



¡MODELO DE EMPRENDIMIENTO SENA MÁS QUE UNA MISIÓN...! ¡UNA PASIÓN!



Este proyecto forma parte de:



PROGRAMA
COFINANCIADO
POR LA UNIÓN
EUROPEA

Entidad Coordinadora:



El futuro
es de todos

APC Colombia
Agencia Presidencial de
Cooperación Internacional

Copyright © 2019.

¡Modelo de emprendimiento SENA más que una misión...! ¡Una pasión!

Impreso en Colombia - *Printed in Colombia*

SENA

Este proyecto forma parte de:

Adelante - Facilidad para la cooperación triangular UE - ALC

Entidad Coordinadora:

APC Colombia - Agenda Presidencial de la Cooperación Internacional

Diseño de proyecto:

Escala DN S.A.S

Textos:

Escala DN S.A.S

Fotografías:

SENA

Diseño y diagramación:

Sode Cancino

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni en todo ni en parte, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la entidad a cargo.

La presente publicación ha sido elaborada con el apoyo financiero de la Unión Europea. El contenido es responsabilidad exclusiva del proyecto EDEM - Emprendimiento y Desarrollo Empresarial en Mesoamérica y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea. El proyecto EDEM es una iniciativa de cooperación triangular que hace parte del programa ADELANTE de la UE y es coordinado por APC Colombia. A través de EDEM herramientas exitosas para el fortalecimiento de ecosistemas de emprendimiento son transferidas de Colombia a la región Mesoamericana, siendo el modelo de emprendimiento SENA una de ellas.

Agradecimientos

Al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo por proponer el Modelo de Emprendimiento SENA dentro de las buenas prácticas y herramientas de emprendimiento exitosas, así como a los países de Mesoamérica por confiar y seleccionar al SENA dentro de las 12 metodologías finales que serán transferidas en el marco del Programa Regional de Cooperación con Mesoamérica.

El SENA agradece al Programa Regional de Cooperación con Mesoamérica (PRCM) y a la APC-COLOMBIA por hacer posible la publicación de esta obra titulada “Modelo de emprendimiento SENA, más que una misión una pasión”, mediante la cual el PRCM continúa desarrollando acciones para fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en Mesoamérica.

Esta investigación no hubiera sido posible sin la intervención de quienes arduamente trabajaron en ella, para profundizar en el estudio de las técnicas y metodologías que favorecen y posibilitan el desarrollo y fortalecimiento del emprendimiento en Colombia, metodologías que además permiten robustecer las políticas de emprendimiento en los países de la región SICA orientadas a fomentar la creación de un ecosistema propicio para incrementar el tejido empresarial, generar empleo formal y decente y fomentar la inclusión social.

También agradecemos la participación de los países miembros como El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Belice y República Dominicana por su acogida hacia nuestro modelo.

El modelo de emprendimiento SENA es un trabajo evolutivo, construido pieza a pieza y adaptado a los emprendedores colombianos a lo largo de las últimas décadas (2002-2019), dando como resultado lo que hoy es el modelo de las 4K's.

Asimismo, agradecemos el compromiso y la creatividad del equipo de trabajo de la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA, el cual recopiló las metodologías, las experiencias y las técnicas usadas por la red de emprendimiento SENA.

Valoramos las historias compartidas por los emprendedores del SENA, cuyos testimonios esenciales sirvieron para ilustrar el contexto de cada una de las etapas de la ruta del emprendimiento y de la construcción y puesta en marcha de sus sueños empresariales.

Estamos seguros de que las herramientas escogidas y contenidas en esta obra, fomentarán ...”parte de la cultura y el espíritu emprendedor”..

Bogotá, 23 de septiembre de 2019.

Hernán Fuentes

Director de empleo, trabajo y emprendimiento

SENA Dirección General

Introducción	. 0 5
Acerca de este libro	. 0 6
Contexto país	
Políticas y regulaciones que apoyan el emprendimiento	. 1 2
Ecosistema de emprendimiento en Colombia	. 1 4
Contexto entidad	
El SENA	. 1 8
Área misional del emprendimiento	. 1 9
Capital Psicológico	. 2 4
Aspectos cognitivos – Formación	. 2 5
Programa Ser	. 2 7
Sensibilización – Orientación para el emprendimiento	. 3 2
Logística	. 3 3
Contenidos	. 3 4
Entrenamiento	. 3 8
Eventos y oferta de entrenamiento	. 3 9
Procedimiento operativo estándar de entrenamiento	. 4 4
Capital Soporte	
Cobertura	. 5 2
Talento humano	. 5 7
Modelo de servicio	. 6 1
Identificación y clasificación	. 6 5
Inscripción y programación	. 6 9
Módulo I: Asesoría para la creación de empresa	. 7 3
Ideación y validación	. 7 4
Pitch	. 7 9
Formulación	. 8 2
Módulo II: Asesoría para la puesta en marcha	. 8 5
Módulo III: Asesoría para el fortalecimiento empresarial	. 8 9
Mediciones I: Evaluación de la satisfacción	. 9 6
Mediciones II: Medición del impacto económico	. 9 8
Capital Semilla	. 1 0 6
Fuentes de capital semilla	. 1 0 7
Convenios de adhesión	. 1 1 0
Beneficiarios	. 1 1 2
Destinación de los recursos y contrapartidas	. 1 1 5
Mecanismo de entrega y seguimiento	. 1 2 2
Proceso Fondo Emprender - Sistema de selección de proyectos, asignación de recursos y seguimiento	. 1 2 5
Marco legal	. 1 2 6
Tecnología y sistema de información	. 1 2 8
Capital Social	
Creación de un ecosistema de emprendimiento	. 1 3 4
Bibliografía	. 1 4 0



INTRODUCCIÓN

El contexto político, social y cultural de cada país incide significativamente en la creación de su contexto económico; las condiciones geográficas a su vez determinan de cierto modo las apuestas económicas que los ciudadanos quieren promover, pues el clima, el suelo, los pisos térmicos, las vías fluviales y el acceso al mar, entre otras, son características que por sí solas pueden definir el rumbo o futuro de su población.

Colombia ha sido un país con riquezas infinitas. Su ubicación geográfica privilegiada ha proveído de innumerables oportunidades a la población, pero al mismo tiempo esa condición también ha estado en el origen de grandes desigualdades. Un país marcado por una historia de guerra y conflictos desencadenados por la producción de drogas.

Las condiciones del país han creado en sus habitantes características inigualables: personas alegres, talentosas, llenas de sueños, luchadoras, que caminan por sus calles con la cabeza en alto y a las que nunca les ha faltado las ganas de salir adelante son las que habitan cada esquina de nuestra nación, desde el Caribe hasta el Amazonas. Las adversidades son el día a día de nuestra gente, pero ese inquebrantable deseo de llegar más allá ha marcado una gran diferencia.

Es así como gobernantes, directivos, académicos y expertos se han unido e inspirado para construir con sus equipos, una vasta estructura para seguir apoyando a nuestros productores, emprendedores y trabajadores. Hoy podemos decir que todo el esfuerzo realizado ha dado frutos.

Desde hace muchos años el SENA, en el cumplimiento de su misión de fortalecer la atención a los sectores económicos del país a través de la formación y el emprendimiento, se ha convertido en el motor de apoyo de nuestros emprendedores, creando una plataforma institucional compuesta por cuatro capitales —psicológico, soporte, semilla y social—, que se ha robustecido a través de los años y hoy se consolida en el país como la institución que integra todos los ingredientes, recetas, instrumentos, asistencia y calor que necesita un emprendedor para cocinar sus negocios.

Es un honor para nuestra institución, ser parte de la arquitectura y construcción de un proyecto de emprendimiento pertinente a las características, necesidades y expectativas de otros países. Nuestra misión es que todos los receptores conozcan y entiendan el modelo de emprendimiento SENA y lo puedan tener como guía para escribir su propia historia.

ACERCA DE ESTE LIBRO

El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, ha estado plenamente involucrado en la promoción y el fomento de la cultura del emprendimiento en Colombia durante las últimas décadas. Esta experiencia nos ha proporcionado un conjunto de aprendizajes variado y profundo en lo que se refiere al establecimiento y desarrollo de un ecosistema nacional de emprendimiento.

Este libro tiene la intención de funcionar como un soporte para la transferencia del conocimiento adquirido por el SENA y sobre el cual se estructura nuestro modelo actual de servicios de emprendimiento. En este sentido, nuestro lector objetivo, aquel hacia el cual está dirigido el libro, son los funcionarios, empleados o integrantes de cualquier tipo de entidades que busquen promover el emprendimiento en un país o en una región determinada. No obstante, un emprendedor que quiera establecer un proyecto de negocios también podrá encontrar en estas páginas ideas y herramientas que podrán serle de utilidad y, en general, cualquier persona que esté interesada por el mundo de la creación de empresas podrá encontrar elementos de su interés en esta lectura.

Con el propósito de abordar este tema desde distintas perspectivas que abarquen desde lo más teórico hasta lo más práctico y desde lo más general hasta lo más particular, hemos clasificado las páginas de los capítulos principales del libro (es decir, aquellos referidos al capital psicológico, capital soporte, capital semilla y capital social) en cuatro categorías, cada una de las cuales tiene un color característico para distinguirla:

- ▶ En azul, se encuentra la **introducción** al concepto que se va a tratar. En ella se aborda la importancia del tema de manera general, así como los posibles retos y las oportunidades que este presenta.
- ▶ En rojo, presentamos la **preceptiva** relacionada con el asunto en cuestión. Usualmente en la forma de una lista de recomendaciones que, basados en nuestra experiencia, pueden maximizar los resultados de los esfuerzos invertidos al momento de crear o fortalecer un ecosistema regional de emprendimiento.

- ▶ En verde, una sección que denominamos **En el SENA se hace así**. Aquí, detallamos como aplicamos actualmente el tema en cuestión en el marco del modelo de servicios de emprendimiento del SENA. Hay que recordar que el contexto propio de cada país o región determina la hoja de ruta a seguir, por lo tanto las explicaciones presentadas en esta sección tienen un valor estrictamente ilustrativo y no es nuestra intención proponer que se repliquen de manera idéntica.
- ▶ En morado, una sección didáctica **Construyamos juntos**, en la cual proponemos ejercicios que ayudarán al lector a reflexionar sobre el contexto del emprendimiento en su propia región.

Por otra parte, la primera parte de este libro tiene un propósito contextual. En ellas se describe los contextos económico y de emprendimiento en Colombia, y se da una introducción panorámica al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, así como al área dentro de esta entidad responsable de todo lo relacionado con emprendimiento y fortalecimiento empresarial, la Coordinación Nacional de Emprendimiento. El propósito de estos capítulos es que el lector pueda establecer similitudes y diferencias significativas entre su propio contexto regional y el que existe en Colombia, con el objetivo de entender qué tan pertinentes son, en su caso, los aprendizajes que hemos elaborado en el SENA.



CONTEXTO

PAÍS





FILTRADOS	
CON LECHE	
Capuchino	\$5.5
Café	\$6.0
Latte	\$5.0
Macchiato	\$4.0
Alto de leche	\$4.0
ALTERNATIVOS	
Agua	\$5.0
Te	\$5.0
Alto de frutas	\$7.0
Alto de frutas	\$4.0
Filtrado manual	
Chemex	\$12
Aeropress	\$85
Prensa francesa	\$65
Sifón	
Chemex	\$19
Aeropress	\$19
Prensa francesa	\$19
BOO coffee roasters	
Est. 2010	
ACOMPAÑAMIENTOS	
EMPANADAS AL HORNO	
Carne, huevo y aceitunas	\$4.2
Pollo y puerro	\$4.2
Espinaca y queso ricota	\$4.2
QUICHE	
Champiñones y espárragos	\$
Tocineta y queso	\$
TORTAS \$5.5	
GALLETA DE AVENA \$3.0	
CROISSANT DE ALMENDRAS \$6.0	

CONTEXTO PAÍS



Colombia ha desarrollado una transición económica progresiva durante las últimas décadas de una economía basada exclusivamente en la agricultura a una economía mixta en la que las empresas tienen cada vez mayor protagonismo. En particular, la Constitución Política de 1991, mediante la cual se decretó la apertura económica del país y con ella la libre competencia, marcó el momento en el que las empresas se convirtieron en la base del desarrollo económico nacional.

A finales de la década de los noventa el desempleo estaba en alza y el emprendimiento surgió como uno de los pilares de la estrategia gubernamental para enfrentar esta problemática. Entre los hitos que vale la pena resaltar de esta etapa está el inicio del estímulo al emprendimiento por parte del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en 1998, mediante la capacitación de emprendedores, el establecimiento en 1999 del programa Jóvenes Emprendedores Exportadores, que proporcionaba herramientas a los jóvenes de instituciones de educación superior para crear empresas exportadoras, y la creación en 2002 del Fondo Emprender, el programa público de financiación de capital semilla más grande de Latinoamérica.

POLÍTICAS Y REGULACIONES QUE APOYAN EL EMPRENDIMIENTO

En Colombia se han incrementado cada vez más los esfuerzos por promover el emprendiendo y el desarrollo empresarial como pilar de crecimiento, y el apoyo del Gobierno ha sido clave, pues ha creado mecanismos soportados por las leyes y regulaciones para impulsarlo y fortalecerlo. A continuación, presentamos los principales actos legislativos vigentes que enmarcan el emprendimiento en Colombia:

La Constitución Política de 1991, principalmente, el artículo 38 sobre libertad de asociación, el artículo 333 sobre libertad económica y el artículo 158 sobre unidad de materia.

La Ley 29 de 1990, por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico.

La Ley 344 de 1996, por la cual se dictan normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 se trata el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al SENA.

La Ley 550 de 1999 de intervención económica para la reactivación empresarial y acuerdos de reestructuración, que estableció un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial, la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones. Del mismo modo, dictó normas sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, por lo cual se denominó Ley MIPYMES. Esta ley fue posteriormente modificada por la Ley 905 de 2004 y por la Ley 1151 de 2007.

La Ley 789 de 2002, Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social. Mediante el artículo 40 de esta norma se estipuló la creación del Fondo Emprender, como una cuenta independiente y especial adscrita al SENA, cuyo objeto exclusivo sería financiar iniciativas. Posteriormente, el Decreto 934 de 2003, reglamentó el funcionamiento del Fondo Emprender.

La Ley 1014 de 2006, por la cual se dictaron normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia. En esta ley se estableció como obligación del Estado el “generar condiciones para que en las regiones surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas”. En su artículo 18, la Ley 1014 estableció las actividades de promoción, a las cuales el Gobierno Nacional deberá dar prioridad, con el fin de promover la cultura del emprendimiento y las nuevas iniciativas de negocios. Dentro de estas actividades se encuentran los “programas de cofinanciación para apoyo a programas de las unidades de emprendimiento y entidades de apoyo a la creación de empresas, apoyo financiero para el desarrollo de programas de formación, promoción, asistencia técnica y asesoría, que ejecuten las fundaciones, Cámaras de Comercio, Universidades, incubadoras de empresas y ONG”.

La Ley 1286 de 2009, la cual fortaleció el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología y a Colciencias para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, la tecnología y la innovación.

La Ley 1429 de 2010, mediante la cual se generaron incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas, ofreciendo estímulos fiscales a las nuevas y antiguas empresas que generen nuevas plazas laborales.

Desde el plano de la organización político-administrativa del Gobierno, el Ministerio del Comercio, Industria y Turismo, cuenta con el Viceministerio de Desarrollo Empresarial, el cual tiene la misión de consolidar una cultura del emprendimiento en el país y crear redes institucionales en torno a esta prioridad del Gobierno Nacional.

ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA



Un ecosistema de emprendimiento se debe estructurar como mínimo, sobre 6 ámbitos que además deben integrarse orgánicamente: el talento, la regulación y normatividad, el mercado, las fuentes de capital, la cultura y la comunidad.

La primera variable, **el talento**, se basa en la disponibilidad de personas con experiencia y conocimiento empresarial suficiente, para que puedan desempeñarse como emprendedores, empresarios, fundadores, mentores y empleados en todas las disciplinas. El fortalecimiento de esta variable depende ante todo de las instituciones educativas, no solamente de su nivel académico, sino también de su integración con el sector laboral.

Colombia cuenta con universidades de alta calidad, algunas de las cuales se encuentran entre las 10 mejores de América Latina. Al igual que la calidad de la educación, la cobertura también se amplía constantemente. En 2018 el número de graduados en pregrado aumentó en un 30% y el número de graduados en postgrado en 90%, estos indicadores ubican a Colombia como el segundo país de Latinoamérica con mayor porcentaje de población universitaria (22,2%) después de Costa Rica (23%) y antes que México (16,8%). En 2018, 50 instituciones colombianas de un total de 292 en total hacen parte del sistema de alta calidad.

No obstante, existen retos importantes en materia de cultura, en particular en la percepción de la formación técnica, pues las carreras técnicas no son tan difundidas y son consideradas como educación de menor nivel o estatus. Así mismo, se ha detectado que no hay suficientes profesionales con especializaciones en CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas) y la mayoría de los estudiantes eligen carreras como administración de empresas, contabilidad y otras afines.

Ahora bien, la transformación digital está imponiendo una nueva velocidad de cambios en lo referente al recurso humano. Cada vez son requeridas más personas con habilidades específicas, con fortalezas en el saber hacer, en vez de aquellas coleccionistas de títulos universitarios que no pueden declarar de manera contundente sus talentos. El sector académico sufre fuertes cambios a nivel mundial y Colombia debe desafiar su infraestructura para estar en el mismo

nivel; un símbolo de alerta es la reducción en la matrícula académica de pregraduados en las universidades en los años 2017 y 2018.

En materia de **regulación y normatividad**, Colombia presenta una situación ambigua. Los últimos gobiernos han demostrado una voluntad política de apostarle al emprendimiento, lo que se hace evidente mediante importantes actos legislativos como la Ley de fomento a la cultura del emprendimiento del 2006, así como mediante directivas globales como la Política de Emprendimiento de Colombia promovida desde el 2009 por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, la cual está soportada por tres pilares estratégicos: 1) facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial, 2) promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación y 3) promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia. Adicionalmente, la política tiene dos ejes transversales que son: 1) fomento de la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha y 2) promover emprendimientos que incorporan la ciencia, la tecnología y la innovación.

A pesar de la clara voluntad política que evidencian estas iniciativas y otras (ver la sección anterior sobre políticas y regulaciones), el último informe del Global Entrepreneurship Monitor sobre Colombia demuestra que, en la opinión de los expertos, las políticas y los programas gubernamentales destinados a impulsar las nuevas empresas y a las que están en crecimiento no están teniendo el impacto, ni la efectividad deseados. En este sentido los altos costos tributarios, la competencia desleal del mercado negro y las dificultades impuestas por los rigurosos controles fronterizos han sido identificados como factores que dificultan el crecimiento de las empresas.

A nivel de **mercado**, Colombia representa un mercado relativamente grande, compuesto por 48 millones de personas con un PIB de USD 309.191 millones. Cuenta con varios tratados de libre comercio y en general, con una política de economía liberal.

Se están realizando avances significativos en materia de accesibilidad digital, para 2017, los accesos móviles superaron por primera vez el 50% de los habitantes del país (52,4%, es decir, 52 de cada 100 personas, en un país de casi 50 millones de habitantes, tiene acceso a internet móvil). Con un estimado de 28 millones de usuarios de Internet para diciembre de 2018, Colombia se ubica como el cuarto

país de Latinoamérica en esta categoría, solamente por detrás de Brasil, México y Argentina. Los nuevos medios de comunicación impulsan el crecimiento de los emprendimientos y la integración de modelos de negocios tecnológicos dentro de las empresas que permiten que se diversifiquen los canales de distribución.

A pesar de esto, Colombia se posiciona como el séptimo país de América Latina en porcentaje de penetración de Internet con un 61.2% quedando muy por debajo del promedio de la región (66%) (Internet World Stats). Esto indica el alto grado de desigualdad que sufre el país. En efecto, con un coeficiente de Gini de 0,508, Colombia es el segundo país más desigual de la región, detrás de Brasil, y se ubica en la posición número 11 a nivel mundial de este desafortunado escalafón.

En lo que se refiere a **fuentes de capital**, el principal fondo de capital semilla dedicado a cubrir el segmento de los emprendedores en Colombia es el **Fondo Emprender del SENA**, que concede recursos a iniciativas productivas con la posibilidad de **condonación**, como incentivo para la creación de empresas.

Por otro lado, las compañías **aceleradoras** de empresas iniciaron en el país en la década de los noventa, y desde ese entonces se han venido desarrollando a la par del país, sofisticando su operación y sus servicios. Las principales aceleradoras que operan en Colombia son Wayra, Polymath, Endeavor, Sodimac, CREAME y Ventures; adicionalmente existen aceleradoras internacionales que, aunque no tienen presencia física en el país, abren convocatorias internacionales a las cuales pueden acceder los emprendedores colombianos.

Adicionalmente, en el ecosistema de emprendimiento colombiano existen instituciones **microfinancieras** que se especializan en ofrecer recursos en pequeñas cantidades (microfinanzas) dirigidas especialmente a estimular pequeñas empresas. Legalmente el monto máximo de un microcrédito es de 25 salarios mínimos mensuales (un poco más de 6000 USD), de acuerdo con la Asociación Colombiana de Instituciones, el microcrédito representa el 3,3 % del mercado de crédito a nivel nacional.

Finalmente, aunque en Colombia la **inversión ángel** no ha sido aún formalizada y es una fuente de recursos escasa entre los emprendedores, vale la pena mencionar que en el país operan las siguientes redes: Red Nacional de Ángeles Inversionistas (Capitalia), Red de Ángeles Inversionistas de Bavaria, Club de Ángeles Inversionistas Caribe – U.

del Norte, Red de Ángeles Inversionistas TIC – HUBBOG, Inversionistas Ángeles de los Andes. Otra noticia alentadora es que en el último año, después de muchos esfuerzos fue aprobado el decreto 1357 que permite utilizar el **Crowdfunding** como una alternativa financiera para los emprendimientos, que se enmarca en una financiación colaborativa de proyectos productivos a través de valores.

En la variable de **cultura**, el ecosistema de emprendimiento colombiano se caracteriza por una conciencia naciente en lo relativo al consumo de productos nacionales, el incremento gradual de la tendencia por la economía sostenible está creciendo significativamente. Igualmente, los empresarios están cada vez más conectados con las tendencias internacionales del emprendimiento e instituciones como el SENA invierten en la modernización de los programas de emprendimiento trayendo prácticas internacionales.

En cuanto a **retos** en el aspecto **cultural**, se ha identificado en la idiosincrasia nacional una **baja tolerancia al fracaso y a la toma de riesgos**, lo que está en clara oposición al espíritu emprendedor. Adicionalmente, existe un bajo nivel de innovación en productos y servicios, proveniente del hábito cultural de replicar negocios exitosos sin introducir propuestas de valor diferenciadoras.

Finalmente, en el aspecto de **comunidad**, Colombia cuenta con varias entidades que han apostado por el emprendimiento y la innovación. Además del SENA, podemos mencionar muchas otras como Innpulsa, Bancoldex, Colciencias, Cultura E, Tecnoparques, RutaN, ParqueSoft, HubBog, Apps.co, Connect Bogotá, ValleEmpresa365, Endeavor, CREAME, Mprende y Tecnnova.

