el centro está para ayudarles y que es un beneficio para ellos. Se está pendiente de ellos, se les da seguimiento ya sea para continuar apoyándoles o para saber que ya no continuaran, porque muchos estudiantes se interesan al inicio por curiosidad, pero al final no tienen el deseo de emprender y no se les obliga.

¿Qué aprendimos?

1. Tener flexibilidad en los servicios que ofrece el centro de emprendimiento es de suma importancia sobre todo si el estudiante tiene mucha carga laboral o académica.
2. No centrar los esfuerzos solo en hacer que los alumnos logren abrir su empresa, si no prepararlos para lo que deben hacer después.
3. Un centro de emprendimiento universitario debe enfocarse en formar emprendedores que puedan crear empresas sostenibles de esa manera se ayudará a disminuir la muerte temprana de las empresas, que actualmente es un porcentaje muy alto en el país.

La siguiente acción es realizar una entrevista al Dr. Jerson Pinoth del Centro de emprendimiento de la Universidad Tecnológica de Honduras (UTH), el cual esta denominado como Centro de Innovación UTH AVANZA y nace con el apoyo del BUILD: un proyecto co-financiado por la Unión Europea en el marco del programa ALFA III (programa que busca promover la Educación Superior en América Latina como medio para contribuir al desarrollo económico y social de la región). El objetivo del proyecto BUILD es contribuir a la creación y consolidación de un sistema de emprendimiento en Instituciones de Educación Superior (IES) de la región centroamericana.

1.4 Quinta Iteración

Reunión con el Dr. Jerson Pinoth Centro de Emprendimiento Universidad Tecnológica de Honduras.

El centro de emprendimiento UTH está abierto para todo el estudiante que tenga la ganas de emprender. Para atraer estudiantes se realizan diferentes actividades, no existe una en específico se trata de incentivar al estudiante en el aula, pasillos, ferias, pero la que más da resultado son las reuniones denominadas café emprendedor en el cual se convoca voluntariamente y asiste el alumno que en realidad quiere emprender y tiene la idea de negocio. Las instalaciones del centro de emprendimiento están ubicadas en la sede de San Pedro Sula el cual es liderado por Eduardo Posadas, la sede de Tegucigalpa sigue los lineamientos de la sede principal del centro, de allá surgen más ideas de emprender y en Tegucigalpa se adaptan según la idea del estudiante.



Figura 12.
Dr. Jerson Pinoth,
Encargado del Centro de
Emprendimiento UTH sede
Tegucigalpa

Las características principales con las que tiene que contar un centro de emprendimiento universitario según el Dr. Pinoth pueden ser muchas como por ejemplo espacios acondicionados, mobiliario, y todas las herramientas que en realidad necesita un centro para que funcione, pero lo principal es flexibilidad de adaptarse a la necesidad del estudiante y tener a la mano quien le sirva de guía en el momento que lo necesite.

En la actualidad el centro que tienen en Tegucigalpa no es una incubadora como tal, pero sigue ciertos procesos formales primero se introducen al emprendedor, luego se hace un diagnóstico, se detectan falencias y asignan mentores, en este caso los mentores son los mismos docentes, no se tiene considerado al momento convertir al centro en una incubadora por motivos de costos.

Según el Dr. Pinoth se han realizado algunos convenios con otras instituciones dedicadas al mismo rubro de fomentar el emprendimiento como la Cámara de Industria y Comercio de Tegucigalpa para que brinden el apoyo impartiendo charlas que fortalezcan las falencias de los estudiantes, cabe mencionar que también la universidad imparte un diplomado de emprendimiento el cual también es socializado con los estudiantes que buscan emprender.

En cuanto a las barreras más difíciles que ha enfrentado el centro de emprendimiento está el estimular el interés de emprender del estudiante, se han realizado muchas actividades tanto dentro y fuera del aula para despertar inquietudes y generar ideas, pero no se han obtenido muy buenos resultados.

La metodología que más se utiliza en el centro es el plan de negocio, pero se es flexible al momento de adaptarla a la idea del estudiante.

Una de las recomendaciones que hace el Dr. Pinoth para la implementación de un centro de emprendimiento es en primer lugar no copiar un modelo que se implemente en otra universidad, que la adapten al tiempo, necesidad, flexibilidad de estudiantes y que no se implemente una sola metodología y sobre todo realizar alianzas y compartir el conocimiento.

¿Qué aprendimos?

1. Los eventos sociales son las convocatorias más efectivas para atraer los estudiantes al centro.
2. Son importantes las alianzas con otras instituciones para poder obtener apoyo en mentorías, capacitaciones etc.

La siguiente iteración se realizó con el objetivo de conocer si existen diferencias entre las funciones de las incubadoras de universidades y las incubadoras de otras instituciones que no pertenecen al área educativa, para ello se programó una visita a la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa cuya visión es representar, impulsar y apoyar la competitividad y creación de empresas contribuyendo así al fortalecimiento de estas.

1.5 Sexta Iteración

Visita a Gabriela Gutiérrez, Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa.

La Cámara de Comercio e Industria y de Tegucigalpa lanzó un programa de emprendimiento y fortalecimiento “Honduras Emprende” que es un concurso para la incubación de empresas, enfocado en identificar emprendimientos dinámicos a través de la metodología de Canvas con el propósito de promover el espíritu emprendedor en Honduras, brindar oportunidades de mentoría y networking. El proceso que siguen es una etapa de formación de 120 horas, distribuidas en 18 talleres.

Las características de un emprendedor según los encargados de la iniciativa Honduras emprende es la siguiente:

- Conocimiento de cómo se desarrollará su idea.

- Creativo e innovador.
- Dispuesto a aprender.
- Acepta críticas
- Visionario
- Persistente
- Detecta oportunidades
- Corre riesgos
- Pasión por lo que hace
- Líder
- Administra su tiempo
- Organizado
- Responsable



Figura 13. Visita a Gabriela Gutiérrez de la CCIT.

Fuente: Propia

Los requisitos que debe reunir una idea de negocios para poder aplicar a la incubadora de Honduras emprende son:

- Una necesidad insatisfecha: Debe solucionar, satisfacer necesidades, problemas o deseos en su entorno mediante una propuesta que genere valor.
- Idea Innovadora: Debe incluir una propuesta novedosa y creativa, realizable, perdurable y que actualmente no se vea en el mercado.
- Diferenciada: Debe tener elementos de diferenciación ante la competencia y debe ser atractivo para los clientes.



Figura 14. Visita a Gabriela Gutiérrez de la CCIT.

Fuente: Propia

- Que cause impacto: Que contribuya al desarrollo de la comunidad mediante la generación de empleo y el cuidado del medio ambiente.
- Que tenga viabilidad financiera: Debe ser sostenible financieramente, se deben identificar las fuentes de financiamiento al momento de implementarla y que el costo y precios sean competitivos.

¿Qué aprendimos?

1. Las características principales que debe tener un emprendedor son: sea creativo, innovador, dispuesto a aprender, capaz de aceptar críticas, visionario, correr riesgos, responsable.
2. La metodología que utilizan es Canvas plan de negocio.
3. La duración del proceso en CCIT es de 120 horas de duración, divididas en 18 talleres.
4. Los criterios de selección para reclutar emprendedores, van muy enfocados a la rentabilidad de la idea de negocio.

La siguiente iteración es abordar a un experto en temas de emprendimiento para consultarle sobre consejos que puede brindarles a los jóvenes universitarios que desean emprender.

1.7 Séptima Iteración

Taller de mentores Honduras Digital Challenge 2019.

El Honduras Digital Challenge es una iniciativa financiada por el Banco Mundial y Banco Atlántida que brinda las herramientas y el apoyo necesario para las personas que quieren desarrollar sus ideas de negocio con base tecnológica, sus programas consisten en conferencias, talleres, y un proceso de pre-incubación que ayuda a promover iniciativas de negocios exitosos en la región. (Honduras Digital Challenge, 2019)

El jueves 21 de febrero se impartió un taller dirigido a los mentores que brindaran apoyo en el Honduras Digital Challenge 2019. El taller fue impartido por Martín

Vivas de Argentina, un experto en desarrollo Google quien además es un profesional en el Design thinking, con más de 15 años de experiencia en la industria tecnológica.

El expositor indica que un ecosistema sólido brinda más y mejores oportunidades para todos, por lo que ha dedicado activamente su trabajo a construir y apoyar comunidades, de profesionales de la tecnología, en 16 países y en más de 60 ciudades de América Latina.

