

**FORTALECIMIENTO AL MODELO 4K: DEL DESARROLLO
TRADICIONAL A UN SISTEMA DE INTELIGENCIA EN EL
EMPRENDIMIENTO**

**CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299
SENA - UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA**

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

**BOGOTÁ - COLOMBIA
2022**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. ESTADO ACTUAL DEL VALOR AGREGADO	4
2. METODOLOGÍA DE TRABAJO	7
3. MODELO 4K.....	10
3.1 K. PSICOLÓGICO.....	11
3.1.1 Hallazgos Preliminares	11
3.1.2 Análisis de Buenas Prácticas	14
3.2 K. SOCIAL	15
3.2.1 Hallazgos Preliminares	15
3.2.2 Análisis de Buenas Prácticas	15
3.3 K. SOPORTE	17
3.3.1 Hallazgos Preliminares	17
3.3.2 Análisis de Buenas Prácticas	25
3.4 K. SEMILLA.....	28
3.4.1 Hallazgos Preliminares	28
3.4.2 Análisis de Buenas Prácticas	35
CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES GENERALES	37
REFERENCIAS.....	38

INTRODUCCIÓN

Los procesos de emprendimiento son considerados determinantes para el desarrollo económico y social de un país. El incremento de la actividad emprendedora, acompañado de procesos de innovación, fortalecimiento de enlace de los diversos actores e implementación de mecanismos de apoyo, son solo algunas actividades necesarias para consolidar el ecosistema emprendedor a nivel nacional.

Con el objetivo de apoyar el fortalecimiento del ecosistema de emprendimiento, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, ha concebido desde su actividad la formulación del Modelo 4K o de cuatro capitales. Dicho modelo se proyecta como un sistema integral de servicios que brinda soporte a los planes y programas de emprendimiento y empresarialidad en etapa temprana. El modelo propone el acompañamiento en las rutas de pre-incubación, incubación, financiación y de articulación con el ecosistema por medio de la promoción de la cultura emprendedora, la formación del comportamiento del emprendedor y el desarrollo empresarial.

Dado lo anterior, la Universidad Nacional de Colombia, como operador de recursos del Fondo Emprender, desarrolla el presente documento con el fin de apoyar la conceptualización académica del modelo 4K. Se analizan diferentes metodologías de emprendimiento y los conceptos relacionados, así como su impacto en el ecosistema emprendedor.

El documento se divide en cinco (5) capítulos. Los dos primeros apartados, presentan el contexto del ecosistema y el estado actual del modelo 4k en la línea base del Fondo Emprender, con el fin de analizar e identificar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la metodología de trabajo de este modelo. Los siguientes capítulos presentan un análisis individual de los cuatro capitales (4k), psicológico, social, soporte y semilla para generar un marco teórico e instrumental y de esta manera una apropiación eficiente del modelo 4k.

Al encontrar en las instituciones académicas un aliado estratégico que permitan de forma eficiente y eficaz la gestión de recursos de una manera directa y responsable, el SENA suscribe el contrato interadministrativo No. CO1.PCCNTR.1471299 con la Universidad Nacional de Colombia. El objeto contractual del mencionado relaciona la operación de recursos conforme al modelo 4k, como se observa a continuación:

Objeto Contractual: Contratar los servicios de gestión y operación de los recursos del Fondo Emprender para garantizar la administración de los recursos asignados a cada plan de negocio y la implementación de los mismos, conforme al modelo 4k y los lineamientos del SENA y el Fondo Emprender, como también brindar soporte técnico, administrativo, jurídico, financiero a los procesos que requiera el SENA Fondo Emprender para su operación, además de adelantar las acciones necesarias para recuperación de la cartera. (Negrilla y subrayado fuera de texto) (agregar la fuente del contrato)

Con lo anterior, y tomando como referencia lo propuesto por la Universidad Nacional en el estudio previo, se propone apoyar, dinamizar y robustecer el ecosistema de emprendimiento nacional por medio de la conceptualización académica del modelo 4K. Mediante el uso de metodologías de gestión de conocimiento, difusión y divulgación del modelo. Esto permite fortalecer la interrelación con el ecosistema, los actores e instituciones interesados y a su vez generar conexiones de valor a la comunidad emprendedora y empresarial del país. De igual forma, impulsa y estructura el fomento de iniciativas y oportunidades de mejora que permiten dar soporte e integrar los servicios dispuestos para el emprendedor en cada una de las fases del desarrollo de su idea de negocio.

1. ESTADO ACTUAL DEL VALOR AGREGADO

Derivado de un proceso de estudio de oportunidades de mejora, el modelo 4K nace como respuesta a años de ejecución y servicio al ecosistema emprendedor. Los antecedentes históricos que ayudaron a la estructuración del modelo se remontan al año 2014, en donde se realiza un primer estudio de impacto desarrollado por la firma Econometría. Este informe fue presentado ante el Consejo Directivo Nacional en diciembre del mismo año y en dicha ocasión, como director del SENA, el doctor Alfonso Prada, asume los desafíos que debía afrontar la entidad respecto a los resultados obtenidos.

Una vez identificadas las fortalezas y oportunidades de mejora del SENA y del Fondo Emprender, se da inicio a una segunda fase vinculada a procesos de internacionalización el año 2015. El acercamiento con instituciones de educación estadounidenses como lo son la Universidad de San Antonio en Texas, el MIT, Babson, Harvard y el Mass Challenge en Boston, todas las mencionadas instituciones reconocidas en el mundo del emprendimiento, permitió desarrollar líneas de trabajo y compromisos para el proceso de modernización que afrontará el Fondo Emprender en los años 2015-2020. Se tiene entonces el primer marco de referencia para dar inicio al proceso de transferencia de herramientas y documentos metodológicos, insumos que darán fundamento y estructura al que fue el modelo SBDC (Small Business Development Centers). La línea base del modelo 4K se fundamenta en un ejercicio de evaluación de impacto del programa, se plantean unas fortalezas y consecuentemente unas oportunidades de mejora para implementar planes de trabajo a los servicios que presta el SENA al ecosistema emprendedor.

Con la estructuración y esquematización del funcionamiento operacional y de servicios que presta el SENA al ecosistema de emprendimiento, nace el modelo 4K con el fin de dar soporte al emprendedor y a su idea de negocio. Lo anterior permite materializar para el año 2019 un plan de trabajo por cada uno de los capitales. A continuación, se relaciona la interacción de los cuatro capitales (4K) o pilares con el ecosistema de emprendimiento:

- **K Soporte:** Entendido como la oferta de valor agregado que brinda el SENA para apoyar el ecosistema de emprendimiento, también es conocido como industria de soporte. El SENA ha desarrollado programas de acompañamiento al emprendedor, teniendo en consideración las especificaciones presentadas por los diversos tipos de emprendedores beneficiarios del SENA. Los programas desarrollados son: SENA Emprende Rural (SER), Emprendimiento, Fondo Emprender y Fortalecimiento Empresarial, siendo este último una oferta de valor para los empresarios en etapa temprana mediante la focalización de recursos y conexiones de valor para fortalecer la empresa.
- **K Semilla:** Presente en dos etapas, el K semilla propone la focalización de recursos para los emprendimientos nacientes en el país. En la primera etapa, o también conocida como etapa temprana, se gestiona la adquisición de recursos para los emprendedores mediante el programa Fondo Emprender, etapa materializada en la línea crear. En la segunda etapa, se añaden conceptos de inclusión financiera y acceso a capital de fomento para lograr que las empresas sean sostenibles y escalables, materializando esta idea en la línea crecer.

- **K Sicológico:** El K sicológico reúne todas las acciones concretas encaminadas al fomento de la cultura emprendedora y empresarial. El objetivo principal se centra en ayudar a impulsar la motivación en el emprendedor, sus habilidades, competencias y capacidades por medio de acciones de entrenamiento, aprendizaje y desarrollo de competencias blandas de forma significativa, brindando así fundamento al capital sicológico, relacionado directamente con la persona y su pensamiento.
- **K Social:** Al concebir los emprendedores como una comunidad en la que sus condiciones de éxito se encuentran ligadas al esfuerzo individual, surge el K social como un espacio interactivo, una red en donde se concentran las expectativas claves de relacionamiento de conexiones de valor. El K social permite el reconocimiento individual del emprendedor mediante el trabajo colaborativo y aprendizaje solidario, creando conexiones y generando vínculos empresariales en el desarrollo de los negocios.

Tabla resumen del modelo 4K en su estado actual:

Tabla 1. Conceptualización del Modelo 4K - SENA

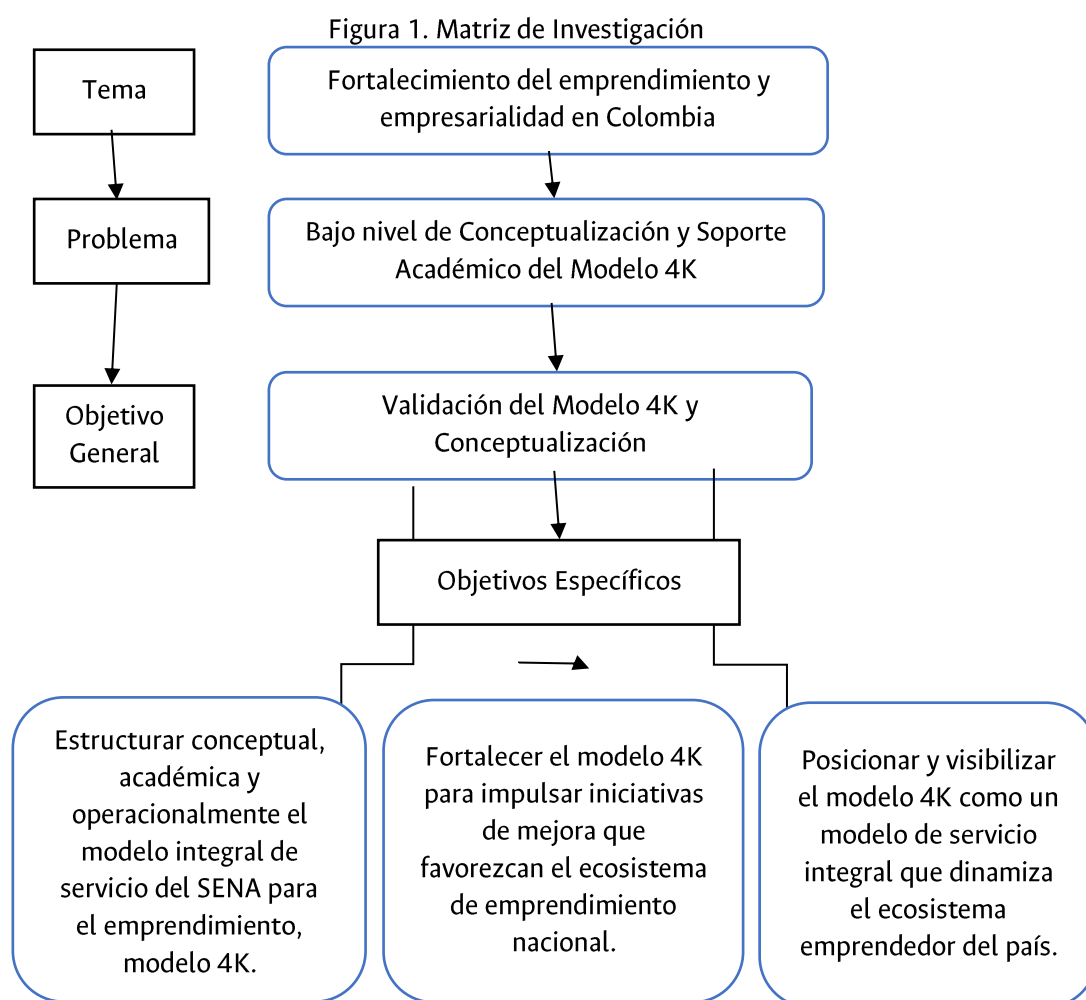
Capital (K)	Definición	Objetivo	Acciones Propuestas
Modelo 4K	Modelo de servicio integral de apoyo a los procesos del emprendedor	Desarrollar el fomento de la cultura y espíritu emprendedor, el desarrollo de habilidades emprendedoras y empresariales, el acompañamiento efectivo de los emprendedores 1. Optimizar trámites 2. Agilizar respuestas 3. Reducir costos 4. Mejorar respuesta a clientes	1. Implementación de la tecnología digital en los procesos 2. Estándares de calidad 3. Establecimiento de indicadores estratégicos
K Sicológico	Cualidad que permite y anima el mejoramiento continuo del emprendedor y amplía su cosmovisión.	Fortalecer competencias emprendedoras y habilidades empresariales adecuadas	Tener oferta educativa y formativa que desarrolle conocimientos, habilidades y competencias emprendedoras ● Fomento del Comportamiento Emprendedor ● Aprendizaje para el Emprendimiento ● Jueves del Emprendimiento SENA

