

ENTREGA DE AVANCES DE VALOR AGREGADO RUTA DE ATENCIÓN AL EMPRENDEDOR

CONTRATO INTERADMINISTRATIVO CO1.PCCNTR.1471299
SENA- UNIVERSIDAD NACIONAL

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

BOGOTÁ - COLOMBIA
01/06/2022

1. Antecedentes contractuales, cronograma, entregables y alcance
 - 1.1 Hoja de ruta propuesta
 - 1.2 Obligaciones contractuales
 - 1.3 Entregables contractuales
 - 1.4 Entregables del documento
 - 1.5 Documentos referentes
2. Actividades realizadas por el equipo (2020-2021)
3. Metodología benchmarking
4. Plan de trabajo

1.1 HOJA DE RUTA PROPUESTA

1. Propuesta inicial – SECOP II
2. Profundización y apropiación – equipo UN
3. Aprobación del cronograma
4. Línea base SENA
5. Gestión de los alcances
6. Base conceptual de cada valor agregado
7. Análisis de buenas prácticas nacionales e internacionales
8. Generación de estrategias y mecanismos para el fortalecimiento del fondo emprend
9. Desarrollo de prototipos
10. Socialización y apropiación – Equipo SENA



1.2 OBLIGACIONES CONTRACTUALES DEL VALOR AGREGADO DE RUTA DE ATENCIÓN



Componentes

Obligación técnica específica - ANEXO 3 AL CONTRATO

MEJORA DE LA RUTA DE PROCESOS

Obligación Específica: 1.6. 2. A fin de garantizar la atención personalizada y con contexto regional a través de un esquema de atención integral al emprendedor en las diferentes regiones del país, el operador al momento de la suscripción del acta de inicio presentará el programa de servicio al cliente regional / emprendedor beneficiado, el cual deberá ser aprobado por el SENA.

Nota 1: En caso de requerir desplazamientos deberán ser aprobados por el supervisor del contrato previa presentación de cronograma.

Nota 2: En caso de requerir enlaces regionales deberán estar domiciliados en alguno de los municipios de la región asignada para su gestión y acompañamiento.

Tiempo de Entrega: mes 2 al mes 30

- Informe 1. Febrero 2021
- Informe 2. Enero 2022
- **Informe 3. Mayo 2022**

1.3 ENTREGABLES CONTRACTUALES

Documento que da respuesta a los siguientes entregables planteados de la siguiente manera:

1. Análisis de las mejores practicas internacionales para el manejo de fondos semejantes, que permitan apropiar protocolos, tendientes a mejorar la convocatoria, evaluación e interventoría de los proyectos emprendedores.
2. Derivado del seguimiento en la apropiación de los resultados de informes presentados por la Universidad Nacional en la gestión de los recursos del fondo 2019 se propone establecer un sistema de indicadores de gestión, resultado e impacto en atención del cliente, que permita generar a su vez matrices de riesgo y planes de mejoramiento continuo.
3. De común acuerdo con el SENA se planteará un plan de implementación de medidas correctivas en la atención del cliente.
4. Sistemas de indicadores de gestión e impacto, seguimiento al cliente

1.4 ENTREGABLES DEL DOCUMENTO

Documento que da respuesta a los siguientes entregables planteados de la siguiente manera:

1. Informe del análisis de mejores prácticas internacionales para el manejo de fondos semejantes, que permitan apropiar protocolos, tendientes a mejorar la convocatoria, evaluación e interventoría de los proyectos emprendedores. **CAPÍTULO 1.**
2. Informe con propuesta de sistema de indicadores de gestión e impacto, seguimiento al cliente para generación de matrices de riesgo y planes de mejoramiento continuo. **CAPÍTULO 2 Y 3.**
3. Plan de implementación de medidas correctivas en la atención del cliente. **CAPÍTULO 4 Y 5**

