

VALOR AGREGADO

MEJORA EN LA RUTA DE PROCESOS DE ATENCIÓN AL EMPREENDEDOR

CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299
SENA- UNIVERSIDAD NACIONAL

Realizado por: GRUPO DE INVESTIGACIÓN BIOGESTIÓN - UN
Director: Oscar F Castellanos D

BOGOTÁ - COLOMBIA
2022



- 1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANALISIS PRELIMINAR**
- 2. LINEA BASE**
- 3. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES**
- 4. INDICADORES**
- 5. CONCLUSIONES**

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

Observatorio de Emprendimiento

Son unidades de trabajo que se dedican a **observar, comprender y analizar** el comportamiento de diversos fenómenos que se presentan en la sociedad, a partir de metodologías e instrumentos diseñados para medir de forma sistemática y objetiva: **indicadores** sobre el ecosistema emprendedor.

Centros de Pensamiento

Son organizaciones de **análisis y asesoría** orientados hacia la definición de políticas públicas y empresariales sobre asuntos nacionales e internacionales.

Do Tank

Funcionan como un think tank en la generación de ideas, pero se enfocan en la **generación de soluciones para problemas específicos** a través de procesos de investigación, a diferencia de los think tanks, se involucran en la implementación de estas soluciones generadas, formando conexiones y alianzas con organismos gubernamentales, actores privados y de la sociedad civil.

Atención al emprendedor

Puede ser definida como los servicios prestados que brindan atención, soporte, orientación y acompañamiento integral al emprendedor. En lo particular, la atención al emprendedor se encuentra enfocada en la ideación, estructura de un modelo de negocio y el seguimiento a los primeros pasos de la operación inicial de la empresa, así como la constitución legal de las mismas.

Agencia de Innovación y Emprendimiento

Son organizaciones especializadas en la promoción o el fomento de la **investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i)** en las empresas. Entidades de conexión e interface en el ecosistema emprendedor.

Fondos de Emprendimiento

Proveen el capital para potenciar el crecimiento de emprendimientos y empresas en fases iniciales. Un fondo de emprendimiento tiene como objetivo apoyar la promoción y consolidación de iniciativas empresariales con impacto social, tecnológico, innovación y que permita crecer a las poblaciones.

Buenas practicas

Las buenas prácticas son aquellas que han demostrado que funcionan bien y producen buenos resultados y, por lo tanto, se recomiendan como modelo. Es decir, en una buena práctica en atención al emprendedor hay consenso en torno a que, al aplicarse, se aumenta la probabilidad de que el emprendimiento culmine de forma exitosa.

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

En la primera revisión se encontró una **referenciación de 396 entidades** tanto nacionales como internacionales, a esta base se le realizó un análisis de criterios de selección con el fin de verificar su pertinencia en la base de análisis de la ruta de atención al emprendedor.

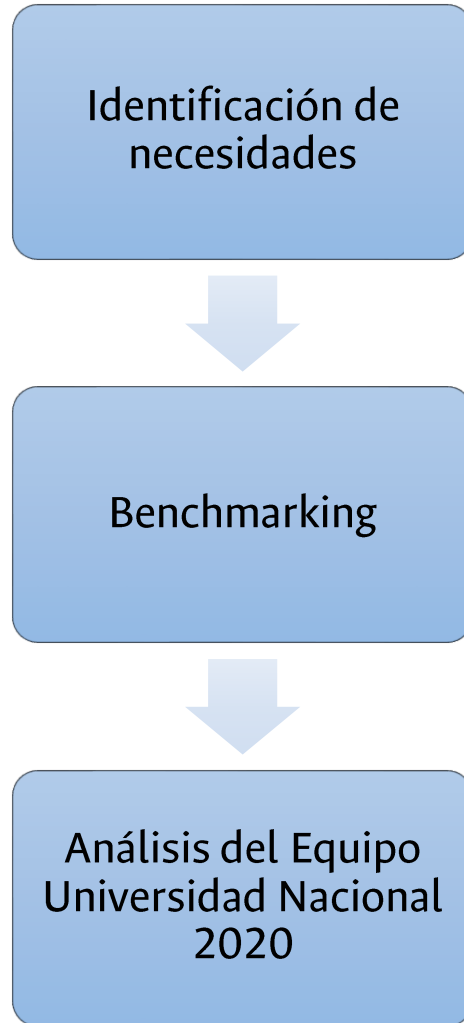
Estas 396 instituciones son resultado de

- (1) la identificación de países analizados considerados por The Global Entrepreneurship and Development Institute (GEDI);
- (2) la identificación de los países miembros y/o socios claves de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y
- (3) la búsqueda de instituciones asociadas a la promoción y desarrollo del emprendimiento en los países identificados en los puntos anteriores.