La comunidad colombiana en lo que se refiere a los negocios tiene un carácter más individualista, por lo que no se pueden explotar las ventajas de la organización colectiva para el emprendimiento. Además, sigue siendo un **entorno joven** en lo que tiene que ver con la presencia de redes de inversionistas potenciales, espacios de trabajo conjunto, clubs de emprendimiento y redes de apoyo en universidades, aceleradores e incubadoras de empresas, los cuales tienen poca o ninguna presencia en ciudades diferentes a Bogotá y Medellín.

De los aspectos más importantes del emprendimiento en Colombia se destaca que el **80% del empleo** en el país es generado por micro, pequeñas y medianas empresas, existiendo más de **2,5 millones de empresas de este tipo**.

CONTEXTO ENTIDAD EL SENA



El Servicio Nacional de Aprendizaje, **SENA**, es un establecimiento público adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia. Ofrece **formación gratuita** a millones de colombianos a través de programas **técnicos, tecnológicos y complementarios** enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país. Su objetivo es fortalecer las capacidades técnicas de la mano de obra calificada nacional que participa de las actividades productivas de las empresas y las industrias, para obtener mejor competitividad y producción en los mercados globalizados.

El **SENA** fue creado mediante el Decreto Ley 118 del 21 de junio de 1957, con la función de “brindar formación profesional a trabajadores, jóvenes y adultos de la industria, el comercio, el campo, la minería y la ganadería”. Desde sus inicios se ha establecido mediante una aproximación tripartita que abarca trabajadores, empleadores y Gobierno, creando una sinergia para el desarrollo de la educación, el empleo la competitividad y el progreso.

La institución está facultada por el Estado para la inversión en infraestructura necesaria para mejorar el desarrollo social y técnico de los trabajadores en las diferentes regiones, a través de formación profesional integral que logra incorporarse con las metas del Gobierno nacional. Se orienta al cubrimiento de las necesidades específicas de recurso humano en las empresas, a través de la vinculación al mercado laboral, con grandes oportunidades para el desarrollo empresarial, comunitario y tecnológico.

Desde su creación hace más de 60 años, “la entidad más querida por los colombianos”, como se le conoce, funciona en permanente alianza entre Gobierno, empresarios y trabajadores, tiene el firme propósito de lograr la competitividad del país mediante el incremento de la productividad en las empresas y regiones, sin dejar de lado la inclusión social, siguiendo los lineamientos de la política gubernamental de “más empleo y menos pobreza”. Para cumplir este objetivo se generan continuamente programas y proyectos de responsabilidad social, empresarial, formación, innovación, internacionalización y transferencia de conocimientos y tecnologías.

ÁREA MISIONAL DEL EMPRENDIMIENTO



Desde un plano funcional y misional, el **SENA** tiene a su cargo por mandato legal la **formación y la capacitación** de la población colombiana y el desarrollo de diferentes políticas de apoyo y **fomento a las empresas** del conocimiento, así como la generación de **empleo**. Para cumplir cabalmente sus funciones ha implementando diversos programas basados en las necesidades de los diferentes sectores de la población nacional, especialmente de quienes se encuentran en proceso de formación académica y que requieren apoyo de capital semilla para el desarrollo de sus planes de emprendimiento.

Dentro de este ejercicio misional, el **SENA** viene trabajando desde hace más de 30 años para fortalecer la atención a los sectores económicos del país a través de la formación y el emprendimiento. En este marco **administra y gestiona los recursos del Fondo Emprender**, el cual tiene como finalidad financiar iniciativas empresariales. Alrededor de este fondo, el **SENA ha construido un sistema de soporte robusto** que se ha venido consolidando hasta convertirse en uno de los más importantes de Latinoamérica.

El grupo interno permanente de trabajo denominado “Coordinación Nacional de Emprendimiento” asiste a la Dirección de Empleo y Trabajo en el diseño de planes y programas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial. Igualmente, **dirige y coordina** las actividades relacionadas con la promoción, administración y seguimiento de la gestión empresarial, mediante la creación y el desarrollo de estrategias, programas y proyectos encaminados a cumplir este objetivo. A través de sus centros de emprendimiento, la Coordinación Nacional de Emprendimiento, realiza el acompañamiento a las iniciativas de creación y consolidación de empresas y de acceso a los recursos del Fondo Emprender. De este modo busca **fomentar** la cultura emprendedora, el **impulso** del emprendimiento y el **fortalecimiento** empresarial, con el fin último de promover la generación de ingresos y de empleo formal y decente.

Finalmente, la Coordinación Nacional de Emprendimiento hace uso de su estructura organizacional para realizar el **seguimiento y control** del cumplimiento de las metas relacionadas con el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial, organizar y estructurar los equipos de trabajo, descentralizar y proyectar el presupuesto, garantizar y revisar alianzas y acuerdos, generar vínculos y alianzas para ampliar su cobertura, establecer lineamientos y supervisar la ejecución de los diferentes programas.



CAPITAL

PSICOLÓGICO





CAPITAL PSICOLÓGICO

“Es mejor enseñarle a una persona a pescar que darle un pescado”. Todos hemos escuchado ese antiguo proverbio chino que ilustra un hecho básico de la vida: las herramientas mentales que desarrollamos son inagotables e ilimitadas, y en comparación todos los recursos materiales son inferiores pues son susceptibles de acabarse. En el contexto del emprendimiento podríamos reformular el proverbio y decir “es mejor enseñarle a una persona a ser un empresario que darle una empresa”.

En efecto, una persona que no posea las habilidades emprendedoras y empresariales adecuadas podría, por ejemplo, recibir en una herencia la empresa familiar, pero es muy probable que, antes de que pase mucho tiempo, esta persona tenga que entregar el mando de la empresa a alguien más, si no quiere que la misma sufra pérdidas irreparables. En contraposición, una persona que cuente con las herramientas internas adecuadas podrá maximizar los recursos materiales de los que disponga, sin importar qué tan limitados sean, y sacarles la mayor rentabilidad posible, hasta lograr conformar un emporio económico a partir de dichos recursos. Muchas de las compañías más grandes del mundo comenzaron como humildes negocios.

En la actualidad, cuando se habla de emprendimiento o emprendedores, a la mayoría de las personas se le viene a la mente de manera inmediata la palabra “empresa” o “negocios”, y es que la primera definición dada a estos conceptos proviene de las ciencias económicas. Múltiples estudios de otras ciencias sociales, como la psicología y la sociología, han estudiado al individuo emprendedor dándole un valor determinante al grupo de características y capacidades que tiene una persona, tanto aspectos cognitivos, como de personalidad y de conducta que pueden explicar la relación directa que existe entre la persona y la acción de crear un negocio exitoso o no.

La pregunta sobre cuáles son las capacidades psicológicas que le permiten a una persona conducir exitosamente un proyecto empresarial ha sido ampliamente investigada. Las propuestas de Seligman sobre la psicología positiva condujeron al desarrollo del Comportamiento organizacional positivo, definido por Luthans (2002) como “el estudio y la aplicación con una orientación positiva de las fortalezas del recurso humano y de las capacidades psicológicas que puedan ser medidas, desarrolladas y gestionadas efectivamente para mejorar el desempeño en el ambiente laboral”.

“el estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: 1) tener confianza en sí mismo (autoeficacia) para emprender y dedicar el esfuerzo necesario con el propósito de lograr el éxito en tareas desafiantes; 2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre ser exitoso ahora y en el futuro; 3) perseverar hacia el cumplimiento de metas y, cuando sea necesario, reorientar las trayectorias de éstas (esperanza) para tener éxito y; 4) cuando está abrumado por problemas o adversidades, mantenerse y recuperarse, y aún mucho más, (resiliencia) para lograr el éxito”.

La labor de este y de otros investigadores han conducido a la creación del concepto de Capital psicológico, el cual se entiende como:

Estas cuatro fortalezas funcionan de manera sinérgica, potenciándose entre sí. Por lo tanto el fomento de la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la resiliencia es una labor continua que se debe abordar en todo momento del proceso de emprendimiento, incluso antes de que este inicie formalmente. Para su desarrollo hemos identificado tres instancias neurálgicas: la formación, la sensibilización y el entrenamiento. Estos momentos se ubican respectivamente antes, al comienzo y durante el proceso de emprendimiento.

ASPECTOS COGNITIVOS - FORMACIÓN

Antes de que se inicie formalmente el proceso de emprendimiento es importante desarrollar en los emprendedores las habilidades relacionadas con la **creación y el manejo de una empresa**. Tener un sólido bagaje de **conocimientos previos** es un factor crucial para que el emprendedor sienta confianza en sí mismo y en sus fortalezas de cara al emprendimiento, lo que le ayudará a desarrollar un alto grado de **autoeficacia**.

En efecto, la autoeficacia está intrínsecamente relacionada con la motivación para resolver tareas complejas. Como lo explican Lope Pihie & Bagheri (2012) a un mayor nivel de autoeficacia existe una mayor posibilidad de que una persona realice esfuerzos adicionales para llevar a cabo sus propósitos. En el contexto del emprendimiento, esto se traduce en que cuando los emprendedores pueden relacionar un grupo determinado de actividades con un grupo de objetivos alcanzables, tendrán una mayor actitud positiva y una mayor disposición para realizar los esfuerzos necesarios para ejecutar dichas actividades. Creer que el mayor activo para realizar cualquier actividad es la voluntad y el esfuerzo propio, ayuda a descubrir panoramas inexplorados, pues dejan de existir las limitaciones.

De este modo, si se quiere fortalecer el capital psicológico que se ofrece a los emprendedores en un ecosistema de emprendimiento, uno de los puntos clave es que en la oferta educativa del país existan formaciones completas dirigidas a desarrollar conocimientos empresariales, así como líneas transversales de formación que fomenten dichos conocimientos en programas profesionales y técnicos que no estén directamente relacionados con la creación y administración de empresas.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Identificar las habilidades específicas necesarias que necesita desarrollar un emprendedor en su contexto para ejecutar un negocio.
- 2 Hacer un barrido de las tendencias de negocios que podrían impactar el entorno local, para luego diseñar currículos o programas dirigidos a cubrir estas necesidades de talento.
- 3 Para complementar las habilidades técnicas específicas, se debe identificar dentro del sistema educativo instituciones que ofrezcan programas en emprendimiento.
- 4 Articular los programas y entrenamientos con las entidades que ofrezcan capital soporte para el emprendimiento.
- 5 Promover la implementación de líneas transversales de formación complementaria en emprendimiento en programas técnicos y profesionales.

EN EL SENA
SE HACE ASÍ



Uno de los cuestionamientos más complejos en la estructuración de los servicios de emprendimiento del SENA ha sido establecer cuál es el área desde la cual se deben orgánicamente prestar estos servicios. En el 2006, cuando se creó el grupo interno de trabajo “Grupo Integrado de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender”, este quedó adscrito a la Dirección de Formación Profesional; mientras que en la actualidad la Coordinación Nacional de Emprendimiento hace parte de la Dirección de Empleo y Trabajo.

Esta dicotomía entre la formación y el trabajo resulta natural si entendemos el emprendimiento como una especie de bisagra que conecta y transforma los aprendizajes de un individuo en entidades que sean fuente de empleos, es decir, en empresas.

El desplazamiento, desde el punto de vista de la estructura organizacional, de la Dirección de Formación Profesional a la Dirección de Empleo y Trabajo debe entenderse como un aprendizaje que nos ha permitido pasar de una concentración en los principios teóricos del emprendimiento a un enfoque en sus resultados prácticos. Sin embargo, debemos asumir como un reto permanente de la Coordinación Nacional de Emprendimiento el lograr una articulación efectiva y armoniosa entre esos polos de la vida profesional que son la formación y el trabajo.

En la actualidad, el SENA organiza y diseña sus programas de formación basándose en las “Redes de conocimiento SENA”, las cuales tienen como objetivo, entre otros, la actualización de diseños curriculares, la definición de nuevos programas de formación y la modernización y administración de los ambientes de aprendizaje. Las redes de conocimiento SENA están divididas en dos grandes grupos: redes de conocimiento sectorial y redes de conocimiento institucional. En este último grupo, constituido por 12 redes¹, se encuentra la Red de Emprendimiento.

Las redes de conocimiento institucional SENA se definen como el grupo de instituciones que trabajan en torno a procesos de inclusión social, empleo y emprendimiento, y fortalecimiento institucional.

El aprendizaje, el desarrollo y la transferencia del conocimiento se deriva de sus procesos de interacción y de sus prácticas comunes. Las redes de conocimiento institucional estandarizan actividades, establecen reglas de transferencia de conocimientos y de mecanismos de interacción, con el objetivo común de facilitar la comunicación y optimizar procesos transversales que fortalezcan la cadena de valor institucional.

Programa SER

El Programa SENA Emprende Rural (SER) busca promover la generación de ingresos para la población rural, a través de acciones de

¹ Red de Inclusión social; Red de Empleo; Red de Emprendimiento; Red de Integralidad de la formación; Red de Articulación con el sistema educativo y empresas formadoras; Red de Bibliotecas; Red institucional de enseñanza de idiomas; Red de Aseguramiento de la calidad; Red de Servicio al ciudadano; Red de Fortalecimiento y actualización del sistema general de información; Red de Fortalecimiento y actualización de la planta física; Red de Optimización de la gestión de recursos económicos.

formación para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades y competencias, para el emprendimiento, pero además en lo referente a las competencias técnicas específicas de los negocios, así como el acompañamiento de las iniciativas productivas rurales orientadas al autoconsumo, los negocios rurales y/o la creación empresa.

A partir del 2018 las acciones del Programa SER se encuentran integradas con el modelo de atención de los centros de desarrollo empresarial del SENA. En la actualidad existen 65 centros que ofrecen los servicios del Programa SER a una población objetivo que incluye jóvenes rurales entre 15 y 28 años, población vulnerable debidamente reconocida perteneciente a niveles 1, 2 y 3 del SISBEN y pequeños y medianos productores rurales.

La importancia del Programa SER dentro la cadena de valor del emprendimiento radica en que se ubica en el inicio de la misma para abrirle las puertas del emprendimiento a poblaciones que, dadas sus condiciones geográficas o de vulnerabilidad, ha tenido históricamente dificultades para acceder a oportunidades de autoempleo variadas o dignas. El Programa SER logra esto mediante el desarrollo de capacidades y competencias técnicas, empresariales y ocupacionales en la población rural a través de procesos formativos, creación, acompañamiento y fortalecimiento de las iniciativas productivas rurales.

El Programa SER se estructura sobre tres ejes fundamentales: 1) Desarrollo de la formación para el emprendimiento rural; 2) Desarrollo de la formación para la empleabilidad rural; 3) Fortalecimiento a unidades productivas. Los tres ejes tienen como fin último la generación de impacto económico y el aumento de las tasas de empleo rurales; sin embargo, los dos primeros se enfocan en la formación de capacidades técnicas, mientras que el tercero se consagra al acompañamiento de unidades productivas ya establecidas. Por su parte, el eje de desarrollo de la formación para la empleabilidad rural se articula con la Agencia Pública de Empleo para formar capacidades técnicas en áreas específicas donde se ha detectado la posibilidad o necesidad de aumentar la ocupación rural; sin embargo, no contempla la creación de unidades productivas.

Es entonces el eje de desarrollo de la formación para el emprendimiento rural el que conjuga los componentes de formación y emprendimiento. Se constituye por las líneas de formación para el emprendimiento en autoconsumo (4 programas), para el emprendimiento en negocios rurales (84 programas), así como para el fortalecimiento productivo (123 programas) y para la promoción del empleo u ocupaciones rurales (56 programas); utilizando diseños curriculares entre 190 y 380 horas que se pueden consultar en el catálogo único del programa SER 2018. Ambas líneas cuentan con asignación de recursos para la adquisición de materiales para la formación y conformación de unidades productivas en cada proceso formativo.

A través del eje de Formación para el Emprendimiento Rural del Programa SER, en el periodo comprendido entre enero del 2010 y septiembre de 2018, el SENA ha llevado a cabo la formación de más de 1 748 540 aprendices, ha apoyado la creación de por lo menos 47 980 unidades productivas y ha acompañado el fortalecimiento de 14 311 de ellas. Para entender la cadena de emprendimiento y el aporte de la formación, este mismo programa ha participado activamente en la creación de 2 118 empresas a nivel nacional.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- 1 De acuerdo con tu entorno y contexto, describe 3 formas de potenciar el capital psicológico en los emprendedores.

a.

b.

c.

- 2 Identifica las necesidades técnicas de formación que podrían proyectarse como posibles futuros negocios de acuerdo con las tendencias actuales de consumo en tu región.

a.-----

b. -----

c. -----

- 3 Crea un cuadro de aliados en el área académica, estableciendo el tipo de formación estratégica para los emprendedores.



INSTITUCIONES	TIPO DE FORMACIÓN QUE IMPARTEN	NIVEL DE CERCANÍA CON LA ENTIDAD LÍDER DEL PROGRAMA	AFINIDAD CON EL EMPRENDIMIENTO

- 4 Identifica aquellas formaciones que ya existen en el ecosistema, que pueden servir de base para generar capital psicológico.

a.-----

b. -----

c. -----



SENSIBILIZACIÓN - ORIENTACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO



La definición de sensibilización es “hacer que una persona se dé cuenta de la importancia o el valor de una cosa, o que se preste atención a lo que se dice o se pide”. En el contexto del mundo del emprendimiento y del SENA, el proceso de sensibilización lo entendemos como la puerta de entrada para el público general. Es la oportunidad para conocer y entender conceptos básicos, resolver dudas y llenar vacíos de información respecto a los procesos de creación y gestión empresarial y además sobre los servicios específicos que el SENA brinda en materia empresarial.

En términos del capital psicológico, el proceso de sensibilización brinda la posibilidad de desarrollar en los potenciales emprendedores las fortalezas **del optimismo y la esperanza**. Estas cualidades pueden tender a confundirse dentro de su uso coloquial, sin embargo, en el contexto del Comportamiento organizacional positivo están claramente diferenciadas y delimitadas: mientras que el optimismo es un “estilo atribucional”, la esperanza es un “estado motivacional” (Delgado, 2013). Esto quiere decir que el optimismo se refiere a la capacidad de asumir los eventos presentes con una perspectiva positiva, mientras que la esperanza se refiere a la convicción de que los resultados futuros serán positivos.

La sensibilización es un momento crucial para desarrollar estas fortalezas, pues durante este proceso se les da a conocer a los emprendedores el alcance, funcionamiento y capacidades de la red de apoyo al emprendimiento; los servicios que presta la respectiva entidad promotora del emprendimiento; y tienen la oportunidad de encontrar casos de personas y empresas que han recorrido el mismo camino que ellos de manera exitosa.

Un proceso óptimo de sensibilización tiene la capacidad de transformar por completo la actitud de un futuro emprendedor, reforzando o generando un sentido de optimismo y esperanza que tal vez no poseía previamente. Esto se convertirá en un componente motivacional fundamental durante el desarrollo de su proceso de emprendimiento.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Desarrollar herramientas para familiarizar al público con el mundo del emprendimiento (charlas, cuadernillos, videos en línea).
- 2 Diseñar contenidos atractivos y fáciles de comprender para relacionar al público general con el mundo del emprendimiento.
- 3 Diseñar contenidos completos e integrales relacionado con las entidades que promueven el emprendimiento dentro del ecosistema local, para presentar a las personas que demuestren interés.
- 4 Desarrollar una red de contactos que sirvan de modelo y ejemplo para motivar a emprendedores potenciales.
- 5 Predicar con el ejemplo, invitar a emprendedores exitosos de la red a contar sus historias, no hay mejor forma de demostrar que es posible.

EN EL SENA
SE HACE ASÍ

El modelo de sensibilización con el que cuenta actualmente el SENA fue desarrollado cuando se entendió la necesidad de tener un mecanismo estandarizado establecido para propagar de manera masiva el desarrollo de la cultura emprendedora en el país. Para desarrollar la sensibilización el SENA se guía por los principios de accesibilidad, inclusividad e información.

Dentro de la cadena de emprendimiento, la sensibilización cumple el doble propósito de dar a conocer en rasgos generales el mundo del emprendimiento a las personas que usualmente no están muy familiarizadas con dicho mundo y de dar a conocer los servicios que ofrece el SENA en materia de emprendimiento a todo aquel que se pueda beneficiar de ellos, sin importar en qué etapa se encuentre su proyecto de negocio (esto incluye tanto a personas que no tienen más que una idea de negocio, como a aquellas que tienen empresas ya consolidadas).

Logística

La sensibilización se realiza a través de las 'jornadas de sensibilización', las cuales son sesiones semanales de cuatro horas organizadas y conducidas en las 33 regionales del país.

Con el propósito de ampliar y garantizar la accesibilidad de los colombianos a la sensibilización en emprendimiento, se decidió establecer un horario semanal fijo para realizar las jornadas; En el espíritu de la instauración de una cultura y unos hábitos en Colombia que giren alrededor del emprendimiento, se escogió el jueves por la mañana como un espacio hebdomadario fijo en el cual el SENA está disponible, a través de sus Centros de Desarrollo Empresarial, para informar a los ciudadanos sobre todo lo que requieren para empezar sus proyectos empresariales. Adicionalmente, se programan jornadas extraordinarias de sensibilización en diferentes horarios y diferentes lugares, según necesidad y dirigidas a poblaciones específicas.

Para maximizar el efecto informativo de las jornadas de sensibilización estas tienen unos límites de asistentes claramente establecidos (deben tener una asistencia no inferior a 5 personas y no superior a 50); con el mismo propósito en el desarrollo de la jornada se debe tener en cuenta las características propias de la región y de la población con la cual se está realizando la actividad de sensibilización y se deben utilizar técnicas didácticas con el fin de hacerla dinámica e interesante para atraer clientes potenciales. Del mismo modo, durante la jornada de sensibilización se busca establecer un alto nivel de interacción con los asistentes, así como aclarar el máximo de dudas posibles, para generar un alto sentido motivacional, el cual es un componente significativo del capital psicológico del emprendedor.

Todos los gestores de la red de emprendimiento del SENA han sido debidamente capacitados para conducir efectivamente las jornadas de sensibilización. Al finalizar cada jornada, el gestor encargado procede a registrar el evento en la plataforma establecida para tal fin, indicando el número total de asistentes, con el fin de realizar un registro y seguimiento de las personas sensibilizadas a nivel país. De este gran número, un porcentaje pequeño se convertirá en emprendedor o empresario.

En la actualidad, a través de los Centros de Desarrollo Empresarial, el SENA realiza entre 250 000 y 350 000 sensibilizaciones anuales.

Contenidos

El primer componente del objetivo (dar a conocer los servicios ofrecidos en los centros) se logra mediante una presentación fija (aunque dependiendo del público asistente se puede poner énfasis en algunos servicios) sobre las seis líneas servicios que se ofrecen en todos los centros de desarrollo empresarial del SENA a lo largo del país:

Servicios ofrecidos por los programas de emprendimiento del SENA

SENA Emprende Rural- SER: Es un programa de emprendimiento que busca promover la generación de ingresos y la empleabilidad para la población rural a través del desarrollo de capacidades y competencias de la población, así como el acompañamiento y fortalecimiento de las iniciativas productivas rurales orientadas al autoconsumo, los emprendimientos y la creación empresa.

Fondo Emprender: El principal programa de financiación del emprendimiento de Latinoamérica. Es analizado a profundidad en el capítulo de este libro donde se aborda el capital semilla.

Fortalecimiento empresarial: Tiene como objetivo prestar asesoría para el fortalecimiento a las micro y pequeñas empresas, con el fin de contribuir con el crecimiento y escalabilidad de las mismas.