			• Fomento del Emprendimiento SENA • Posicionamiento del modelo 4K
K Soporte	Sistema integral sobre el cual se puedan apoyar (los emprendedores) para realizar las actividades más complejas en su proceso de emprender	Promoción de los ecosistemas de emprendimiento y apoyo soporte al emprendedor	• Red de Apoyo: Red de Centros de Desarrollo Empresarial (117) • Profesionales que acompañan el proceso de emprendimiento • Procesos de apoyo y servicios que se ajusten a las necesidades del emprendedor • Digitalización de procesos • Centros de desarrollo virtual empresarial • Modelo de intervención SER
K Semilla	Disposición de recursos para el emprendimiento	Financiar iniciativas empresariales a empresas no constituidas	Convocatorias Fondo Emprender: • Línea crear • Línea crecer • Recursos adicionales para el Fondo Emprender • Recursos de apoyo SER • Mejor experiencia del emprendedor en puesta en marcha
K Social	Creación de comunidad de emprendimiento	Establecer de establecer un sistema engranado e integral al cual pueda acudir cualquier emprendedor	• Red de emprendedores marca SENA • Red Mentoría • Fomentar el relacionamiento internacional

Fuente: Adaptado de Esquema de Operación del Emprendimiento Institucional Bajo el Modelo 4k, junio 2020. Elaboración Propia.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

De acuerdo con los lineamientos propuestos por el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) del contrato interadministrativo No. CO1.PCCNTR.1471299, subproceso contenido en el proceso de Valores Agregados, y con el análisis preliminar realizado por la Universidad Nacional, se identifica como primera necesidad en el modelo 4K, modelo nacido del pragmatismo y ejecución propia de los servicios ofrecidos por el SENA a la comunidad emprendedora, la conceptualización académica del modelo y de los elementos que se adhieren al estado de desarrollo actual de este, que permiten fortalecer los componentes de los que ya dispone el sistema. Lo anterior, lo enmarca la matriz de investigación propuesta en la Figura 1, para el fortalecimiento del modelo 4K.



Fuente: Elaboración propia

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en la matriz de investigación (Figura 1), se realizó un levantamiento de información para la detección de buenas prácticas del ecosistema de

emprendimiento a nivel mundial, con entidades que apliquen metodologías comparables al modelo 4K.

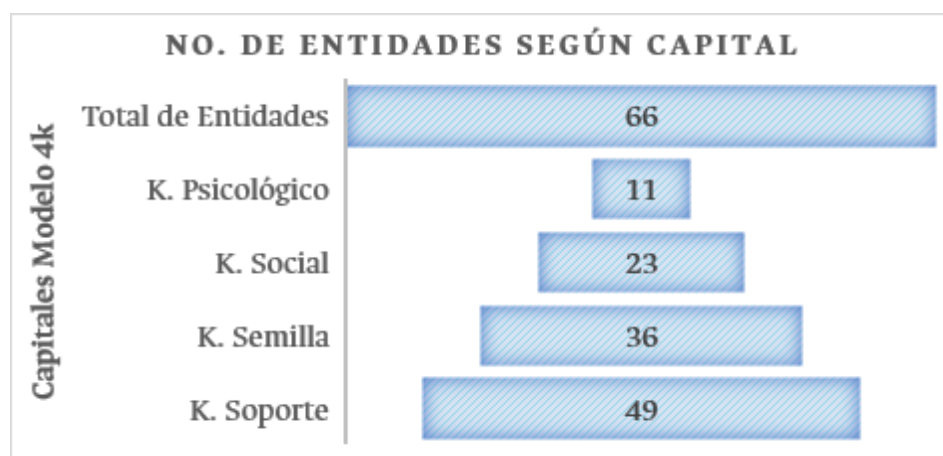
Lo anterior, se realizó mediante el diseño de un benchmarking de tipo funcional, el cual permitió identificar las mejores prácticas de entidades nacionales e internacionales pertenecientes a Estados miembros de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y miembros del Ecosistema GEDI (The Global Entrepreneurship and Development Institute) que ofrecen al ecosistema de emprendimiento un portafolio de servicios desde un componente del modelo 4K.

En primera instancia, se analizaron 396 entidades tanto nacionales como internacionales, de las cuales, al realizar el análisis comparativo por medio de los criterios de selección del benchmarking:

- Tiene programas de capacitación
- Tiene programas de acompañamiento al emprendedor
- Financia el emprendimiento
- Tiene programas de relacionamiento entre emprendedores

Se seleccionaron 66 entidades entre nacionales tanto internacionales, que destacaron por sus buenas prácticas en las metodologías o modelos de emprendimiento que aplican en sus respectivos ecosistemas, dichas prácticas se clasificaron según el modelo de referencia 4k del Fondo Emprender. La figura 2, muestra que se obtuvieron 49 entidades que ofrecen servicios de acompañamiento al emprendedor como asesorías y seguimiento en etapas de ideación, constitución y formalización del emprendimiento, lo cual se catalogó como capital soporte. De igual manera, para el capital semilla se contaron 36 entidades que brindan un apoyo financiero no reembolsable o líneas de crédito a los emprendedores. Y 23 entidades que ofrecen redes de relacionamiento entre emprendedores y actores del sistema, entendiéndose como un aporte al capital social. Finalmente, de las 66 organizaciones solo se resaltan 11 entidades que desarrollan un modelo de capital psicológico dentro de su metodología emprendedora.

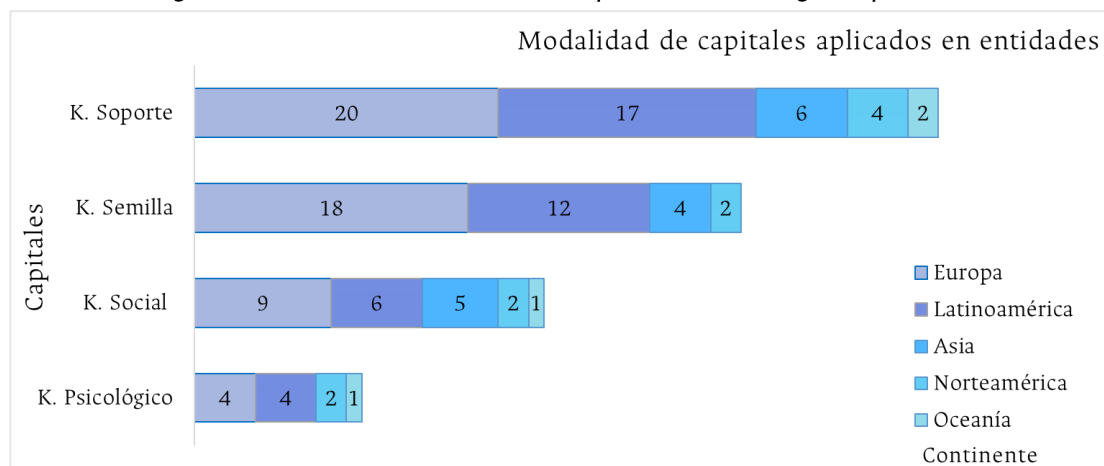
Figura 2. Gráfica número de entidades según el capital



Fuente: Elaboración propia.

De las entidades anteriormente mencionadas, cabe resaltar, que el mayor número de entidades que aplican algún modelo de los cuatro capitales se encuentran en Europa, con un total de 51 organizaciones, como se puede observar en la gráfica de la figura 3. Le sigue, Latinoamérica con 39 entidades, Asia con 17 organizaciones, Norteamérica y Oceanía con 10 y 4 entidades respectivamente. En términos generales, la mayoría de las entidades analizadas ofrecen un sistema robusto de acompañamiento al emprendedor, sin embargo, el apoyo psicológico es el que presenta una menor oferta e importancia a nivel global.

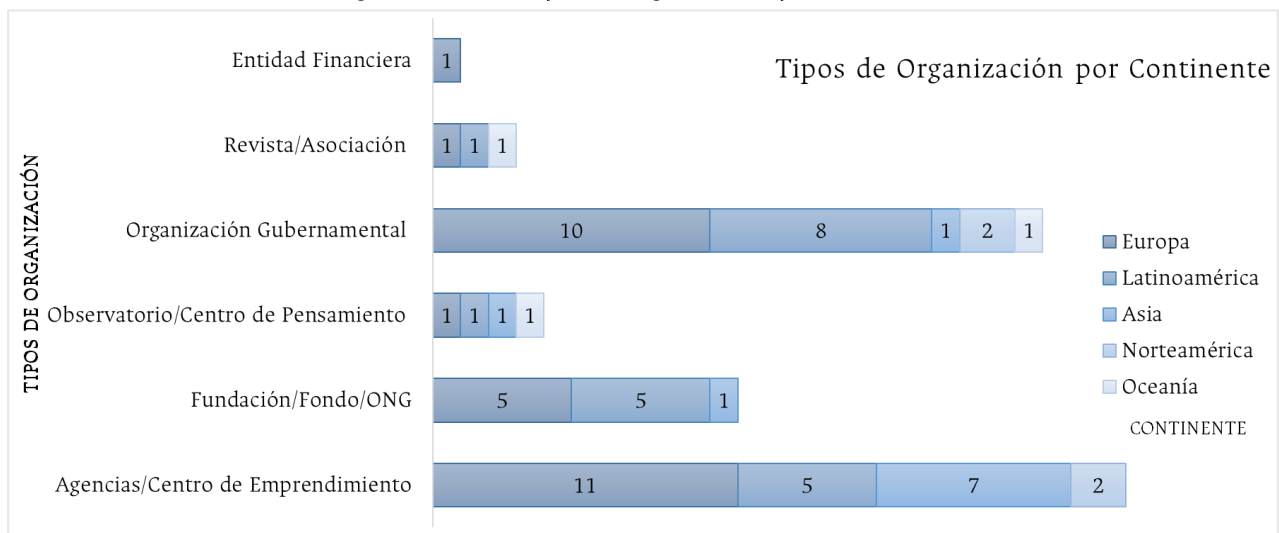
Figura 3. Gráfica número de entidades por continente según capital



Fuente: Elaboración propia.

En consecuencia, también se analizaron los tipos de organización según el continente. Siendo las organizaciones gubernamentales (22 entidades), y las agencias y/o centros de emprendimiento (25 entidades) los tipos de organización de emprendimiento más comunes en los cinco continentes, como se puede evidenciar en la figura 4. Finalmente, se realizó un resumen resaltando las buenas prácticas de las entidades analizadas, el cual se encuentra en las respectivas secciones de cada capital.

Figura 4. Gráfica tipos de organización por continente



Fuente: Elaboración propia.

3. MODELO 4K

Para el modelo 4K se hizo una matriz de comparación entre el libro “¡Modelo de emprendimiento SENA más que una misión...! ¡Una pasión!” publicado por el SENA en el año 2019 donde se estructura el modelo actual de emprendimiento, y el documento “Esquema de operación Programa de emprendimiento bajo del modelo 4k” realizado por la Coordinación Nacional de Emprendimiento SENA en el año 2020 que busca integrar el proceso de acompañamiento y los procesos formativos de los emprendedores teniendo como soporte los cuatro capitales liderados por el SENA

Para el análisis comparativo, se tuvo en cuenta la estructura de organización del libro del 2019, donde se explica en detalle el modelo 4k, y los capitales, psicológicos, soporte y semilla, que se dividen en instancias, las cuales son factores determinantes para el desarrollo de cada capital, a saber, las instancias de cada capital mencionado anteriormente son:

- K. psicológico, se forma de las siguientes instancias: la formación, la sensibilización y el entrenamiento.
- K. Soporte se compone de las siguientes instancias: Cobertura, Talento humano, Modelo de servicio, Identificación y clasificación, Inscripción y programación, y los Módulos específicos del ciclo de asesoría para el emprendimiento (Módulo I: asesoría para la creación de empresa, Módulo II: asesoría para la puesta en marcha, Módulo III: asesoría para el fortalecimiento empresarial, Mediciones I: Evaluación de la satisfacción, Mediciones II: Medición del impacto económico).
- K. Semilla, sus instancias son: Fuentes de Capital Semilla, Beneficiarios, Destinación de los recursos y contrapartidas, Mecanismo de entrega y seguimiento, Marco Legal.