EL taller abordó temas para fortificar las buenas prácticas y herramientas que utilizan los mentores de emprendedores conocido como Launchpad Way of Mentoring.

Se abordó al expositor para consultarle sobre qué consejos se le pueden brindar a las personas que desean emprender y que buenas prácticas se deben tener en cuenta en los centros de emprendimiento universitarios.

¿Qué aprendimos?

Según Vivas las personas que tienen ideas para emprender la primera cosa que tiene que hacer es derribar la barrera de no compartir su idea, es necesario que se pueda compartir para obtener ayudas y socios, algo importante también es tener en cuenta que cuando se emprende es más peligroso, no tomar decisiones que tomar decisiones incorrectas. Además, es importante que se puedan validar las ideas para poder avanzar, la experiencia y la validación son las que van dan la pauta para correr los procesos.



Figura 15. Mentores del Honduras Digital Challenge recibiendo taller para fortalecer buenas prácticas, con Martín Vivas experto en desarrollo Google

Fuente: Propia

2. Sub- Causa 2: “Sin definir proceso de Incubación”

2.1 Primera Iteración

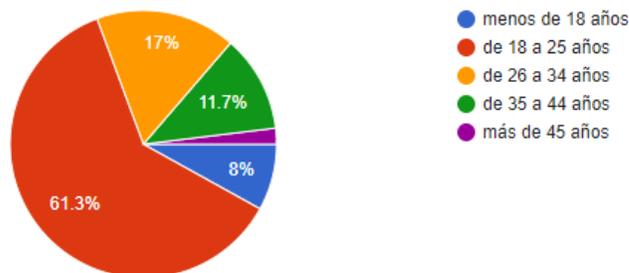
Encuestas a estudiantes

Las encuestas o cuestionarios obtienen información sistemáticamente de los encuestados es decir que permite mantener un orden en la recolección de los datos a través de preguntas formuladas. La encuesta fue aplicada a estudiantes de Ceutec Tegucigalpa; Las estrategias para aplicar las encuestas fueron a través de Google Forms para llegar a grupos de estudiantes mediante WhatsApp, aplicación de encuestas en cafeterías, clases y pasillos de la universidad.

A continuación, el detalle de la encuesta aplicada a los estudiantes de Ceutec.

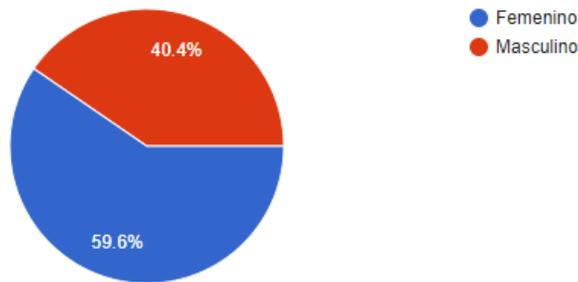
Respuestas: 623

Edad



La mayor parte de la población estudiantil en un 61.3% se encuentra en edades entre los 18 y 25 años.

Sexo



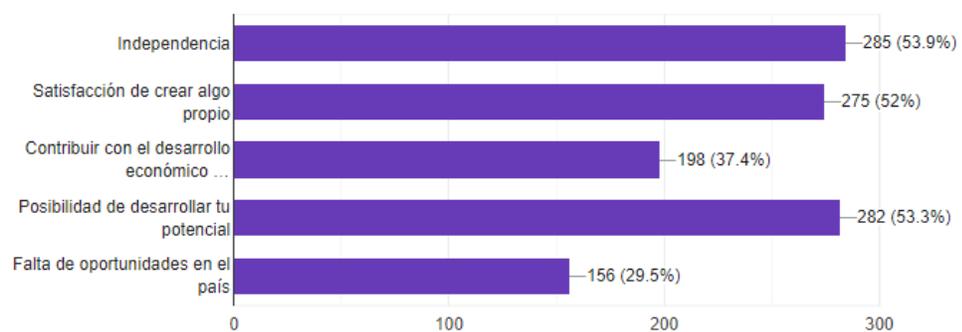
Dentro de la muestra de encuestados el 59.6% de los estudiantes representan el sexo femenino y el 40.4% del sexo masculino.

¿Cuál es tu visión profesional después de graduarte?



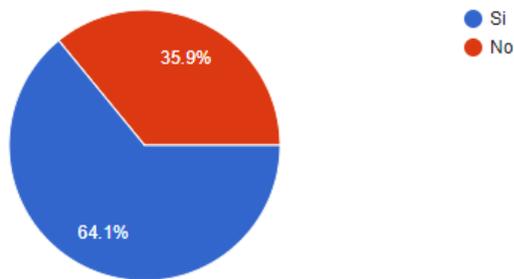
El 85% de los estudiantes tienen la visión de crear su propia empresa después de culminar sus estudios y obtener experiencia.

¿Por qué te gustaría trabajar en tu propia empresa? (Selecciona 3)



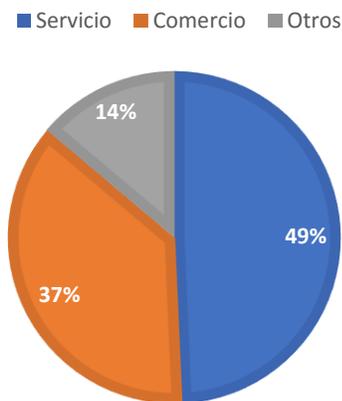
Las tres principales causas por las que los estudiantes desean emprender según la encuesta son: lograr independencia y libertad, la posibilidad de desarrollar su potencial y por la satisfacción de crear algo propio.

¿Ya tienes definida alguna idea de negocio?



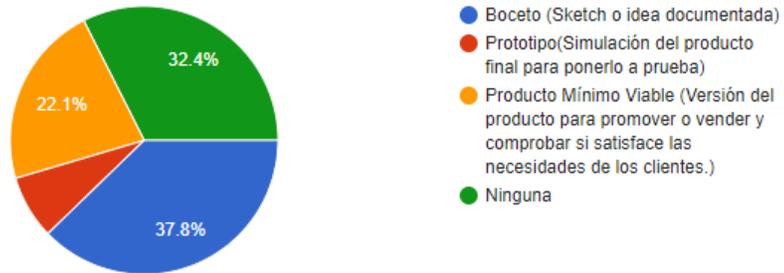
Más del 60% de la población indicó ya tener definida su idea de negocio

¿En qué sector se ubica tu idea de negocio?



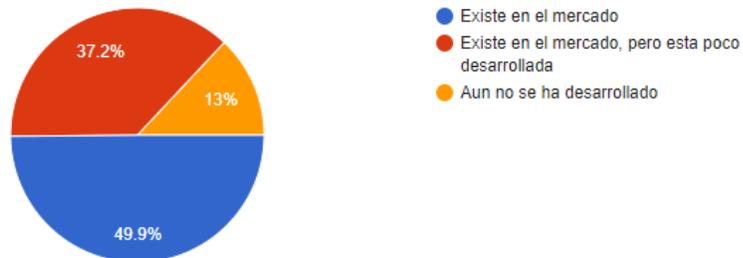
Hoy en día la tendencia en Latinoamérica es que aumenten las empresas de servicios y se coincide con los resultados de la encuesta realizada donde el 49% de los encuestados indicó que su idea de negocio está enfocada en el sector de servicio

¿En qué etapa consideras que está tu idea de negocio?



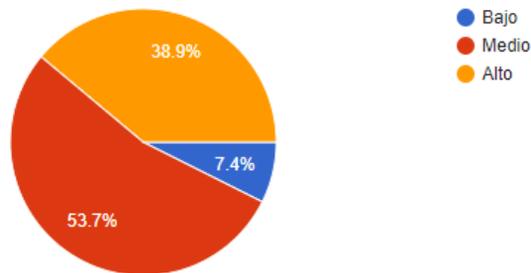
Una buena proporción de la población 55% ya ha trabajado su idea de negocio hasta las etapas prácticas de prototipo y producto mínimo viable.

¿Cómo clasificarías tu idea de negocio?



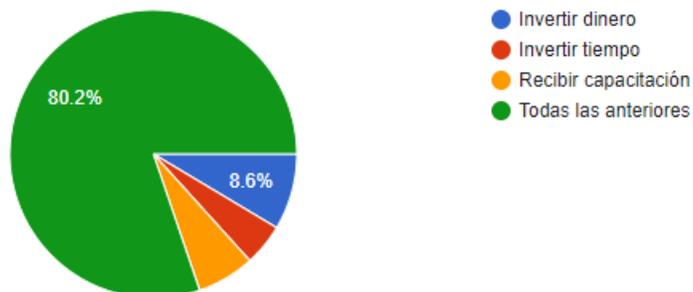
El 49.9% de los encuestados indicó que su idea es existente en el mercado, el 37.1% indicó que es existente en el mercado pero que esta poco desarrollada y un 13% indicó que es innovadora y nadie la ha desarrollado.