Otras fuentes: Tiene como objetivo desarrollar ideas de negocio apoyándose en fuentes de financiación distintas a Fondo Emprender. El servicio de Otras fuentes suele tener mucha variabilidad de un centro a otro, pues las fuentes de financiación normalmente tienen consideraciones, limitaciones o restricciones geográficas.

Entrenamientos: El servicio de entrenamiento busca fortalecer habilidades de los clientes en áreas específicas, sus características son presentadas en detalle más adelante.

Fortalecimiento unidades productivas: Servicio enfocado en el escalamiento del emprendimiento rural.

El segundo objetivo de las jornadas de sensibilización es involucrar a los participantes en el proceso del emprendimiento. Para lograr este objetivo, los gestores res-

ponsables de la sensibilización acuerdan con los centros de formación y entidades externas que lo permitan, actividades para promover la cultura del emprendimiento en el marco de los eventos de sensibilización, tales como charlas con expertos, dinámicas orientadas al emprendimiento y presentación de vídeos, entre otras. Adicionalmente, se familiariza a los asistentes con los Derechos del emprendedor y los Deberes del emprendedor, lo que estimula la apropiación de las habilidades y responsabilidades que requiere un emprendedor exitoso; al mismo tiempo que les permite a aquellos que apenas están comenzando un proceso de emprendimiento darse cuenta de la dimensión del compromiso en el que se van a embarcar.

Derechos del Emprendedor

- Ser atendido con cordialidad y respeto por parte de los gestores de los Centros de Desarrollo Empresarial
- Recibir información clara y oportuna sobre los servicios prestados por los Centros de Desarrollo Empresarial
- Recibir acompañamiento en la formulación del plan de negocio, por parte de los gestores de emprendimiento
- Recibir acompañamiento en la puesta en marcha de la empresa
- Recibir por lo menos una vez una visita al mes del gestor asignado, en la empresa

Deberes del Emprendedor

- Asistir a las asesorías programadas con el gestor de emprendimiento
- Cumplir con las tareas asignadas por parte del gestor de emprendimiento
- Asistir a los entrenamientos y capacitaciones, programados en los Centros de Desarrollo Empresarial
- Entregar información veraz para la formulación del plan de negocio.

Igualmente, en las jornadas de sensibilización se aborda el tema de las responsabilidades empresariales con el propósito de reforzar la contribución activa y voluntaria

al mejoramiento social, económico y ambiental del país por parte de las empresas. Dentro de estas mismas líneas se trata la importancia del emprendimiento como un modo de generar empleos e ingresos de manera formal, incentivando a aquellas personas que tienen unidades productivas no formalizadas a apreciar los beneficios de constituir legalmente sus empresas.

Para lograr este efecto se da a conocer a los asistentes el panorama del contexto regional de emprendimiento, con el fin de propagar la idea que el emprendedor no se encuentra solo; por el contrario cuenta, desde el momento mismo en que entra formalmente al mundo del emprendimiento, con una red extensa de apoyo que le permitirá potencializar sus esfuerzos.

En la presentación del contexto regional de emprendimiento se aborda, entre otros temas, la vocación productiva de la región y la mejor manera en la que se pueden alinear los proyectos empresariales con el Plan de Desarrollo Regional y el Plan de Desarrollo Nacional.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Para construir la caracterización del público objetivo, es recomendable partir de la base de algunos indicadores sociales, como la densidad poblacional de tu país, la tasa de desempleo, el número de empresas creadas al año y índices de emprendedores potenciales según el GEM Global Entrepreneurship Monitor (Colombia), entre otros.



_____ 

- Posteriormente se debe estimar una proyección del tamaño del grupo objetivo por año, se puede empezar por ciudades capitales y posteriormente extenderse a otras regiones.



_____  personas / año

- Con base en esto construir una oferta de contenidos donde los participantes logren conocer y entender el emprendimiento como un motor social de transformación económica para desarrollar la actividad

ENTRENAMIENTO



Crear una empresa desde cero suele significar una cantidad enorme de esfuerzo, el cual además se ve magnificado por la diversidad de campos del conocimiento que se ven implicados. Es apenas lógico suponer que la mayoría de las personas no van a tener suficientes conocimientos o suficiente experiencia con alguno, o seguramente con varios, de los temas que se deben dominar para crear, desarrollar y sostener en el tiempo un proyecto de emprendimiento.

Es de esperarse que estos vacíos de conocimiento o experiencia resulten en tropiezos parciales dentro del proceso de emprendimiento, sin embargo la frustración o decepción que pueden generar en el emprendedor puede derivar en la debacle de todo el proyecto. En este sentido es que la capacidad de resiliencia, entendida como la capacidad de recuperarse frente a la adversidad, se convierte en una fortaleza imperativa para todo emprendedor.

El entrenamiento es un proceso presente a todo lo largo de los servicios de asesoría y acompañamiento, mediante el cual se identifica las falencias o debilidades que condujeron a un emprendedor a una situación adversa o a una dificultad en el desarrollo de su proyecto, y se dirige al emprendedor a sesiones de entrenamiento específicas en las que pueda corregir dichas falencias o debilidades.

En este sentido, lo que busca el proceso de entrenamiento, en términos de la resiliencia, es transformar las situaciones adversas en oportunidades de fortalecimiento.

Preceptiva

RECOMENDACIONES



- 1 Identificar capacidades emprendedoras específicas que puedan fortalecerse mediante cursos cortos.
- 2 Diseñar cursos específicos para cada una de las capacidades emprendedoras identificadas (de manera autónoma si existe la capacidad o en alianza con instituciones educativas).
- 3 Identificar profesionales en el contexto local que puedan apoyar estos cursos.

- 4 Ofrecer los cursos de acuerdo a las necesidades identificadas durante los procesos de acompañamiento a los emprendedores.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



A pesar de que el SENA siempre ha manejado un amplio espectro de oferta formativa, durante el proceso de modernización llevado a cabo durante los últimos años se constató que esta oferta comprendía ante todo programas extensos de larga duración y existía una necesidad no satisfecha de programas formativos específicos de corta duración.

Es por esta razón que la Coordinación Nacional de Emprendimiento ha realizado esfuerzos para desarrollar un modelo sistemático de entrenamiento que, mediante la realización de ‘eventos de entrenamiento’, genere o fortalezca aspectos puntuales del capital psicológico de los emprendedores; específicamente, aquellos aspectos relacionados con las habilidades y conocimientos relevantes para el planeamiento, establecimiento y administración de un negocio.

Mediante la realización de los eventos de entrenamiento, el SENA logra maximizar el impacto económico de la asesoría brindada a través de sus gestores de emprendimiento.

Eventos y oferta de entrenamiento

Un evento de entrenamiento en el SENA se define como una actividad, transferencia de conocimiento o evento, que está diseñado sobre la base de un programa estructurado y que aporta conocimientos, información o experiencia sobre un tema relacionado con los negocios, para el desarrollo específico de habilidades emprendedoras, empresariales y gerenciales. Entre los distintos tipos de eventos de entrenamiento podemos mencionar charlas, seminarios, talleres, conferencias, teleconferencias y entrenamientos en línea. Las sesiones de entrenamiento tienen una duración mínima de cuatro horas y deben contar con 5 o más participantes; se recomienda que el número de los mismos no supere los quince.

Para apoyar el desarrollo de los eventos de entrenamiento el SENA desarrolló con un equipo multidisciplinario material pedagógico específico para cada entrenamiento. Este material ha sido estandarizado con el propósito de que sea usado en todas las regionales; todos los instructores y gestores respectivos para cada evento de entrenamiento han sido debidamente capacitados en el uso del material. El material se actualiza anualmente, de acuerdo a la experiencia y necesidades constatadas por los gestores en el campo.

Existen 16 tipos de entrenamiento estandarizados, cada uno de los cuales cuenta con una ficha técnica que orienta su ejecución. Aunque los gestores encargados de llevar a cabo la actividad de entrenamiento tienen la potestad de hacer adaptaciones que correspondan a las necesidades o intereses particulares de su región, las temáticas establecidas en las fichas de entrenamiento pertinentes deben ser abordadas. Además de la ficha técnica, cada uno de los tipos de entrenamiento tiene una 'Caja de herramientas' que le proporciona a los gestores presentaciones, vídeos y guías, entre otros, para que pueda llevar a cabo de la mejor manera el evento de entrenamiento correspondiente.

A continuación, presentamos de manera esquemática los programas de entrenamiento ofrecidos por el SENA:

Estructure su plan de negocio 1

Objetivo: Fortalecer las capacidades para la estructuración de un plan de negocio

Temas a trabajar: Datos generales del negocio; El protagonista del negocio; Oportunidades de mercado; Soluciones a las necesidades de los clientes; Desarrollo de la solución del problema; Futuro del negocio; Riesgos del negocio; Resumen ejecutivo.

Estructure su plan de negocio 2

Objetivo: Fortalecer las capacidades para la estructuración de un plan de negocio

Temas a trabajar: Área financiera: costos, gastos, presupuestos, indicadores de decisión.

Ideación, Prototipaje y Validación para Emprendedores

Objetivo: Fortalecer las capacidades en ideación y estructura de proyectos

Temas a trabajar: El proceso creativo; Lluvia de ideas; Pensamiento lateral; Identificación del problema; Identificación y evaluación de alternativas de solución: SCAMPER; Modelaje: CANVAS; Validación en el mercado; Conexión con plan de negocio.

Mercadeo y Marketing Digital

Objetivo: Fortalecer las capacidades para establecer estrategias de mercadeo tradicionales y de ventas en línea

Temas a trabajar: Estrategias de producto, precio, promoción, comunicación, servicio; Venta por Internet; Cómo hacer negocios por Internet; Nicho de mercado en Internet; Lean E-Commerce; Estrategias de venta por Internet; Tienda On-Line.

Contabilidad y finanzas

Objetivo: Fortalecer las capacidades para comprender las operaciones contables

Temas a trabajar: La empresa y la contabilidad; El patrimonio de la empresa; Las cuentas; Ciclo contable en la empresa; La normalización contable; La contabilización de impuestos; Costos y gastos; Presupuestos.

Ventas

Objetivo: Identificar herramientas que le permitan al emprendedor y empresario potenciar sus capacidades de negocios y ventas

Temas a trabajar: Componentes del Marketing: conceptos, personal, diferencias entre mercadeo y ventas, integración gerentes, funciones, responsable de mercadeo; Ventas: retrospectiva del vendedor, el arte de vender, preventa, posventa; Negociación: conceptos, manejo objeciones, estrategias manejo objeciones, cierre de venta.

Estandarización de procesos

Objetivo: Comprender los diferentes factores que se deben tener en cuenta para estandarizar procesos de bienes y servicios

Temas a trabajar: Fundamentos de los procesos; Definiciones y aplicaciones de la ingeniería de procesos; Factores para estandarizar procesos; Equipo de trabajo para lograr estandarizar procesos; Solución de problemas en los procesos.

Estado Financiero de Apertura Bajo NIIF para las Mipymes

Objetivo: Reconocer la Situación Financiera de Apertura bajo NIIF en las Mipymes

Temas a trabajar: Reconocimiento de la Situación Financiera de Apertura bajo NIIF en las Mipymes desarrollada por la Superintendencia de Sociedades de Colombia.

Legislación Laboral y Tributaria

Objetivo: Identificar los principales trámites que una empresa debe realizar de orden legal y tributario

Temas a trabajar: Sociedades: SAS, persona natural; **T. Comerciales:** cámara de comercio, estatutos, otros; **T. Tributarios:** de orden nacional, municipal o distrital; **T. de Funcionamiento:** permisos, licencias, programas especiales; T. de Seguridad Social y Laboral: salud, pensión, ARL, caja compensación, obligaciones patronales, seguridad y salud en el trabajo, otros.

Habilidades Gerenciales

Objetivo: Dotar de herramientas y conocimientos necesarios que permita fortalecer la capacidad para dirigir equipos de alto desempeño, orientados a resultados en cada una de las áreas de la empresa

Temas a trabajar: Cómo gerenciar (herramientas para lograrlo); Gerencia orientada a resultados; Equipos con alto desempeño orientados a resultados; Diseño estrategias gerenciales; Inteligencia de negocios.

Gestión del Talento Humano

Objetivo: Potencializar los procesos que conforman la planeación estratégica del talento humano en la empresa

Temas a trabajar: Potencial humano; Técnicas y metodologías para evaluar el potencial humano: reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional, administración de las compensaciones, incentivos, negociación colectiva y administración de contratos.

Normas de Calidad

Objetivo: Identificar los conceptos básicos para el reconocimiento de las normas de calidad en la empresa

Temas a trabajar: Normas de Calidad aplicables a la gestión empresarial; Reconocimiento de Normas ISO; Reconocimiento de Normas sectoriales.

Seguridad y Salud en el Trabajo

Objetivo: Proporcionar a los participantes los conocimientos, metodologías, técnicas y herramientas que les permitan desarrollar competencias para la comprensión y la buena gestión de un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en sus organizaciones

Temas a trabajar: Conceptos seguridad y salud en el trabajo; Programa de salud ocupacional; Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; Esquema de actividades bajo el esquema del ciclo PHVA; Reconocimiento del decreto del sector trabajo.

¿Cómo Exportar?

Objetivo: Conocer los procedimientos, requisitos, restricciones, documentación y medidas de control para la exportación de bienes, productos y servicios de Colombia hacia el mundo

Temas a trabajar: Entidades con función de promoción de las Exportaciones-Procolombia; Mecanismos de promoción de las exportaciones; Régimen de sistemas especiales de importación - exportación y modalidades aduaneras; Requisitos para exportar; Facilidades financieras y otras relacionadas con la operación; Procedimientos para acceder a los mecanismos de promoción con Procolombia; Reconocimiento página Procolombia para potenciales exportadores.

Administración de Unidades Agrícolas y Pecuarias

Objetivo: Reconocer los principales elementos para la administración eficiente de las empresas del sector agropecuario

Temas a trabajar: Administración de procesos de producción; Aprovechamiento, transformación y comercialización de los bienes y servicios generados por las actividades del sector agropecuario; Gestión de proyectos que fomenten la organización de los pequeños productores del sector rural; Gestión y emprendimiento agropecuario, rural y social; Gestión del talento humano en unidades de explotación agrícola y pecuaria.

¿Cómo Vender tu Idea de Negocio? “PITCH”

Objetivo: Brindarle a nuestros emprendedores una herramienta más para fortalecer sus habilidades en la forma en que venden sus ideas de negocios, y para acelerar el crecimiento y la creación de impacto en sus empresas. Herramienta a través de la cual los emprendedores podrán captar financiación, conseguir inversionistas, clientes y proveedores y reclutar talento para su empresa

Temas a trabajar: Captación de fondos; Adecuación de productos; Design Thinking; Improvisación; Lenguaje Corporal; Presentaciones atractivas; Story telling; Problema y solución; Enfoques del Pitch.

Procedimiento Operativo Estándar de Entrenamiento:

Para lograr un desempeño uniforme a nivel nacional en materia de entrenamiento, la Coordinación Nacional de Emprendimiento desarrolló el Procedimiento Operativo Estándar (POE) de Entrenamiento el cual determina el conjunto de directrices, instrucciones y requisitos específicos que todos los Centros de Desarrollo Empresarial deben seguir.

El POE de Entrenamiento consta de 8 pasos:

1. Identificar necesidades de entrenamiento. Las necesidades de entrenamiento se plantean según varias variables, las cuales incluyen: las fichas de entrenamiento; las listas de contacto de la plataforma Neoserra; el tipo de cliente; la afinidad con el negocio; el análisis de las necesidades de los clientes; la identificación en el ecosistema de emprendimiento de nuevas oportunidades de entrenamiento; la propuesta de nuevas opciones de entrenamiento en las sesiones de planeación del Centro de Desarrollo Empresarial respectivo.

2. Promocionar la oferta de entrenamiento. La programación de eventos se realiza de forma semanal, para su promoción se utilizan principalmente los siguientes canales: Facebook, el blog del centro, Web SENA, plegables y carteleros digitales, y medios físicos (carteleros, pendones, brochures, etc.).

3. Programar los entrenamientos por nivel de cliente. La programación de los entrenamientos está a cargo de los Centros de Desarrollo Empresarial. Se realiza la programación de todo el año, mínimo semestralmente, teniendo en cuenta los siguientes factores: disponibilidad de personal calificado; capacidad del Centro de Desarrollo Empresarial respectivo; necesidades de los pequeños negocios en la comunidad; optimización de los programas de entrenamiento; experiencia del equipo; capacidad de trabajo con socios externos; metas del centro.

4. Organizar la logística de la jornada. Realizar las preparaciones logísticas necesarias en términos de espacios físicos, recursos y herramientas necesarias, así como confirmar la participación de invitados especiales, en caso de que sea necesario.

5. Realizar el entrenamiento. Desarrollar los entrenamientos programados, de acuerdo a los contenidos temáticos y guías incluidas en la caja de herramientas suministrada por la Coordinación Nacional de Emprendimiento.

6. Aplicar evaluación del entrenamiento. Los participantes del entrenamiento llenan el formato de evaluación respectivo, con miras a mejoras futuras.

7. Registrar entrenamiento en Neoserra. El gestor a cargo del entrenamiento tiene la responsabilidad de ingresar la información y el gestor líder Centro de Desarrollo Empresarial es responsable de validarla.

8. Evaluar los resultados del entrenamiento. Mensualmente, el líder de cada Centro de Desarrollo Empresarial realiza, junto con su equipo, el análisis de las evaluaciones de los entrenamientos realizados, con el objetivo de proponer acciones de mejora, si ha lugar.

Vale la pena mencionar que los eventos de entrenamiento han tenido una enorme acogida entre los clientes del SENA y el público general, sobrepasando las expectativas iniciales. Lo anterior se comprueba al observar las metas de entrenamiento para el año 2019: pues en el mes de junio la meta anual de 3438 entrenamientos había sido alcanzada en un 71% con 2452 entrenamientos realizados; mientras que la meta para el año de 34384 personas entrenadas se ha alcanzado en un 72,94% en el mismo mes, a falta de un semestre entero.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

Desarrolla un esquema de entrenamiento siguiendo los 8 pasos del proceso descrito anteriormente, adaptando el contenido a las condiciones locales:

- Identifica las necesidades de entrenamiento realizando un análisis de las principales dificultades que presenten los emprendedores en materia de conocimiento y de las habilidades específicas necesarias para desarrollar sus negocios que se puedan fortalecer a través de entrenamientos.
- Piensa en una manera de promocionar la oferta de entrenamiento, estableciendo un mecanismo eficiente de difusión para atraer a los clientes.
- Estructura y tipifica los posibles entrenamientos por nivel de cliente.
- Organiza la logística de la jornada estableciendo unos parámetros para el desarrollo de la misma (salones, Internet, pasabocas, video beam, etc.).
- Desarrolla un guion para que cualquier persona o asesor pueda auto prepararse para dictar dicho entrenamiento.
- Diseña un mecanismo para medir la calidad de las actividades realizadas, identificando los criterios para evaluar los entrenamientos.
- Crea un formato de registro del entrenamiento que conserve la información de las personas que asisten.
- Crea un proceso de evaluación de las actividades del entrenamiento.



Orange Catuai

Catuai

Yellow Catuai

Mundo Novo

Pache

San Be

Chickumalgar

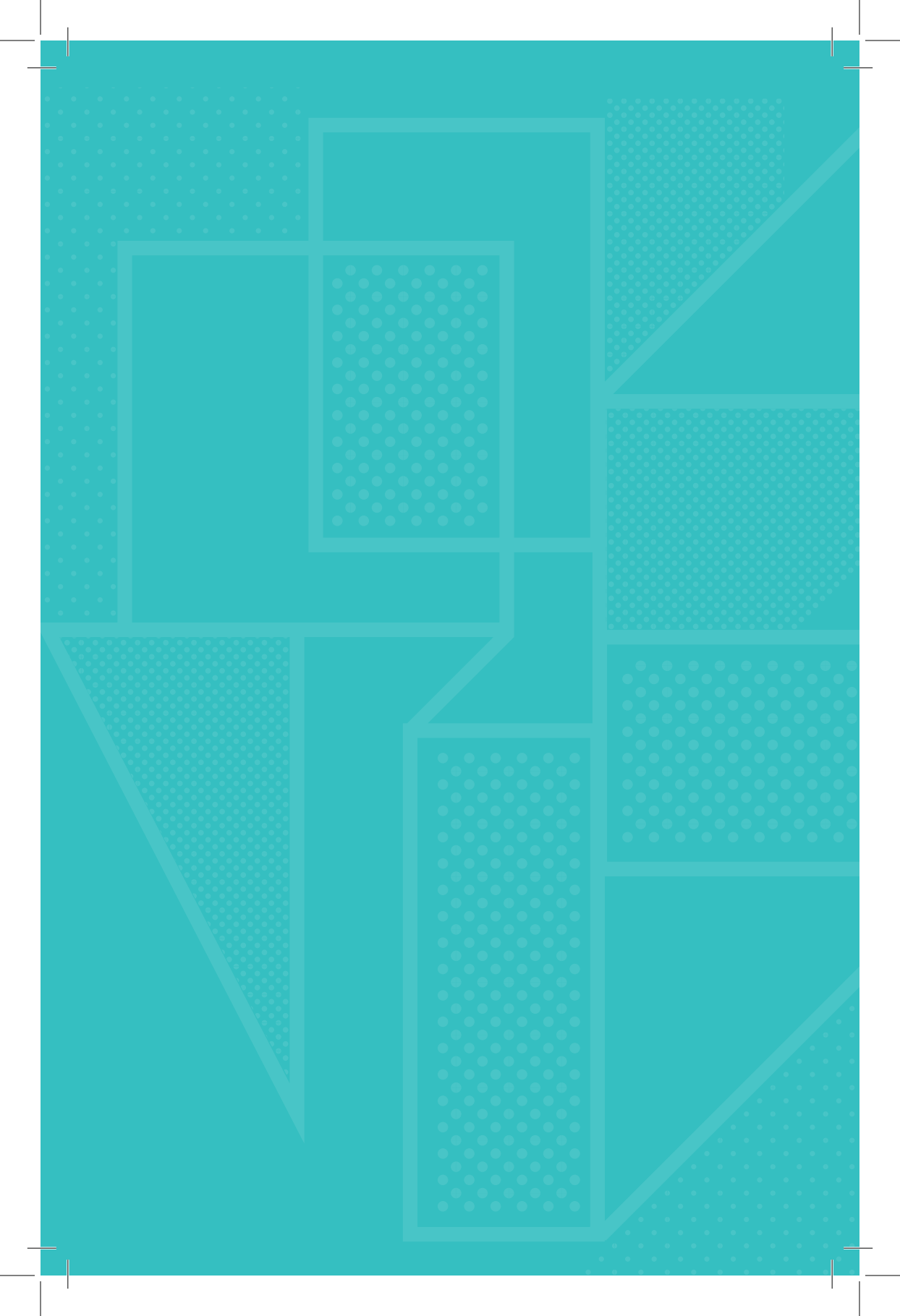
Typical

Blue Mountain

Kona

Bergandal

Ke



CAPITAL

SOPORTE





ORDENA
AQUÍ



Choices®

CAPITAL SOPORTE



Una empresa es una entidad que se integra por múltiples componentes complejos. Desde su propia concepción, el emprendedor que desea constituir una empresa tiene numerosos frentes que atender. Pensar en un nuevo producto o servicio alrededor del cual desarrollar un negocio, tal vez sea una tarea de una persona; sin embargo, pensar en clientes potenciales, hacer investigaciones de mercado, definir estructuras de precios, realizar campañas promocionales, llevar la contabilidad, realizar los trámites administrativos, diseñar y desarrollar prototipos, preparar un discurso de ventas, encontrar inversionistas, formular un plan de negocios, determinar la estructura legal y muchas otras actividades complejas que hacen parte del proceso de arrancar una empresa, desbordan normalmente las capacidades de una sola persona.