A continuación, como hallazgos preliminares se realizaron una serie de diagramas según la instancia de cada capital, comparando tres categorías que se encuentran en los insumos del 2019 y 2022 nombrados anteriormente. Dichas categorías se definen como:

- Recomendaciones, sugerencias basadas en la experiencia, que pueden maximizar los resultados de los esfuerzos invertidos al momento de crear o fortalecer la instancia que se está trabajando.
- Gestión, la manera en la que se aplica el tema en cuestión dentro del marco del modelo de servicios de emprendimiento del SENA. Esta depende del contexto propio de cada región del país en donde se esté realizando.
- Propuestas, qué y cómo se puede hacer para desarrollar las actividades que ellos recomiendan.

3.1 K. PSICOLÓGICO

3.1.1 Hallazgos Preliminares

Figura 5. Diagrama comparativo de la instancia de formación del psicológico

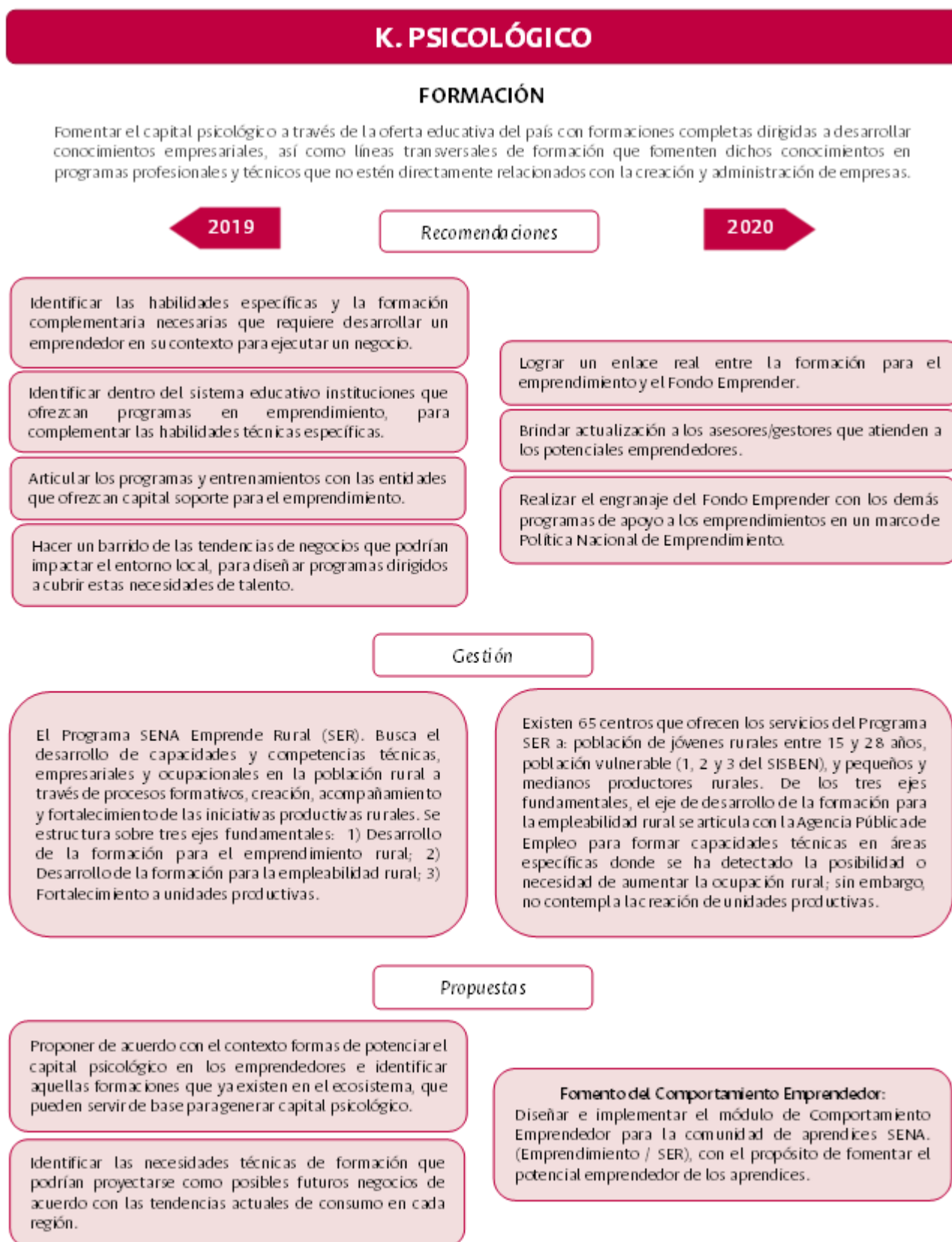


Figura 6. Diagrama comparativo de la instancia de sensibilización del psicológico

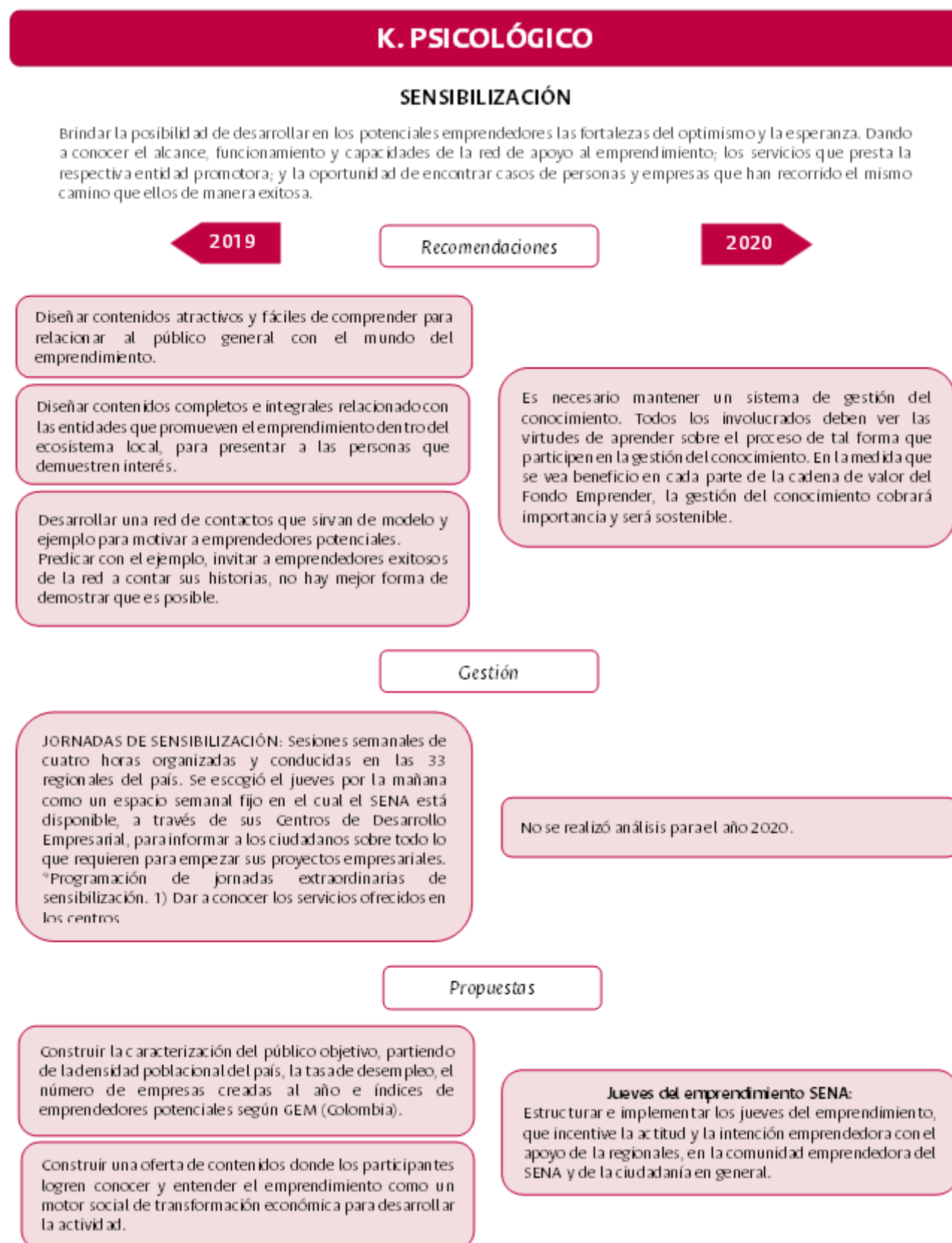
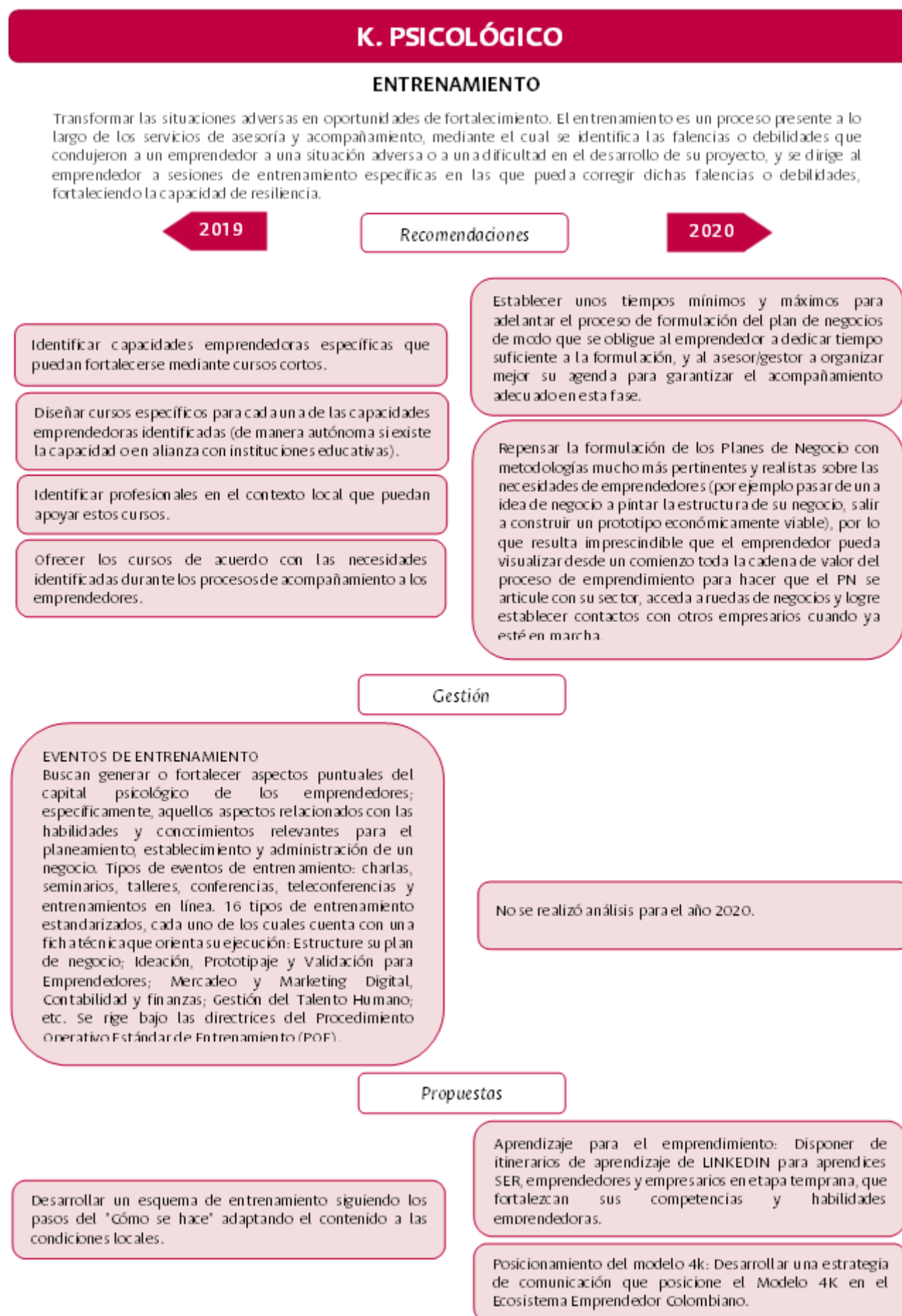


Figura 7. Diagrama comparativo de la instancia de entrenamiento del k psicológico



3.1.2 Análisis de Buenas Prácticas

Las buenas prácticas resaltadas dentro del capital psicológico se enfocan en el desarrollo del liderazgo y el entrenamiento de la resiliencia con el objetivo de saber manejar los desafíos que el proceso del emprendimiento conlleva, principalmente para emprendedores que quieren iniciar o se encuentran en etapa temprana. Las entidades analizadas diseñan programas, talleres, seminarios y workshops ya sean presenciales o/y virtuales especializados en desarrollar y optimizar las competencias personales y empresariales necesarias para emprender y el potencial para descubrir y desarrollar las metas personales de los emprendedores. Se destacan de igual forma, los programas especializados en emprendimiento social centrados en inspirar, informar y aumentar la conciencia sobre el emprendimiento social en comunidades poco representadas y marginadas de la comunidad, todo con el objetivo de brindar a las personas las herramientas para dar vida a sus propias ideas y resolver problemas sociales.