¿Qué grado de tecnología necesitas para desarrollar tu idea?



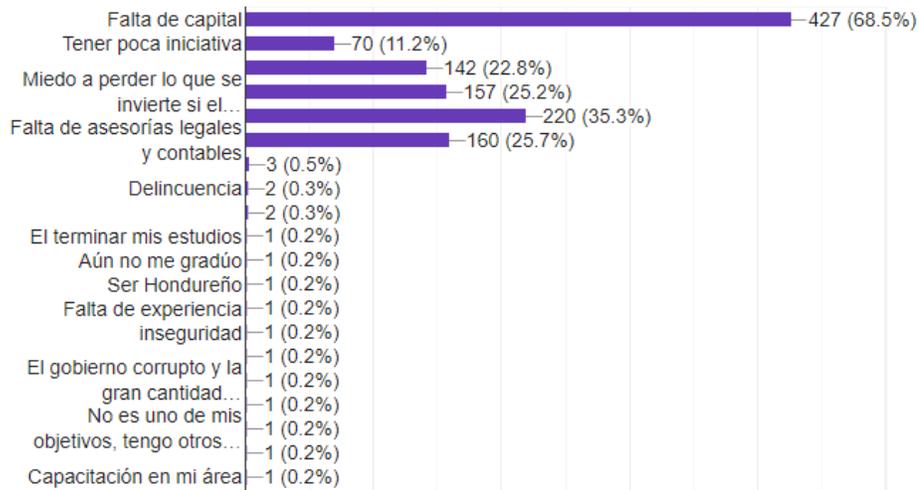
Las ideas del 93% de los estudiantes requieren de niveles altos y medio de tecnología para ser desarrolladas.

¿Qué estarías dispuesto a hacer para poner en marcha tu idea?



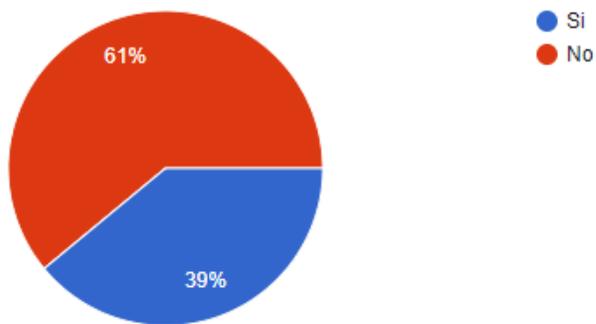
El 80.2% de los encuestados indicaron que están dispuestos a invertir dinero, tiempo y recibir capacitaciones para poner en marcha su idea de negocio lo que indica que un buen porcentaje de los estudiantes está dispuesto a trabajar para lograr sus emprendimientos

¿Selecciona las principales barreras que te impiden iniciar un negocio?



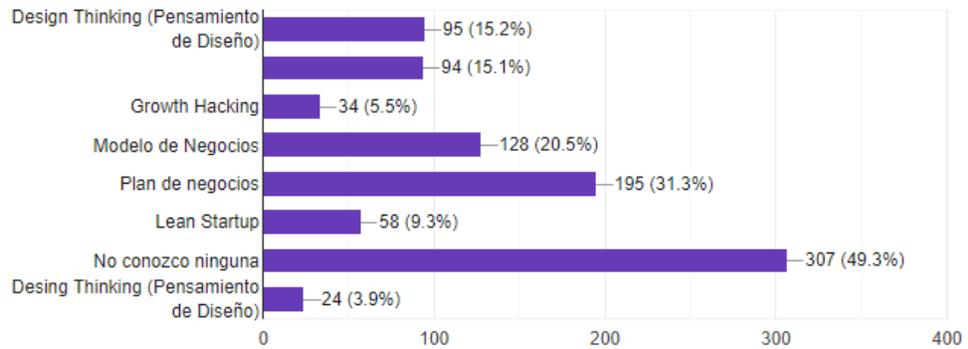
Según los encuestados, la principal barrera que les impide iniciar sus negocios es la falta de capital, seguido, de la falta de asesoría en como iniciar un negocio, miedo a perder lo que se invierte y falta de asesorías legales y contables.

¿Conoces cómo se elabora un plan de negocios?



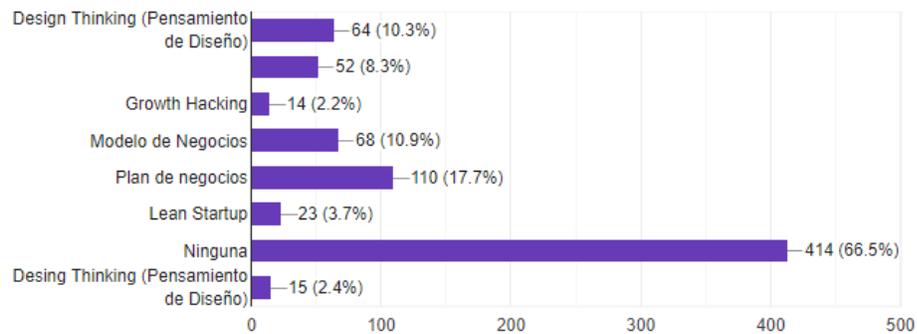
Solo el 39% de la población conoce cómo elaborar un plan de negocios

¿Selecciona cuáles de las siguientes metodologías de emprendimiento conoces?



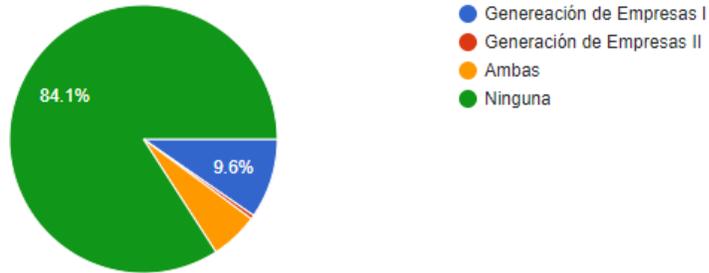
El 50% de los encuestados indicó no conocer ninguna metodología de emprendimiento como Design Thinking, Lean Startup, Growth Hacking entre otras.

¿Cuál (es) de estas metodologías has implementado?



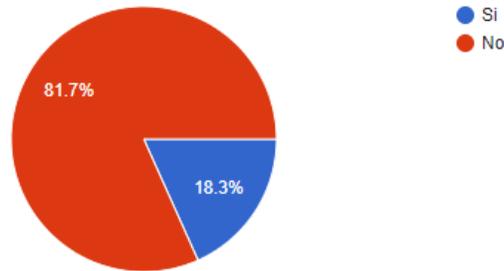
El 66.5% indicó no haber aplicado ninguna de las metodologías y un 17% indicó haber aplicado el plan de negocios.

¿Selecciona cuáles de las siguientes asignaturas has cursado?



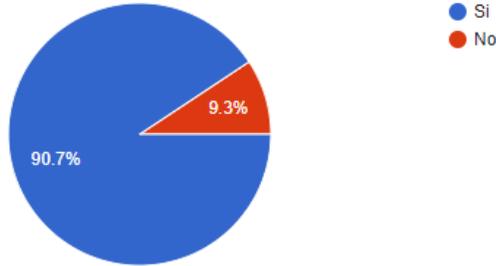
El 84.1% de los encuestados indicó no haber cursado ninguna de las asignaturas de Generación de Empresas.

¿Alguna vez has participado en algún programa de fomento al emprendimiento?



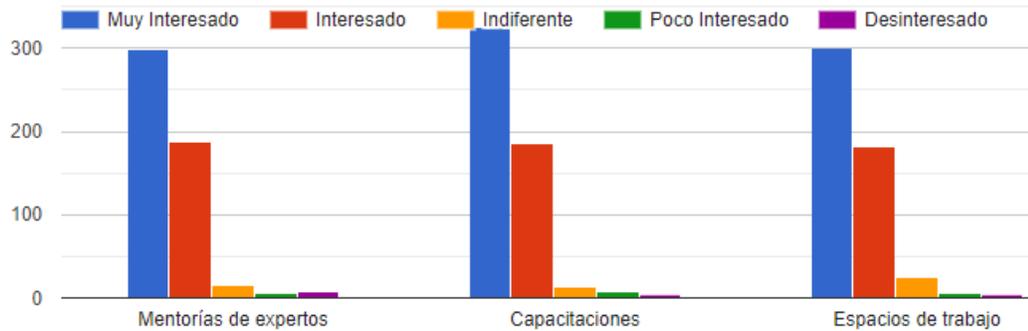
La mayoría de la población encuestada no ha participado en programas los cuales fomentan el emprendimiento.