El emprendedor podría contratar un equipo amplio de profesionales que le ayude con todas estas tareas (y sumar a su lista de tareas el realizar procesos de reclutamiento), pero los requisitos financieros que demandaría una nómina de ese tamaño harían del emprendimiento una actividad completamente excluyente.

Lo anterior exige que si un país quiere desarrollar una red de emprendimiento incluyente, que sea una alternativa real de progreso para todos sus ciudadanos, es imperativo proporcionar a los emprendedores un sistema integral sobre el cual se puedan apoyar para realizar las actividades más complejas en su proceso de constitución de la empresa. Este sistema de apoyo es lo que denominamos Capital soporte.

Para que los emprendedores puedan gozar realmente del apoyo que brinda el capital soporte de un determinado ecosistema de emprendimiento, se debe garantizar, entre otras cosas, que tengan la posibilidad de acceder físicamente a la red de apoyo, que cuenten con profesionales calificados que acompañen sus procesos de emprendimiento y que encuentren servicios que se ajusten a sus necesidades.

COBERTURA



Generalmente es en las urbes o grandes ciudades es donde se concentra un gran porcentaje de la población, lógicamente esto conduce a que exista en ellas un mayor número de oportunidades. Algunas veces como resultado de esto concentramos en los entornos urbanos todos los esfuerzos para generar ecosistemas de emprendimientos completos y complejos.

Cometemos el error de pensar que las aglomeraciones urbanas deben ser el foco exclusivo de desarrollo, porque relacionamos la densidad poblacional con las posibilidades de progreso económico. Como consecuencia las poblaciones rurales o regiones apartadas del territorio han estado tradicionalmente desatendidas, lo que a su vez produce un éxodo continuado del campo hacia las ciudades, generando así un ciclo de falta de oportunidades y de disminución poblacional en el sector rural.

Pero si nos detenemos a pensar, podemos darnos cuenta de que es en esos lugares donde las instituciones no tienen una presencia activa, por tanto es mucho mayor la necesidad de invertir esfuerzos para que el desarrollo de emprendimientos contrarreste la falta de oportunidades; y, además se encontrará la mayor cantidad de oportunidades sin explotar, pues históricamente no se han aprovechado debidamente los recursos de esas regiones.

Es por esto que la promoción de los ecosistemas de emprendimiento debe propender porque todas las personas que tengan la intención, las ganas o la proyección de crear un negocio tengan la posibilidad de recibir el apoyo y el soporte necesarios para que sus ideas se conviertan en realidades.

Del mismo modo, hay que entender que un ecosistema de emprendimiento funciona de manera orgánica, esto quiere decir que sus distintos componentes no son entidades aisladas, sino que operan de manera integrada. Por lo tanto, si uno de sus elementos falla, el sistema entero se ve afectado. Por esta razón es importante que la cobertura contemple una atención completa y efectiva en todos los lugares donde esté presente la red de emprendimiento.



RECOMENDACIONES

- 1 Idealmente, los habitantes de todas las regiones del país deberían poder acceder al ecosistema de emprendimiento.
- 2 La red de emprendimiento nacional o regional es más efectiva si tiene una presencia con instalaciones físicas, equipadas con personal capacitado para atender a los potenciales emprendedores.
- 3 Es fundamental establecer un flujo de comunicación y una estructura de mando claros e integrales, para coordinar las líneas de dirección formuladas desde una dirección central con las acciones realizadas en las dependencias regionales. De este modo el ecosistema de emprendimiento funcionará de manera coordinada y la geografía no se constituye en un factor de desequilibrio o desigualdad.
- 4 Es recomendable hacer un ejercicio riguroso para entender la mejor manera de estructurar una red, cuyas divisiones geográficas logren abarcar la totalidad de la población, manteniendo una funcionalidad administrativa. Para lo anterior hay que tener en cuenta entre otras características la homogeneidad cultural, las características del terreno, la vocación productiva, la distribución demográfica, etc.
- 5 Además de los factores geográficos y económicos, hay que pensar en las necesidades de los emprendedores y empresarios, al momento de establecer la cobertura.

EN EL SENA SE HACE ASÍ

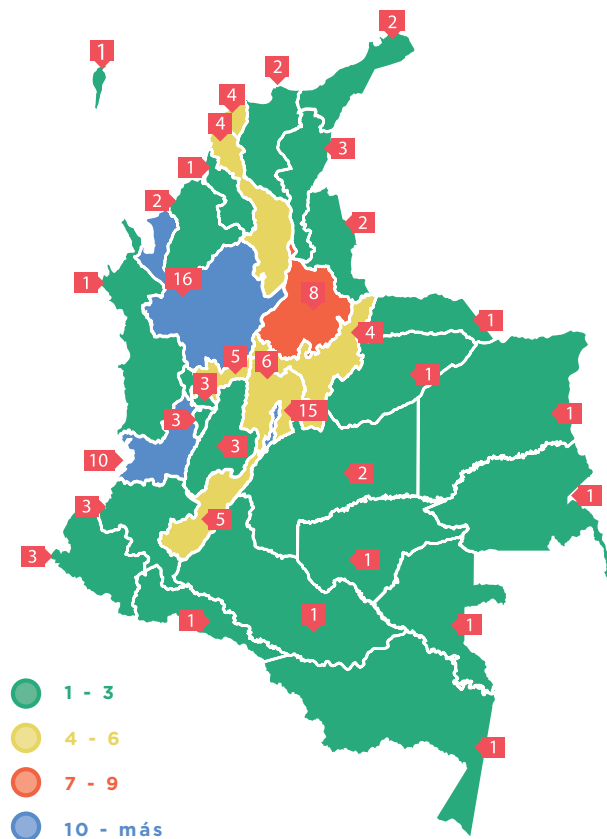


En el SENA aseguramos la prestación de nuestros servicios mediante una red integrada de centros a partir de los cuales ofertamos y prestamos servicios de asesoría y entrenamiento con la misión de promover el crecimiento e impacto económico en la región, a través de la promoción de la cultura del emprendimiento, creación y fortalecimiento de empresas, generación y retención de empleos.

Los 117 centros de desarrollo del SENA están distribuidos a todo lo largo de la geografía nacional. Todos los departamentos cuentan al menos con un centro (ver mapa), cada uno de los cuales tiene una orientación específica, usualmente alineada con los sectores industriales de mayor importancia de la región y, en ocasiones, con una orientación de naturaleza transversal, en especial en las regiones con una mayor densidad de centros, (e.g. el Centro de Gestión Administrativa en la región Capital).

Los 117 centros de desarrollo del **SENA** están distribuidos a lo largo del territorio nacional

Se clasifican por colores los departamentos, según el número de centros de formación y emprendimiento, en cada uno de ellos.





CONSTRUYAMOS JUNTOS

Preguntémonos

Puedes escribir tus respuestas

- ¿Tengo las capacidades para brindar acceso a toda la población? si no, ¿en qué población debería enfocarme?

- ¿Tengo instalaciones físicas para atender emprendedores en la región que estoy planteando como foco?

- ¿Cómo es la conectividad en mi país?

- ¿Podría crear una red virtual de atención?

- ¿Cómo se distribuye la población en mi país?

- ¿Cómo es el comportamiento de las comunidades a las que atiendo?

- ¿Cuáles son las necesidades más recurrentes en las diferentes regiones?





El recurso humano es uno de los activos más valiosos en la construcción de un sistema de soporte al emprendimiento. En un estudio realizado a cientos de emprendedores en diferentes lugares del mundo, se les preguntó qué fue lo más valioso de su paso por los programas de emprendimiento o aceleración, una de las respuestas más recurrentes fue el equipo de mentores o asesores que acompañaron su proceso.

En efecto, el equipo de soporte es fundamental para determinar el éxito de los proyectos de emprendimiento. Más allá de sus conocimientos técnicos, la experiencia les da una herramienta invaluable para recomendar a los emprendedores el camino a seguir y les permite ser un puente con otros emprendedores y gestores, lo que será estratégico a la hora de encontrar proveedores, clientes, asesores; de cierto modo, cada asesor es en sí mismo una red muy potente.

El acompañamiento a un emprendedor en su esfuerzo por llevar a cabo sus sueños es a su vez una tarea de enormes proporciones. Al igual que no todas las personas tienen la madera del emprendimiento, no cualquiera puede ser un asesor en este campo. Los requerimientos para el personal de apoyo en los sistemas de emprendimiento son considerables: debe manejar diversos temas relacionados con la creación de negocios, un conjunto de habilidades pedagógicas para transferir los conocimientos a sus clientes, así como la facilidad y la disposición para aprender constantemente puesto que en cada proyecto se adquieren y se emplean diferentes conocimientos específicos.

Más allá del perfil, de la formación académica, de las herramientas usadas, el compromiso permanente con los emprendedores y sus proyectos es lo que hace la diferencia. El primer criterio entonces para integrar un equipo de soporte al emprendimiento es la pasión y la convicción de que ayudar a cada persona a transformar su realidad es la mejor manera de aportar valor a la sociedad y construir el país que deseamos.



RECOMENDACIONES

- 1 Procurar que el personal que presta servicios a los clientes tenga conocimientos relativos al emprendimiento y a la región.
- 2 Aunque los conocimientos son importantes, lo fundamental es que el personal tenga una inteligencia emocional compatible con el emprendimiento; paciencia, perseverancia, compromiso, tolerancia, tenacidad.
- 3 Las metodologías, técnicas y herramientas evolucionan permanentemente conforme a los cambios del mercado, por lo tanto es fundamental tener una predisposición para el aprendizaje.
- 4 La capacitación constante del personal y la actualización permanente de los métodos a usar es clave, pues las tendencias y los requerimientos de los clientes están transformándose todo el tiempo.
- 5 Cada miembro del personal debería tener unas funciones, responsabilidades, metas, e indicadores de desempeño claros y bien definidos.
- 6 Desarrollar un ecosistema de emprendimiento desde sus cimientos es un proceso con una gran cantidad de variables, esto implica que cada día se forjan valiosos conocimientos nuevos e inesperados. El personal de apoyo del ecosistema es el repositorio de estos conocimientos, y como tal debe ser considerado como un activo importante y valioso.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



Uno de los aspectos fundamentales del proceso de modernización de los servicios de emprendimiento del SENA era unificar y estandarizar los procesos de cara a los emprendedores, sin perder por ello el potencial de la diversidad propia del país. Por esta razón se hizo una inversión significativa en materia de cualificación del equipo de trabajo, a través de una alianza con la UTSA (Universidad de Texas en San Antonio), mediante la cual los profesionales de emprendimiento de las distin-

tas regiones recibieron una formación comprehensiva sobre los distintos procesos y lineamientos del modelo de desarrollo empresarial SBDC (Small Business Development Centers); así como una alianza con MassChallenge el principal acelerador de negocios de los Estados Unidos, con el cual se desarrolló un programa especial de transferencia de conocimientos para los gestores del SENA en el área de ideación y formulación de proyectos.

Actualmente los Centros de Desarrollo Empresarial cuentan con más de 550 profesionales con dedicación exclusiva, para ofrecer apoyo a todo colombiano emprendedor, sin importar en que etapa de desarrollo se encuentre su proyecto, de manera completamente gratuita e incluyente.

Cada Centro de Desarrollo Empresarial cuenta con un equipo de profesionales de mínimo tres personas: un gestor senior y un gestor junior, quienes tienen la labor de prestar los servicios de asesoría y acompañamiento a los emprendedores que llegan al centro respectivo, y un gestor líder de centro o de red, quien además tiene la responsabilidad de realizar seguimientos a los gestores y velar por el cumplimiento de las metas y objetivos del centro. Igualmente, algunos centros cuentan con un profesional de apoyo administrativo que respalda a los gestores en materia de uso de plataformas y consolidación de la información.

Por cada región existe un líder regional quien supervisa y coordina la labor de los distintos Centros de Desarrollo Empresarial presentes en su región, articula los esfuerzos del SENA con los de los otros actores significativos del ecosistema regional de emprendimiento y, trabajando de la mano con el líder de nodo correspondiente, quien garantiza la comunicación efectiva entre los centros en las regiones y la Coordinación Nacional de Emprendimiento.

A su vez, el equipo central en la Coordinación Nacional de Emprendimiento está conformado por más de 30 personas encargadas de realizar la planeación, establecer directrices, diseñar herramientas, ejecutar el seguimiento de la funcionalidad y los resultados del programa, y llevar a cabo actualizaciones periódicas del mismo.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Reflexión: ¿Actualmente existe un equipo de trabajo, con el cual se pueda iniciar la construcción del programa?



- ¿Cuentas dentro de la institución con apoyo o respaldo presupuestal para establecer un equipo de trabajo base?



- Realiza una proyección del número de personas que, desde el nivel central, deben apoyar la construcción del programa.



- Si en este momento no cuentas con un equipo de trabajo:

- Enumera las cinco características más importantes, a tu parecer, que debe tener el personal de apoyo en un ecosistema de emprendimiento.
- Haz un borrador del perfil que crees adecuado para las personas que se encargarán de la atención a la población en campo.
- Según el apartado anterior, calcula cuántas personas serían necesarias para el arranque del programa en las áreas que quieres cubrir geográficamente.

MODELO DE SERVICIO



Una oferta de servicios claros y bien definidos permite direccionar ágil y apropiadamente a los usuarios o clientes, puesto que se conoce de manera precisa cuáles alternativas de solución se les pueden brindar, sin dar espacio a improvisaciones o vacilaciones acerca de qué caminos son viables. Establecer una ruta de emprendimiento que tenga en cuenta a los usuarios permite delimitar nuestro alcance, ser eficiente en los procesos y proporcionar un servicio de soporte que genere impacto real.

Para definir el portafolio de servicios es importante realizar un estudio de los clientes, de sus necesidades cuando inician un emprendimiento o cuando quieren escalar una empresa, y de cómo a través de la solución de estas necesidades se puede ayudar a construir valor.

Preceptiva

RECOMENDACIONES

Para construir apropiadamente un modelo de servicio hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

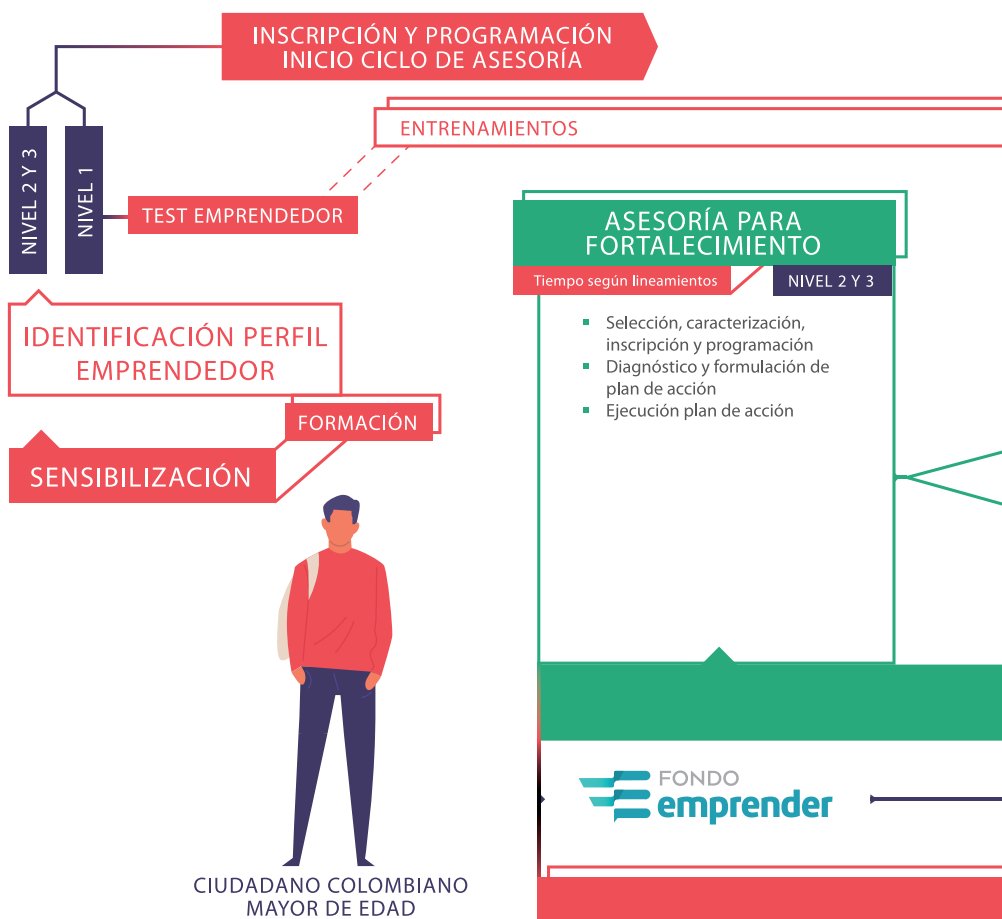


- 1 Los tipos de clientes que pueden acercarse a solicitar asesoría.
- 2 Las fases del desarrollo del emprendimiento o de la empresa.
- 3 Las capacidades con las que cuenta la entidad para entregar valor a los usuarios.
- 4 El contexto del país, sus potencialidades y sus líneas de proyección de desarrollo.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



El objetivo del SENA es tener una cobertura lo más amplia posible tanto en términos geográficos, como en relación a la instancia de emprendimiento. Dicho de otro modo, apoyar desde la persona que tiene una idea que desea convertir en un proyecto empresarial, hasta la empresa ya establecida que busca expandir o fortalecer su negocio, y a todos los emprendedores que estén en alguna etapa dentro de dicho rango.



Para lograr este objetivo hemos desarrollado un portafolio de servicios especializados que se ajustan a las condiciones particulares de la industria y la región pertinentes, así como a la etapa dentro del ciclo de emprendimiento en que se encuentre la persona que acude al SENA en busca de apoyo.

NEOSERRA: Convertir de contacto a cliente. registro y seguimiento durante cada sesión de asesoría y/o entrenamiento

ASESORÍA PARA LA PUESTA EN MARCHA

Tiempo según lineamientos

NIVEL 2 Y 3

- Construcción y legalización de la empresa
- Perfeccionamiento de contrato
- Programación de visitas
- Ejecución de la asesoría
- Visita mensual durante un año
4 visitas interventoría / año
- Informe mensual de la asesoría

Tiempo según lineamientos

- Construcción y legalización de la empresa
- Programación de visitas
- Ejecución de la asesoría
- Informe mensual de la asesoría

ASESORÍA PARA CREACIÓN DE EMPRESA

Tiempo según lineamientos

NIVEL 1

- Ideación y validación
- Pitch
- Formulación
- Formalización
- Acreditación
- Evaluación
- Construcción y legalización de la empresa

Tiempo según lineamientos

- Ideación y validación
- Pitch
- Formulación
- Creación de empresa
- Construcción y legalización

EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AL FINAL DE CADA ASESORÍA

OTRAS FUENTES DE FINANCIAMIENTO

MEDICIÓN DE IMPACTO ECONÓMICO COMO RESULTADO DE LA ASESORÍA



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Describe a grandes rasgos la caracterización del grupo meta de emprendedores, haciendo énfasis en las necesidades que los mismos presentan y en el contexto en el que desarrollan sus proyectos empresariales o emprendimientos.
- Construye un listado de preguntas que servirán de base para el desarrollo de entrevistas a potenciales clientes, con el fin de ahondar en las necesidades que los mismos presentan.

Necesidades tipo de cliente 1





Necesidades tipo de cliente 2



Necesidades tipo de cliente 3



Identificación y clasificación



Uno de los grandes retos al diseñar, constituir o fortalecer una red nacional o regional de emprendimiento es desarrollar un sistema que sea capaz de encaminar al emprendedor por la ruta de emprendimiento que mejor se ajuste a su situación y a su necesidad.

Una persona puede buscar el apoyo de una entidad promotora del emprendimiento por múltiples razones: porque quiere ver materializado un invento o una idea novedosa, porque quiere ser su propio jefe, porque está buscando estabilidad económica o porque quiere hacer crecer su negocio, por decir tan solo algunas de las razones más frecuentemente mencionadas por los emprendedores cuando se les pregunta por qué buscaron la Red de Emprendimiento del SENA.

Cada una de estas personas tiene distintas expectativas y necesidades. Y en la mayoría de los casos tan solo tienen una idea vaga de lo que desean, e ignoran casi por completo lo que se requiere para lograrlo. A su vez, la mayoría de las entidades públicas dependiendo de su especialidad deben atender de manera indiscriminada a cualquier persona que se acerque a solicitar apoyo, esto ocasiona que la capacidad instalada de atención nunca sea suficiente para cubrir las necesidades totales de la población que acude por los servicios. Teniendo en cuenta lo anterior, la mejor manera de ser eficientes es a través de la creación de herramientas que permitan identificar y clasificar personas y necesidades.

Es por esto que se hace necesario tener una manera de dirigir a las personas por el camino correcto, filtrar y clasificar según objetivo esperado, ayudará a optimizar el trabajo de los asesores que apoyan a los emprendedores y empresarios. Igualmente, para realizar una inversión certera en materia de esfuerzos es importante concentrar dichos esfuerzos en las personas que demuestran tener las habilidades necesarias para desarrollar un emprendimiento. De este modo, se obtendrá como resultado la maximización del impacto que los usuarios obtienen a través de la asesoría.



RECOMENDACIONES

- 1 Existen muchos tipos distintos de emprendedores, es conveniente establecer categorías que permitan clasificarlos.
- 2 Una tipificación apropiada se enfoca en cuáles son las necesidades de los clientes y cómo pueden ser resueltas.
- 3 Establecer servicios específicos para cada una de las clasificaciones de clientes.
- 4 Gracias a la valoración inicial de los usuarios se puede identificar la etapa en la que se encuentran y cuál es el servicio que más les conviene. Por lo tanto, es recomendable que el proceso de identificación y clasificación de los clientes anteceda al proceso de la asesoría.
- 5 Realizar una cadena de valor alineada a los objetivos finales de cada tipo de usuario.
- 6 La personalidad del emprendedor es un factor decisivo para el éxito de cualquier proyecto, consecuentemente es conveniente que desde el principio del proceso se identifiquen las características de personalidad que puedan ser fortalezas y aquellas que puedan ser debilidades dentro del mundo del emprendimiento.
- 7 Los siguientes factores pueden ser tenidos en cuenta al momento de diseñar un sistema de categorización de los nuevos clientes: etapa de constitución del negocio (emprendedor con una idea, emprendedor en busca de ideas, empresa informal, empresa recién constituida, etc.), disponibilidad de recursos, naturaleza del negocio, requerimientos técnicos del negocio, nivel de educación del emprendedor, distribución geográfica, entre otros.

EN EL SENA SE HACE ASÍ

La primera etapa del trabajo realizado por los gestores al comenzar un proceso de asesoría con un emprendedor consiste en la **Identificación del perfil emprendedor**, es decir en la clasificación o segmentación de los clientes con el fin de poder direccionarlos adecuadamente según el tipo de servicio requerido, de acuerdo a sus necesidades.

Para clasificar a los usuarios los gestores del SENA cuentan con dos herramientas diseñadas para identificar respectivamente el perfil de la empresa o proyecto y el perfil del individuo emprendedor. La primera es la **herramienta de clasificación de nuevos clientes**, la cual usa información fundamental de la empresa y el emprendedor (estado del proceso de constitución, niveles de ventas, nivel de generación de empleos, nivel de desarrollo de áreas específicas, etc.) para determinar en qué nivel se encuentran. Como resultado de este proceso, los clientes pueden ser clasificados en una de tres categorías emprendedor, empresa establecida o gacela.