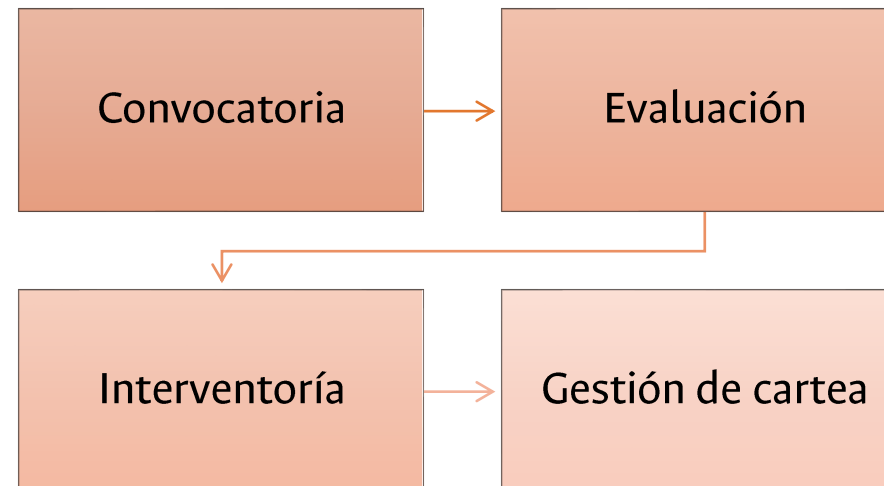
Criterios de selección para entidades semejantes a Fondo Emprender

MODELO 4K	PREGUNTA ORIENTADORA	CRITERIO ORIENTADOR
Capital Psicológico	¿Tiene programas de capacitación?	- Mentalidad y cultura de emprendedor
Capital Soporte	¿Tiene programas de acompañamiento al emprendedor?	- Sistema de acompañamiento al emprendedor - Apoyo en etapa de ideación - Brinda asesoría y seguimiento en la constitución, formalización y trámites del emprendimiento
Capital Semilla	¿Financia el emprendimiento?	- Apoyo financiero en forma de capital semilla no reembolsable - Líneas de crédito que faciliten el acceso a financiamiento
Capital Social	¿Tiene programas de relacionamiento entre emprendedores?	- Redes de relacionamiento entre emprendedores - Relacionamiento entre actores del ecosistema

Desarrollo



- **Benchmarking:** 396 entidades nacionales e internacionales evaluadas.
- 66 entidades consideradas semejantes a Fondo Emprender desde el modelo 4K.



1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

Procesos operativos de los fondos internacionales Convocatoria

58% De las convocatorias involucran un componente de asesoramiento, networking o mentoring en los beneficios recibidos por el emprendedor.	57,35% Son convocatorias abiertas, es decir, puede participar cualquier sector económico
22% De las entidades tiene como requisito la alianza estratégica del emprendedor con inversores, asesores, incubadoras u otro actor del ecosistema de emprendimiento.	63,23% De las entidades brinda asesoría de algún tipo en la etapa de formulación del plan de negocios

Actividades relevantes en el proceso de evaluación para entidades semejantes a Fondo Emprender

Número de empleos a generar		
13,24% De las entidades estudiadas considera relevante el número de empleos a generar .	41,18% De las entidades no solicita el número de empleos a generar como un criterio para ser evaluado.	45,59% De las entidades restantes no brinda información o es una característica no evidenciable respecto.
Pertinencia y/o relacionamiento regional		
33,84% De las entidades cuenta con pertinencia y/o relacionamiento regional .	22,08% No cuenta con pertinencia y/o relacionamiento regional	44,08% No cuentan con información o no es evidenciable en este ítem
Habilidades blandas		
26,5% Valora el componente de habilidades blandas de los emprendedores en esta etapa de evaluación	16,17% De las entidades no evalúa las habilidades blandas	57,35% No cuenta con información disponible para analizar esta característica.
Oportunidad de negocio como criterio de evaluación		
44,11% De las entidades valora la oportunidad de negocio como un criterio de evaluación .	14,70% de las entidades revisadas no considera este aspecto .	41,19% Las demás entidades no cuentan con esta información disponible en este punto.

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

Actividades relevantes
en el proceso de
interventoría para
entidades semejantes
a Fondo Emprender

Período de seguimiento		
36 meses FINEP - Con servicio de prórroga de 24 meses	24 meses Futurpreneur Canada.	60 meses Enterprise Ireland
Indicadores		
CORFO - Chile Validación técnica del producto o servicio, la primera venta facturada durante la ejecución del proyecto o bien, un contrato firmado por la venta de un servicio	ALTERNA - Guatemala Potencial de crecimiento, oportunidad de mercado, tracción, impacto en la economía creativa y cultural en América Latina y un plan de uso de fondos	
Apoyo económico		
SBA – EEUU Brinda financiación a través de los siguientes mecanismos Préstamos 504: plazo máximo de 25 años Microcréditos: plazo máximo de 6 años Prestamos 7(A): Se pagan en plazos mensuales de capital e interés.	House of Entrepreneurship - Luxemburgo Ofrece herramientas de financiación del SNCI (Société nationale de Crédit et d'Investissement), fuentes y tipos de financiación bancaria y no bancaria, definición de los requisitos financieros de una empresa y las soluciones bancarias más adecuadas, recaudación de fondos, la financiación de entresuelo (intermedia) o Garantías solicitadas por instituciones financieras.	PUNB – Malasia Centro de pensamiento que ofrece el reembolso de impuesto en el documento de garantía y financiación, garantía mínima y reembolso de financiamiento.