¿Estarías dispuesto(a) a participar en un programa dentro de la universidad, que te ayude a potenciar tu idea de negocio y puedas crear tu propia empresa?



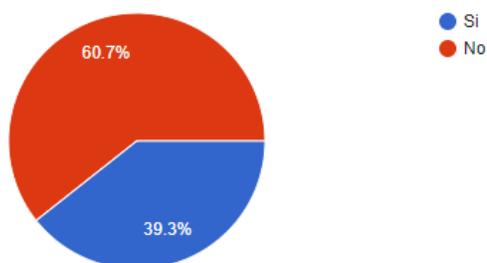
El 90.7% de los estudiantes encuestados está dispuesto a participar en un programa dentro de la universidad que les ayude a potenciar sus ideas de negocio para crear sus propias empresas.

¿Qué tan interesado estas en recibir el siguiente apoyo?



Más del 50% está muy interesado en los servicios de mentorías capacitaciones y espacios de trabajo el 30% indico estar interesando y el resto es indiferente o no está interesado.

¿En tu núcleo familiar poseen alguna empresa?



El 39.3% de los encuestados tienen empresas en su núcleo familiar, de esas empresas la mayor parte corresponden a empresas en los rubros del comercio y los servicios.

¿Qué aprendimos?

1. La mayor parte de la población estudiantil (en un 85%) indica que su visión es formar su propia empresa.
2. Lograr independencia y libertad, la posibilidad de desarrollar su potencial y la satisfacción de crear algo propio, son las principales causas por las que los estudiantes indican querer emprender.
3. Gran parte de estudiantes (más del 60%) indicaron no tener definida su idea de negocio, ni conocer cómo se elabora un plan de negocios.
4. La principal barrera de los estudiantes para iniciar sus negocios es la falta de capital, seguido, de la falta de asesoría en como iniciar un negocio, miedo a perder lo que se invierte y falta de asesorías legales y contables.
5. El 90% de los estudiantes está dispuesto a participar en programas que fomenten el emprendimiento en la universidad, con mucho interés en los servicios de mentoría, capacitaciones y espacios de trabajo.
6. Un 40% de la población proviene de familias emprendedoras, que tienen sus propias empresas.

La siguiente iteración consiste en conocer el testimonio de una estudiante emprendedora de CEUTEC de la carrera de Diseño Gráfico quien hace ya varios años fundó su propia empresa. El objetivo es conocer la experiencia de la estudiante, cuáles

fueron sus mayores retos y conocer cuál es la ayuda que esperaría de un centro de emprendimiento.

2.2 **Segunda Iteración:** Testimonio a Gerente y Propietaria de Kun & Bolt Cecilia Castillo alumna de la carrera de Diseño Gráfico en Ceutec.

Con el objetivo de conocer la experiencia de iniciar una empresa, realizamos una entrevista a la joven Cecilia Castillo, estudiante de la carrera de diseño gráfico, quien ha logrado formar su propia empresa de comercialización de artículos personalizados, así mismo se pretende consultarle cual es el apoyo que esperara de un centro del emprendimiento de CEUTEC, y cuáles han sido los retos que ha enfrentado para sacar adelante su empresa.

Kun & Bolt inicia en el año 2012 como una pequeña sociedad formada por Cecilia y su esposo, Cecilia se desempeñaba como maestra de preescolar y su esposo era vendedor de repuestos automovilísticos. Un día ella dijo a su esposo que quería personalizar unas jarras (o jars) colocándole algunos diseños y probar a venderlos, para ese tiempo Cecilia y su esposo estaban recién casados y por sus trabajos casi no compartían mucho tiempo juntos y sentían que el tiempo solo se iba pasando haciendo lo mismo. Entonces ahí fue cuando ellos compararon la primera caja de jars para personalizarlos y a las

tres semanas después Cecilia renunció a su empleo y empezó a darle forma a la empresa, poco tiempo después su esposo renunció también a su empleo y se mudaron para comenzar otro emprendimiento, una finca de café, y desde entonces ellos son sus propios jefes. Cuando iniciaron con Kun&Bolt contrataban los servicios de otras personas para realizar los diseños y colocarlos en los jars, luego ellos vendía los jars a sus amigos y conocidos, generalmente los comercializaban mediante cadenas de mensajes de WhatsApp, pero luego abrieron perfiles en



Figura 16. Logo de empresa Kun & Bolt

Fuente: Kun & Bolt

Instagram y en Facebook que funcionan hasta la fecha, actualmente venden un gran número de artículos personalizados o artículos “Cool” como les gusta llamarlos, entre esos artículos están: camisetas, botes, tazas, entre muchos otros, con los diseños que los clientes pidan.

Cecilia estudia el Diseño gráfico en CEUTEC y posee ahora competencias en el área del diseño por lo que ya no necesita contratar personas externas, ella misma realiza los diseños que le solicitan, toma fotografías, entre muchas cosas, día a día pone en práctica los conocimientos que ha obtenido a través de sus estudios. Cecilia indica que algunas iniciativas como ferias de mercadotecnia, entre otras que realiza la universidad han sido un apoyo a ella como emprendedora, ya que gracias a ese espacio se le han abierto oportunidades para captar nuevos clientes. Una de las clases que más le ha



Figura 17. Foto con Cecilia Castillo Gerente propietaria de Kun & Bolt

Fuente: Propia

gustado es comercio electrónico, Cecilia indica que aprendió mucho, igualmente otra clase que le ha ayudado bastante es la clase de contabilidad de costos, para saber cómo establecer precios que costos tomar en cuenta etc.

No todo ha sido fácil, indica Cecilia también se le han presentado muchas barreras en el camino, como por ejemplo construir credibilidad para su negocio, porque cuando se trabaja a través de las redes sociales si no tienes muchos seguidores y publicaciones con muchos likes las personas tienden a desconfiar y en parte tienen razón menciona ella, porque hay muchas personas que se dedican a estafar a los demás mediante redes sociales, y eso hace que se vuelva un asunto un tanto difícil. También el no tener un espacio físico para tener contacto directo con los clientes ha sido una dificultad para crear credibilidad y confianza en los clientes.

Pero con perseverancia han logrado mantenerse hasta el día de hoy. Cecilia menciona que durante el año pasado se les abrieron muchas puertas, como por ejemplo el “Bazar del sábado” una iniciativa de la Cámara de Comercio e Industria de Cortés donde participan todos los fines de semana y esto les permite tener contacto directo con sus clientes, y coordinar las entregas de los pedidos que les hacen a través de las redes sociales, de igual manera participan en “Mi feria DC” de la Cámara de Comercio de Tegucigalpa y tienen una tienda multimarca donde varios emprendedores se han unido para costear el alquiler y el pago de empleados para poder tener un lugar físico para ofrecer sus productos.

Adicional han participado en diferentes concursos patrocinados por la Cámara de Comercio de Tegucigalpa como por ejemplo el “Smart Up” donde ganaron el primer lugar y el premio consistió en desarrollarles una página web para su empresa, actualmente se encuentran en ese proceso.

Para Cecilia el emprendedor no es experto en muchas áreas como por ejemplo



Figura 18. Cecilia Castillo Gerente propietaria de Kun & Bolt promocionando sus productos.

Fuente: Cecilia Castillo

finanzas, el cual es su caso, menciona que, si ella estuviera sola sin el apoyo de su esposo que es administrador de empresas, ya hubieran quebrado, ella su empresa con todas las ganas e indica que es buena diseñando, pero tomar decisiones de costo e inversiones, son decisiones de suma importancia y tiene que ser capaz de tomar esas decisiones.

Aunque se tenga el mejor producto si no se saben manejar las cuestiones financieras es difícil salir adelante.