NIVEL 1. EMPRENDEDOR



Aquellas personas que están en una etapa incipiente del proceso de formación de negocio y necesitan, ante todo, información básica en temas tales como el proceso a seguir, los requisitos legales y administrativos y la inversión necesaria en términos de tiempo y dinero. Si el emprendedor tiene una idea de negocio específica y concreta, los centros también le prestan asistencia para evaluar la viabilidad de la misma. Después de que una empresa ha sido legalmente constituida y de que entra al mercado mediante ventas verificables por medio de facturación, la misma accede al siguiente nivel de clasificación.

NIVEL 2. EMPRESA ESTABLECIDA



Esta clasificación aplica para una empresa que ya esté legalmente constituida y/o que esté generando ventas. Usualmente, este cliente requiere los servicios del SENA porque están buscando una manera de expandirse (o de hacer la puesta en marcha en caso de estar recién constituidas) o está buscando una manera de enfrentar un problema específico, en ocasiones una crisis.

Para acceder al nivel 3 de la clasificación, una empresa debe mostrar un crecimiento sostenido, tal como se detalla a continuación.

NIVEL 3. GACELA



Esta categoría incluye a las micro, pequeñas y medianas empresas con alto potencial de crecimiento. Por lo general las gacelas requieren apoyo para gestionar los efectos inesperados y explotar el potencial de su rápido crecimiento. Para ser incluida en esta categoría, una empresa debe tener un crecimiento en sus ingresos superior al 20% anual durante los últimos dos años.

Además de identificar las necesidades de la empresa, es importante entender las fortalezas y debilidades del individuo emprendedor. Para este propósito se diseñó una herramienta llamada **test de cualidades emprendedoras**, la cual toma en consideración siete aspectos fundamentales de la personalidad emprendedora (asunción de riesgos, capacidad de negociación, confianza en sí mismo, flexibilidad y adaptabilidad al cambio, innovación y creatividad, liderazgo de equipos y tenacidad para el trabajo) para determinar la compatibilidad del cliente con el estilo de vida que caracteriza el emprendimiento.

El test de cualidades emprendedoras se aplica a las personas que han sido categorizadas en el nivel 1, tras la aplicación de la herramienta de clasificación de nuevos clientes. Como resultado del test, el cliente potencial puede ser dirigido a uno o varios entrenamientos orientados a fortalecer alguno de los siete aspectos claves mencionados.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Haz una lista de los datos más relevantes que se requieren para crear registro de los emprendedores.
- Haz una lista de las habilidades deseadas en una persona que quiera desarrollar un negocio.
- Identifica qué herramientas conoces y puedes usar para identificar si una persona tiene habilidades emprendedoras o no.

Lista de los requerimientos



Lista de herramientas



Poder realizar seguimiento a las actividades establecidas a un cliente específico, ayudarlo a establecer sus horizontes y acompañarlos en la culminación de cada etapa es lo que hace la diferencia en un servicio de asesoría de cualquier entidad. Realizar actividades sin ningún foco conducirá normalmente a que no se logren los resultados

esperados. Tener un registro de cada cliente, de las necesidades con la que llega y de las actividades definidas para alcanzar sus propósitos proporciona las herramientas necesarias para rastrear y monitorear los logros tempranos y permite predecir o anticipar aquellos pasos que no se deben dejar de dar.

Para fomentar el compromiso y la apropiación del proyecto es importante desarrollar una relación personal con el emprendedor, a través del personal de apoyo al emprendimiento. En la medida que exista la disponibilidad del recurso humano, se debe procurar que cada proyecto de emprendimiento sea asignado a un gestor específico, de este modo los emprendedores y sus proyectos no se convierten en simples documentos y archivos en bases de datos, sino que se mantiene siempre presente y relevante la dimensión humana del trabajo, de una persona que nos está dando la oportunidad de participar en sus sueños.

Si se logra este objetivo, los gestores de emprendimiento formarán una relación estrecha, casi simbiótica, con los emprendedores. En efecto, ayudar a una persona a constituir su empresa es una labor que desborda la relación profesional; nuestros gestores lo comentan frecuentemente: “existe un componente emocional en este trabajo muy poderoso: cuando se lleva de la mano a una persona que está haciendo grandes sacrificios para construir sus sueños y cambiar su vida, es imposible no sentirse personalmente involucrado”.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Establecer, desde el momento mismo en que se inicia la relación con el cliente, un cronograma en el que se defina de manera precisa el modo en el que se prestará el servicio respectivo al cliente.
- 2 Estructurar la programación del servicio en función de las metas que quieren alcanzarse y las actividades concretas que permitirán cumplir estas metas.
- 3 Incluir en la programación fechas concretas en las que se alcanzará cada logro individual.

- 4 Dejar claramente establecido con el cliente cuáles son los compromisos de la entidad promotora del emprendimiento y cuáles las responsabilidades del emprendedor.
- 5 Si existe la posibilidad, asignar cada proyecto de emprendimiento a un gestor o un funcionario específico.
- 6 Una herramienta que lleve el registro de los seguimientos y aprendizajes es fundamental para el mejoramiento continuo del proceso

EN EL SENA SE HACE ASÍ



Después de haber realizado las actividades de identificación del cliente y de cualidades del emprendedor, se formaliza el proceso de inscripción en dos pasos: primero, el gestor líder del centro de desarrollo empresarial le asigna al nuevo cliente un gestor senior o junior, para este efecto el gestor líder debe tener en cuenta el perfil y la disponibilidad de los gestores, la clasificación del cliente y la orientación de la idea del negocio.

Posteriormente, el gestor asignado en conjunto con el emprendedor definen el programa de asesoría estableciendo metas, actividades y fechas. Este programa debe considerar, entre otros aspectos, los resultados de la etapa de identificación, las necesidades y expectativas del cliente, la orientación de la idea de negocio, las posibilidades y procedimientos para acceder a fuentes de financiación dentro del ecosistema de emprendimiento (incluyendo el capital semilla de Fondo Emprender).

Después del proceso de inscripción el cliente inicia uno de los tres módulos específicos del ciclo de asesoría para el emprendimiento, de acuerdo a las necesidades identificadas: asesoría para la creación de empresa, asesoría para la puesta en marcha o asesoría para el fortalecimiento.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- En un ejercicio ficticio desarrolla una programación de asesoría para un emprendedor, selecciona cualquiera de las siguientes opciones para el desarrollo de este.
 - Un emprendedor que quiere validar una idea
 - Un empresario que quiere exportar
 - Un emprendedor que quiere crear su proyecto de negocio

Módulo I: Asesoría para la creación de empresa



Hay dos tipos de emprendedores: los que llegan con una idea clara de lo que quieren hacer, todo el tiempo han visualizado ese negocio y tienen un objetivo al buscar ayuda de la entidad, pues solo necesitan asesoría específica. Y aquellos que quieren ser emprendedores porque llevan algunos meses sin empleo o porque no quieren tener jefes o simplemente porque vieron una oportunidad en ese mercado específico. A pesar de las notables diferencias que esto genera de un emprendedor a otro, es importante establecer de manera consistente una cadena de servicios que funcione para atender a cualquiera que quiera iniciar un proceso de creación de negocios.

Si tengo varias ideas, ¿cómo selecciono aquella de mayor proyección? Si requiero fuentes de financiación, ¿dónde puedo encontrar los principales fondos públicos y privados para emprender y cómo puedo acceder a ellos? Si mi negocio tiene particularidades en su funcionamiento, ¿cómo defino los parámetros técnicos, jurídicos y laborales, entre otros? Si no tengo clientes o requiero inversionistas, ¿con qué herramienta logro proyectar mi propuesta de valor y venderla? Si he desarrollado mi negocio de manera informal, ¿por qué y cómo debo formalizarme?

Es importante anticipar estas preguntas y desarrollar soluciones satisfactorias para las mismas, con el propósito de **crear una oferta dinámica de asesorías para todos los clientes que llegan en este nivel.**

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Crear un mapa de la experiencia (*journey experience map*) de un emprendedor que señale: sus emociones, expectativas, necesidades, frustraciones, etc. a la hora de idear, validar, crear, poner en marcha y fortalecer una empresa es la condición determinante para empezar con el diseño y desglose de cada uno de los servicios.
- 2 Identificar los hitos claves en los que más fallan los emprendedores a la hora de crear empresa, para direccionar los servicios destinados a fortalecer las áreas más débiles.

- 3 Tener claras las tendencias a la hora de crear empresas en el ecosistema local, tales como herramientas usadas para la definición del mercado.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



El módulo de asesoría para la creación de empresas está orientado a los clientes en la categoría 1 (emprendedor). Tiene un tiempo de ejecución programado de 20 horas, distribuidas a lo largo de entre 5 a 7 semanas. En caso de que el emprendedor desee participar de una convocatoria de Fondo Emprender, estos tiempos se alargan a 48 horas distribuidas a lo largo de entre 12 a 15 semanas.

El módulo tiene 3 fases principales: 1) Ideación y validación, 2) Pitch y 3) Formulación. En caso de que el emprendedor busque participar en una convocatoria de Fondo Emprender, la tercera fase se complementa además con una etapa de acreditación y una etapa de evaluación.

Ideación y validación



En el imaginario popular de la televisión y el cine las grandes ideas suelen ser representadas como “chispazos”, instantes de inspiración y genialidad en los que se concibe una idea sencilla y diáfana que generará transformaciones masivas en la realidad. Nada está más alejado de la verdad: una buena idea, es un proceso riguroso mediante el cual el análisis de un contexto de la vida real se perfila y ajusta para convertirse progresivamente en una solución para un problema identificado en dicho contexto.

Para muchas personas no es clara la importancia de ser sistemáticos en el proceso de generación de ideas. Todos hemos visto casos de personas que son “máquinas de ideas”: se les ocurren cientos de estas y están convencidos de que todas son viables; se pasan horas encerrados en cuartos trasladándolas de sus mentes al papel primeras versiones; definen tamaños de mercado; realizan proyecciones de ventas; diseñan procesos; incluso llegan hasta anticipar los impactos ambientales, sociales y económicos de los negocios. Pero en ocasiones todo este trabajo no conduce a nada pues carecen de un método sistemático para desarrollar su idea y comprobar su viabilidad, es decir les falta realizar un proceso de ideación.

La ideación se trata de un proceso creativo en el que se generan, desarrollan y comunican nuevas ideas; a través de este proceso pode-

mos profundizar en cada una de estas ideas, perfilarlas, modelarlas y estructurarlas de tal manera que tengamos más claridad sobre cuál de ellas puede desarrollar el emprendedor con las capacidades que posee. Un principio claro del proceso de ideación es que las ideas con potencial surgen de la identificación de una situación problemática relevante que concierne a un grupo de personas considerable. Para lograr esta identificación es absolutamente necesario salir de las cuatro paredes y observar a los futuros potenciales clientes de cara al problema.

Y es que si queremos tener claridad sobre el comportamiento de los usuarios de cara a nuestra propuesta de valor debemos observar sus frustraciones cada vez que experimentan el problema, y cómo la solución que proponen los emprendedores alivia sus dolores lo satisface en su totalidad. Durante este proceso de observación los mismos emprendedores filtrarán la idea en la que quieren enfocar-se, para posteriormente empezar un proceso de testeo y validación de la misma.

Definir un negocio de cara al cliente es con certeza la mejor manera de disminuir las probabilidades de falla del mismo.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Considerar que todas las ideas son buenas es un buen punto de partida, pero para optimizar los esfuerzos de los emprendedores y el equipo de trabajo se deben establecer herramientas que permitan profundizar en las ideas, categorizarlas y filtrarlas.
- 2 Tenga en cuenta que los emprendedores quieren éxitos tempranos y necesitan mantenerse motivados. Ayudarlos a crear una primera versión de su propuesta de valor es determinante para captar su atención.
- 3 No existe mejor manera de medir el éxito de un negocio que a través de las ventas, invite a los emprendedores a vender sus productos/servicios. Ellos mismos deben demostrarse que su solución es potente.
- 4 No hay que temer el introducir cambios en la propuesta de valor. Esto es una de la capacidad de aprendizaje y adaptación. Testear, pivotear, aprender y ajustar es determinante en el arranque.



La primera etapa del módulo de asesoría para la creación de empresa es la **ideación**, consistente en el proceso de desarrollar ideas para la generación de empresas que sean viables, innovadoras y consistentes con el contexto empresarial. La etapa de ideación se compone de tres pasos integrados: identificación de problemas, mapeo de actores claves y aplicación de la metodología *Jobs to be done*.

La identificación de problemas consiste en determinar de manera clara y sencilla una o varias situaciones problemáticas presentes en el entorno que pueden ser solucionados mediante un emprendimiento empresarial. Se entiende por situación problemática una ruptura entre las expectativas respecto a cómo queremos que sea algo y lo que es¹. Identificar con claridad esta ruptura permite entender muy bien las expectativas y deseos de las personas que se verán beneficiadas por el proyecto de emprendimiento.

El siguiente paso del módulo consiste en la identificación de los actores claves para el proyecto de emprendimiento, es decir las personas que se verán directamente beneficiadas o afectadas por el negocio. La importancia de este paso radica en el hecho de que el producto o servicio ofrecido solo tiene valor al entrar en contacto con la vida de los clientes potenciales y, por lo tanto, es fundamental identificar a profundidad las necesidades, expectativas y valores de estos actores para asegurarse que el producto o servicio ofrecido está alineado con los mismos. Con este propósito se ha incorporado al modelo de servicio y adaptado la herramienta **Tarjeta persona**, la cual ayuda al emprendedor a organizar sistemáticamente la información sobre los actores relevantes, identificando claramente quiénes son, qué necesitan y desean y cómo se ven afectados por el proyecto de emprendimiento.

Finalmente, la etapa de ideación concluye con la aplicación de la metodología *Jobs to be done* (que se puede traducir como Trabajos a realizar), en la que se identifican las necesidades, trabajos o deseos que un cliente potencial busca satisfacer a través del producto o servicio ofrecido por la empresa. Se dividen en tres categorías:

1 Aldana y Reyes (2004) *Disolver Problemas. Criterio para formular proyectos sociales* Ed. Uniaandes. Bogotá.

- **Funcionales:** cuando los actores tratan de hacer o completar una tarea específica o resolver un problema específico (por ejemplo, la persona que intenta comer de forma más saludable).
- **Sociales:** cuando el actor quiere verse bien o ganar poder o estatus en un grupo social, es decir cómo quiere verse este actor frente a otros (por ejemplo, el que quiere ser percibido como un profesional competente).
- **Personales o emocionales:** cuando el actor busca un estado emocional determinado (por ejemplo, el que quiere divertirse al ver una película cómica).

Al finalizar la etapa de ideación, el emprendedor debe tener al menos una idea concreta para desarrollar un producto o servicio que cumpla con las expectativas de unos actores de su contexto claramente identificados.

Esta idea se complementa con un proceso de validación realizado usando la herramienta **Lean Canvas**, mediante la cual se construye la arquitectura general del modelo de negocio, estructurándola en nueve bloques: Segmentos de clientes (incluyendo adoptadores tempranos), Problema (incluyendo alternativas existentes), Propuesta de valor única (incluyendo concepto a un alto nivel), Solución, Canales, Flujos de ingresos, Estructura de costos, Métricas clave, Ventaja injusta.

Idealmente la etapa de ideación y validación se ratifica con la elaboración de un prototipo o de una versión cero del producto o servicio, que le permita al emprendedor corroborar no solo la viabilidad de su proyecto, sino también su desempeño en el mercado real. Sin embargo, no es posible realizar estos simulacros o versiones de prueba con ciertos productos o servicios específicos, por lo tanto esta es una actividad recomendada, pero no obligatoria dentro del procedimiento de asesoría para la creación de empresa.



- ## Lista de herramientas



Pitch



Diariamente vemos cómo nacen y mueren ideas sin que nadie se interese por ellas. No tienen ninguna garantía de supervivencia a menos de que alguien se preocupe por venderlas. En medio del alto nivel de competencia presente en el mercado contemporáneo, el dicho común “las buenas ideas se venden solas” ha pasado a ser una riesgosa falacia, una máxima de una época en la que los negocios funcionaban de manera muy distinta. Hoy por hoy, la única manera de garantizar que un proyecto de emprendimiento tenga oportunidades de realizarse y subsistir es vendiendo la idea de negocio con tanto método como ímpetu. La historia que presenta el emprendedor al momento de vender su idea es lo que denominamos el *pitch*.

El pitch es una presentación ágil y bien estructurada de las ideas de negocio en un corto espacio de tiempo. Un buen pitch debe ser sólido y compacto, ser presentado de manera convincente, sin fisuras, ni titubeos, ni contradicciones; y tiene el potencial de convertirse en una herramienta versátil para conseguir financiamiento, adquirir nuevos clientes, conseguir aliados e incluso reclutar talento.

Aunque este proceso no garantiza que la idea se convierta en un negocio, sí le permite al emprendedor recopilar experiencia sobre el modo en que el público percibe su propuesta de valor y le enseña mediante la práctica cómo mostrar de manera concreta todas las aristas de su proyecto. De cierto modo, podemos decir que uno de los objetivos de esta etapa es convertir al emprendedor en el experto mejor calificado de su propia idea.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Estructurar la idea y transmitir lo que pensamos no es una tarea fácil. Hay que trabajar con los emprendedores para que desarrollen habilidades en este sentido, tales como: tener seguridad en el escenario, saber improvisar, reconocer qué información es fundamental transmitir y cual puede ser superflua, storytelling, etc.
- 2 Incentivar al emprendedor para que cree versiones para distintos públicos, de este modo el Pitch se convierte en un arma poderosa en múltiples escenarios (clientes, inversionistas, proveedores, etc.).

- 3 Es conveniente construir un programa que ayude a filtrar las mejores ideas y a escoger los emprendedores que mejor pueden transmitir las.
- 4 Ofrecer a los emprendedores la participación de un jurado de expertos en las áreas de interés de su negocio (si existe la disponibilidad del talento humano correspondiente).
- 5 La retroalimentación de un público es fundamental para realizar ajustes y mejorar las propuestas. Del mismo modo, es importante que esta retroalimentación se presente de una manera clara y constructiva, indicándole al emprendedor aspectos concretos para mejorar.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



En el servicio de asesoría para creación de empresa del SENA le hemos dedicado especial atención al elemento del Pitch y hemos desarrollado una serie de herramientas que le brindan a nuestros emprendedores mecanismos certeros para adquirir las habilidades que deben poner en práctica cuando se enfrenten a los escenarios.

En primera instancia la herramienta de **evaluación de la idea de negocio**, mediante la cual se analiza la claridad y definición de la idea de negocio, el conocimiento del mercado, la estrategia de ventas, el planteamiento financiero y el componente de innovación social del proyecto, para encontrar los puntos fuertes o con mayor potencial que pueden ser explotados durante el pitch.

Posteriormente, el cliente participa de una sesión de **entrenamiento** llamada “¿Cómo vender tu idea de negocio?”, la cual se centra exclusivamente en la preparación del pitch. Durante este entrenamiento se abordan distintos aspectos de vital importancia al momento de presentar una idea de negocio: *Design thinking*, preparación del pitch, *storytelling*, cómo captar la atención de los oyentes, manejo del lenguaje corporal e improvisación, entre otros. Todos estos temas se abordan teniendo presente dos premisas fundamentales para vender las ideas: hay que conocerlas bien y hay que hacerlas atractivas, con el fin de seducir al comprador.

Para evaluar la efectividad del pitch y exponer a los emprendedores a un escenario real de presentación de sus ideas, todas las regionales organizan cada dos meses una sesión de presentación de pitches, frente a un panel de 3 a 5 jurados. La selección de este jurado tendrá en cuenta los siguientes criterios: ser expertos de diferentes industrias y profesiones relevantes; ser representantes acreditados del ecosistema de emprendimiento; incluir empresarios, profesionales y académicos; diversidad de género; diversidad étnica y geográfica.

Cada evaluador califica el pitch del emprendedor usando la **herramienta de evaluación de Pitch**, de acuerdo a seis criterios:

- Descripción del problema del cliente y solución
- Impacto
- Necesidad del cliente y adquisición
- Industria y competidores
- Información financiera
- Equipo fundador y consejeros/inversionistas

Como resultado de la evaluación del pitch, el cliente puede ser dirigido a un entrenamiento en algún área específica donde haya presentado falencias, o avanzar hacia la siguiente etapa en la creación de empresa, la formulación del plan de negocio.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Enumera los aspectos primordiales que evaluarías o consideras primordiales a la hora de exponer una idea de negocio



- Ahora, organiza en orden de importancia la lista anterior, asignando un porcentaje de calificación a cada elemento, de manera tal que la sumatoria sea 100%.

1	_____
2	_____
3	_____
4	_____
5	_____



- Diseña un sistema de calificación de pitches basándote en la lista que realizaste.

Formulación



El plan de negocios es una guía que contiene de manera explícita los aspectos determinantes para el desarrollo de un negocio. Su construcción está a cargo del emprendedor, pero es recomendable que esté orientado por un grupo de expertos en las diferentes áreas. Generalmente contiene secciones como mercado (que abarca consideraciones tanto generales como específicas del cliente y las estrategias para capturarlos, mantenerlos y crecer el número de clientes); operación (donde se incluyen los procesos y procedimientos para entregar la propuesta de valor, ya sea un producto o un servicio); técnicos (que incluye parámetros relacionados con la capacidad instalada, parámetros de producción, equipos, maquinarias, entre otros); legales (considerando todas las licencias, permisos y directrices legales para la ejecución); finanzas (donde se proyectan los costos y gastos, flujo de ingresos, flujo de caja, punto de equilibrio, proyecciones de venta, entre otros); estructura organizacional (donde se establece el equipo de trabajo necesario, su experticia, los perfiles necesarios, horarios, tipos de contratación, entre otros); impactos (donde se dimensionan los efectos positivos y negativos en materia ambiental, social, económica), entre otras.

Esta es una herramienta fundamental al momento de solicitar financiamientos bancarios o no bancarios, la mayoría de las entidades lo solicitan para verificar cómo se utilizarán los recursos y conocer los indicadores financieros más relevantes del negocio.



RECOMENDACIONES

- 1 El plan de negocios debe ser una herramienta versátil que ayude a tomar decisiones.
- 2 Un buen plan de negocios permite dimensionar todas las variables del negocio.
- 3 A pesar de que es un documento completo y robusto, esto no significa que tiene que ser tedioso o confuso.
- 4 El acompañamiento es determinante para la realización del plan de negocios, pero debe ser tan comprensible que el emprendedor sea capaz de realizarlo de manera individual.
- 5 Es importante realizar el plan de negocios de cara a la realidad del mercado, con los datos más ciertos y actuales posibles para que sea un instrumento efectivo a la hora de tomarlo como guía.
- 6 Formular una guía para su construcción será de ayuda tanto para los emprendedores como para los gestores, así como para la efectividad del programa, además debe existir unos criterios para su evaluación.
- 7 Opcionalmente, puede servir como herramienta para otorgar financiamiento.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



La formulación del plan de negocio se efectúa siguiendo los lineamientos establecidos por la fuente de financiación respectiva. El gestor asignado al proyecto orienta la formulación del plan de negocio, asegurándose de que el emprendedor cumple con todos los requisitos establecidos por la fuente de financiación y que se estén utilizando las herramientas metodológicas establecidas y pertinentes a la misma.