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

Tiempo de recuperación de cartera		
120 meses FINEP Brasil - Con servicio de prórroga de 24 meses	60 meses Futurpreneur Canada.	96 meses CONAMYPE – El Salvador
Entes externos		
SBA – EEUU Para la recaudación, cada prestamista determina los mecanismos de gestión de cartera	Start Up Norway -NORUEGA Todo se reduce a la negociación del emprendedor con el ángel inversionista	
Recursos integrales		
Enterprise Ireland - Irlanda Brinda apoyo financiero a empresas sin fines de lucro de base regional que brinden apoyo económico a empresas en sectores y regiones afectadas negativamente por COVID-19 y por la retirada del Reino Unido de la UE (Brexit).	ALTERNA – Guatemala Los recursos se recuperan así: 90% donaciones y capacitaciones a la comunidad; 10% pago en efectivo sin interés	
International development Norway (IDN) – Noruega Terceza su servicio de cartera con NORAD para quien el principal objetivo es garantizar que los fondos de ayuda al desarrollo se gasten de la mejor manera posible e informar sobre lo que funciona y lo que no funciona.	Ministry of Business, Innovation and Employment - Nueva Zelanda Usan solo sistemas de facturación electrónica entre proveedores y compradores, incluso si estos sistemas son diferentes. Mejora la precisión y la seguridad, reduce el tiempo de proceso y acelera los pagos.	
Mecanismos de garantía		
CONAMYPE- El Salvador Emplea mecanismos como la hipoteca, fondo de garantía y firma solidaria.	House of Entrepreneurship - Luxemburgo Utiliza hipotecas y pólizas para aseguramiento en la gestión de cartera	FINEP – BRASIL La gestión de cartera se hace por medio de la opción de compra, que obliga a la parte beneficiada a asociar a FINEP dentro de la empresa en caso del no cumplimiento del contrato

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

Apoyo económico		
SBA – EEUU Brinda financiación a través de los siguientes mecanismos Préstamos 504: plazo máximo de 25 años Microcréditos: plazo máximo de 6 años Prestamos 7(A): Se pagan en plazos mensuales de capital e interés.	House of Entrepreneurship - Luxemburgo Ofrece herramientas de financiación del SNCI (Société nationale de Crédit et d'Investissement), fuentes y tipos de financiación bancaria y no bancaria, definición de los requisitos financieros de una empresa y las soluciones bancarias más adecuadas, recaudación de fondos, la financiación de entresuelo (intermedia) o Garantías solicitadas por instituciones financieras.	PUNB – Malasia Centro de pensamiento que ofrece el reembolso de impuesto en el documento de garantía y financiación, garantía mínima y reembolso de financiamiento.
Apoyo soporte		
SEBRAE - Brasil Apoyo a través de herramientas digitales	LBAN - Luxemburgo Además del capital, a través de sus inversores ángeles brindan experiencia en gestión empresarial, habilidades y contactos para el emprendedor.	
Conexiones		
German Accelerator – Alemania De carácter privado, esta agencia ofrece conexión con inversores durante espacios de mentoría. Funcionan con programas de 2 semanas donde se acerca al emprendedor a capacitaciones e inversores.		

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

América

SERCOTEC: Estrategias de regionalización y enfoque específico a la población objetivo de las convocatorias

FONDCE: Financiamiento digital

Startup Up: Gestión descentralizada con los operadores – incubadoras de emprendimiento

CORFO: Emprendimiento con énfasis en base tecnológica y altamente innovadoras

FINEP: Alianza entre emprendedores e inversores privados

Nicaragua Creativa: Convocatorias focalizadas (agricultura) y apoyo de cooperativas

Emprendedor de Uruguay: Manual de buenas prácticas para el asesoramiento a emprendedores

Europa

Madrid Emprende: Servicios de Ventanilla Única y Viveros de Empresas

Impact – Ed Tech: Financiamiento a emprendedores hasta que el producto/servicio llegue a su mínimo viable

Startup Up Norway: Programa de 7 semanas para alianzas entre emprendedores e inversionistas

Innovation Norway: Programa sostenible para destinos turísticos en los países nórdicos

German Accelerator: Conexión a emprendedores con inversores durante espacios de mentoría

Innovate UK: Subvenciones orientadas a la innovación para que las empresas desarrollen productos, procesos o servicios nuevos y novedosos

1. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL Y ANÁLISIS PRELIMINAR

Oceanía

Socios de capital de crecimiento de Nueva Zelanda: Programa que asocia con inversores privados de ideas afines

Business.govt.nz: Cofinanciación para capacitaciones para desarrollar la capacidad de gestión de las empresas

MBIE: Apoyo a empresas con enfoque internacional a utilizar tecnologías digitales para aumentar ventas y rentabilidad