La visión de Cecilia con su empresa es crecer y poder generar empleo, actualmente ella se encarga de todo y le gustaría lograr que la empresa pueda seguir adelante y caminar sin necesidad que ella tenga que estar encima de todo. Ella menciona que hay que tener claro que el emprender

no es nada fácil, no basta solo con tener una buena idea, hay que tener visión de lo que se quiere lograr y el consejo de la Gerente de Kun&Bolt para las personas que desean emprender es que se rodeen de gente que les ayude, que no escuchen a las personas que quieren detenerlos, ella recuerda que cuando estaban iniciando, un familiar llevo a su casa y tenían sus jarritas en la mesa de repente el familiar les dijo en un tono algo despectivo ¿Y botes van a vender? Cecilia indica que con seguridad ella y sus esposas contestaron sí, botes vamos a vender y ahora aquí están años después vendiendo botes, camisas y muchos artículos más, el emprendedor siempre se van a encontrar a muchas personas que lo trataran de minimizar, familiares, clientes, pero se tienen que pensar que todo va a valer la pena hay que enfocarse en la meta que se quieren lograr y seguir adelante.

¿Qué aprendimos?

1. Los servicios que el centro brinde para los estudiantes que ya son emprendedores no deben comenzar con la etapa de pre incubación de empresas y la formación de su idea de negocios, sino que debe brindársele asesorías personalizadas y servicios adaptados a resolver sus problemas específicos.
2. Una recomendación de parte de la estudiante para los que buscan emprender, es rodearse de gente que apoye sus sueños y no prestar mucha atención a los comentarios negativos que pretendan desenfocarlos de sus metas.
3. Las barreras que experimentó la estudiante al emprender fueron:
 - Generar credibilidad para un modelo de negocio en línea.
 - Mantener la fidelidad del cliente.
 - Desconocimientos en el área financiera.

Con los resultados obtenidos del instrumento aplicado y la entrevista realizada a la emprendedora Cecilia Castillo en adición a las iteraciones anteriores en otros centros de emprendimiento, se realizó la propuesta de un modelo para el proceso de incubación que sea de utilidad para que el centro de emprendimiento e innovación pueda implementar

Propuesta: Modelo de incubación para el Centro de Emprendimiento e Innovación

Como resultado de las iteraciones anteriores e investigaciones de contenido se propone el siguiente modelo para la incubación de empresas que consta de tres etapas:

- Sensibilización
- Pre- Incubación
- Incubación

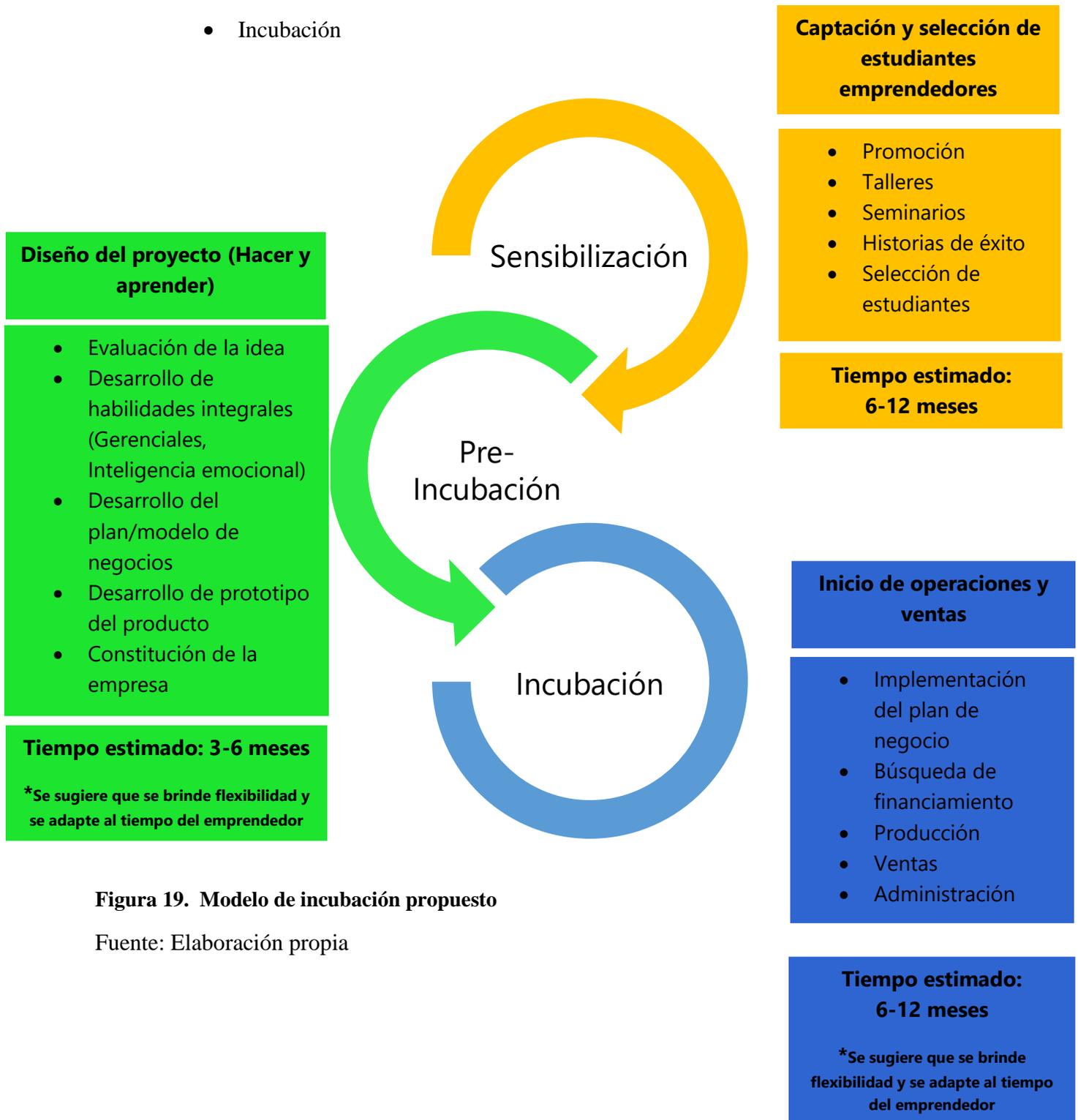


Figura 19. Modelo de incubación propuesto

Fuente: Elaboración propia

a. Etapa de Sensibilización

La sensibilización es la primera intervención que debe hacer el centro de emprendimiento e innovación, esta etapa consiste en acercarse a los estudiantes que desean emprender, a través de actividades enfocadas en motivación, estimulación de la creatividad, la innovación y el conocimiento propio del emprendedor. El fin de esta etapa está en lograr captar a los estudiantes emprendedores para que desarrollen su idea de negocio y así el centro logra formar un banco de proyectos.

Las actividades que se recomiendan son:

1. Actividades de socialización, ejemplo café para emprendedores
2. Organización de cursos sobre temas de emprendimientos
3. Organización de conferencias y seminarios sobre competencias y habilidades que deben formarse en los estudiantes que desean emprender y los que ya tienen un emprendimiento en marcha.
4. Historias de éxito de emprendedores (egresados y no egresados).
5. Promoción del centro a través de los distintos medios impresos y digitales de la universidad.

Se recomienda que se tome el tiempo suficiente para realizar esta etapa de sensibilización, de seis meses a un año. Al finalizar las actividades de sensibilización se deben realizar reuniones personalizadas con los estudiantes para darles a conocer los pasos a seguir para entrar al centro de emprendimiento, y que de esa manera conozca cual será el acompañamiento que el centro le ofrecerá para desarrollar su idea y sacar adelante su emprendimiento. Una vez que los estudiantes realicen la aplicación para participar se procede a evaluar las ideas y a seleccionarlas para continuar con la siguiente etapa.

Los requisitos para poder aplicar a un centro de emprendimiento pueden variar de una universidad a otra, sin embargo, existen algunos criterios comunes para evaluar y seleccionar emprendedores con ideas de negocio:

1. Idea creativa e innovadora.
2. Ofrece un valor agregado
3. Se atiende una necesidad en el mercado.

4. Ofrece soluciones a problemas reales.
5. Tiene potencial de crecimiento
6. Capacidad de generar empleos.

Se recomienda que los filtros para la aceptación de proyectos en el centro de emprendimiento no sean muy estrictos, para no limitar a los emprendedores, ya que en ocasiones se acercan personas con ideas que nos son muy buenas, pero si tienen la capacidad para transformar esa idea o generar nuevas ideas y eso es lo importante.