Para emprendimientos ya consolidados y MIPYMES, los programas de fortalecimiento psicológico se centran más en el desarrollo de habilidades empresariales a través de capacitaciones, tutorías y asesoramientos individuales para la aceleración empresarial y el proceso de toma de decisiones para potenciar el crecimiento de sus negocios.

En adición, la mayoría de las entidades tienen en cuenta, el bienestar mental y emocional que se ha visto afectado por cuestiones relacionadas con el COVID-19, para esto han abierto líneas de consultoría gratuita y asesoramiento para emprendedores y empresarios afectados por la crisis. También se han creado programas para apoyar el desarrollo de planes de contingencia, gestión de la crisis, sistema de higiene y el despliegue de este, la comunicación y la gestión de los problemas.

3.2 K. SOCIAL

3.2.1 Hallazgos Preliminares

- Se resalta el importante papel que juega la academia y los centros de formación profesional en el desarrollo del espíritu empresarial.
- Desde las diversas aristas en las que se aborda el desarrollo del espíritu empresarial se habla mucho de la gran oportunidad de emprendimiento por parte de estudiantes a punto de graduarse y recién graduados, quienes influenciados por los conocimientos adquiridos deciden emprender.
- Por otro lado, también se aborda el emprendimiento por parte de los docentes quienes se ven impulsados a desarrollar el espíritu empresarial que han investigado por años y ahora quieren llevar ese conocimiento del campo académico a la experimentación en el mercado real.
- También se destaca el gran papel que juegan las redes de colaboración entre empresarios para el desarrollo del espíritu empresarial y el papel del contexto social.

3.2.2 Análisis de Buenas Prácticas

El capital social es entendido en la mayoría de las entidades, como el conjunto de relaciones sociales entre emprendedores, empresas, asesores comerciales, asociaciones del gobierno, organizaciones e instituciones, para el aprovechamiento de las oportunidades surgidas a partir de esas relaciones. El principio de la cooperación con diferentes organizaciones nacientes y establecidas es impulsar una comunidad que energice el ecosistema emprendedor. Se tienen en cuenta tres tipos de redes de asociación:

1. Redes de soporte comunitario, caracterizadas por redes de contacto entre empresarios expertos, asesores comerciales, emprendedores, consultores empresariales, entre otros, con el objetivo de proporcionar asesoramiento, orientación y apoyo a emprendimientos en todo tipo de etapas, acelerar el crecimiento de empresas ya consolidadas, asegurar la sostenibilidad de las empresas, abordar situaciones empresariales difíciles, y cualquier tipo de consulta puntual. Estas redes de contacto se derivan en grupos de trabajo que pueden ser entre actores de un mismo sector o de diferentes clases y grupos. Por ejemplo, existen núcleos de MIPYMES que se reúnen para discutir entorno a objetivos comunes y permanentes, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de sus empresas, o para el análisis conjunto de alternativas en la gestión empresarial, mediante la adquisición de conocimientos, información, asesoría y capacitación. Así como también, grupos de trabajo que ofrecen asistencia en forma de asesoramiento y/o coaching, poniendo al emprendedor en contacto con un experto, un cliente potencial, un socio o con líderes empresariales experimentados, ya sean instituciones o inversores. Dicha sociabilidad y conexión de actores se da principalmente a través de eventos, cumbres, el acceso a las bases de datos, sitios web y redes sociales.
2. Redes de difusión de conocimiento, el objetivo de estas redes es mejorar la interacción entre las empresas y las organizaciones de investigación y difusión del conocimiento, de tal manera que las instituciones de educación superior estén más abiertas a la cooperación con el sector empresarial. Lo anterior, a través del establecimiento de asociaciones entre las pequeñas y medianas empresas, la investigación y el conocimiento. Además, las redes de difusión de conocimiento buscan: apoyar a los científicos para que transformen su investigación en aplicaciones de mercado y descubran su potencial empresarial, favorecer programas de conexión entre estudiantes y emprendimientos como prácticas y pasantías, y

asistir a organizaciones de difusión con miras a transferir conocimientos, tecnologías relacionadas y habilidades a las que las empresas no tienen acceso.

3. Redes de financiación, la finalidad de estas redes es conectar a emprendedores con fuentes de financiación, inversión, negocios y conocimiento. Además, también se centran en apoyar a las pequeñas y medianas empresas a aprovechar las oportunidades comerciales y tecnológicas para que adquieran más conocimientos, sean más competitivas y puedan incursionar en oportunidades de negocio a nivel internacional. De igual manera, promueven las conversaciones, el intercambio y la cooperación con socios internacionales.

3.3 K. SOPORTE

3.3.1 Hallazgos Preliminares

Figura 7. Diagrama comparativo de la instancia de cobertura del k soporte

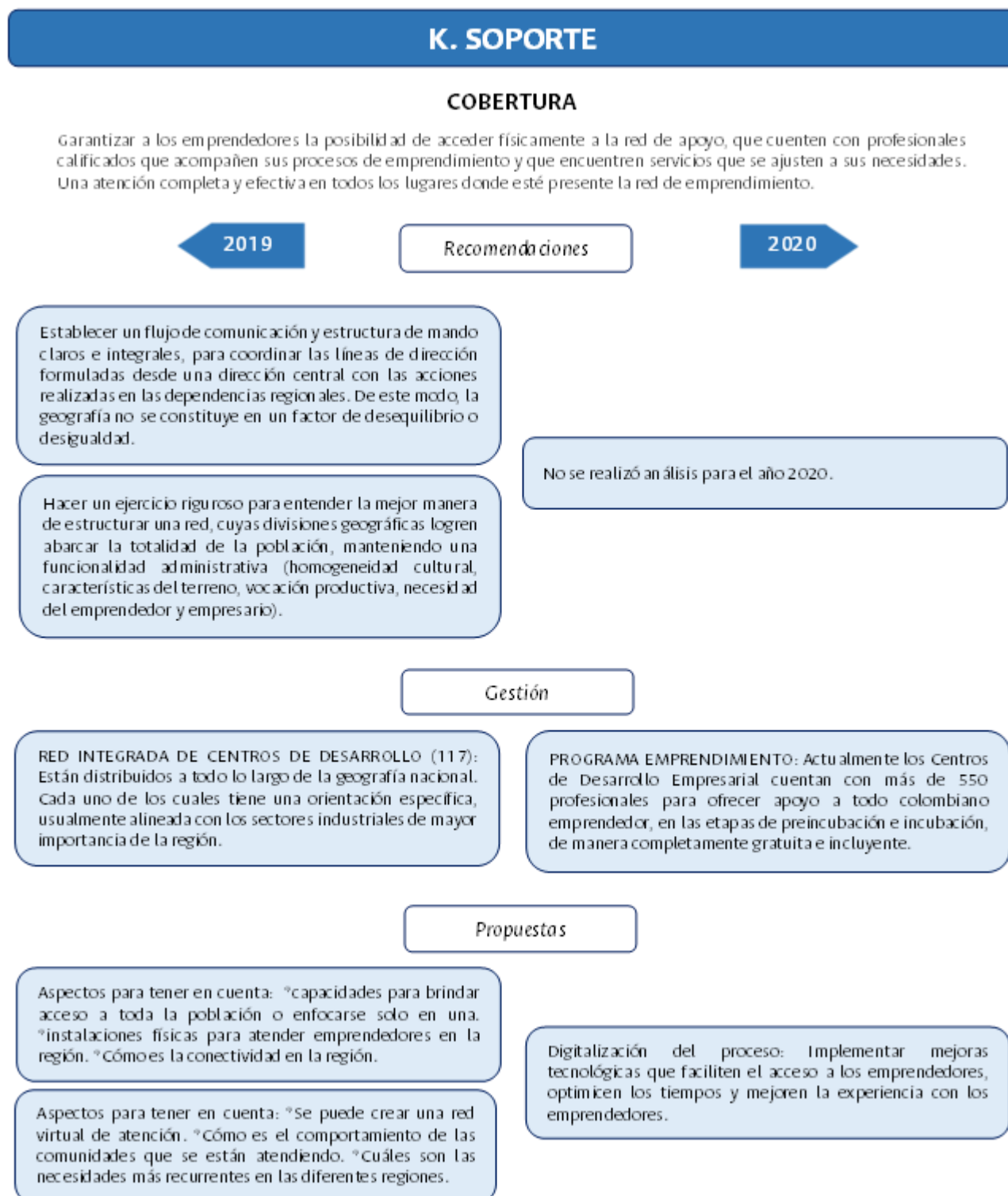


Figura 8. Diagrama comparativo de la instancia de talento humano del k soporte

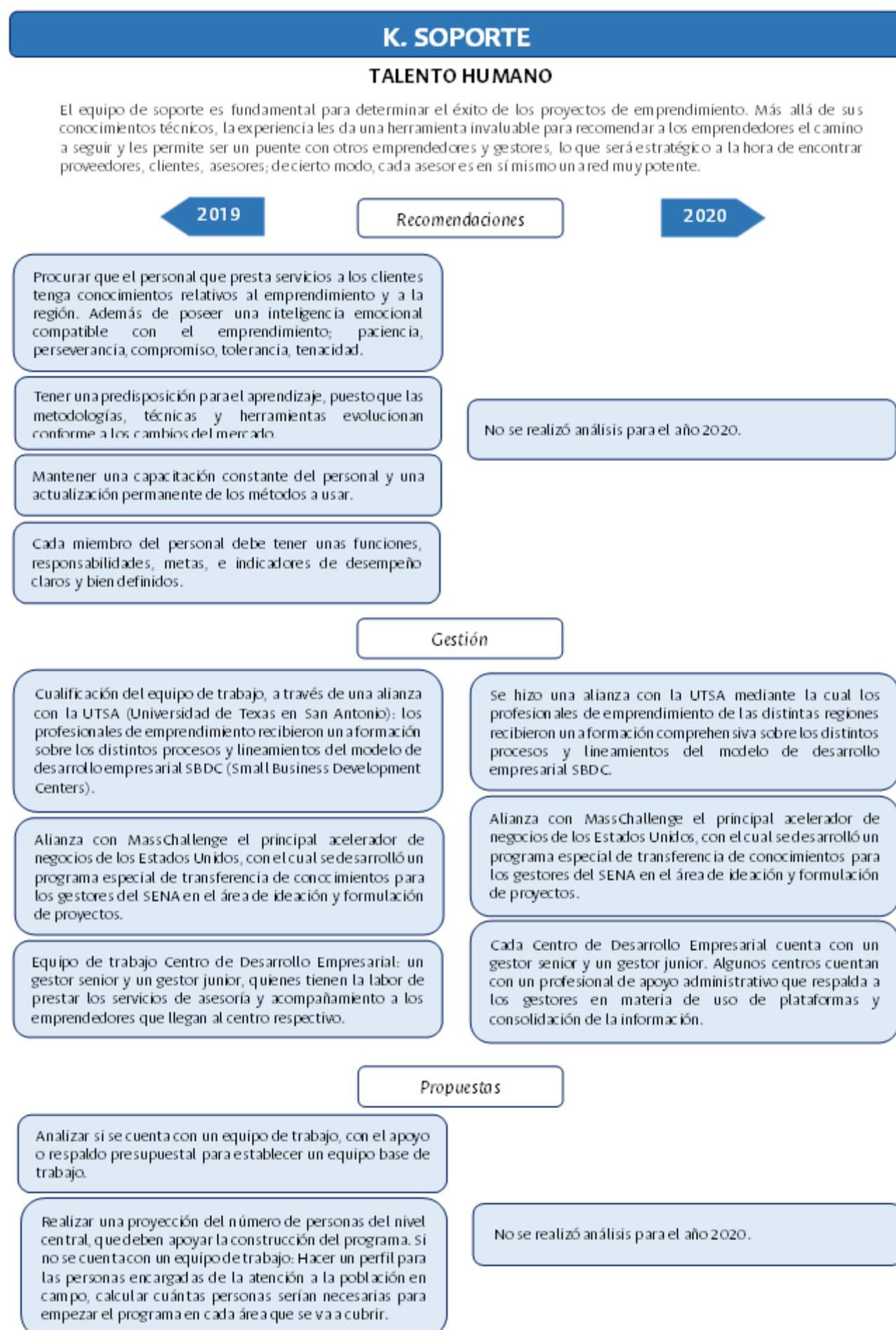


Figura 9. Diagrama comparativo de la instancia de modelo de servicio del k soporte