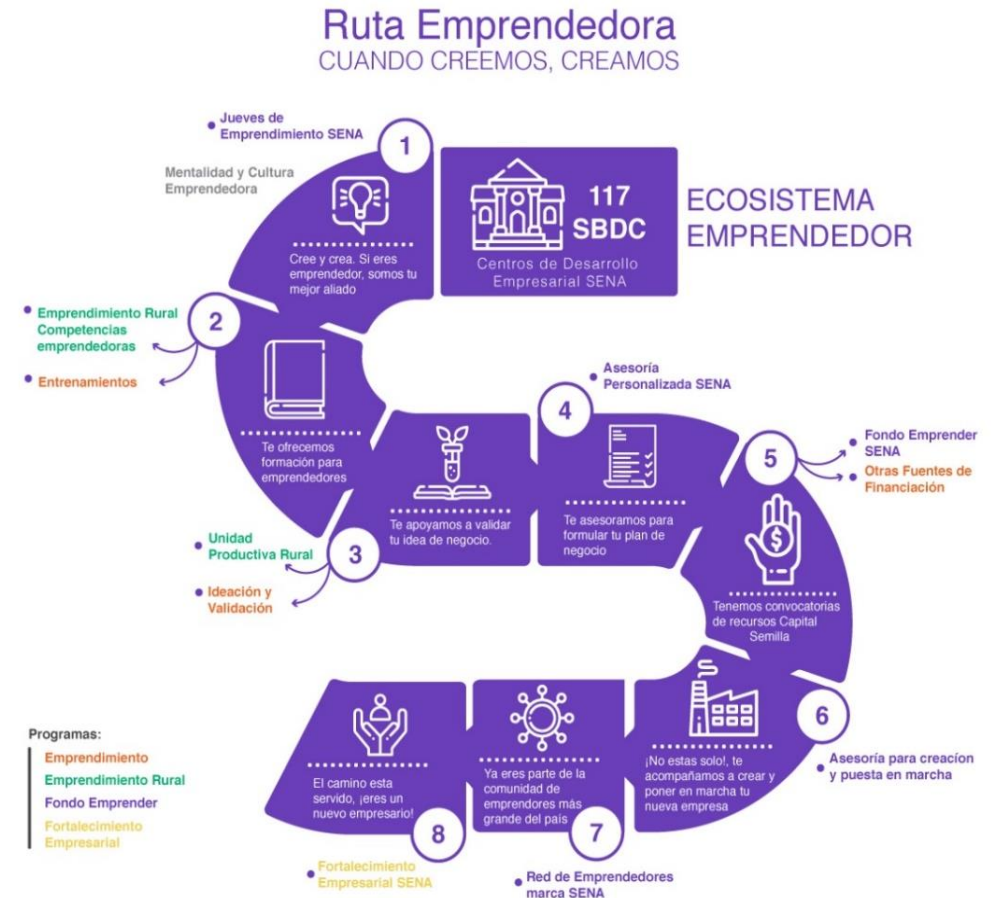
Asia

IEIT: Apoyo en infraestructura, tecnología, obtención de fondos, servicios comerciales, consultoría y gestión

KISED: Educación y asesoría para desarrollar el espíritu emprendedor

2. LINEA BASE

- Dado que el acuerdo No. 0010 de 2019 – Reglamento Interno del Fondo Emprender, acuerdo No. 0003 de 2020 – Crea la Línea de Sostenibilidad Empresarial y la Ruta Emprendedora – SBDC plantea que el Fondo Emprender tiene como principales misionales el asesoramiento, seguimiento, capacitación, apoyo en capital semilla no reembolsable y el programa de fortalecimiento empresarial, es relevante indicar que el Modelo 4K considera al emprendedor como el centro para la Coordinación Nacional de Emprendimiento y que significa 4 capitales o iniciativas, a saber, capital psicológico, capital soporte, capital semilla y capital social.
- Dada la existencia de un referente como el Modelo 4K se toma esta noción como referencia para identificar entidades semejantes al Fondo Emprender a través del benchmarking.



3. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Formulación de los planes de negocio

Taller de cocreación - Encuesta

Fortalecer el conocimiento de la normatividad aplicable al sector

Plantear metas e indicadores adecuados al entorno y realidad de cada plan de negocios

Realizar entrenamiento para crear video del perfil del emprendedor

Realizar seguimiento guiado a guía de plan de negocios del Fondo Emprender

Revisar los aspectos asociados al emprendedor y conocimiento sobre el plan de negocio

Fortalecer las competencias técnicas para la formulación de planes de negocio

Elaborar guías para la formulación de los planes de negocio

Convocatoria

Documento: *Oportunidades de mejora identificadas en el proceso de evaluación inteligente*