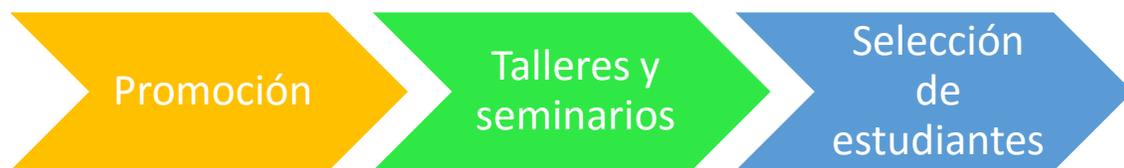


Figura 20. Etapa de sensibilización

Fuente: Elaboración propia

b. Etapa de Pre-incubación

La incubadora de empresas debe contar con un equipo técnico capacitado para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades que poseen los emprendedores para ingresar a la etapa de Pre-incubación. Lo ideal es que el estudiante emprendedor asista al centro de emprendimiento e innovación con una idea clara e innovadora, pero de igual manera, si el emprendedor no cuenta con una idea de negocio, el equipo técnico de la incubadora de empresas, podrá asesorar al emprendedor para que identifique una idea de negocio innovadora durante el proceso de acompañamiento y participe en las actividades de capacitaciones que el centro de emprendimiento organice para la identificación de ideas de negocios y podrá orientar al emprendedor a buscar oportunidades de capacitación.

La importancia de esta etapa radica en que es aquí donde se realiza el diseño del proyecto, para que tenga más probabilidades de éxito, una vez que se inicie la empresa, es aquí donde el estudiante hace y aprende, desde esta etapa el estudiante se enfrenta con la realidad y aprende, lo

importante es conocer de manera clara las necesidades y problemas que tienen las personas o empresas a quien se dirige el producto o servicio.



Figura 21. Etapa de pre-incubación

Fuente: Elaboración propia

Es un periodo en el cual el alumno emprendedor deberá focalizarse en elaborar y afinar su plan de negocio con información y datos validados. Es el momento cuando debe definir el modelo de negocio que va a impulsar. Por su parte, el centro de emprendimiento debe ofrecer servicios de tutorías, asesoramiento especializados y capacitación en gestión de negocios, para asegurar que el emprendedor tome la mejor decisión, así como analizar la viabilidad técnica y económica de la idea.

En esta etapa el emprendedor recibirá una intensa capacitación a fin de potenciar su perfil emprendedor a través de metodologías, como *Business Model Canvas*, *Design Thinking* y los cursos prácticos en gestión empresarial, perfeccionando sus habilidades gerenciales y personales. El buen desarrollo de esta etapa permitirá disminuir los riesgos de fracaso de la nueva empresa. El

resultado final en esta etapa debe ser, contar con un plan de negocio afinado y validado para constituir la empresa y luego ingresar a la siguiente etapa de incubación. Es necesario que los tutores encargados de acompañar a los estudiantes en el proceso de pre-incubación les ayuden en la reflexión sobre los datos que se obtienen de los clientes y el entorno.

Algo muy importante que debe tomarse en cuenta es que el proceso de pre-incubación debe formar al estudiante emprendedor, porque es fundamental su desarrollo, sobre todo en un centro de emprendimiento universitario. Se debe tener claro que el emprendedor es el que da valor a la idea y se deben tomar en cuenta las situaciones que enfrenta como individuo, para ello es necesario trabajar de manera integral en el desarrollo de sus capacidades, habilidades y emociones, de esa manera se forma un emprendedor con más herramientas para enfrentar los retos que enfrente en el proceso.



Figura 22. Competencias a formar en el emprendedor

Fuente: Elaboración propia

c. Etapa de Incubación

En base a las iteraciones realizadas para las etapas de sensibilización y pre-incubación y al estudio teórico del proceso emprendedor se propone lo siguiente en la etapa de incubación:

Cuando el estudiante emprendedor ha desarrollado su idea en un concepto claro, en un modelo real y en un plan de negocios definido y estructurado, se le brinda el soporte para que tengan las capacidades necesarias para llevar a cabo sus procesos y el desarrollo operativo, comercial y administrativo, a través de una serie de servicios integrales que van desde una instalación física disponible hasta un soporte empresarial (capacitación, tutoría personalizadas, asesorías especializadas, información, networking etc.).

Durante la incubación, la empresa nueva experimenta muchas necesidades, una de las principales es el financiamiento, en ese momento el centro de emprendimiento debe orientar y acompañar al estudiante emprendedor para la búsqueda de aliados estratégicos, potenciales inversionistas y fuentes de captación de capital semilla. Hay que tener presente que un ecosistema emprendedor tiene oportunidad de desarrollarse cuando están presente sus tres componentes: emprendimientos, innovación y financiación.

Los objetivos que cumplir en la etapa de incubación deben ser:

Ejecutar las estrategias del plan o modelo de negocios, Ajustar o definir nuevas estrategias y elaborar planes de acción y luego continuar con el desarrollo y fortalecimiento de las habilidades gerenciales de los emprendedores.

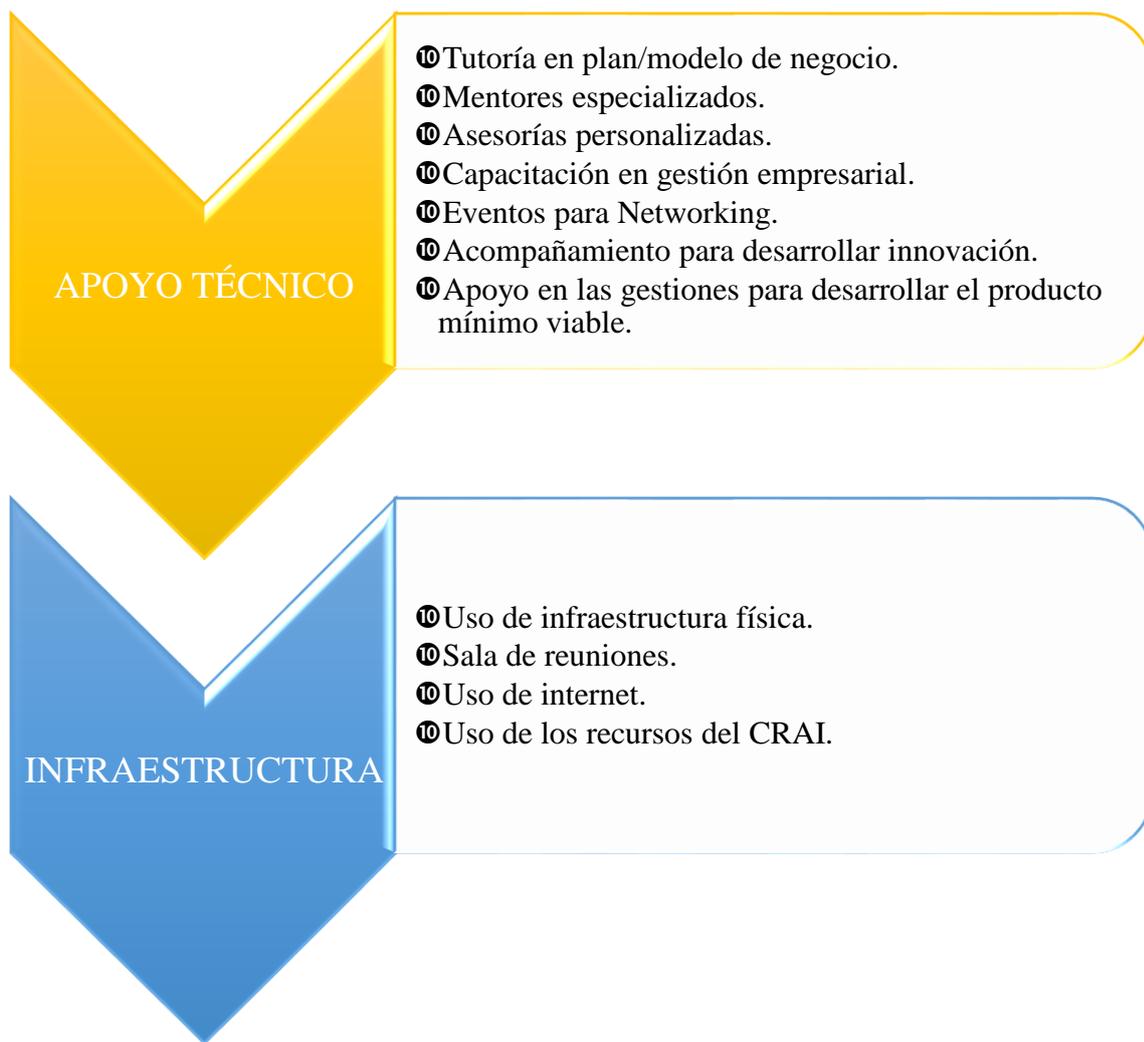


Figura 23. Apoyo del centro de emprendimiento en la etapa de incubación

Fuente: Elaboración propia

3. Sub- Causa 3: “Se desconoce nivel de aceptación de los estudiantes”

Con las iteraciones que se mencionan a continuación se busca conocer la aceptación y la validación del modelo propuesto en las etapas de socialización y pre- incubación.