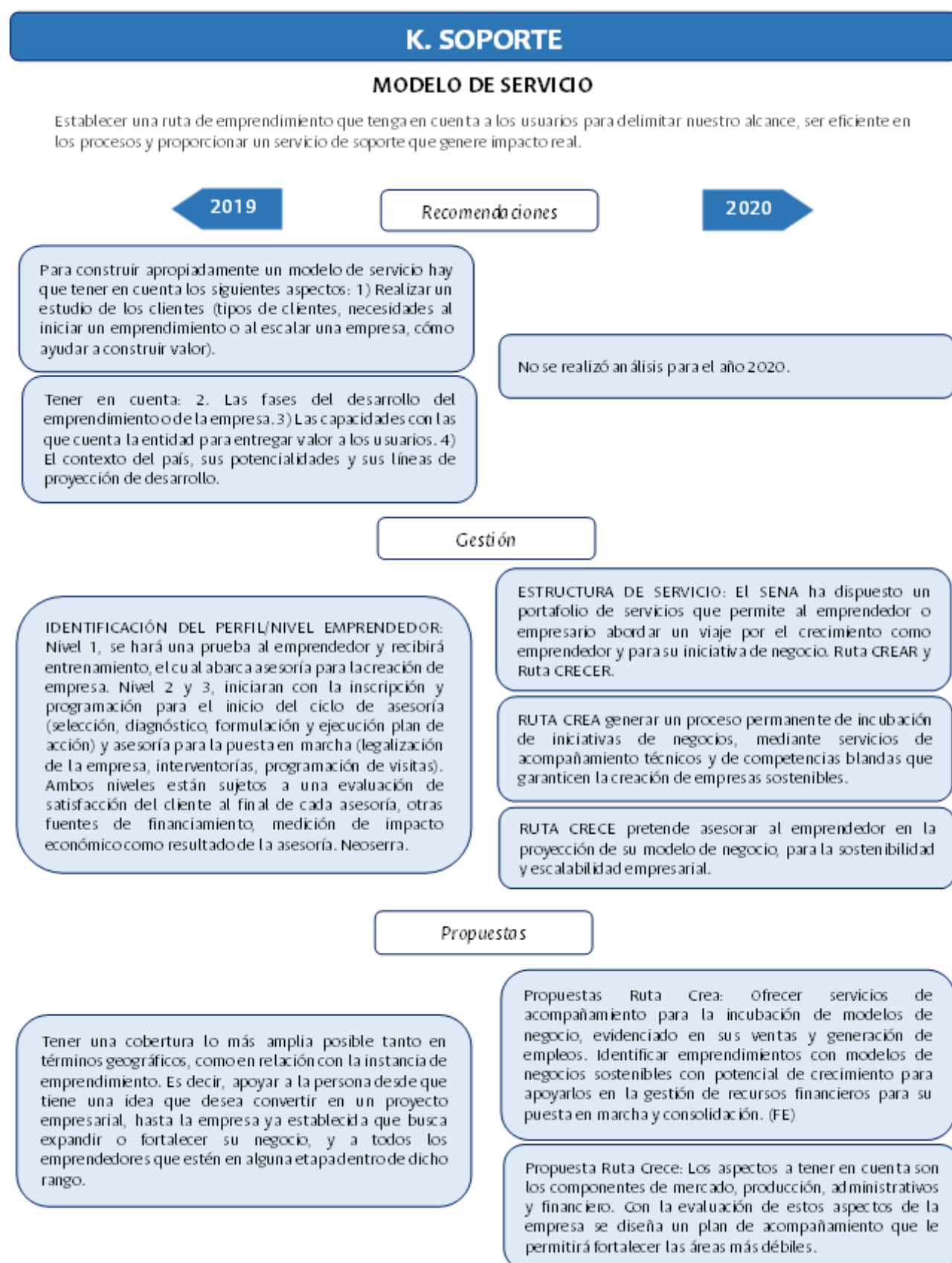


Figura 10. Diagrama comparativo de la instancia de módulo I del k soporte

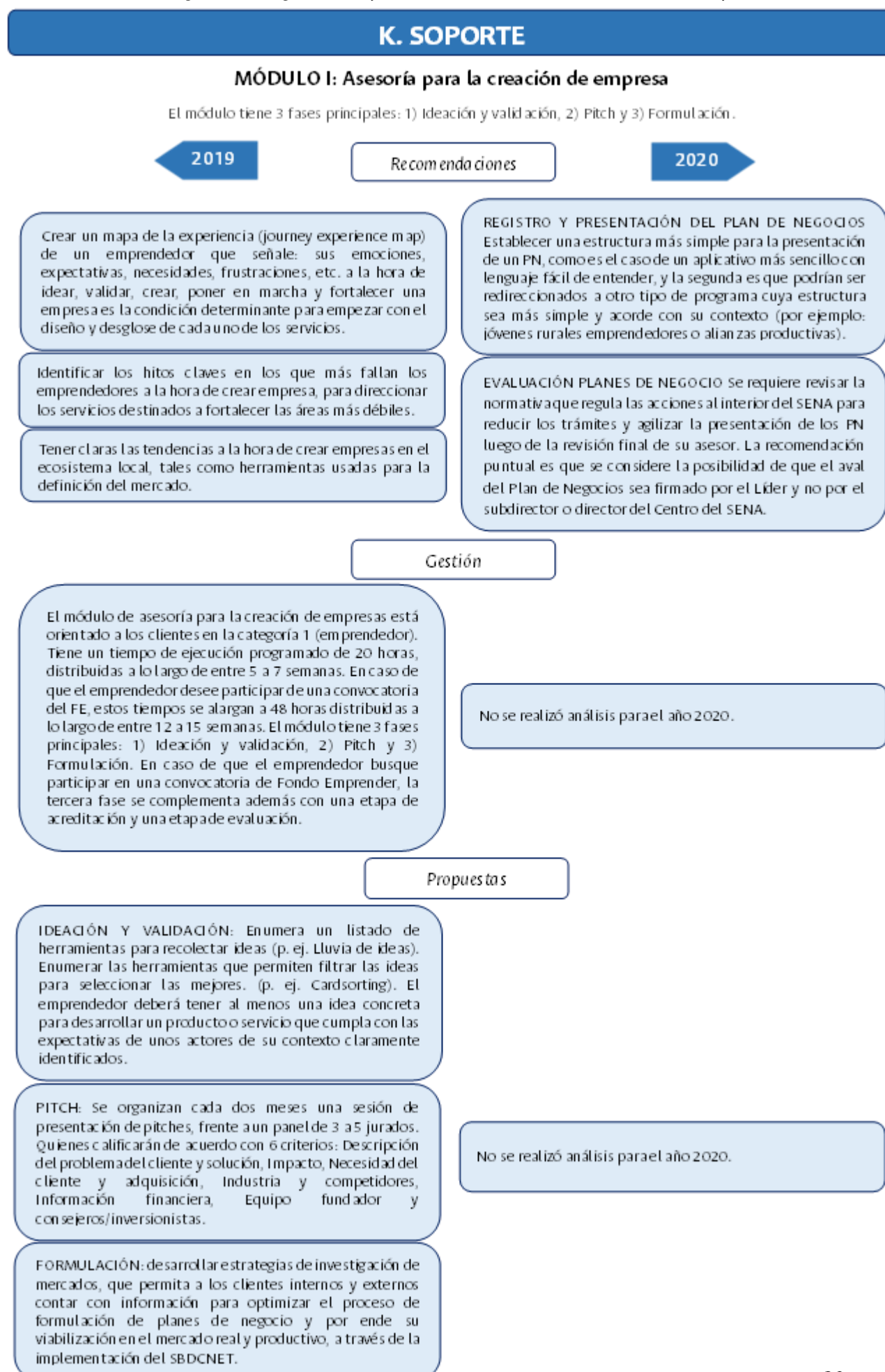


Figura 11. Diagrama comparativo de la instancia de módulo II del k soporte

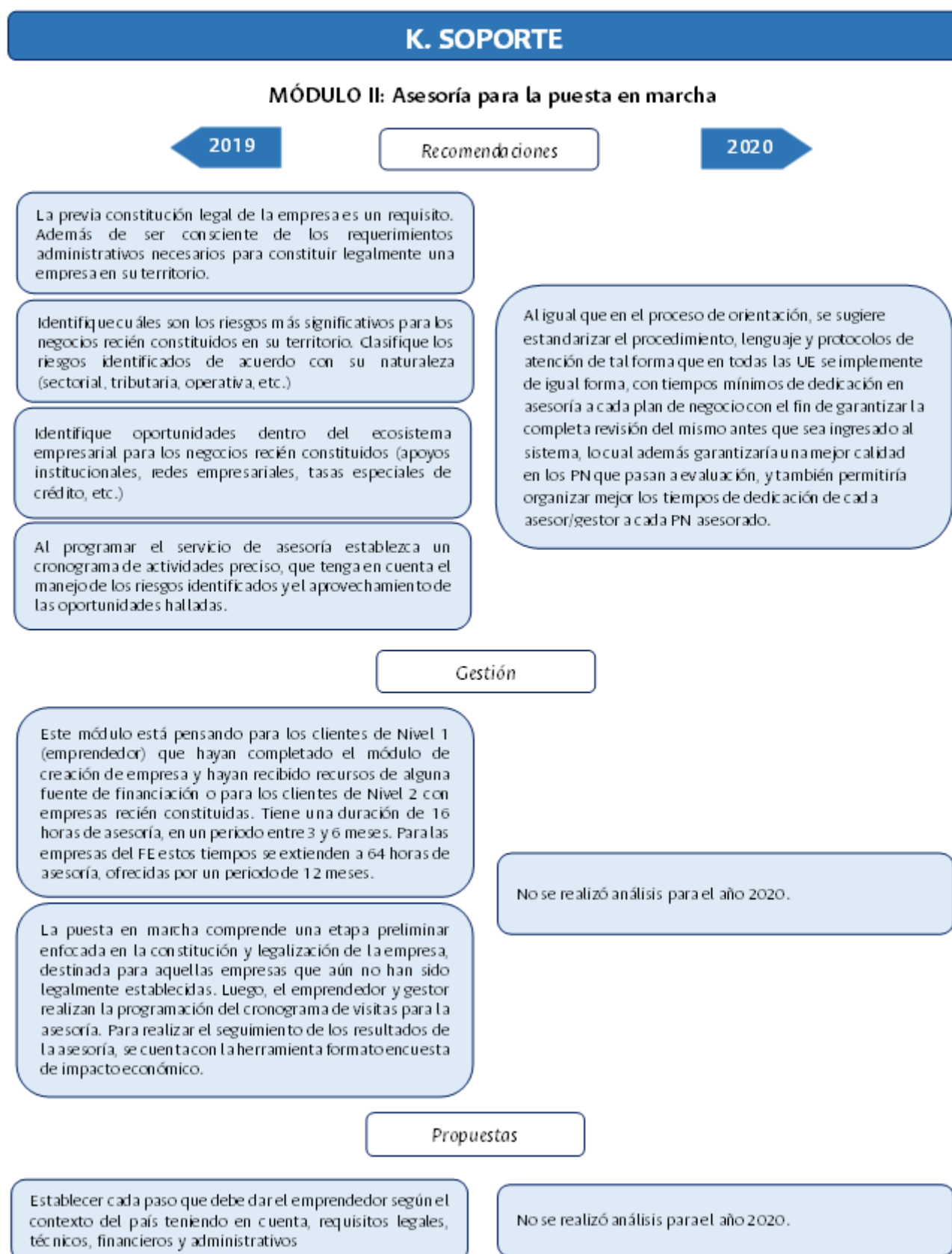


Figura 12. Diagrama comparativo de la instancia de módulo II del k soporte

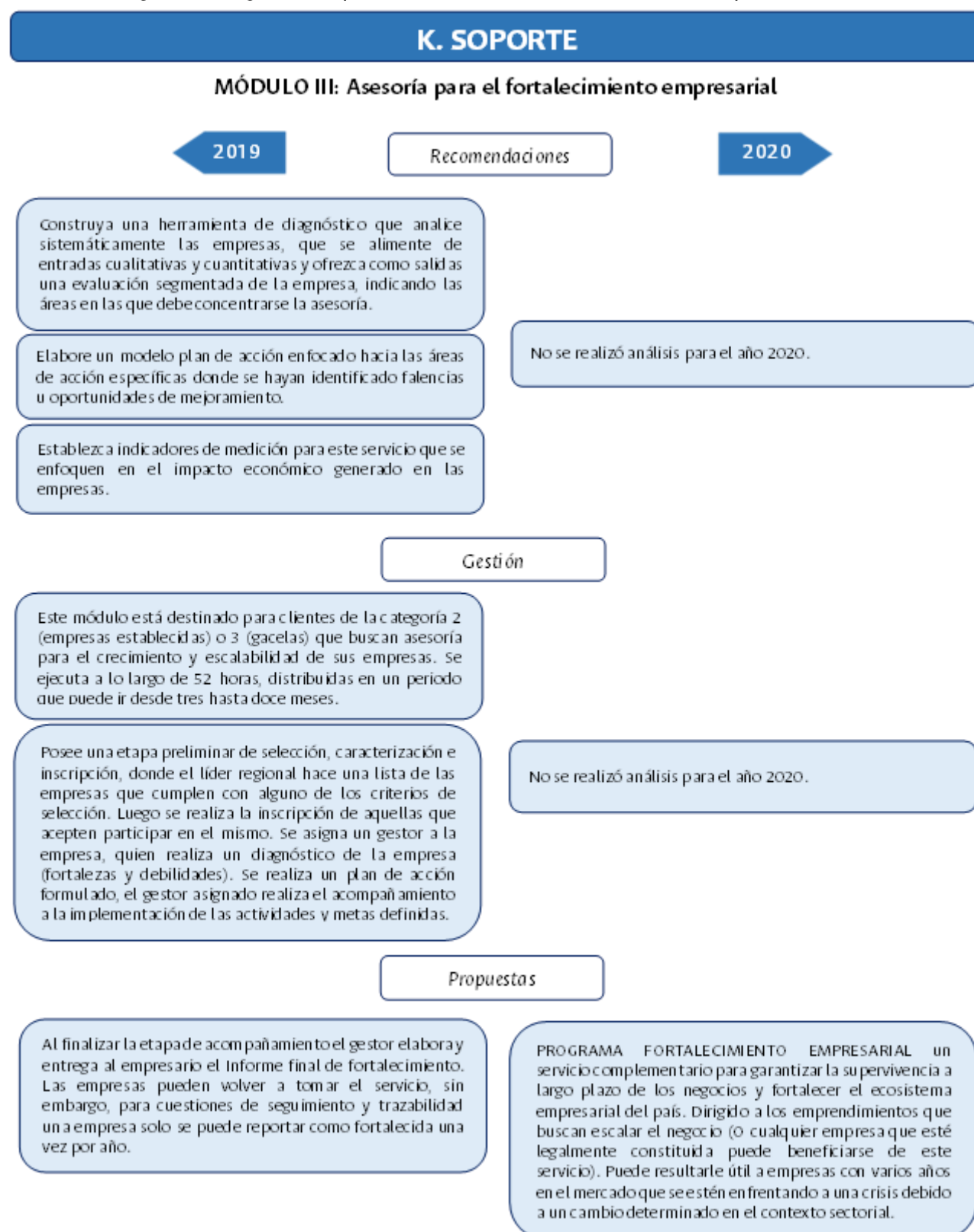
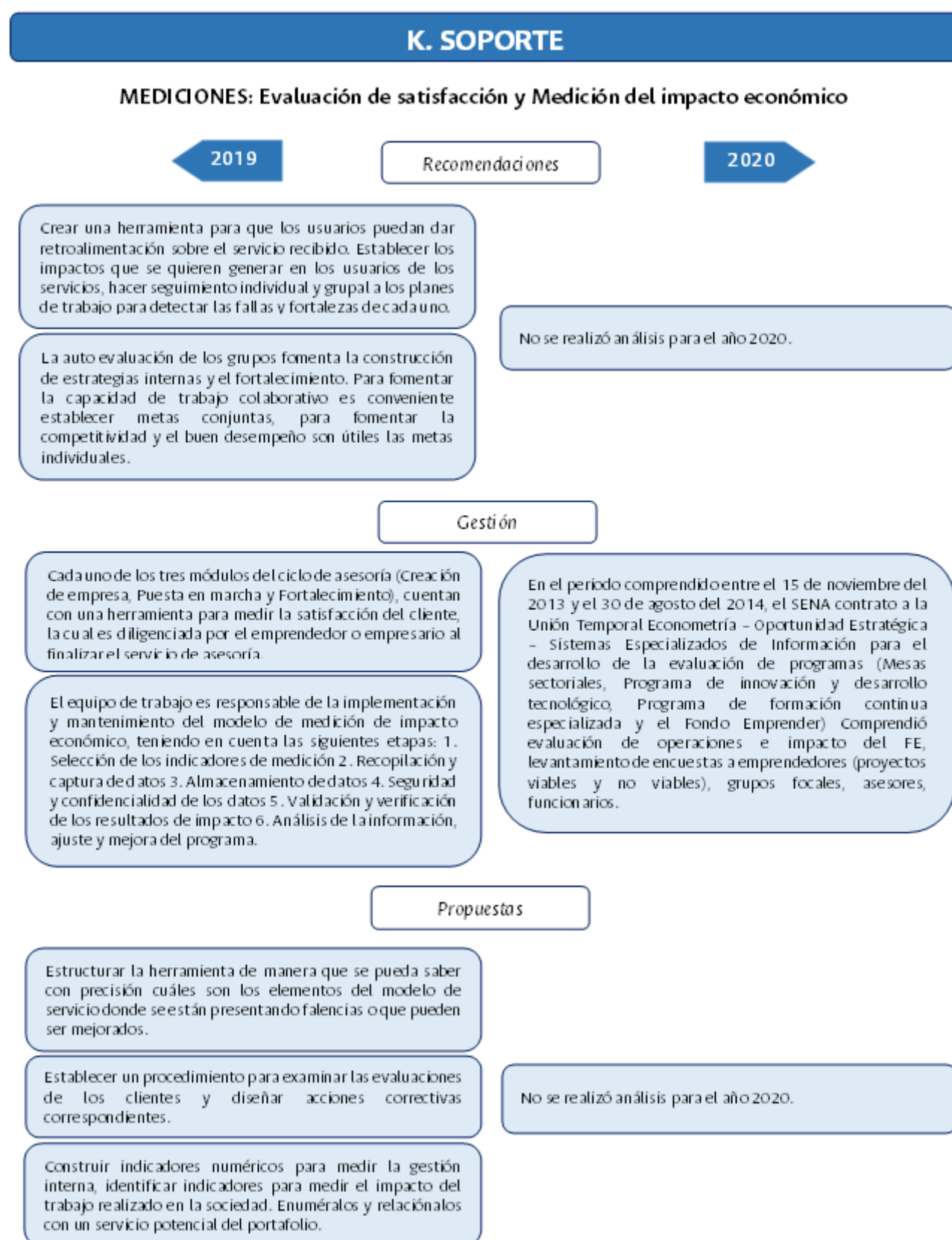


Figura 13. Diagrama comparativo de la instancia de mediciones del k soporte



3.3.2 Análisis de Buenas Prácticas

El capital soporte se podría definir como la guía del ecosistema emprendedor, la cual orienta y apoya a los emprendimientos, brindando las herramientas necesarias para proyectar un crecimiento sostenible y sustentable en el tiempo. Las entidades analizadas cuentan con tres métodos principales para brindar soporte a los emprendedores:

1. Vinculación con instituciones de formación, ya sean universidades, fundaciones, agencias incubadoras y/o aceleradoras, entre otras, la cuales pueden proporcionar a los emprendedores, capacitación técnica, formación empresarial, programas de mentoría, eventos y recursos para el apoyo a sus actividades.
2. Servicios virtuales, generalmente compuestos por dos componentes:
 - Asesorías, mentores y expertos multidisciplinarios nacionales e internacionales, dispuestos a participar en sesiones de orientación remota por teléfono, email y vídeo. Estos servicios se caracterizan por ser de soporte individual y personalizado a las prioridades comerciales y progreso de cada emprendedor.
 - Portal de recursos, regularmente un sitio web que ofrece al emprendedor información de los recursos y apoyos disponibles, bases de datos, videoconferencias, eventos, sorteos, licencias gratuitas, concursos, cursos y programas ofertados de manera gratuita y totalmente virtuales. Además de funcionar como una plataforma para la comunicación y el intercambio de experiencias entre empresarios experimentados y empresarios principiantes.
3. Servicios físicos, dentro de los que se encuentran:
 - El coworking, espacios físicos de trabajo gratuitos con equipamiento y prestación de servicios básicos para cubrir las necesidades esenciales de nuevas empresas durante sus primeros años de vida.