Revisar la captura de información en el proceso de evaluación

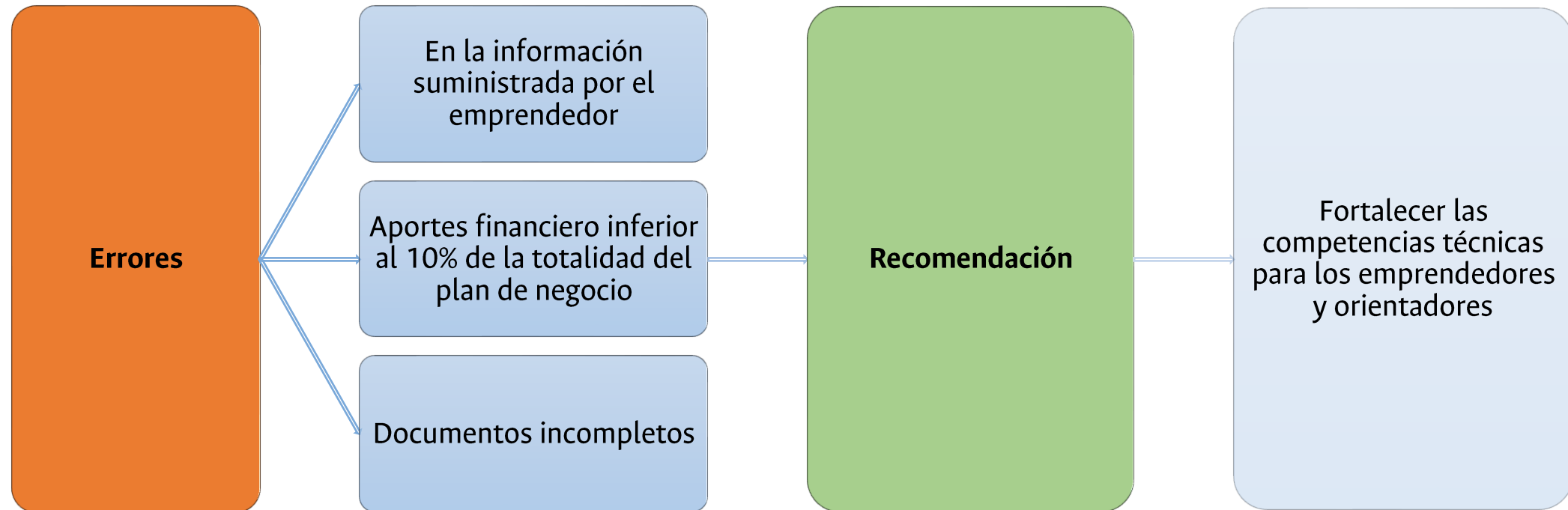
Revisar la información que corresponde a un módulo del documento pero que queda consignada en otro módulo diferente

Revisar la información repetida en varias secciones del documento de plan de negocio

3. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Acreditación

15% de los planes no son acreditados



3. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Evaluación

- 01 Implementar una adecuada valoración e identificación de **riesgos**
- 02 Fortalecer el módulo de **Rodolfo evalúa** con la generación de **reportes integrados** de la evaluación que hace el algoritmo con los informes del **evaluador humano**
- 03 Integrar el **concepto de evaluación** emitido
- 04 Incluir un **resumen del plan de negocios** y el componente de **innovación** propuesto por el emprendedor.
- 05 Validar si las **10 variables** seleccionadas para la evaluación humana, son acordes con el **sector del plan de negocios**
- 06 Incluir un **párrafo final** que invite a los emprendedores a realizar el **ajuste de su plan de negocio** en los aspectos indicados para fortalecer su formulación
- 07 Fortalecer el modelo de evaluación con la inclusión de **aspectos sectoriales y regionales**
- 08 Definir la valoración sobre el **alcance y cumplimiento de indicadores** que el proceso de evaluación realiza
- 09 Incluir conceptos referentes a **respuestas personalizadas, cifras y recomendaciones** en el informe de evaluación
- 10 Los conceptos de evaluación deben ofrecer **recomendaciones específicas** e incluir los **indicadores de ejecución** para la **fase de interventoría**

3. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Puesta en marcha

Primer evento de
bienvenida
virtual para los
emprendedores

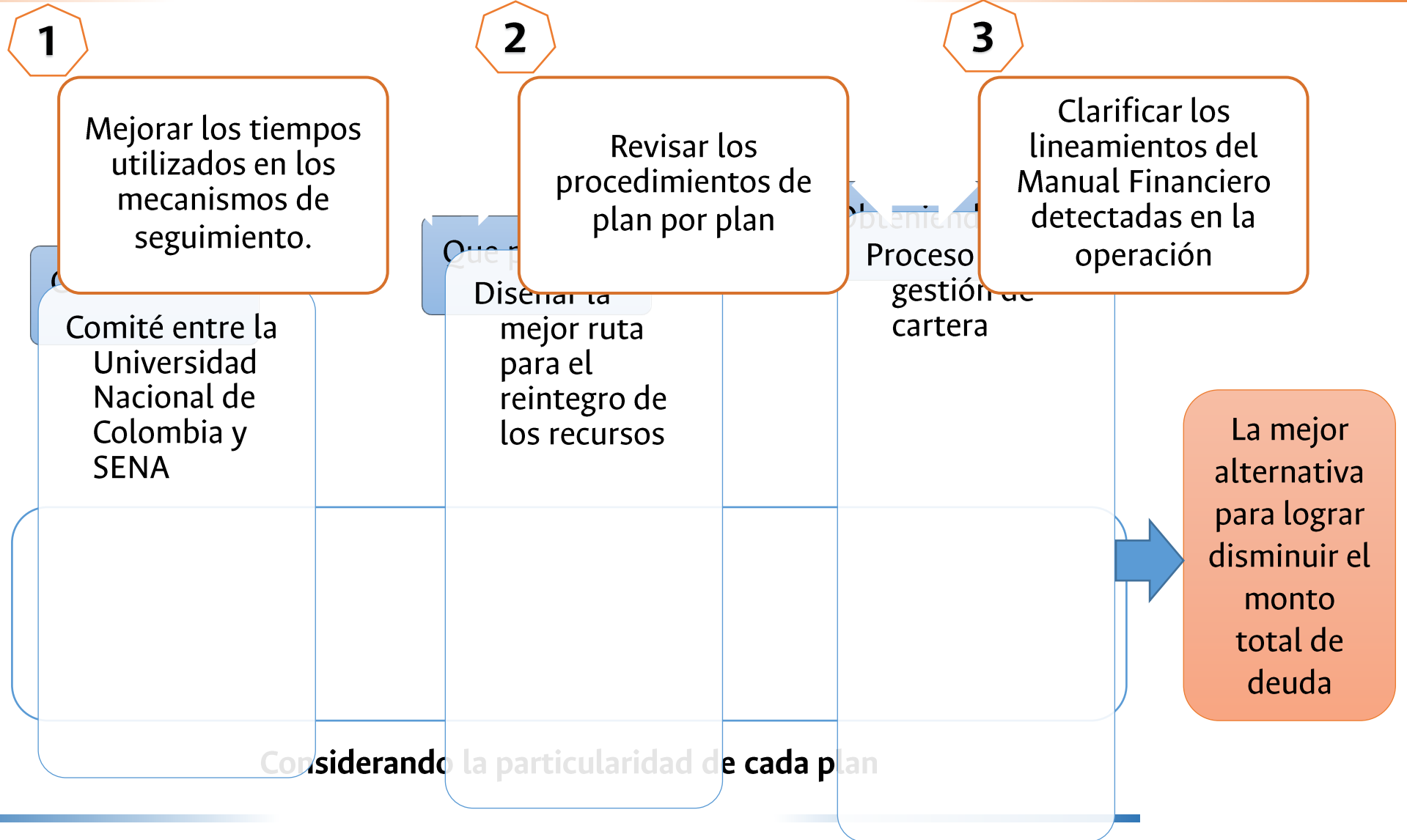
La principal causa que afecta el proceso de puesta en marcha de los planes de negocio es que el emprendedor no tenga calidad o no haya dimensionado las ampliaciones del desarrollo de su plan de negocios