Si la fuente de financiación no cuenta con un modelo de plan de negocio definido, se hace uso de la herramienta **plataforma formulación plan de negocio para otras fuentes de financiamiento**. La cual tiene como entradas información concerniente a los datos del emprendedor y de la empresa; al plan de negocio; a los presupuestos de ventas, compras, costos y gastos del primer año; y al

plan de inversión y financiación. A su vez, la herramienta entrega como salidas ocho informes detallados: 1) el presupuesto de ingresos e insumos; 2) el presupuesto de costos y gastos; 3) el plan de inversión; 4) el estado de pérdidas y ganancias; 5) el balance general; 6) el flujo de caja; 7) el punto de equilibrio; y 8) los indicadores financieros.

En caso de que el proyecto aplique para Fondo Emprender la formulación del mismo se realiza en la plataforma, siguiendo una estructura en la que se desarrollan como mínimo los siguientes componentes.

- **Quién es el protagonista:**
Perfil del cliente y problema o necesidad a satisfacer
- **Oportunidad en el mercado:**
Tendencia del crecimiento del mercado y análisis de la competencia
- **Solución propuesta:**
Desarrollo del producto o servicio
- **Cómo se desarrolla la solución:**
En términos de generación de ingresos, normatividad aplicable, proceso productivo entre otros
- **Futuro del negocio en términos financieros.**
Modulo Financiero
- **Riesgos a enfrentar**
- **Resumen ejecutivo**
- **Plan operativo**

Adicionalmente los proyectos de Fondo Emprender tienen una fase de acreditación en la que un tercero constata el cumplimiento de los requisitos según los términos de referencia; así como una fase de evaluación en la cual se requiere que el emprendedor conteste todos los requerimientos y dudas presentadas por el evaluador, para que este pueda emitir un concepto técnico viable y continuar en las etapas de asignación de recursos de acuerdo a la normatividad establecida.

En este punto del proceso se presenta el proyecto de emprendimiento a la fuente de financiación respectiva. En caso de ser aprobado y de que el emprendedor obtenga los recursos, puede continuar vinculado con el SENA pasando al primer paso del siguiente módulo del ciclo

de asesoría, la constitución y legalización de la empresa. En caso de que el proceso no haya recibido recursos por parte de la fuente de financiación respectiva, el gestor orienta al emprendedor para encontrar otras fuentes distintas posibles de financiación o para ajustar la formulación de su plan de negocio con la idea de presentarlo nuevamente a la misma fuente.

Uno de los grandes retos del sistema de emprendimiento del SENA, es desarrollar estrategias de investigación de mercados, que permita a los clientes internos y externos contar con información para optimizar el proceso de formulación de planes de negocio y por ende su viabilización en el mercado real y productivo, a través de la implementación del SBDCNET, para esto se está desarrollando un piloto de investigación de mercados en algunas regionales.

Módulo II: Asesoría para la puesta en marcha



El emprendimiento se está volviendo una alternativa cada vez más atractiva en todos los países de Latinoamérica, lo que se refleja en el alto porcentaje del total del ecosistema empresarial de cada país que representan las empresas recién constituidas. No obstante, el porcentaje de empresas que sobreviven a su primer año es impactantemente bajo; en ningún país alcanza el 50% y en muchos no llega ni siquiera al 20%.

Este bajo nivel de supervivencia tiene múltiples razones, pero se explica ante todo por el aumento de las alternativas de financiación para los emprendimientos, sin que se haya desarrollado un aumento paralelo en los sistemas de apoyo para las nuevas empresas. Esto significa que se aumenta el número de personas que no están conscientes de las denominadas “trampas del primer año”.

En efecto, el primer año de las empresas está lleno de riesgos que los nuevos empresarios están enfrentando por primera vez. Muchos de dichos riesgos tienen el potencial de echar a pique todos los esfuerzos realizados hasta el momento para constituir una empresa. Entre muchos otros, podemos mencionar las cargas tributarias, las obli-

gaciones burocráticas, la contratación de personal y las cargas salariales asociadas, el manejo de proveedores, compras y contratos, etc. Estos riesgos son la razón por la cual algunas personas con espíritu empresarial, aunque comienzan negocios, no se animan a constituirlos legalmente, pues temen a las obligaciones que implica entrar en el sistema empresarial formalizado.

Es por esta razón que es fundamental ofrecer un servicio robusto de puesta en marcha para apoyar a las empresas durante ese primer año de vida. Por un lado, para promover la constitución legal y formal de las empresas, pues solo de esta forma las acciones de emprendimiento individuales se integran y se vuelven en acciones colectivas que transforman la nación. Por otro lado, los emprendedores van a poder aprovechar un número de ventajas a las que solo pueden acceder las empresas establecidas formalmente. En efecto, un acompañamiento adecuado y profesional tiene el potencial de transformar por completo este álgido panorama del primer año para convertirlo en el momento ideal para explotar las oportunidades que ofrece el ecosistema empresarial.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 La previa constitución legal de la empresa es la condición sine qua non para iniciar el proceso de puesta en marcha.
- 2 Haga una lista de los requerimientos administrativos necesarios para constituir legalmente una empresa en su territorio.
- 3 Identifique cuáles son los riesgos más significativos para los negocios recién constituidos en el contexto empresarial de su territorio.
- 4 Clasifique los riesgos identificados de acuerdo a su naturaleza (sectorial, tributaria, operativa, etc.).
- 5 Identifique oportunidades dentro del ecosistema empresarial para los negocios recién constituidos (apoyos institucionales, redes empresariales, tasas especiales de crédito, etc.).

- 6 Al programar el servicio de asesoría establezca un cronograma de actividades preciso, que tenga en cuenta el manejo de los riesgos identificados y el aprovechamiento de las oportunidades halladas.
- 7 Establezca indicadores de medición para este servicio que se enfoquen en el impacto económico generado en las empresas, haciendo un énfasis en la información relacionada con la sostenibilidad de las mismas.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



Este módulo está pensando para los clientes de Nivel 1 (emprendedor) que hayan completado el módulo de creación de empresa y hayan recibido recursos de alguna fuente de financiación o para los clientes de Nivel 2 con empresas recién constituidas. El módulo tiene una duración de 16 horas de asesoría, ofrecidas en un periodo entre 3 y 6 meses. Para las empresas de Fondo Emprender estos tiempos se extienden a 64 horas de asesoría, ofrecidas por un periodo de doce meses.

La puesta en marcha comprende una etapa preliminar enfocada en la **constitución y legalización de la empresa**, destinada para aquellas empresas que aún no han sido legalmente establecidas. Al final de esta etapa, las empresas deben contar con Certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio y tener un Registro Único Tributario (RUT) asignado por la DIAN. Igualmente, a partir de este paso al emprendedor se le denomina empresario. Para el caso de las empresas de Fondo Emprender durante esta etapa preliminar también tiene lugar el perfeccionamiento del contrato de cooperación empresarial.

Una vez que se ha realizado la constitución y legalización de la empresa, el gestor acuerda junto con el emprendedor las actividades del plan de negocio que deben ejecutarse para la puesta en marcha. Del mismo modo, entre ambos realizan la **programación del cronograma de visitas para la asesoría**. En el caso de las empresas de Fondo Emprender, la programación del cronograma también tiene en consideración las visitas del interventor.

Durante la ejecución de la asesoría el gestor asignado apoya al empresario, según la programación coordinada entre ambos, para que lleve a cabo exitosamente la puesta en marcha de la empresa de acuerdo a la fuente de financiación seleccionada. En el desarrollo de la asesoría el gestor verifica junto con el empresario la programación de la asesoría y el cumplimiento de las obligaciones tributarias, laborales y contables.

Para realizar el seguimiento de los resultados de la asesoría, se cuenta con la herramienta **formato encuesta de impacto económico** donde se detallan los logros y avances obtenidos como resultado de la asesoría en términos de incremento de ventas, empleos generados, nuevos recursos, nuevos productos, nuevos mercados, entre otros.

Al finalizar las visitas programadas, el gestor elabora el **informe final de la asesoría de puesta en marcha**, en el cual se consigna el estado de avance de la empresa, observaciones y recomendaciones; para ello elabora un acta de cierre de la asesoría en el módulo de puesta en marcha. Así mismo, ofrece al empresario continuar con el siguiente módulo del ciclo, la asesoría para el fortalecimiento empresarial y, en caso de aceptar, se remite para este servicio.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Haz un pequeño proceso donde establezcas cada paso que debe dar un emprendedor en el contexto de tu país, No olvides tener en cuenta:
 - a. **Requisitos legales:**
Desde la formalización de la empresa, hasta los requerimientos para facturar.
 - b. **Requisitos técnicos:**
Las licencias que requieren los negocios a nivel local para operar.
 - c. **Financieros:**
Cómo los emprendedores proyectan su sostenibilidad y crecimiento.
 - d. **Administrativos:**
Dile a los emprendedores cómo “organizar la casa”.

Módulo III: Asesoría para el fortalecimiento empresarial



Una empresa que crece aceleradamente durante sus primeros años corre el riesgo de tener un desarrollo desbalanceado, dado que había pasado por alto en su planeación ciertos efectos del crecimiento empresarial. Del mismo modo, puede ocurrir que un emprendimiento empresarial sienta que ha alcanzado un techo y requiera apoyo para encontrar la manera de escalar el negocio.

Es por lo tanto importante, para garantizar la supervivencia a largo plazo de los negocios y fortalecer el ecosistema empresarial del país, ofrecer un servicio complementario a los servicios de creación y puesta en marcha, mediante el cual se pueda prestar a empresas ya establecidas y funcionando el servicio de apoyo con temas específicos que estén amenazando su estabilidad.

Esta asesoría originalmente está pensada como un servicio complementario para los emprendimientos que buscan escalar el negocio; sin embargo, cualquier empresa que esté legalmente constituida puede beneficiarse de este servicio. En particular, puede resultarle útil a empresas con varios años en el mercado que se estén enfrentando a una crisis debido a un cambio determinado en el contexto sectorial.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Al igual que con el servicio de puesta en marcha, una empresa que no está formal y legalmente constituida no puede acceder al servicio de fortalecimiento.
- 2 Construya una herramienta de diagnóstico que le permita analizar sistemáticamente las empresas, que se alimente de entradas cualitativas y cuantitativas y ofrezca como salidas una evaluación segmentada de la empresa, indicando las áreas en las que debe concentrarse la asesoría.
- 3 Elabore un modelo plan de acción enfocado hacia las áreas de acción específicas donde se hayan identificado falencias u oportunidades de mejoramiento.

- 4 Establezca indicadores de medición para este servicio que se enfoquen en el impacto económico generado en las empresas.

EN EL SENA
SE HACE ASÍ



Este módulo está destinado para clientes de la categoría 2 (empresas establecidas) o 3 (gacelas) que buscan asesoría para el crecimiento y escalabilidad de sus empresas. Se ejecuta a lo largo de 52 horas, distribuidas en un periodo que puede ir desde tres hasta doce meses.

Para seleccionar las empresas que participaran del módulo de asesoría para el fortalecimiento empresarial se realiza una etapa preliminar de **selección, caracterización e inscripción**, en la que el líder regional hace una lista de las empresas que cumplen con alguno de los criterios de selección mencionados más adelante

El líder regional de Red, con el apoyo de los gestores líderes de centro, seleccionan las empresas objeto de Fortalecimiento Empresarial, las cuales tienen que estar en funcionamiento y cumplir con alguno de los siguientes criterios:

- Empresas financiadas por el Fondo Emprender que hayan culminado las 64 horas del ciclo de servicio de la puesta en marcha en caso de las empresas Fondo Emprender y 16 horas en caso de empresas de otras fuentes de financiamiento.
- Empresas asesoradas por los Centros de Desarrollo Empresarial, beneficiarias de otras fuentes de financiación y empresas rurales provenientes del Programa SER (SENA Emprende Rural).
- Empresas asesoradas en los Centros de Desarrollo Empresarial en el año anterior que culminaron el diagnóstico.
- Empresas registradas en el Sistema PILA que cumplan con las características de micro o pequeña empresa y que se encuentren en funcionamiento.

- Empresas Fondo Emprender que hayan culminado las 64 horas del ciclo de servicio de la puesta en marcha, se encuentren en últimos tres meses antes de terminar el año de interventoría y requieran el apoyo de Fortalecimiento.

- Empresas fortalecidas en años anteriores que desean reforzar aspectos diferentes a los trabajados en años anteriores.

El gestor líder presenta la oferta de servicios del programa de fortalecimiento a cada una de las empresas seleccionadas y se realiza la inscripción de aquellas que acepten participar en el mismo. Se asigna un gestor a la empresa, el cual conviene con el empresario la programación para la realización de la asesoría, teniendo en consideración dos factores: (1) alinear la **programación** con las actividades a desarrollar de aquí en adelante para asegurar su cumplimiento y (2) acordar con el empresario el diligenciamiento de la encuesta de impacto económico generado como resultado del servicio de asesoría.

Para entender a cabalidad las necesidades de fortalecimiento de la empresa, se realiza un diagnóstico detallado de la misma. Dicho diagnóstico analiza en detalle 6 áreas fundamentales: lineamientos básicos estratégicos, mercadeo y ventas; producción y operaciones, área financiera y talento humano.

Con base en las fortalezas y debilidades que se hagan evidentes como resultado del diagnóstico, el gestor formula, trabajando en conjunto con el empresario, un plan de acción, definiendo las actividades y/o áreas con prioridad a intervenir en la empresa. Es importante que en esta formulación el gestor y el empresario busquen la generación de impacto económico en términos de mercado, crecimiento y demás aspectos que puedan reflejar este ítem.

A partir del **plan de acción** formulado, el gestor asignado realiza el acompañamiento a la implementación de las actividades y metas definidas. Los resultados del acompañamiento deben seguirse de manera acorde con las actividades propuestas en el plan de acción, en el for-

Al finalizar la etapa de acompañamiento el gestor elabora y entrega al empresario el **Informe final de fortalecimiento**. Las empresas pueden volver a tomar el servicio, sin embargo, para cuestiones de seguimiento y trazabilidad una empresa solo se puede reportar como fortalecida una vez por año.



- Factores importantes*

- 94

- Enlista acciones que lleven a las empresas a asegurar su sostenibilidad.

_____ *Lista de Acciones*

_____ 

- Selecciona las herramientas y acciones que más se ajusten

_____ 









Mediciones I: Evaluación de la satisfacción



Un cliente satisfecho o insatisfecho es la mejor manera de poner a prueba nuestras capacidades como entidad. El satisfecho refleja un servicio idóneo, que respondió a las necesidades del cliente. Pero un cliente insatisfecho es la evidencia de la existencia de fallas y una oportunidad para realizar los ajustes necesarios para que el sistema construido funcione integralmente, de la mejor manera posible.

Así como le recomendamos a los emprendedores y empresarios captar el mayor número de aprendizajes posibles y verificar constantemente los atributos y capacidades de su propuesta de valor, es necesario hacerlo en el interior de la organización, detectando si nuestro portafolio está respondiendo a las necesidades de la población atendida, y de esta manera brindar a los clientes justo lo que ellos necesitan.

Las herramientas, procedimientos y lineamientos sobre los que se estructura un programa de emprendimiento son concebidos por un grupo determinado de personas, pero su ejecución generalmente está a cargo de un grupo de personas distinto. Es apenas natural que surjan discrepancias entre la intención original de algunas propuestas y su aplicación final en el terreno, ya sea porque la interpretación de una instrucción no fue la apropiada o porque en el momento de concepción de la instrucción no se previeron ciertos elementos del contexto que influenciaron su aplicación.

Independientemente de la razón por la que suceda, es muy importante monitorear constantemente las divergencias que se presentan entre la concepción del programa y su ejecución. Contar con la visión imparcial del cliente permite entender apropiadamente en dónde se genera realmente esta disonancia del sistema y realizar los ajustes necesarios para alinear todas las instancias del proceso.

La evaluación de la satisfacción se convierte en el principal insumo para innovar dentro de la organización e incorporar controles en los procesos establecidos.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Crear una herramienta para que los usuarios puedan dar retroalimentación sobre el servicio recibido.
- 2 Estructurar la herramienta de manera que se pueda saber con precisión cuáles son los elementos del modelo de servicio donde se están presentando falencias o que pueden ser mejorados.
- 3 Establecer un procedimiento para examinar las evaluaciones de los clientes y diseñar acciones correctivas correspondientes.

EN EL SENA
SE HACE ASÍ

Cada uno de los tres módulos del ciclo de asesoría (Creación de empresa, Puesta en marcha y Fortalecimiento), cuentan con una herramienta para medir la satisfacción del cliente, la cual es diligenciada por el emprendedor o empresario al finalizar el servicio de asesoría.

Periódicamente la Coordinación Nacional de Emprendimiento envía a las regionales los resultados de estas encuestas a través de los líderes de nodo, quienes las analizan en compañía del líder regional respectivo, con el propósito de formular acciones de mejora en el modelo de servicio de los Centros de Desarrollo Empresarial.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- ¿Qué queremos evaluar? El equipo de trabajo, el conocimiento, el comportamiento, los resultados, el impacto generado en los clientes. ¿Cómo lo hacemos?, definamos algunos factores importantes:
 - ☐ El conocimiento de nuestro equipo:
 - ☐ La apropiación de los conceptos:
 - ☐ La amabilidad y el trato:
 - ☐ Las instalaciones o comodidad durante la asesoría:
 - ☐ La facilidad de uso de equipos tecnológicos durante la asesoría:

Mediciones II: Medición del impacto económico



Así como la evaluación de la satisfacción de los emprendedores es una herramienta determinante para el desarrollo y actualización de nuestros programas, solo a través de la medición de la efectividad y productividad de los trabajos realizados podemos construir un modelo eficiente, que despliegue el mayor número de éxitos posibles en la sociedad. Por esta razón la medición del impacto es determinante en el marco de una cultura orientada a los resultados y al fomento del desarrollo profesional.

Establecer un programa de medición de los impactos, sirve para mejorar continuamente los servicios ofrecidos para la comunidad interesada, ya que ayuda a optimizar los procesos internos, lo cual tendrá como resultado la transformación y actualización permanente de la oferta de servicios, para que esta funcione de forma eficiente.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Establecer los impactos que se quieren generar en los usuarios de los servicios, permite proyectarse hacia la consecución de los mismos.
- 2 Hacer seguimiento individual y grupal a los planes de trabajo encamina a detectar de manera contundente las fallas y fortalezas de cada uno.
- 3 La auto evaluación de los grupos fomenta la construcción de estrategias internas y el fortalecimiento de los equipos, convirtiéndolos en equipos más unidos y colaborativos.
- 4 Para fomentar la capacidad de trabajo colaborativo es conveniente establecer metas conjuntas, para fomentar la competitividad y el buen desempeño son útiles las metas individuales.



El desarrollo e implementación del modelo de medición del impacto económico del modelo de emprendimiento del SENA es esencial para la operación exitosa de la red nacional de emprendimiento SENA, ya que permite obtener información de desempeño de los centros e impulsar las operaciones y administración del programa, monitorear las actividades y promover ajustes y mejoras en toda la red.

La implementación del modelo de medición de impacto económico es una de las razones principales por la cual la red SENA de Centros de Desarrollo Empresarial busca expandirse, consolidarse y mejorar continuamente. Asimismo, sirve como factor diferenciador que permite al programa sobresalir entre todos los programas de asistencia a los emprendedores y empresarios de Colombia. Permite que la red alinee su rendimiento y organización con los objetivos estratégicos del programa, de forma tal que promueve el crecimiento y desarrollo a largo plazo convirtiéndola en la principal red de asistencia a emprendedores y empresarios del país.

El equipo de trabajo es responsable de la implementación y mantenimiento del modelo de medición de impacto económico, teniendo en cuenta las siguientes etapas:

1. Selección de los indicadores de medición
2. Recopilación y captura de datos
3. Almacenamiento de datos
4. Seguridad y confidencialidad de los datos
5. Validación y verificación de los resultados de impacto
6. Análisis de la información, ajuste y mejora del programa



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Solemos construir indicadores numéricos para medir la gestión interna, lo cual es importante para cualquier programa desarrollado por una entidad gubernamental, pues se deben mostrar resultados, pero más allá de las cifras el impacto que se genere en las personas miembros de una sociedad debería ser lo que tenga mayor relevancia. Por tanto, la invitación es a que identifiques indicadores para

medir el impacto del trabajo realizado en la sociedad. Enuméralos y relacionalos con un servicio potencial del portafolio

Lista de indicadores



Servicios 



Blank lined paper for writing.

[illegible]





CAPITAL

SEMILLA





CAPITAL SEMILLA



Muchas personas tienen el espíritu emprendedor. Latinoamérica, en particular, es una región donde el emprendimiento es visto como una buena alternativa de empleo y de posicionamiento social. De acuerdo al Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el 64% de los latinoamericanos demuestran esta aceptación sociocultural hacia el emprendimiento y el 59% son emprendedores potenciales, es decir son adultos que ven oportunidades para iniciar un negocio en el área donde viven y sienten que tienen la capacidad de establecer dicho negocio.

Sin embargo, de este alto número de emprendedores potenciales, a pesar de que reconocen las oportunidades y se sienten en capacidad de ejecutarlas, no todos planean llevar a cabo un proyecto de emprendimiento. El GEM define a los emprendedores intencionales como personas que “expresan su intención de iniciar una nueva actividad empresarial, solo o con otros, dentro de los próximos tres años”, dentro de esta clasificación se encuentra un 33% de la población latinoamericana. Finalmente, el porcentaje de personas que concretan estas intenciones y logran crear una nueva empresa es tan solo del 13%.

Este desfase significativo entre las personas que ven con buenos ojos el emprendimiento (64%) y aquellos que desarrollan un emprendimiento empresarial (13%) se explica por muchas razones, una de las más importantes son los obstáculos económicos (tanto de naturaleza objetiva, como subjetiva). La inversión inicial requerida para crear una empresa varía según el sector económico en el cual se quiera participar y de acuerdo a los requerimientos legales de cada país; no obstante, siempre existirán un número de costos de naturaleza administrativa, burocrática y tributaria (además de posibles costos de insumos, maquinaria, personal, etc...). El conjunto de los recursos financieros para asumir estos costos y cualquier otro tipo de gasto relacionado con la creación de la empresa y su primera etapa de operación es llamado en diferentes escenarios capital semilla.

El tamaño del músculo financiero requerido para comenzar una empresa varía según la industria a la que se esté intentando penetrar, pero aún si dejamos de lado los gastos variables relacionados con maquinaria y personal, los costos fijos de naturaleza administrativa, burocrática y tributaria implican una inversión significativa a tener en cuenta.

Existen múltiples definiciones de capital semilla, pero todas coinciden en dos cosas: primero, los destinatarios son empresas recién formadas o proyectos empresariales que aún no han sido formalmente constituidos; segundo, es un capital que maneja un alto nivel de riesgo dada la incertidumbre propia de la etapa embrionaria en que se encuentran los proyectos relacionados.

Debemos tener en cuenta estos dos factores al momento de promover un ecosistema de emprendimiento saludable. Por un lado, es importante contar con fuentes de financiación diversas que aporten capital semilla; por otro lado, se debe desarrollar un sistema de selección de beneficiarios del capital semilla que logre disminuir el nivel de riesgo asociado a este tipo de financiamiento.

FUENTES DE CAPITAL SEMILLA



Existen múltiples modalidades de financiamiento para proyectos de emprendimiento. Es importante realizar un análisis exhaustivo del contexto de los actores del sistema económico del país, para hallar las fuentes de financiamiento para emprendedores presentes, así como para identificar potenciales fuentes de financiamiento que no se encuentren activas en el momento.