3.1 Primera Iteración

Etapa de Sensibilización (Socialización) del Centro de Emprendimiento

Tomando en consideración que el centro de emprendimiento de CEUTEC es un proyecto nuevo que hasta el momento no está funcionando, programamos un segmento de actividades con el principal objetivo de socializarlo con la comunidad

estudiantil, esto nos permitirá conocer el nivel de aceptación, participación y que tan interesado están los estudiantes en formar parte del centro de emprendimiento.

Ejecutamos un segmento de charlas, talleres con diversidad de temas enfocados al emprendimiento, nuestro segmento fueron estudiantes que tienen una idea de negocio y tienen la iniciativa de ponerla en marcha.

El segmento de los temas fueron los siguientes:

1. Charla “Que necesito para emprender y no dejar morir mi espíritu emprendedor”.

- **Liderazgo:** se logró que el estudiante identificara habilidades en cuanto al emprendimiento y desarrollar las mejores prácticas al momento emprender.
- **Plan de negocio:** que es un plan de negocio, cuáles son las mejores teorías para llevarlo a cabo, y como mejorarlo
- **Comunicación efectiva:** cómo comunicarse de manera efectiva, directa y productiva con el cliente.
- **Como identificar y mejorar la idea de negocio:** identificar donde, cuando y como se dan las oportunidades de emprendimiento.
- **Elaborar mi marca:** cuales son los mejores tics al momento de elaborar mi marca para que será atractiva para el cliente.



Figura 24. Desarrollo de charla para socialización del centro de emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia

¿Qué aprendimos?

1. Que tenemos que programar este tipo de actividades en horarios más flexibles como ser fines de semana y horarios de tarde noche.
2. Formar alianzas con la academia para socializar la actividad y así tener mayor participación de estudiantes.
3. Tener una comunicación más directa con el área de mercadeo en temas de elaboración de afiches y publicar en redes sociales.
4. Planificar con mayor anticipación las actividades.
5. Conocer a nuestros participantes.

Continuamos con la socialización del centro de emprendimiento de Ceutec, con el taller “Los primeros pasos para emprender” el cual será impartido por el Lic. Marco Rosales, coordinador del centro de emprendimiento con la finalidad de canalizar a los estudiantes que tiene desarrollado el espíritu emprendedor.

3.2 Segunda Iteración

Etapas de Pre-Incubación Taller “Primeros pasos para emprender”

El taller fue impartido por el Lic. Marco Rosales, encargado directo del centro de emprendimiento. El enfoque principal del taller fue identificar las características generales que debe reunir la persona emprendedora, motivación para emprender el negocio, entorno familiar, situación personal, factores clave del fracaso de emprender, la innovación permanente como filosofía y estrategia de desarrollo: **no existen los negocios para siempre.**

¿Qué aprendimos?

1. Los talleres que se brinden tienen que ser de forma muy práctica, como por ejemplo conversatorios, o desarrollo práctico de herramientas para emprender como el llenado del lienzo de modelo de negocios, etc.
2. Adaptabilidad, flexibilidad al momento de realizar convocatorias.
3. Conocer la necesidad del estudiante.
4. Los espacios y el ambiente son factor clave para el desarrollo del taller, por ejemplo, buena iluminación, si se van a desarrollar trabajos prácticos que requieran materiales, disponer de ellos en tiempo y forma, que se verifique

que todo el equipo necesario esté funcionando correctamente, aires acondicionados, proyectores, computadoras, etc.

De los resultados obtenidos y el aprendizaje que obtuvimos de la iteración planificamos la charla “Buenas prácticas de emprendimiento” enfocándonos en el objetivo fomentar el espíritu emprendedor en la comunidad estudiantil, para el desarrollo de esta charla invitamos a la Ing. Jessica Calderón.

Charla “Buenas prácticas de emprendimiento”

- **Iniciativa:** La persona emprendedora o el grupo de personas que pone en marcha un nuevo proyecto.
- **Creatividad e innovación:** Mediante el emprendimiento hay capacidad de crear algo nuevo o de dar un uso diferente a algo ya existente.
- **Compromiso:** Implica la responsabilidad sobre el proyecto que se desempeña. Se trata de un vínculo que acostumbra a ser fuerte y que está generado en buena parte por las motivaciones que dan lugar al emprendimiento.
- **Liderazgo:** Se ejerce habitualmente por la persona o el grupo emprendedor. Implica la creación de un sentimiento de pertenencia a un grupo haciendo que como equipo todas las personas trabajen por un mismo objetivo.
- **Visión de futuro:** A partir de la experiencia propia de emprendimiento se es capaz de ver más allá del propio proyecto que se está desarrollando.
- **Autoconfianza:** La persona o grupo que emprende reconoce como propios los valores, conocimientos, emociones y aptitudes que tiene.
- **Capacidad de asumir riesgos:** En el emprendimiento se toman decisiones arriesgadas y se asume la responsabilidad de hacer frente a sus consecuencias.
- **Tenacidad:** Las personas intentan por todos los medios que las iniciativas funcionen y, si se fracasa, muchas veces se pone nuevamente en marcha la



Figura 25. Foto con Ing. Jessica Calderón expositora de la charla “Buenas prácticas de emprendimiento”

Fuente: Elaboración propia

creatividad para buscar nuevas fórmulas para que el emprendimiento tenga éxito.

- **Pensamiento positivo:** Las personas emprendedoras son capaces de generar un ambiente positivo a su alrededor y este entorno es favorable para alcanzar las metas marcadas.



Figura 26. Ing. Jessica Calderón expositora de la charla “Buenas prácticas de emprendimiento”

Fuente: Elaboración propia

¿Qué aprendimos?

- Que si realizamos la convocatoria con anticipación tendremos resultados positivos.
- Que nuestros mejores aliados en temas de participación y fomentar el interés de los estudiantes son los docentes.
- A que todas las actividades se tienen que agendar con suficiente anticipación y así no correr riesgos,
- Conocer el interés del estudiante y manejar bien el tiempo de desarrollo de las actividades.

El llevar la ejecución del segmento de talleres y charlas nos dio la oportunidad de canalizar el interés y necesidad de los estudiantes en temas de emprendimiento, así mismo como identificar el nivel de aceptación del centro de emprendimiento de CEUTEC, por tal razón planificamos un Bootcamp de Pre-incubación como tercera iteración con el objetivo de que los estudiantes participen en un segmento de actividades diversas las cuales ampliaran sus conocimientos en temas de emprendimiento y luego llevarlos a la práctica.

3.3 Tercera Iteración

Bootcamp Pre-Incubación

El Bootcamp de pre-incubación se realizó con el objetivo de validar el modelo de pre-incubación propuesto y así mismo comprobar si es funcional para los estudiantes que tengan emprendimientos en etapa de idea o de prototipo inicial, adicional en el Bootcamp el alumno tendrá una perspectiva global sobre aspectos relacionados con el emprendimiento, podrá construir un modelo de negocios escalable, y estará en condiciones de formular, presentar y ejecutar proyectos de negocios dinámicos.

Las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Talleres de formación para emprendedores

El objetivo de planificar y ejecutar estos talleres es dar a conocer a nuestros estudiantes que están iniciando como emprendedores los conocimientos y habilidades necesarios para crear, desarrollar y poner en marcha su idea de negocio.

- Taller de creatividad

Enfoque principal: Trabajar sobre la idea de negocio

Duración: Hora y media

Temas desarrollados: Revisar ideas de negocio, dónde y cómo buscar oportunidades de negocio, la idea, los recursos, el diseño y el inicio.

- Taller de proyecto de negocio

Enfoque principal: Trabajar sobre el plan de empresa

Duración: Hora y media

Temas desarrollados: Qué es y para qué sirve el plan de negocio descripción del negocio, el entorno general del negocio y el entorno del sector de mercado, análisis DAFO, el plan de actuación.

- Taller Business Model Canvas y Design Thinking
Enfoque: Trabajar el desarrollo del modelo de negocio y el pensamiento basado en diseño
Duración: Dos horas
Aplicar metodologías: Business Model Canvas y Design Thinking



Figura 27. Talleres del Bootcamp para proceso de pre- incubación

Fuente: Elaboración propia

¿Qué aprendimos?