Explicar al emprendedor el **alcance de la responsabilidad contractual**, que más que conocer, sea consciente de las responsabilidades y compromisos de forma temprana y oportuna, y así disminuir la renuncia o desistimiento del emprendedor antes de la firma del contrato

3. PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

**Interventoría y
Fiducia**

**Gestión de
cartera**



4. INDICADORES



A modo de ejemplo

Subproceso	Nombre del indicador	Objetivo del indicador	Fórmula del indicador
Acreditación	Porcentaje de planes acreditados	Determinar la proporción de planes que son acreditados por convocatoria	$(\text{Número de planes con concepto de acreditado} / \text{Número de planes formalizados por convocatoria}) \times 100$
	Porcentaje de planes viables	Determinar la proporción de planes que son viables por convocatoria	$(\text{Número de planes viables} / \text{Número de planes evaluados por convocatoria}) \times 100$
	Porcentaje de planes viables financiados	Conocer la proporción de planes evaluados con concepto de viabilidad	$(\text{Número de planes viables financiados} / \text{Total de planes de negocio evaluados por convocatoria}) \times 100$
	Porcentaje de financiamiento de planes viables	Conocer la proporción de planes de negocio viables con asignación de recursos	$(\text{Número de planes viables financiados} / \text{Número total de planes viables}) \times 100$ por convocatoria

5. CONCLUSIONES

- A nivel de América Latina y el Caribe, son indiscutibles las fortalezas y capacidades instaladas del Fondo Emprender del SENA, **ya que no solo ofrece las líneas de capital semilla no reembolsable más robustas y continuas de la región;** sino que posee instrumentos de acompañamiento sólidos, aunque sujetos de oportunidades de mejora.
- Es necesario que **el Fondo Emprender lidere en el país todo el ecosistema emprendedor,** permitiendo articular los diferentes programas públicos y privados, de manera que el impacto de la oferta de apoyo al emprendimiento sea concatenada, coherente, y atienda eficazmente a las necesidades de emprendimiento en el país. Y se pueda **articular aún más con la oferta de servicios al emprendedor** que tienen otros instrumentos del gobierno nacional como Innpulsa y a nivel regional, con las iniciativas lideradas en regiones como Bogotá – Región a través de su observatorio de emprendimiento.
- Es necesario **fortalecer los esquemas de regionalización y focalización de las convocatorias** según los grupos de interés. Dichos esquemas requieren una sincronización de los términos de referencia con los procesos de evaluación (criterios de selección), y los procesos de interventoría; deben ser particularizados al público objetivo.