 - Suministro de recursos, proveer a los emprendedores de los elementos necesarios para llevar a cabo su actividad comercial, como hardware, software y equipamiento industrial. Además de subsidios o implementos sanitarios y de higiene en el contexto del Covid-19.
 - Oficinas locales, para el acceso a servicios de asesoramiento empresarial y de financiación. E implementación de programas para fomentar, proteger y desarrollar micro y pequeñas empresas en el sector en el cual se encuentran localizadas.

Los anteriores servicios y recursos cubren temáticas relacionadas con el ecosistema emprendedor, como:

- Asesoramiento inicial, servicios de apoyo técnico y de gestión, requisitos y trámites en la fase de puesta en marcha de un negocio (cómo iniciar un negocio, etapas de diseño, formulación y ejecución del proyecto, mercado base, plan de negocios, el ciclo de ventas y proyecciones, legalidades y permisos, contabilidad, recursos humanos).
- Consultoría sobre el desarrollo de negocios digitales e industrias creativas, así como de emprendimientos sociales, iniciativas de promoción y desarrollo empresarial y capacidad organizativa, herramientas digitales e implementación de inteligencia artificial en sus sistemas de producción.
- Orientación sobre alternativas de financiamiento disponible para emprendimientos. La formación, lanzamiento o escala de fondos de inversión que buscan invertir su capital en startups escalables.
- Programas en economía del conocimiento, programación, red de asistencia digital para PYMES, marketing y marketing digital, diseño e innovación, desarrollo de un sitio web, redes sociales para empresas y la optimización de los motores de búsqueda.

- Talleres virtuales y servicios especializados y servicios como liderazgo, empresariedad femenina, articulación territorial, desarrollo artesanal, industrialización, calidad y productividad, comercialización, economía, exportación y soluciones financieras.
- Formulación de ideas y técnicas para mejorar y escalar las empresas. Se apunta a promover la empresariedad, la innovación, la profesionalización de la gestión y el uso de servicios técnicos.
- Identificación de problemas y desarrollo de estrategias que aborden soluciones y oportunidades de acuerdo con los ámbitos afectados por la crisis del COVID-19.