Para direccionar a los emprendedores hacia las fuentes de capital semilla que mejor se ajusten a su situación, se debe entender que los posibles financiadores pueden provenir de ámbitos muy distintos y, por lo tanto, tendrán razones e intereses diferentes al momento de aportar recursos económicos para promover el emprendimiento. La naturaleza de los recursos puede ser pública, privada o mixta; pueden ser inversiones, préstamos, créditos o subsidios; asimismo, los recursos pueden ser totalmente condonables, parcialmente condonables o no condonables.

Si se tiene el capital político necesario, es recomendable incentivar políticas públicas que asignen recursos del erario para fomentar el emprendimiento mediante la creación de capital semilla. El trabajo en conjunto de los ministerios relacionados con el trabajo, el empleo, la industria y las nuevas tecnologías suele ser un motor poderoso para lograr que se aprueben políticas de este tipo en un país.

También es posible formar alianzas con las administraciones regionales que busquen promover el empleo y la industria en su región.

En este caso es importante tener en cuenta cuál es la vocación productiva del territorio respectivo e identificar mercados y redes de comercio locales, para formar un sistema integrado con los proyectos de emprendimiento.

En el sector privado, los gremios suelen ser entidades que cuentan con el músculo económico y están interesadas en patrocinar proyectos que promuevan el desarrollo de sus respectivas industrias. En este sentido, se convierten en aliados potenciales para fomentar las redes de emprendimiento.

Otra alternativa en el sector privado también es fomentar la creación de redes de inversionistas, conocidas en algunos países como ángeles inversionistas: personas o entidades con una alta capacidad financiera, interesadas en invertir en proyectos de negocio que se encuentran en una etapa temprana

Igualmente se debe identificar en el sector bancario alternativas de crédito que otorguen tasas especiales para personas que deseen iniciar proyectos de negocio.

Como última alternativa, en caso de que el emprendedor decida autofinanciar su proyecto, un acompañamiento profesional será fundamental para ayudarle a decidir la mejor manera de invertir sus recursos.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Realizar un estudio exhaustivo del panorama económico nacional para identificar fuentes de capital semilla vigentes, así como fuentes de financiamiento potenciales.
- 2 Identificar los actores políticos nacionales y regionales que sean aliados en potencia para promover legislación que impulse el emprendimiento mediante la creación de fondos públicos de capital semilla.
- 3 Categorizar los fondos de capital semilla identificados de acuerdo al tipo de beneficiario al cual estén dirigidos
- 4 Promover el emprendimiento como una alternativa de solución para problemáticas sociales y económicas con fuerte

repercusión en el país, de modo que presupuestos destinados a resolver estos problemas específicos, puedan canalizarse al emprendimiento.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



El Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002, el cual fue creado desde sus inicios con el objetivo de apoyar el empleo y ampliar la protección social. Con el propósito de que su administración y gestión fuera más ágil, se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al SENA, con la condición de ser administrado también por esta entidad.

El objeto del Fondo Emprender es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado. Esto responde a las necesidades de empleo de los recién egresados, incentivando el auto empleo y primer empleo en esta población.

La fuente principal de recursos del Fondo Emprender es la monetización de la cuota de aprendizaje del SENA, es decir la penalidad económica que pagan las empresas con más de quince trabajadores y que no tienen la cantidad mínima de aprendices establecida por la Ley 789 de 2002. En total, el 80% de la monetización de esta cuota de aprendizaje se destina a financiar el Fondo Emprender.

Dado que uno de los objetivos del SENA en su área de formación es que sus aprendices después de formarse, tengan un espacio en el mercado laboral, promover esta iniciativa en las empresas, provocaría una disminución del número de empresas que pagan la sanción y por tanto la cuota de monetización y los recursos del Fondo Emprender proporcionalmente serían menores. Por todo esto es importante que el Fondo Emprender no dependa exclusivamente de los recursos provenientes de la monetización. En este sentido, la Ley 789 del 2002 contempla distintas fuentes de financiación para el Fondo:

Aportes del Presupuesto General de la Nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, de la banca multilateral, de organismos internacionales, de fondos de pensiones y cesantías, fondos de inversión públicos y privados, y rendimientos financieros generados por los recursos del Fondo Empezar, entre otros.

Convenios de adhesión

El camino no es muy diferente para grandes o pequeñas entidades, sucede con los emprendedores cuando intentan crear una idea de negocio que se pueda promover de manera atractiva, y lograr clientes, seguidores, aliados, inversionistas, entre otros. Así mismo, para lograr los objetivos propuestos las grandes entidades deben establecer programas que generen impacto y resultados visibles, para así acercar e involucrar a las personas y entidades que estén interesadas en el mismo propósito y animarlas a invertir esfuerzos físicos y económicos. En la medida en que un programa genere resultados, va a existir mayor probabilidad de que otros actores quieran unirse por el mismo esfuerzo.

Establecer un programa estandarizado, con pautas claras y bien establecidas, es clave para lograr la extensión y propagación del mismo. Las entidades, instituciones y personas jurídicas de carácter público o privado, nacional o internacional, podrán hacer aportes financieros en dinero al Fondo Empezar, con el fin de apoyar la ejecución de proyectos para soporte del emprendimiento, así como la asesoría, acompañamiento, puesta en marcha y financiación de los proyectos o iniciativas empresariales, con sujeción a su reglamento interno y mediante la suscripción de un convenio de adhesión al contrato de operación del Fondo Empezar, suscrito por el SENA.

Los proyectos o iniciativas empresariales que se financien con recursos provenientes de estos convenios de adhesión se seleccionarán mediante convocatorias públicas cerradas focalizadas a la región o sector, según corresponda al convenio de adhesión y a lo dispuesto en el pliego de la convocatoria elaborado de manera conjunta entre el ente adherente y el SENA. Se denomina convocatoria pública cerrada, aquella a la cual solo puedan postularse proyectos o iniciativas empresariales que representen un impacto o desarrollo en la región, localidad o zona del país de donde provienen los aportes, o aquella que se determine en el respectivo convenio.

La contrapartida, o relación entre los recursos suministrados por el Fondo Emprender y los recursos aportados por una entidad con la que se realice un convenio de adhesión, depende de la naturaleza de esta última:

1. Si el conveniente es una persona nacional o internacional, de carácter privado o público, Fondo Emprender aportará máximo un (1) peso por cada peso que aporte la entidad adherente. Los recursos aportados por esta última deben ser de al menos 850 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 205.39).

2. Si es un ente territorial nacional, la contrapartida se definirá de acuerdo con su clasificación legal, así:

a) Categoría especial y primera. La contrapartida podrá ser máximo un (1) peso por cada peso aportado. En ningún caso el aporte del SENA - Fondo Emprender podrá ser superior a 2000 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 482.444). En este caso los recursos aportados por la entidad adherente no podrán ser inferiores a 850 salarios mensuales ($\approx$ USD 205.39);

b) Categoría segunda y tercera. La contrapartida podrá ser máximo dos (2) pesos por cada peso aportado. En ningún caso el aporte del SENA - Fondo Emprender podrá ser superior a 1500 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 361.833). En este caso los recursos aportados por la entidad adherente no podrán ser inferiores a 650 salarios mensuales ($\approx$ USD 156.794);

c) Categoría cuarta y siguiente. La contrapartida podrá ser de máximo tres (3) pesos, por cada peso aportado. En ningún caso el aporte del SENA - Fondo Emprender podrá ser superior a 1000 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 241.222). En este caso los recursos aportados por la entidad adherente no podrán ser inferiores a 300 salarios mensuales ($\approx$ USD 72.366).

En ningún caso el aporte del SENA - Fondo Emprender podrá ser superior a dos mil salarios mínimos legales mensuales vigentes ($\approx$ USD 482.444).



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Realiza una lista de entidades que estén apostando actualmente por el emprendimiento en tu país. Cuando tengas un programa estructurado podrás acercarte a ellas.

_____ *Entidades*

_____ 

- Relaciona las principales fuentes de financiación con las que cuentan los emprendedores actualmente en tu contexto. Identifica las barreras para el acceso a capital semilla de estas personas.
- Investiga los montos de capital que brindan las entidades actualmente.
- Haz una pequeña proyección de los requerimientos financieros de una empresa en los sectores más dinámicos del país.

BENEFICIARIOS



Es importante recordar que los recursos económicos son por definición un capital limitado, por lo tanto es imperativo establecer claramente los requisitos que deben cumplir las personas para acceder a las fuentes de financiamiento. Un beneficiario de capital semilla idóneo debe demostrar que su proyecto es viable y que tienen las capacidades para llevarlo a cabo.

De la misma forma, la parametrización del perfil de beneficiarios debe establecerse consecuentemente con los objetivos específicos de los programas que se diseñen. Por cada macro meta se debe establecer un grupo poblacional con las características requeridas que permitan que estas se alcancen con éxito. Por ejemplo, si el objetivo de un programa específico es lograr emprendimientos o empresas constituidas que generen ingresos básicos que se desarrollen en cualquier sector de la economía, no es necesario establecer un perfil académico específico; sin embargo, hay factores que influirían en

el desarrollo adecuado de los proyectos, tales como el conocimiento específico del sector económico en el que van a desarrollar el negocio, así como la experiencia o experticia técnica en la actividad y ciertas habilidades blandas que ayudan a emprendedores a desarrollar negocios.

Otra variable importante a tener en cuenta es si el programa busca fomentar la creación de nuevas empresas o si busca apoyar el crecimiento de empresas que ya estén constituidas. En el primer caso es conveniente establecer un perfil de beneficiario que se ajuste a las características del perfil emprendedor, mientras que en el segundo caso se deben privilegiar las características del perfil empresarial.

Vale la pena mencionar que la determinación de criterios para acceder al capital semilla también puede ser una oportunidad para reducir las tasas de desigualdad del país, con este objetivo se pueden incluir entre los criterios de selección que los beneficiarios pertenezcan a comunidades vulnerables o poblaciones minoritarias.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Tener siempre presente que los recursos monetarios son por naturaleza limitados, por lo tanto no todas las personas pueden acceder a los fondos de capitales que se creen. Por esta razón es importante establecer un perfil de beneficiario que funcione, entre otras, como un filtro para acceder a dichos fondos.
- 2 Determinar el objetivo que se quiere lograr a través del capital facilita la creación de los perfiles beneficiarios.
- 3 La clasificación por perfiles de beneficiario permite alinearse con estrategias específicas de los gobiernos.
- 4 En caso de que uno de los objetivos del programa de emprendimiento sea la disminución de la desigualdad, se deben establecer criterios de selección que privilegien poblaciones vulnerables y minorías.
- 5 Ulteriormente, la creación de los perfiles beneficiarios debería orientarse a la estrategia del programa, pues solo seleccionando adecuadamente a las personas se incrementarán las posibilidades de cumplir los objetivos.



La selección de emprendedores para el Fondo Emprender tiene el reto de conciliar dos objetivos que no son siempre compatibles: establecer un exigente **filtro de calidad**, para asegurarse de que los recursos públicos están siendo dirigidos a las personas que podrán darles un mejor uso; y hacer del emprendimiento una opción viable para renglones de población que tradicionalmente han tenido dificultades para acceder al mundo laboral, como los estudiantes y la población rural, haciendo de los recursos una herramienta inclusiva que permita disminuir la desigualdad social y que le ofrezca oportunidades de progreso a poblaciones vulnerables.

Dentro de esas líneas, se ha establecido que los recursos del Fondo Emprender estarán a disposición para ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial y que cumplan con alguna de las siguientes condiciones:

1. Aprendiz SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación titulada, dentro de los últimos 24 meses, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título.
2. Estudiante que se encuentre cursando los dos últimos semestres o el 80% de los créditos académicos de un programa de educación superior de pregrado.
3. Estudiante que haya concluido materias de un programa de educación superior de pregrado durante los últimos dos años.
4. Técnico, tecnólogo, profesional universitario de pregrado, posgrado, maestría y/o doctorado de instituciones nacionales o extranjeras, que haya culminado y obtenido el título de un programa de educación superior.
5. Aprendiz del programa SENA Empeñe Rural (SER), que certifique el cumplimiento de 200 horas del programa de formación o egresados de este programa.
6. Ciudadanos colombianos caracterizados como población vulnerable, que hayan completado por lo menos 90 horas de formación en cursos afines al área del proyecto.

7. Connacionales certificados por la Cancillería, como retornados con retorno productivo, que hayan completado por lo menos 90 horas de formación SENA en cursos afines al área del proyecto.

Esta clasificación de los emprendedores del Fondo Empezar responde solamente a requisitos académicos, pero se podrían tener en cuenta aspectos tales como, sector económico, sector social, edad, género, geografía, entre otras.

En el Fondo Empezar, los proyectos seleccionados también pueden ser presentados de manera asociativa, siempre y cuando el grupo que lo presente este conformado al menos en un 51% por aprendices.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Si en tu país existe una clasificación de la población por niveles geográficos, sociales, económicos, académicos, será clave contar con dicha información para iniciar la construcción de los perfiles de beneficiarios.
- No olvides que las universidades y la academia son el foco de población donde podemos potencializar un mayor número de emprendedores: investiga en las universidades y escuelas la perfilación de los estudiantes, puedes hacerlo por carreras o por facultades.
- Identifica la población beneficiaria de los programas de emprendimiento en tu entorno, enfócate en aquella más desatendida.
- Observa las estadísticas sobre el nivel de desempleo según edad, podrá servirte para direccionar los programas a la población que más lo necesita.

DESTINACIÓN DE LOS RECURSOS Y CONTRAPARTIDAS



Así como muchos negocios requerirán una inversión de recursos iniciales muy alta, otro tipo de proyectos requerirán inversiones básicas o muy bajas. Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo de software donde el emprendedor es técnico en el área, el talento y el

tiempo son los mayores activos, las inversiones iniciales se reducen a un computador portátil potente, algunos costos de mercadeo para darse a conocer y capturar mercado, y un sueldo para el emprendedor. Por el contrario, los negocios agrícolas o agroindustriales manejan una amplia cadena productiva. Por ejemplo, en el sector de producción de lácteos, esta cadena incluye la ganadería, la recolección de la leche, el procesamiento de la misma y su transformación; todo esto implica una inversión inicial alta (semovientes, maquinaria de ordeño y procesamiento, instalaciones adecuadas para la conservación de los lácteos, equipo de trabajo, etc.). Los sectores a fomentar, por lo tanto, determinarán la cantidad de recursos a otorgar a cada proyecto.

Además del sector, existen otros factores importantes que se deben tener en cuenta para determinar los montos que se destinan para el financiamiento y los rubros que este abarca: si el objetivo principal del programa diseñado es la generación de empleo, el enfoque debe realizarse en proyectos que destinen la mayoría de capital en el recurso humano y no tengan altos requerimientos de activos e insumos; un programa que busque incrementar las cadenas productivas regionales de productos básicos de consumo requerirá un monto de recursos mucho mayor para promover que estas se fortalezcan y por tanto requerirá un gran porcentaje de su inversión en capacidad instalada; un programa que proyecte llegar directamente a una porción pequeña de la población, pero generar grandes negocios, será radicalmente distinto de un programa que busque impactar directamente un número alto de personas, enfocándose en la generación de ingresos de subsistencia.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que, como sucede en los programas subsidiarios, los usuarios tienen expectativas de no rendir cuentas sobre cómo gastan los recursos, asumiendo que son de ellos. Al entregar los recursos del capital semilla, se debe delimitar el uso de los mismos con lineamientos preestablecidos, para minimizar el riesgo de su utilización inadecuada de los mismos. Por lo tanto, es importante generar parámetros claros y bien delimitados sobre cuáles rubros pueden financiarse con los recursos otorgados; así como anticipar cuáles podrían ser los posibles “destinos indeseados” para poder establecer prohibiciones explícitas que eviten que los recursos se desvíen.

Al recibir el capital semilla, los emprendedores se están comprometiendo con una serie de obligaciones referidas no solo al posible reembolso económico, sino al modo en el que van a ejecutar los planes que han proyectado. Los emprendedores deben comprender a cabalidad cada una de las contrapartidas de los recursos que reciben, así como las consecuencias económicas y legales de incumplirlas.



RECOMENDACIONES

- 1 Realizar un análisis sobre la inversión inicial para empresas, por sector y tipo de negocio, definiendo rangos de recursos a requerir.
- 2 Separar los beneficiarios según la edad del negocio y la etapa de desarrollo en la que se encuentren (ideando, con un producto MVP, produciendo y comercializando de manera informal o formal, entre otras), permite determinar el impulso económico que requiere cada proyecto.
- 3 Se puede estandarizar el monto de recursos a entregar, según la proyección de empleos que serán generados.
- 4 Identificar los riesgos en el uso de los recursos, puede servir para crear una estructura de financiación, eliminando rubros que puedan ser generadores de desvíos financieros (p. ej. compra de patrimonio familiar, vehículos no destinados para el desarrollo del negocio, sino de usufructo personal).

EN EL SENA SE HACE ASÍ



De acuerdo con los sectores económicos, regiones, población, directivas del Gobierno, el SENA anualmente distribuye los recursos mediante convocatorias para financiar proyectos de emprendimiento que generen empleos. Dado el objetivo del Fondo Emprender (promover la creación de empleos) la cantidad de dinero destinado para un proyecto está directamente relacionada con la cantidad de empleos que dicho proyecto genere, de la siguiente forma: si el plan de negocio genera hasta tres empleos formales y directos, el monto de los recursos será de hasta 80 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 19.297); si el plan de negocio genera hasta cinco empleos formales y directos, el monto de los recursos será de hasta 150 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 36.183); y si el plan de negocio genera seis o más empleos formales y directos, el monto de los recursos será de hasta 180 salarios mínimos mensuales ($\approx$ USD 43.420).

Con el fin único de que los proyectos financiados inviertan los recursos de manera adecuada, además que el 100% de estos recursos esté destinado al desarrollo de la idea empresarial, y también producto del aprendizaje de las convocatorias iniciales, se establecieron rubros que podrían y no podrían ser financiados, con el fin de optimizar de la mejor manera la utilización de los mismos.

RUBROS FINANCIABLES VS. RUBROS NO FINANCIABLES

1. Pago de salarios u honorarios	1. Compra de bienes inmuebles
2. Insumos para el ciclo productivo	2. Compra de bienes muebles que no estén relacionados con el objeto del plan de negocio
3. Adquisición de maquinaria, equipos y software	3. Adecuaciones o remodelaciones de cualquier tipo de bienes inmuebles, que no conformen el proceso de dotación técnica y que no sean indispensables para el desarrollo del plan de negocio
4. Costos que se generen por permisos, licencias y registros	4. Estudios de factibilidad de proyectos (consultorías, asesoría jurídica, financiera, etc.)
5. Adquisición o arriendo de bienes muebles y vehículos automotores (máximo 15% de los recursos asignados)	5. Adquisición de vehículos que no estén relacionados con el objeto del plan de negocio
6. Las adecuaciones o remodelaciones estructurales y locativas del inmueble donde se desarrollará el plan de negocios, siempre y cuando el monto no supere el veinte por ciento (máximo 20% de los recursos asignados)	6. Pagos de pasivos, deudas o de dividendos
7. Financiar las adecuaciones técnicas necesarias para el proceso productivo o montaje industrial (máximo 50% de los recursos asignados)	7. Recuperaciones de capital
8. Adquisición e implementación de franquicias	8. Compra de acciones, derechos de empresas, bonos y otros valores mobiliarios exceptuando los derechos asociados a franquicias, cuando sea esta parte de la naturaleza del plan de negocio
	9. Pago de regalías, impuestos causados, aportes parafiscales

8. Adquisición e implementación de franquicias	10. Formación académica
	11. Pago de derechos o inscripciones para participar en eventos comerciales nacionales o internacionales
	12. Gastos de viaje y desplazamiento
	13. Pago de inscripción y registro empresarial



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Con el fin de proyectar financieramente el programa de capital semilla, desarrollemos el siguiente ejercicio usando la tabla que encontrarás en la siguiente página:

-Bajo el supuesto de que los sectores económicos de la región donde se desarrollará el programa son los mencionados en la tabla, establezcamos unos rangos de financiación para los mismos.

-Dado que cada industria específica, por la misma particularidad que maneja en el desarrollo de su negocio, requerirá montos de recursos diferentes, establezcamos 4 rangos de financiación como ejemplo.

-Posteriormente enlacemos los rangos de financiación con los sectores económicos, esto con el fin de definir que sectores económicos necesitan una mayor financiación y cuales necesitan una menor financiación.

-Marca con una X en la intersección entre el sector y el rango para seleccionar a cuál rango pertenece cada sector.

		AGRO	SERVICIOS	INDUSTRIA	TECNOLOGÍA	CONSTRUCCIÓN	MANUFACTURA
Rango 1 (establece el rango mínimo y máximo)							
Rango 2 (establece el rango mínimo y máximo)							
Rango 3 (establece el rango mínimo y máximo)							
Rango 4 (establece el rango mínimo y máximo)							

- A continuación encontrarás un listado de activos y requerimientos de inversión de emprendimiento, marca con una X del listado de rubros contemplados en la tabla cuáles pueden financiarse y cuál sería el tope máximo de financiación; de lo contrario clasificalos como no financiables.

	FINANCIABLES	TOPE MÁXIMO	NO FINANCIABLES
Arriendos			
Salarios			
Máquinas			
Insumos			
Equipos			
Muebles			
Transportes			
Licencias			
Impuestos			
Mercadeo			
Imprevistos			

MECANISMO DE ENTREGA Y SEGUIMIENTO



Una vez que un proyecto ha sido elegido para recibir capital semilla se debe seguir un riguroso proceso para su entrega y para supervisar el cumplimiento del proyecto por parte del emprendedor.

Se debe considerar si el desembolso de los recursos se hará integralmente o por montos parciales, este último caso tiene la ventaja de poder integrarse con el proceso de seguimiento del proyecto, es decir que a medida que el emprendedor cumpla con ciertos logros establecidos se le hará entrega de montos parciales del total de los recursos asignados.

De la calidad de los recursos, dependerá en gran medida, las condiciones para la entrega de los mismos, pues por lo general los recursos públicos, de cooperación internacional, o banca multilateral tienen un tratamiento especial. Los recursos privados, bancarios o no bancarios, tienen menos restricciones en cuanto a las políticas para su desembolso.

Las empresas o emprendimientos deben propender por ser auto-sostenibles, por lo que la financiación del capital semilla debe estar destinada a los rubros correspondientes a las inversiones iniciales, o a las requeridas para los primeros meses de operación. Después de que ha pasado un tiempo razonable, la operación no debe consumir recursos del capital semilla.

Así mismo, establecer una relación de dependencia entre el cumplimiento de hitos que marquen la evolución del proyecto y la entrega de los recursos, es un buen mecanismo de control para que los recursos sean utilizados en el logro de actividades específicas.

El acompañamiento en la etapa de ejecución de los recursos, aunque no determinará el éxito del emprendimiento o empresa, ayudará a los emprendedores a cometer menos errores y a contar con un soporte permanente para que los pasos a seguir sean sustentados en la experiencia que han adquirido los asesores gracias a los procesos con otros emprendedores.

Un sistema de monitoreo no tiene sentido si no existe un esquema de indicadores o parámetros a los que hacerle seguimiento; por lo tanto, es indispensable crear un compendio de indicadores de resultados que esté orientado a las expectativas del programa, para posterior seguimiento y control.