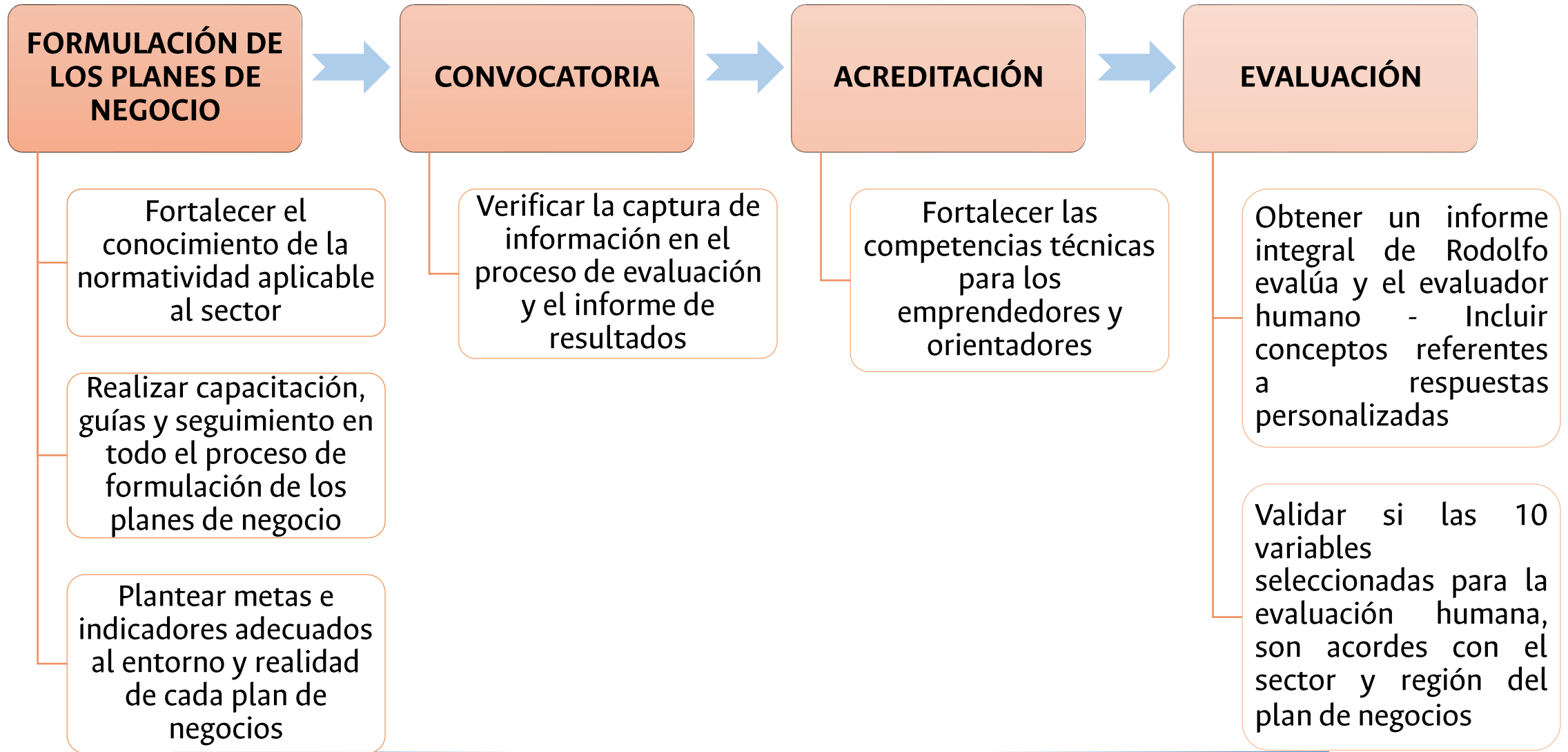
5. CONCLUSIONES

- Se propone fortalecer las competencias técnicas para la **formulación de planes de negocios**. La buena formulación de un plan de negocio, es una de las claves para que los procesos de evaluación y acreditación sean exitosos. No sólo es la motivación de participar en una convocatoria, sino la capacidad de explicación del plan de negocio, su pertinencia con el mercado y la tecnología, la capacidad de redacción y de venta escrita.
- **Articulación con actores del ecosistema** de innovación y emprendimiento en los procesos del Fondo Emprender, con el fin de tener un mayor grado de alcance en el territorio. En este sentido, se sugiere al SENA, incluir en los procesos de acompañamiento en la formulación y postulación de planes de negocios, a otros **agentes del ecosistema** tales como universidades, incubadoras, centros de desarrollo tecnológico y empresarial, Cámaras de Comercio, etc. La implementación de esquemas de acompañamiento más visibles al emprendedor, permiten consolidar la atención a este. Iniciativas como Ventanilla Única y espacio de coworking, fortalecerán las redes de emprendimiento en las diferentes regionales del SENA.
- Desde una perspectiva integral, cada uno de los procesos del Fondo Emprender contribuye a la entrega de un servicio satisfactorio a la comunidad emprendedora. Por lo tanto, cualquier cambio, ajuste o actualización en algún proceso impactará en los procesos anteriores y siguientes.