3.4 K. SEMILLA

3.4.1 Hallazgos Preliminares

Figura 14. Diagrama comparativo de la instancia de beneficiarios del k semilla

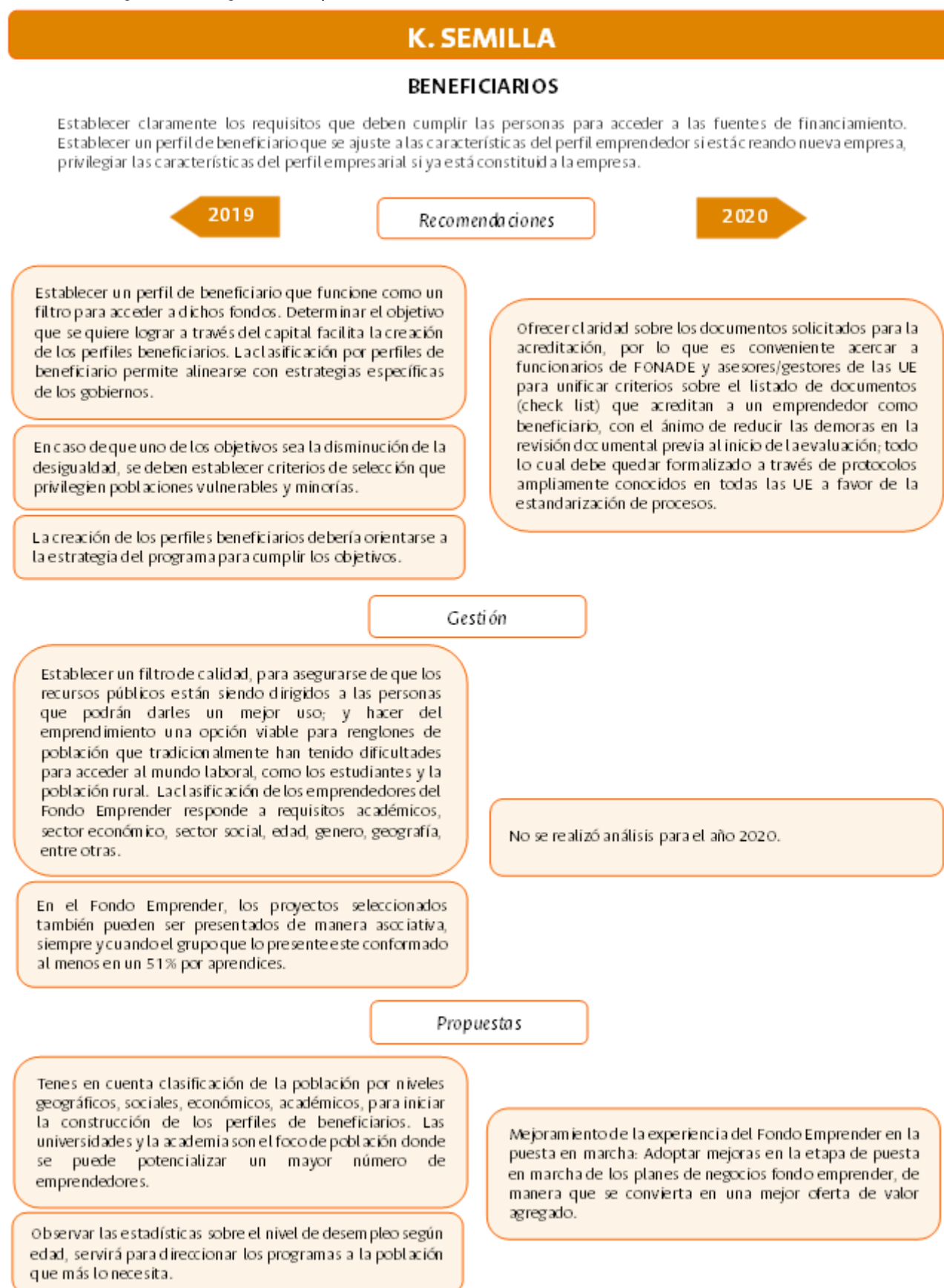


Figura 15. Diagrama comparativo de la instancia de fuentes de k semilla

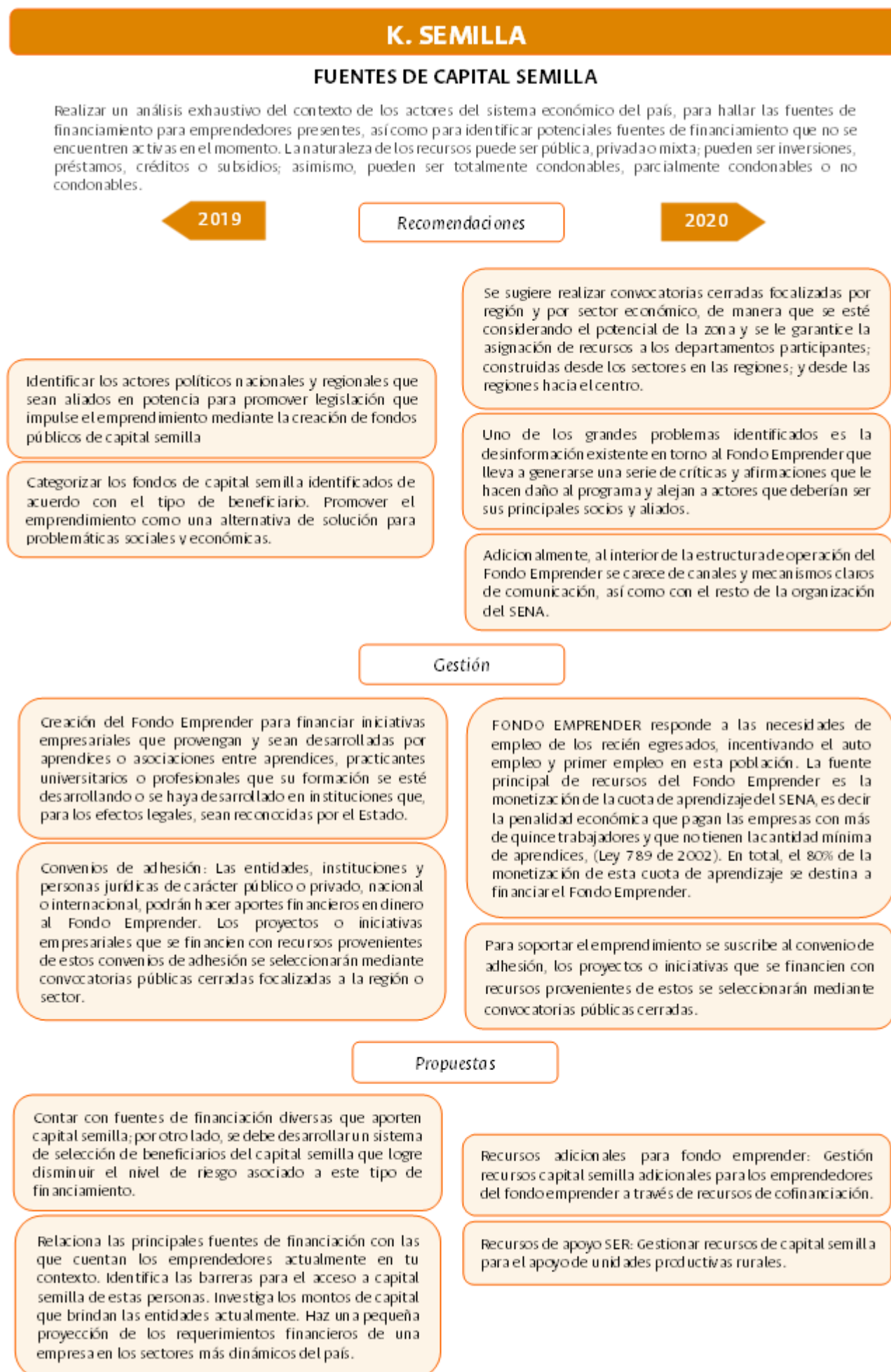


Figura 16. Diagrama comparativo de la instancia de destinación de recursos y contrapartidas de k semilla

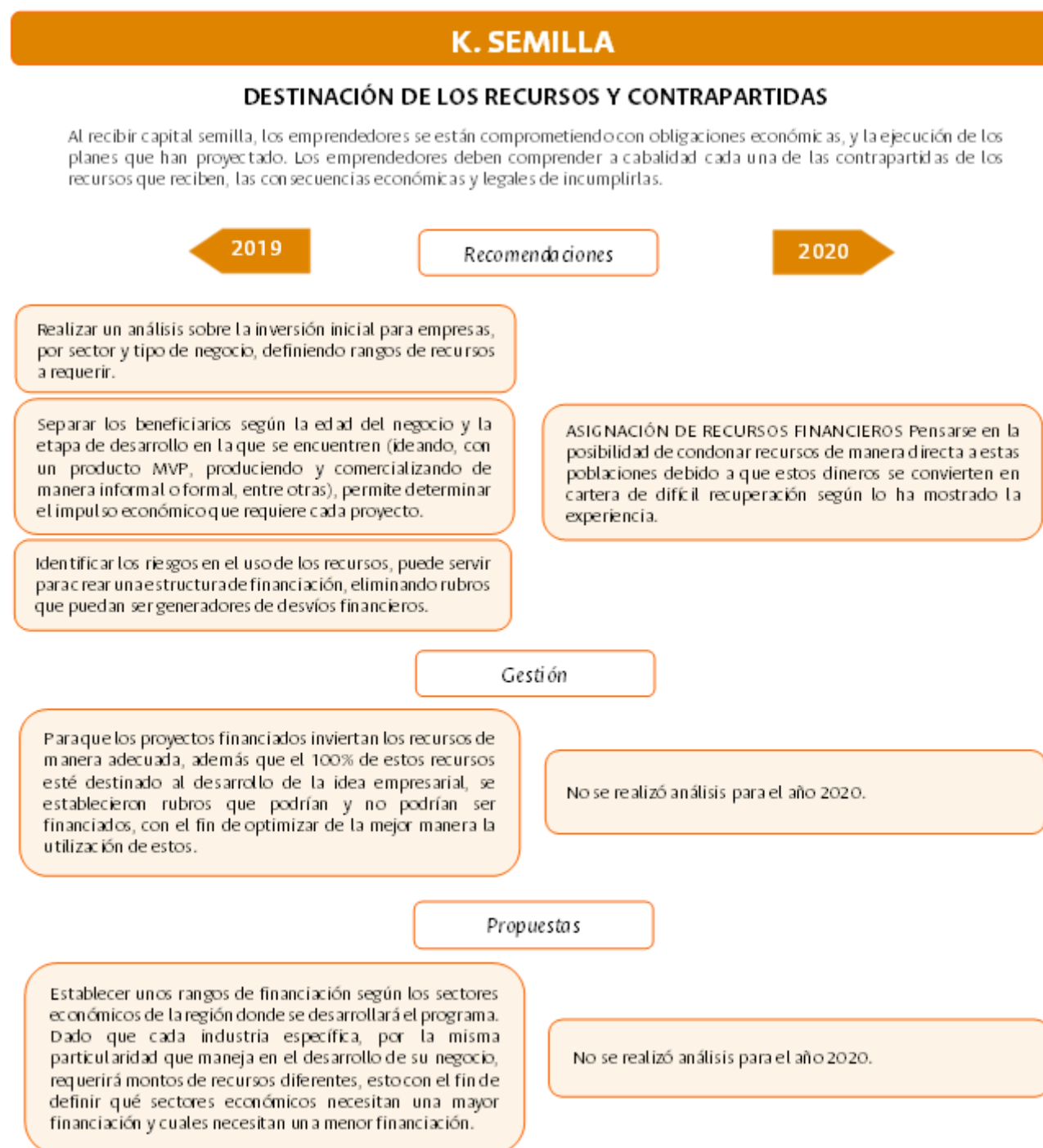


Figura 17. Diagrama comparativo de la instancia de mecanismo de entrega y seguimiento de k semilla