RECOMENDACIONES

- 1 Establecer un mecanismo para selección de las personas, proyectos o emprendimientos a los que se le asignarán los recursos de capital semilla, teniendo como foco, que además de funcionar como filtro, sirva de guía para seguimiento y ejecución del proyecto.
- 2 El documento o entregable que defina la viabilidad de entrega de los recursos, debe incluir explícitamente las inversiones a realizar.
- 3 Establecer los criterios de creación, diseño y evaluación de los entregables de cada postulante, alineados con el desarrollo empresarial.
- 4 Integrar el mecanismo de entrega de los recursos, con el mecanismo de seguimiento del proyecto.
- 5 Establecer un sistema de medición de la evolución de los proyectos.
- 6 Definir una estructura de seguimiento del proyecto durante su ejecución.
- 7 Elaborar un sistema que sea amigable, sencillo y útil para los emprendedores a la hora de demostrar el avance a las personas que realicen el control sobre el desarrollo del negocio. Este sistema no debe consumir mucho tiempo, pues ya un emprendimiento demanda de por sí, un compendio considerable de tareas y obligaciones.
- 8 Usar herramientas de apoyo que respondan a las tendencias del ecosistema de emprendimiento, de modo que sirvan para participar en otros programas de capital semilla que ofrezcan diferentes entidades.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



Convocatorias- El mecanismo para la asignación de los recursos

El SENA utiliza como mecanismo para entrega de los recursos del capital semilla las convocatorias, las cuales se ejecutan a través de un sistema de información donde los emprendedores pueden postularse. El SENA establece a través de términos de referencia las condiciones generales de cada convocatoria (en el apartado capital soporte se puede visualizar el acompañamiento

que brinda el equipo de trabajo del SENA en la construcción de las bases del plan de negocios, así como en la formulación del mismo para la participación en el Fondo Emprender). El registro de los planes de negocio de los emprendedores se realiza dentro de los plazos y con base en los términos y condiciones de una convocatoria pública, la cual contiene las fechas de apertura y cierre; cronograma; quiénes podrán participar; marco jurídico; tipología de los planes de negocio a presentar; criterios de evaluación; monto de financiación; disponibilidad presupuestal; desembolso de recursos; procedimiento para participar; mecanismos para el registro de planes de negocio; proceso de ejecución, supervisión y control; mecanismos de información y cobertura geográfica (nacional, por región, departamento o distrito capital).

Para la operación de las convocatorias y en efecto para el funcionamiento del programa de capital semilla, se establecieron manuales de operación y financiación que funcionan como una guía que contiene en su totalidad el orden rector del Fondo Emprender.

El Fondo Emprender en su historia ha tenido múltiples transformaciones, la mayoría de ellas fundamentadas en crear mayor valor para los emprendedores, pero también optimizar los tiempos, uso de recursos y resultados. Uno de los principales cambios realizados nació de la necesidad de optimizar los recursos que se invertían en la evaluación de proyectos. El cambio consistió en que una vez abierta una convocatoria solo se pueden postular planes de negocio hasta por un 120% del valor total del presupuesto destinado para la convocatoria, esto permite limitar el número de planes de negocios participantes, disminuyendo así el presupuesto invertido para la evaluación e invertir ese recurso en la financiación de más proyectos.

Otro mecanismo adoptado fue el de establecer una cuota regulada por departamento para fomentar la participación de todas las regiones del país, y hacer mucho más equitativa la distribución de los recursos alrededor del territorio nacional. Las regiones pueden postular, al momento de la formalización de los planes de negocio, un número determinado de proyectos, según lo dictaminado por la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA, quien propende por garantizar la cobertura nacional.

Proceso Fondo Emprender

Sistema de selección de proyectos, asignación de recursos y seguimiento

El proceso para la formulación, registro, evaluación, asignación de los recursos del Fondo Emprender y puesta en marcha, se desarrolla observando la metodología dispuesta para las unidades de emprendimiento del Fondo Emprender y las dispuestas en el manual de operaciones, contemplando las siguientes etapas de carácter obligatorio:

- 1. Validación e identificación** esta etapa comprende la validación del perfil emprendedor del beneficiario o del equipo de emprendedores y la validación temprana del mercado y sostenibilidad del negocio.
- 2. Acreditación** de los documentos base que soporten la elegibilidad del beneficiario.
- 3. Registro y presentación** del plan de negocio en la plataforma del Fondo Emprender
- 4. Evaluación** de planes de negocio.
- 5. Jerarquización y priorización** de planes de negocio.
- 6. Asignación de recursos** capital semilla a los planes de negocio.
- 7. Celebración, legalización** del contrato de cooperación empresarial y exigencia de documentos contractuales.
- 8. Puesta en marcha** del plan de negocio.
- 9. Control y evaluación** de la inversión.
- 10. Decisión de condonación**

La estructuración de este proceso está basada en la naturaleza de los recursos, en particular del carácter reembolsable de los recursos del Fondo Emprender. Por lo tanto, los pasos 8, 9 y 10 son imprescindibles para garantizar el correcto uso de los mismos y la sostenibilidad del negocio. Esto permite que al final de la ruta, el dinero asignado al proyecto quede en manos del emprendedor de manera definitiva. Este proceso está acompañado permanentemente por los Centros de Desarrollo Empresarial del SENA a través del capital soporte.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Realiza una pequeña investigación sobre los mecanismos de entrega de recursos no bancarios para desarrollo empresarial en tu contexto regional.

- Dibuja un mapa del proceso de entrega de los recursos de capital semilla para un proyecto, ten en cuenta desde el chequeo de los requisitos de participación, los procesos de selección para la asignación de los recursos, la entrega de los mismos y el seguimiento a la ejecución del proyecto. Escribe enfrente de cada paso del proceso, un registro que sirva de evidencia de la actividad realizada y un backstage o proceso soporte para desarrollar dicha actividad. Al finalizar establece un responsable. No olvides mencionar con qué apoyo o soporte institucional cuenta el emprendedor en cada etapa.



MARCO LEGAL



La normatividad es un aspecto fundamental y transversal a todo el proceso. Las características particulares del capital semilla lo diferencian de todos los otros tipos de patrimonio económico; en consecuencia, es importante fomentar medidas legales que protejan el capital semilla, por ejemplo, de las consideraciones tributarias habituales.

Asimismo, es importante tener un marco legal preestablecido para garantizar que el traspaso de los recursos, se realice sin perjuicio para los emprendedores o las entidades que aportan los recursos respectivos. Del mismo modo, se deben considerar con anticipación las disposiciones necesarias para concluir los vínculos contractuales legales que se hayan establecido entre el emprendedor y la entidad que haya proporcionado los fondos de capital semilla, una vez que los objetivos estipulados hayan sido alcanzados.



RECOMENDACIONES

- 1 Hacerse a los servicios de un equipo legal, preferiblemente con dedicación exclusiva.
- 2 Realizar un mapa de riesgos enfocados en la ausencia de un marco normativo que permita regular el programa.
- 3 Imagina y describe tres situaciones conflictivas que puedan surgir alrededor de un programa de emprendimiento con recursos de por medio y que puedan prevenirse mediante, o cuya solución radique en, medidas normativas concretas.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



En el año 2002, se creó la Ley 789 que en su artículo 40, crea el Fondo Emprender con el propósito de incentivar y facilitar la generación y creación de empresas, contribuyendo al desarrollo humano e inserción en el sector productivo, coadyuvando al desarrollo social y económico del país a través de una formación pertinente y de capital semilla.

Esta norma entregó la administración y dirección del Fondo Emprender, al Consejo Directivo del SENA, quien ha ejercido las funciones del Consejo de Administración del mismo y cuya Dirección Ejecutiva está a cargo del Director General del SENA o su delegado, ha realizado la gran labor de promover el buen desempeño del programa.

Solo hasta el año 2006, se creó la ley de “Fomento a la cultura del emprendimiento” que en su artículo 4° numeral 6° estableció la obligación del Estado de “generar condiciones para que en las regiones surgieran fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas”.

Esta misma Ley 1014 de 2006, en su artículo 18, también establece las actividades de promoción del emprendimiento, el Gobierno Nacional deberá dar prioridad con el fin de promover la cultura del emprendimiento y las nuevas iniciativas de negocios. Dentro de estas actividades se encuentran los “Programas de Cofinanciación para apoyo a programas de las unidades de emprendimiento y entidades de apoyo a la creación de empresas, apoyo financiero para el desarrollo de programas de for-

mación, promoción, asistencia técnica y asesoría, que ejecuten las fundaciones, cámaras de comercio, universidades, incubadoras de empresas y ONG”.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Menciona las leyes que existen en tu país para promover la cultura del emprendimiento.
- Examina estas normas para determinar cuáles continúan vigentes, cuáles se están desarrollando correctamente y cuáles están generando el mayor impacto en la comunidad de emprendedores.
- Así mismo, determina los componentes rezagados u obsoletos de estas mismas leyes con el fin de transformarlos y actualizarlos al contexto y necesidades vigentes.

TECNOLOGÍA Y SISTEMA DE INFORMACIÓN



La tecnología es un componente transversal de todo el proceso. De cara a los usuarios permite extender enormemente el alcance de la red de emprendimiento, supliendo hasta un cierto límite las carencias que se puedan tener en términos de accesibilidad física.

En ese sentido, dado que la plataforma tecnológica puede ser el único medio de acceso para personas en los rincones más apartados del territorio, es importante que esta tenga una interfaz amigable y que el nivel de competencia digital no se vuelva un obstáculo para el acceso.

Las herramientas tecnológicas además son de gran valor en términos del tiempo. Se debe recordar que los procesos de emprendimiento muchas veces están ligados a convocatorias con fechas precisas, a productos que solo se producen o solo se consumen en determinadas temporadas y, por lo tanto, un desfase temporal puede resultar fatal para todo el proyecto, así sea solo un par de días. Teniendo en cuenta lo anterior, las herramientas tecnológicas pueden facilitar mucho los trámites requeridos para llevar a cabo un proceso de establecimiento de una empresa, por ejemplo si se lleva el registro de documentos de manera digital, en lugar de física.

Por otro lado, es importante tener una herramienta tecnológica central estandarizada a través de la cual se puedan manejar integralmente la información de la entidad promotora del emprendimiento.



RECOMENDACIONES

- 1 Los límites presupuestales pueden impedir una cobertura total de instalaciones físicas de la red de emprendimiento. El acceso digital normalmente requiere una inversión mucho menor.
- 2 La interfaz de las plataformas digitales dirigidas al público debe privilegiar la accesibilidad, para no excluir a las personas con bajas competencias digitales.
- 3 La entidad promotora del emprendimiento requiere también una herramienta tecnológica interna para manejar la información. De modo tal que los procesos, los documentos y los procedimientos compartan un mismo modelo estandarizado, accesible en todo momento a todos los funcionarios de la entidad.
- 4 Aunque la documentación física puede ser un requerimiento legal para ejecutar determinadas etapas del proceso de establecimiento de una empresa y de solicitudes capital, en ocasiones aceptar la versión digital de los documentos puede acelerar los procesos.

EN EL SENA SE HACE ASÍ



Los programas de Emprendimiento del SENA a través de su red de Centros de Desarrollo Empresarial, implementan un sistema de información (Neoserra de Outreach Systems) común y obligatorio para todos los Centros de Desarrollo Empresarial que facilita el almacenamiento de datos, el monitoreo de los centros y del personal, y la medición de resultados. También es responsabilidad de los Centros de Desarrollo Empresarial utilizar los sistemas de información que establece el SENA como mecanismo de seguimiento y control de los procesos.

Adicionalmente el programa Fondo Emprender cuenta con una plataforma funcional que sirve para el proceso de convocatoria, para registro de planes de negocio, para evaluación y seguimiento de los mismos, y también para la ejecución y aprobación de los recursos del Fondo Emprender.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Escribe maneras en las que se puede hacer más sencilla una interfaz de una plataforma de emprendimiento para que sea más accesible.
- Haz una lista de pros y contras de manejar la documentación de manera digital, en comparación con su manejo de manera física.

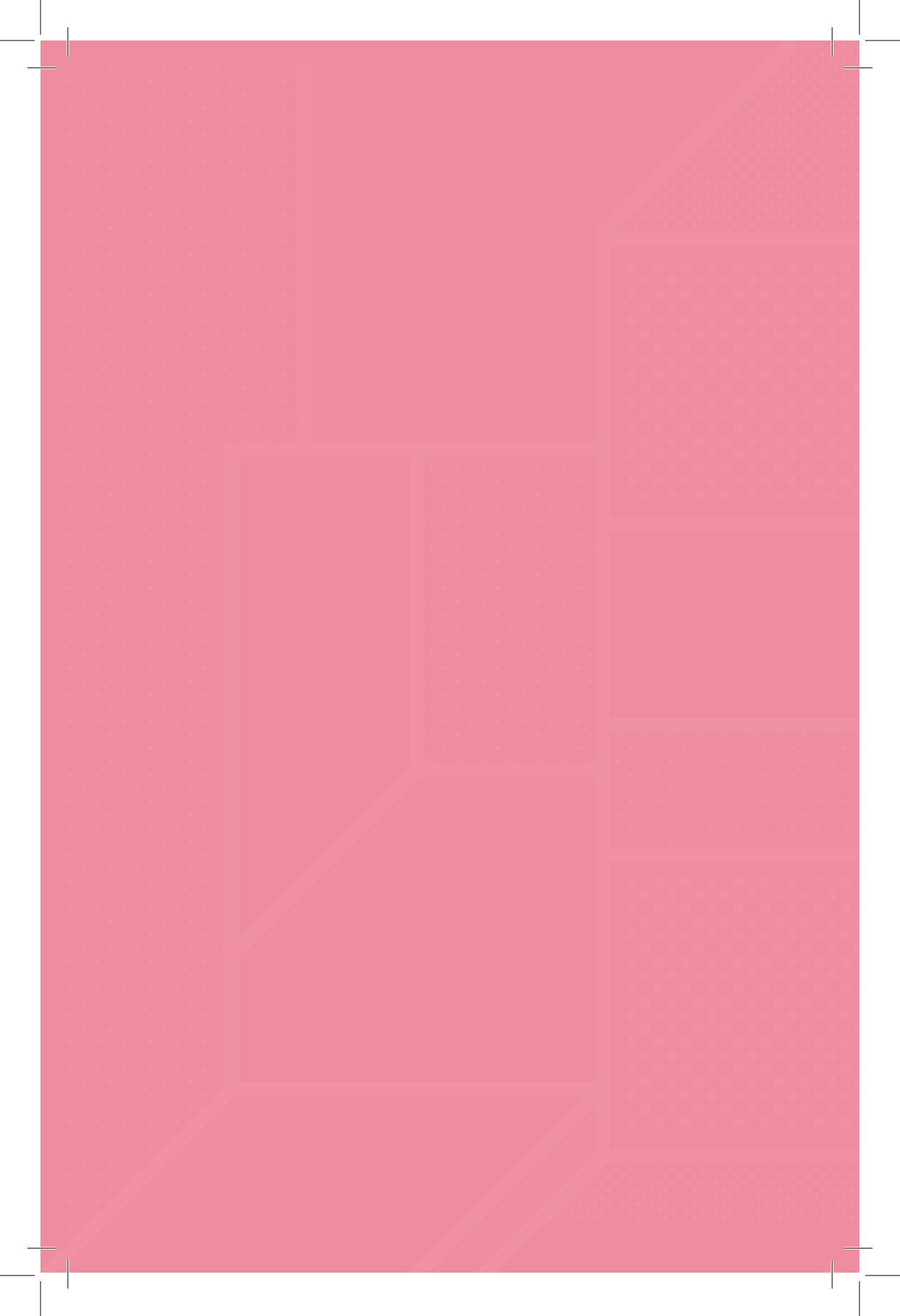
Interfaz



Blank lined paper with a green pencil icon at the bottom right.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. In the bottom right corner, there is a small green icon of a pencil pointing upwards and to the left. The paper appears to be a standard sheet of notebook or writing paper.

Capital Semilla



CAPITAL

SOCIAL

CAPITAL SOCIAL

LA FUERZA DE LA COMUNIDAD DE EMPRENDEDORES MARCA SENA

Un esfuerzo individual de una entidad por fortalecer y desarrollar el emprendimiento en un país es valioso, pero dado que cada entidad tiene una visión y una misión determinada, así como objetivos y fortalezas específicos, lo más probable es que no pueda cubrir todos los frentes necesarios para garantizar que cualquier ciudadano del país tenga la posibilidad de transformar sus ideas en emprendimientos empresariales.

Un sistema de soporte se conforma por espacios físicos, talento, entidades gubernamentales, la academia, herramientas financieras, culturales, procesos, guías metodológicas, entre otros. La creación de una comunidad de emprendimiento consiste en la identificación de los actores pertinentes dentro del contexto respectivo con los cuales se puede trabajar de manera coordinada, con el propósito de establecer un sistema engranado e integral al cual pueda acudir cualquier emprendedor para desarrollar sus ideas de emprendimiento.

Una comunidad de emprendedores no se construye a propósito como un objetivo final, por el contrario es el resultado de la existencia de múltiples factores que ayudan a que personas con los mismos intereses se encuentren y generen sinergias. No existe una fórmula secreta para la consolidación de una comunidad de emprendedores, sin embargo es el escenario perfecto para la creación de oportunidades para que más emprendedores puedan probar sus ideas, generar aprendizajes que le permitan desarrollar sus negocios y escalar, encontrar aliados, socios, proveedores e incluso clientes. Estas comunidades tampoco se logran por arte de magia, una buena comunidad se forja cuando los miembros logran relacionarse con facilidad, entablar y mantener buenas relaciones con el entorno inmediato, pero que también trascienden de este entorno ampliando cada vez más la red.

La evolución de los sistemas organizacionales ha demostrado con el tiempo, que no existe una relación directa entre el número de personas que conforman una empresa y la capacidad de crecimiento de la misma, puesto que la construcción de redes ha ayudado a la optimización de los equipos. No se hacerlo, pero conozco a alguien que

puede hacerlo por mí, una frase muy de moda, pero que representa una realidad. Partir de la premisa de que no tengo que pagar por todo lo que necesito y no necesito contratar todas las actividades que no se hacen, da como resultado un intercambio de capacidades, que obliga a que exista un flujo permanente y recíproco de oportunidades para los emprendedores.

La posibilidad de crear, crecer y sostenerse puede estar determinada por las habilidades de los emprendimientos de moverse en entornos que favorezcan su emprendimiento y de hacer parte de comunidades que propendan por el logro de objetivos comunes.

Preceptiva



RECOMENDACIONES

- 1 Para reforzar los diferentes frentes que integran la comunidad de emprendimiento hay que considerar llevar a cabo las siguientes acciones:
 - **Talento humano:** identificar profesionales en el entorno empresarial, accesible y rentable que pueden desempeñarse como fundadores, empleados y mentores en todas las disciplinas en un contexto global.
 - **Capital:** identificar la existencia de fondos, capacidad de endeudamiento y capital para las startups, así como la creación de un entorno que permita una actividad de salida exitosa.
 - **Mercado:** identificar un mercado de clientes a nivel local, conectados globalmente, con la capacidad y el interés de adquirir productos y servicios novedosos. Integrada dentro del mercado, debe existir una red de medios de comunicación para impulsar estas empresas emergentes y atraer clientes.
 - **Aliados:** involucrar una red de proveedores de servicios y programas de capacitación para promover y apoyar las iniciativas emprendedoras. Para esto se identifica todos los actores interesados en formar la comunidad de innovación mediante encuentros, conferencias, clusters y hubs que faciliten la colaboración.

- **Normatividad:** implementar un sistema de servicios básicos y recursos para suplir las necesidades de las empresas que proporcionan la infraestructura operativa, logística y financiera requerida y promover la existencia de un sistema normativo que favorezca a los emprendedores y facilite la participación global con liderazgo innovador.
- **Cultura:** impulsar un entorno que apoye culturalmente las actividades y características emprendedoras y que proporcione un estilo de vida que impacte a los emprendedores.

EN EL SENA SE HACE ASÍ

Para garantizar la fortaleza de las comunidades de emprendimiento regionales, el SENA busca constantemente establecer alianzas y engranarse con los principales actores regionales y nacionales en materia de emprendimiento. Es importante recordar que el trabajo de transformar el contexto nacional para promover la cultura y los valores del emprendimiento es una labor que no se puede realizar de manera aislada, sino que se debe aprovechar las fortalezas del trabajo en conjunto si se quiere que estas transformaciones sean poderosas y sostenidas en el tiempo.

El siguiente es un listado de algunos de las principales alianzas establecidas por el SENA con actores nacionales e internacionales

Nacionales

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia
Superintendencia de Industria y Comercio
Cancillería
Findeter
Presidencia de la República
Federación Nacional de Departamentos
Confecámaras
Fundación Bavaria
Bancoldex
Unidad Administrativa para la Consolidación Territorial
Colciencias
Plan Vive Digital Colombia
Apps.co
Federación Colombiana de Municipios
Innpulsa Colombia

Universidad de los Andes
Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Internacionales

MassChallenge
University of Texas at San Antonio (UTSA)
Organización Internacional del Trabajo (OIT)
Harvard University
Massachusetts Institute of Technology
Embajada de los Estados Unidos
Banco Interamericano de Desarrollo
InvestHK
Bill & Melinda Gates Foundation
Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ)
USAID
National Institute for Transforming India (NITI Aayog)
Babson
Banco Mundial
U.S. Small Business Administration (SBA)
Tecnológico de Monterrey
Departamento de Estado de los Estados Unidos
Corporación de Fomento de la Producción del Gobierno de Chile (CORFO)

Uno de los grandes retos del sistema de emprendimiento del SENA, es la internacionalización tanto de su modelo, como de sus emprendimientos. Consideramos que un proyecto de emprendimiento es exitoso, cuando las ideas se catalizan y los emprendedores logran vender sus productos y servicios en mercados locales, más aún cuando logran traspasar las barreras en los mercados internacionales. Las exportaciones aportan al crecimiento de la economía del país, puesto que la internacionalización tiene un impacto importante en la creación de nuevos empleos y en el desarrollo de las regiones. El primer paso es atreverse, creer que es posible y así comenzar a exportar. El SENA está invirtiendo todos sus esfuerzos para que la internacionalización sea una realidad.



CONSTRUYAMOS JUNTOS

- Por cado uno de los pilares o componentes de un ecosistema de emprendimiento, genera 2 ideas que jalonarían la construcción del comunidad en tu país.

	¿QUÉ HAGO?	¿QUÉ DEBO HACER? (Idea 1)	¿QUÉ DEBO HACER? (Idea 2)
Talento humano			
Capital			
Normatividad			
Cultura			
Comunidad			
Mercado			

BIBLIOGRAFÍA

Aldana, Eduardo y Reyes, Alfonso (2004) *Disolver Problemas. Criterio para formular proyectos sociales* Ed. Uniandes, Bogotá.

Global Entrepreneurship Monitor (2016) *GEM Colombia 2016 Report*, disponible en <https://www.gemconsortium.org/report/49824>, consultado en octubre de 2018.

Global Entrepreneurship Monitor *GEM América Latina y el Caribe 2015/16*, disponible en <https://www.gemconsortium.org/report/49822>, consultado en octubre de 2018.

Lope Pihie, Z.A. & Baghari, A. (2012). "An exploratory study of entrepreneurial attributes among Malaysian university students". *Life Science Journal* 9(3): pp. 2358-2365.

Luthans, F. (2002). "The need for and meaning of positive organizational behavior". *Journal of Organizational Behavior*, 23: pp. 695-706.

Luthans, F.; Youssef, C.M. y Avolio, B.J. (2007): *Psychological Capital*. Oxford University Press, Oxford.