- Los estudiantes están muy receptivos a este tipo de iniciativas que buscan fomentar el emprendimiento.
- Es un reto poder conseguir mentores se forma voluntaria, el centro debería buscar el apoyo del personal docente y alumnos egresados para contar con un staff de capacitadores y mentores.
- Los estudiantes prefieren jornadas cortas de capacitación, ya que sus horarios son ajustados, porque estudian y trabajan.
- La socialización y promoción de las actividades juega un papel muy importante para la convocatoria, la promoción se debe hacer con anticipación para obtener buena participación.

3.4 Cuarta Iteración

Evento: en tus marcas, listo, emprende

En conjunto con la jefatura de las carreras de administración de empresas y mercadotecnia, coordinamos la cuarta iteración denominada “En tus marcas, listos, emprende. El objetivo fue desarrollar un evento de emprendimiento con la población estudiantil, donde se incluyeron 3 componentes, Stands de cada grupo de estudiantes promoviendo su idea de negocio, charlas de interés en temas de emprendimiento y sesiones de pitching con un grupo invitado de empresarios que simulaban ser inversionistas y evaluaron las ideas de negocio de los participantes.

Durante la jornada se llevaron a cabo tres actividades simultaneas:

- Territorio Jaguar (Se realizó en el Centro de Emprendimiento e Innovación)
- Exhibición de Pasillo
- Charlas: Bases del emprendimiento, expositor invitado, Fernanda Ramírez (empresaria). Primeros pasos para emprender, expositor invitado Carlos Erazo y Sadia Varela (Restaurante Crou). Emprendimiento Social, expositor invitado Mabel Sanders.

Premiación e Introducción del Centro de Emprendimiento, Marco Rosales La clase de Generación de Empresas II, realizarán la presentación de sus Proyectos frente a 3 inversionistas (ficticios), quienes decidirán si invertirían o no en el negocio; así mismo ellos los calificaran para poder elegir al ganador. Los alumnos de la clase de Generación de Empresas I mostrarán sus proyectos mediante stands en el pasillo, los cuales serán evaluados por el cuerpo docente.



Figura 28. Imágenes del evento en tus marcas, listo, emprende

Fuente: Elaboración propia

¿Qué aprendimos?

1. Que se deben gestionar patrocinios, porque no hay presupuesto asignado
2. La organización y el plan de actividades es de suma importancia, adicional es importante poder cumplir con los tiempos programados.
3. Se debe trabajar con equipos multidisciplinarios.
4. Existen muchos estudiantes con el potencial para desarrollar ideas de negocio.

CONCLUSIONES

Realizar una investigación aplicada nos hizo involucrarnos directamente con los actores principales del problema que se abordó, el centro de emprendimiento y los estudiantes de CEUTEC, aunque la investigación estaba dirigida al diseño del proceso de incubación, durante el camino se obtuvo un panorama más amplio y se descubrió que hay muchas oportunidades de cambio en todo el ecosistema emprendedor del país, todavía hay un largo camino por recorrer pero si los esfuerzos se enfocan de la manera correcta se lograrán resultados favorables.

Se elaboró un modelo de incubación de empresas en base a la investigación realizada, el modelo propuesto consta de tres etapas: Socialización, Pre-incubación e Incubación y se realizaron pruebas implementando las primeras dos etapas: etapa de socialización con promociones charlas y reuniones informativas, para la etapa de pre-incubación, se implementó un Bootcamp que incluyó varios talleres donde se desarrollaron las metodologías de Design Thinking y El Business Model Canvas con el fin de apoyar a los estudiantes a definir sus ideas de negocios y desarrollar sus prototipos. Algo muy importante que se aprendió es que debe existir flexibilidad en los servicios que el centro de emprendimiento pondrá a disposición de los estudiantes. Debido a las cargas académicas y laborales resulta difícil muchas veces que los estudiantes que desean emprender se sometan a largas jornadas de capacitaciones o asesorías o les resulta complicado movilizarse en los horarios que se establecen.

El centro de emprendimiento e innovación al ser parte de una institución de educación superior debe enfocarse más en la formación de los emprendedores e impulsar sus habilidades para generar y desarrollar ideas. También es muy importante preparar a los emprendedores para competir en un mercado global, la competencia internacional lejos de ser una amenaza es una oportunidad para emprendedores universitarios, gracias a la hiperconectividad que permite a los emprendedores validar las ideas de negocio simultáneamente en diferentes mercados según y la empresa que saldrá adelante será aquella que ofrezca productos o servicios con la suficiente agilidad para poder entrar a los diferentes mercados del mundo”.

El emprendimiento es un proceso dinámico y se vuelve necesario destinar y asignar recursos para materializar las iniciativas emprendedoras. Una de las principales barreras para el emprendimiento según los estudios es la falta de capital por el difícil acceso al financiamiento.

En cuanto al ecosistema emprendedor, se aprendió que más de ser un esfuerzo como institución el tema de emprendimiento debe ser un esfuerzo como país donde todos los actores involucrados trabajen en sinergia para lograr construir un ecosistema óptimo.

La universidad como parte de una institución que forma parte del ecosistema debe crear instrumentos metodológicos y pedagógicos que permitan fomentar el emprendimiento en el sistema educativo a través de instrumentos como programas, talleres, seminarios conferencias, apoyo a la investigación y desarrollo, charlas, herramientas tecnológicas, y contenidos digitales que promuevan el emprendimiento. La universidad es por excelencia, el lugar donde se genera nuevo conocimiento, pero también puede ser, una gran plataforma de emprendedores, potenciando emprendedores de alto nivel que busquen nuevas alternativas para innovar en sus modelos de negocios fundamentados en nuevos inventos y adelantos tecnológicos que se puedan gestar en el ambiente académico. Todas estas iniciativas no deben ser realizadas de manera aislada, sino deben ser articuladas a nivel de país con las demás iniciativas para fortalecer el emprendimiento que realizan otras instituciones, para que puedan ocasionar un mayor impacto que beneficie al país.

RECOMENDACIONES

En base al conocimiento obtenido en esta investigación se recomienda implementar la flexibilidad en los servicios del centro de emprendimiento, dando seguimiento a los estudiantes en los horarios que mejor les convenga a ellos y adaptarse a sus necesidades, también se recomienda que se realicen capacitaciones virtuales, y diseñar un portal especial donde se brinden las herramientas de capacitación necesarias para que los estudiantes emprendedores desarrollen su idea de negocio a su ritmo, con el propósito de hacerles ver que el apoyo que se les brinda no es una carga más sino más bien una ayuda para que logren desarrollar sus emprendimientos de la mejor manera y que lo logren hacer en el tiempo que ellos dispongan.

Debido a que una de las principales limitaciones de los emprendedores para poner en marcha su idea de negocio es el financiamiento se recomienda la creación de un fondo para que el centro de emprendimiento sea auto sostenible y le permita apoyar a los emprendedores con capitales de riesgo y capitales semilla. Los donadores del fondo pueden ser egresados, fundaciones, el gobierno, entre otros.

Otra forma de apoyar el acceso al financiamiento es a través de un sistema de certificación, que le brinde autoridad al centro de emprendimiento e innovación de Ceutec para respaldar los planes de negocio de las empresas formadas bajo su acompañamiento, y que esto pueda ser un factor de peso al momento de solicitar financiamiento en las instituciones financieras del país. Esta certificación que se otorgaría al centro de emprendimiento podría ser manejada por un comité formado por los diferentes centros de emprendimiento e incubadoras de empresa del país o aspirar a la formación de un instituto nacional de emprendimiento que tenga como objetivo el fomento y apoyo a los emprendedores y MiPymes.

Otro punto muy importante que se debe tener en cuenta son las alianzas y la colaboración con organismos gubernamentales, no gubernamentales y entes internacionales son de suma importancia para fortalecer el apoyo en capacitación técnica, obtención de fondos y sobre todo para fortalecer el ecosistema emprendedor del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Encuesta permanente de hogares INE 2017 recuperado de:

<http://170.238.108.227/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=EPH2017&lang=ES>

P

Estrategia de Fomento al Emprendimiento de Honduras efep.pdf. (2014). Recuperado de

<http://mipyme.hn/assets/pdf/efep.pdf>

Isenberg, D. J. (2010). How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 12.

Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Social Entrepreneurship - Literature Review. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-123.

<https://www.incae.edu/en/blog/2017/05/02/el-emprendimiento-pieza-clave-para-los-futuros-lideres-en-latinoamerica.html?seccion=lace>