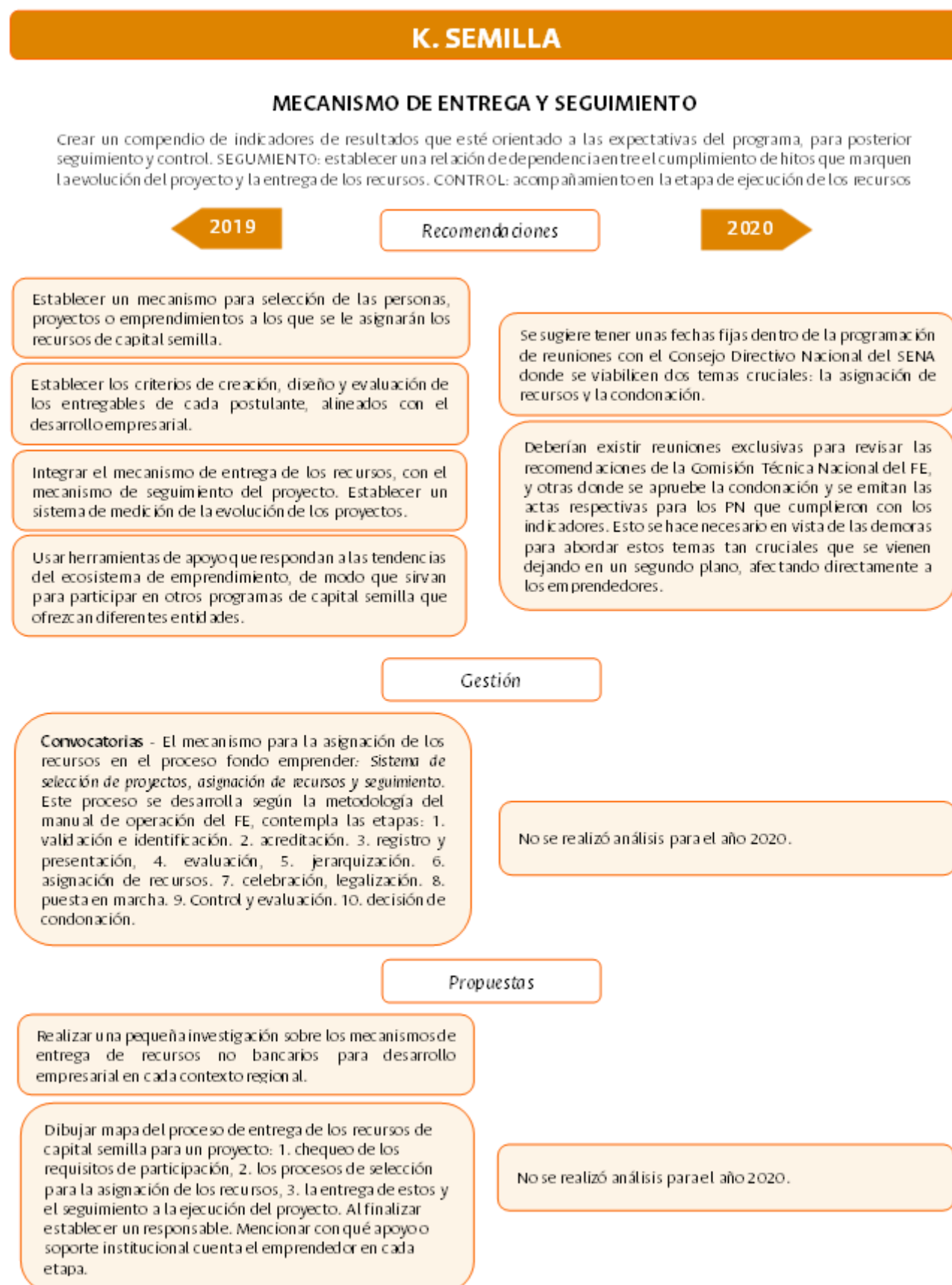
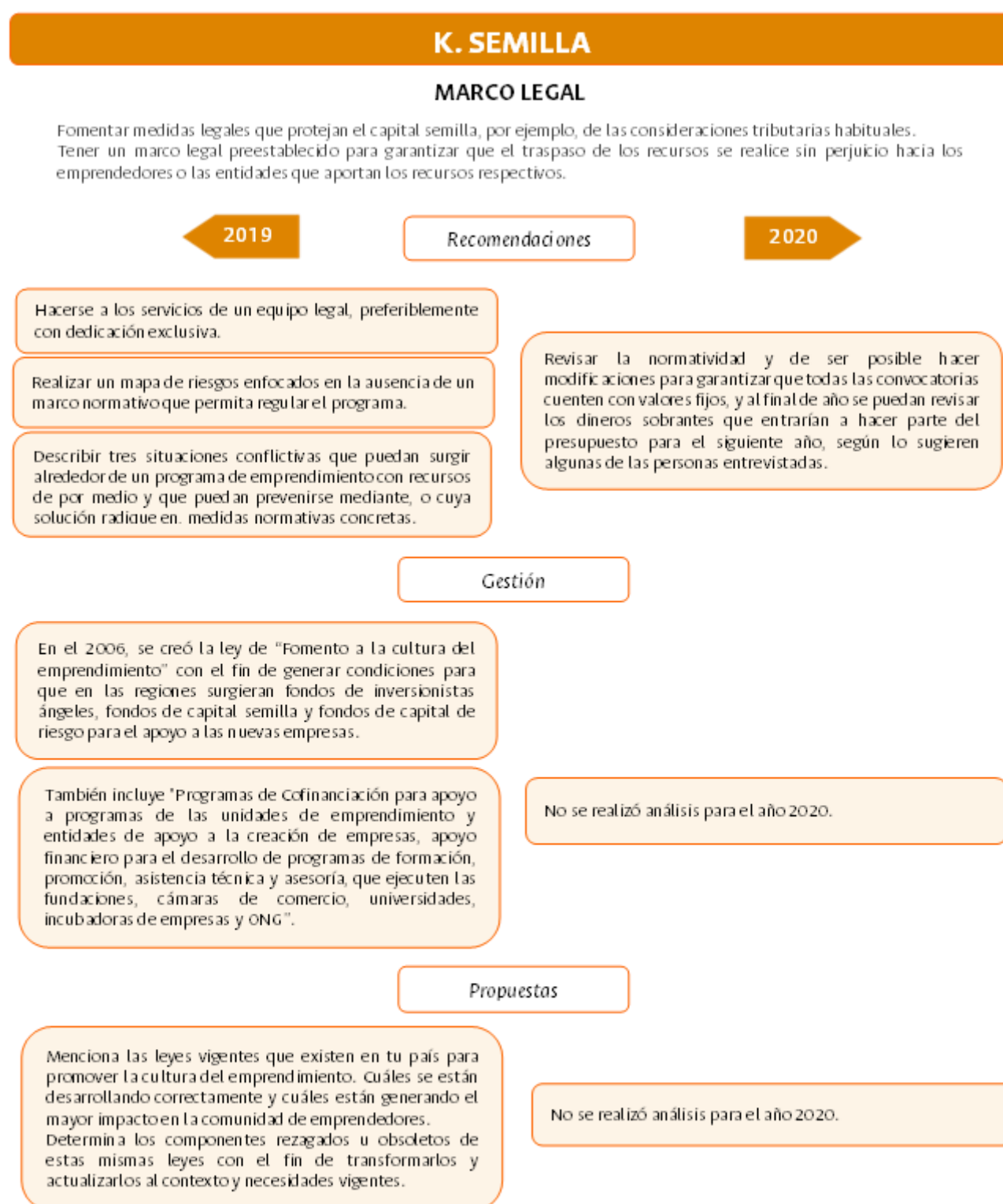


Figura 18. Diagrama comparativo de la instancia de marco legal de k semilla



3.4.2 Análisis de Buenas Prácticas

La modalidad de capital semilla según las entidades estudiadas, se basa en cualquier tipo de beneficio para el financiamiento de emprendimientos que estimulen la incorporación o capitalización de dichas empresas, especialmente aquellas en las primeras etapas (semilla, puesta en marcha, emprendimiento en etapa posterior), incluyendo también el manejo óptimo de estos recursos y otros elementos que ayuden a la viabilidad económica de la empresa. Cada programa ofertado por los distintos organismos tiene un enfoque diferente de acuerdo con el avance del emprendimiento, su sector de mercado y su aporte de valor al ecosistema empresarial.

Según el enfoque de cada entidad, el financiamiento o apoyo económico se brinda de acuerdo con:

1. El avance del emprendimiento, se ofrecen fondos para:
 - La puesta en marcha de emprendimientos que cuenten con un plan de negocios sólido y emprendimientos en etapa inicial pertenecientes a mujeres, minorías y comunidades de riesgo.
 - Para PYMES establecidas que posean más de 10 empleados, o emprendimientos que estén en proceso de crecimiento empresarial para financiar maquinaria, equipo, herramientas y otras inversiones, ampliar y / o desarrollar la propiedad comercial existente o la infraestructura arrendada, y proporcionar activos corrientes.
 - Para el fortalecimiento de grandes empresas que cuenten con más de 250 empleados o que tengan una facturación anual específica de acuerdo con los requisitos de cada entidad.
2. El sector de mercado, se otorgan fondos de fortalecimiento para apoyar empresas de sectores específicos del mercado como sectores agrícolas, industrial, comercial, tecnológico, de innovación, industrial, de investigación, entre otros. Con el objetivo de aumentar su capacidad y sus posibilidades de llegar a mercados nuevos y existentes, ya sean nacionales o internacionales.
3. El aporte al ecosistema empresarial, son beneficios dirigidos a quienes buscan emprender con ideas innovadoras, a quienes desean expandir sus empresas a través de productos (bienes-servicios) y procesos innovadores cuyas características o usos difieran o mejoren las existentes en dicho país. A empresas que deseen obtener una donación para el desarrollo de ideas y productos o la contratación de investigadores para proyectos de aplicación. A empresas que generen un crecimiento continuo a través de su capacidad para persistir y respaldar el empleo a mediano plazo. O cualquier organización que busque apoyar estudios de viabilidad en emprendimientos, investigación industrial y el desarrollo experimental que aborden retos de la transición a una economía circular.

Los anteriores beneficios y fondos económicos se ofertan a través de subvenciones reembolsables o no reembolsables, becas para estudios, co-inversores privados nacionales o internacionales, compromisos financieros directos con riesgo compartido, cofinanciación, préstamos a tasas fijas, subordinados, combinados y micropréstamos a bajo interés o con hasta 0% de interés, créditos fiscales, inversiones, descuentos en tasas de interés a través de entidades financieras, recaudación de fondos que permite a las pequeñas empresas obtener capital del público utilizando plataformas en línea, subvenciones de asistencia técnica y asesoramiento financiero a emprendedores y micro exportadores, entre otras.

En adición, algunas entidades crearon fondos de emergencia con el fin de proporcionar una ayuda financiera inmediata y no reembolsable destinada a pequeñas y medianas empresas cuya actividad fue interrumpida por el Covid-19. Se implementaron también programas de inversión, financiación de activos, capital de trabajo y otros, para emprendimientos que generen empleos y actividad económica, o que sean de importancia nacional o regional afectados de manera clara y material por la pandemia.

CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES GENERALES

Con lo anterior, la Universidad Nacional de Colombia define como alcance generar un marco teórico e instrumental para la apropiación eficiente del modelo del 4k. Por medio de la aplicación de metodologías del conocimiento tales como codificación y conservación, soportes teóricos relacionales, protección de la propiedad intelectual de los desarrollos del SENA y difusión y divulgación, se generarán propuestas de estrategias de sostenibilidad del modelo 4K. En futuros entregables, se hará entrega de informes de mecanismos de apropiación para la estrategia propuesta por la Universidad Nacional, con el fin de fortalecer la ejecución del Fondo Emprender y el ecosistema de emprendimiento nacional.

REFERENCIAS

Fritsch, M. (2017). The theory of economic development – An inquiry. *Regional Studies*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1080/00343404.2017.1278975>

Gómez, L. L. (2019). La noción de emprendimiento: Desde la oportunidad hasta la creación de valor. *Espacios*, 40, 30. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p30.pdf>

PALAU, N. V. (2015). A ACTIVIDAD EMPRENDEDORA DE LOS GRADUADOS IQS. INSTITUT QUÍMIC DE SARRIÀ. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/145034/Tesis%20Nuria%20Vallmitjana%20Palau.pdf?sequence=1>

Pública, F. (2021). Procesos Misionales. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/glosario/-/wiki/Glosario+2/Procesos+Misionales#:~:text=Incluyen%20todos%20los%20procesos%20que,social%20o%20raz%C3%B3n%20de%20ser.>

Rivillas, C. I., & Gutierrez, W. R. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos. Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73).

Rodríguez, C., & Jiménez, M. (2005). Emprenderismo, acción gubernamental y academia. *Revisión de la literatura**. *Innovar*, 15. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000200005

SENA, C. N. (2020). Esquema de Operación, Programa de Emprendimiento Institucional Bajo el Modelo 4K. BOgotá.

Swanson, L. A. (2017). *Entrepreneurship and Innovation Toolkit* (3 ed.). (U. o. Saskatchewan, Ed.) Obtenido de <https://openpress.usask.ca/entrepreneurshipandinnovationtoolkit/chapter/chapter-1-introduction-to-entrepreneurship/>

Universidad Siglo 21. (2016). *Desarrollo Emprendedor, El emprendedor y su papel en cada etapa del emprendimiento*.