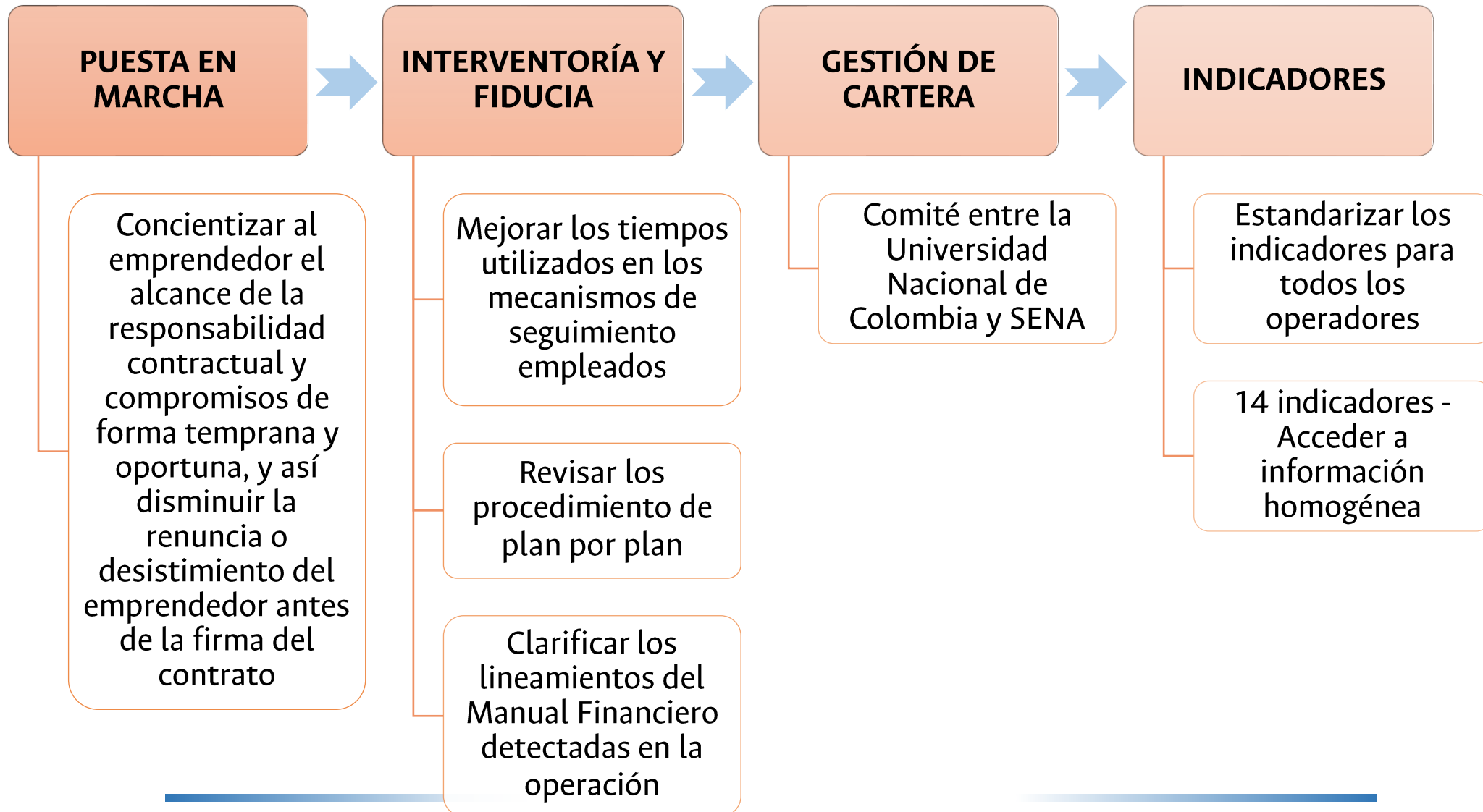
5. CONCLUSIONES

- El **monitoreo de indicadores** para la operación del Fondo Emprender, permite el seguimiento y análisis de los datos recolectados en la operación para apoyar la toma de decisiones e identificación de acciones de mejora.
- Se **propone realizar un levantamiento de información primaria** a partir del análisis de un mapa de viaje (Voorhees, y otros, 2017) del emprendedor (*entrepreneur journey map*) lo que permitirá dar cuenta de asuntos como acciones clave para el emprendedor, respuestas emocionales, analizar los puntos de contacto, las dificultades que se le presentan o momentos de insatisfacción, para así proponer y haya oportunidades de mejora.
- Se plantea un **conversatorio con directores internacionales de Fondos de Emprendimiento** y/o una **visita de reconocimiento presencial** de algunos fondos internacionales, con el fin de conocer buenas prácticas para implementar en el Fondo Emprender.

¿Hacia donde ir en Ruta de atención al emprendedor?



¿Hacia donde ir en Ruta de atención al emprendedor?

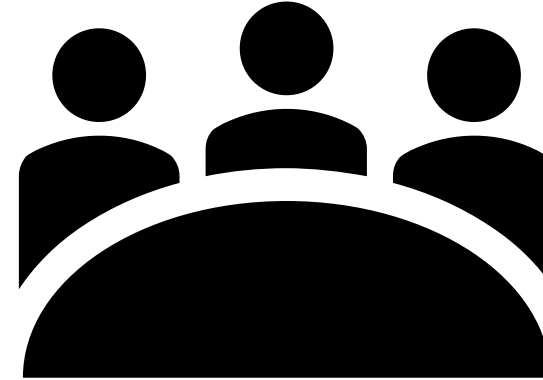




Realizar un
levantamiento de
información primaria a
partir del análisis de un
mapa de viaje



Que permitirá dar cuenta de asuntos como acciones clave para el emprendedor, respuestas emocionales, analizar los puntos de contacto, las dificultades que se le presentan o momentos de insatisfacción, para así proponer y haya oportunidades de mejora



Conversatorio con las entidades identificadas en el benchmarking (CORFO y MADRID EMPRENDE) realizado que cuentan con buenas prácticas identificadas en los diferentes procesos que surten como soporte a los emprendedores.

GRACIAS !!!