1.5 DOCUMENTOS REFERENTES



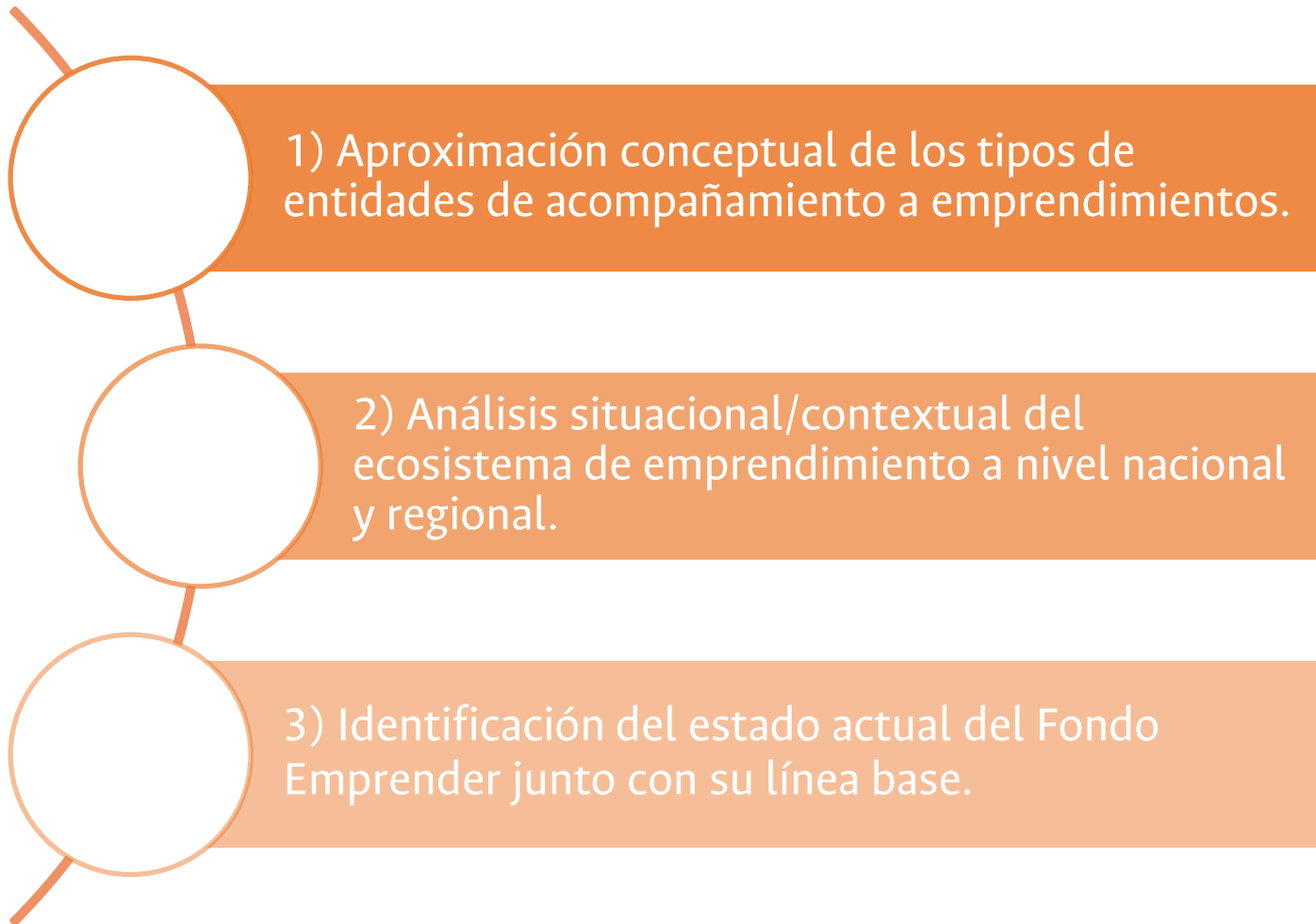
Resultados del informe presentado por el 2019



Análisis de buenas prácticas identificadas en el benchmarking

2. ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL EQUIPO EN LOS AÑOS 2020 Y 2021

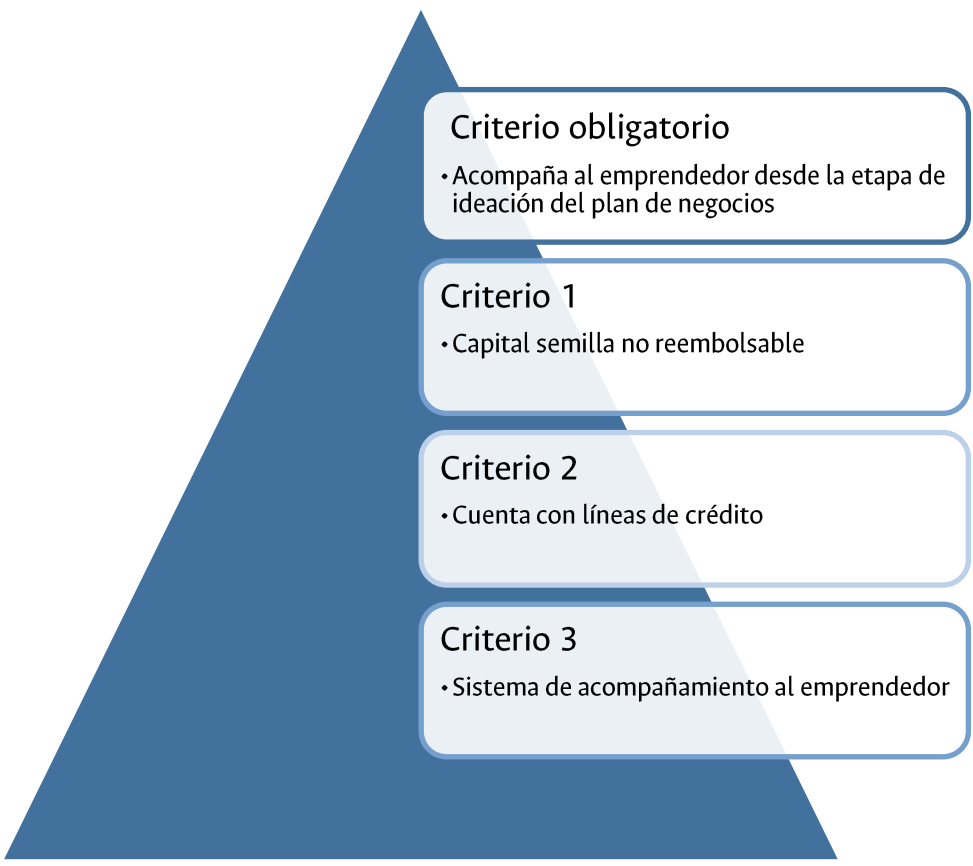
2.1 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (NOV-2021)



1) Aproximación conceptual de los tipos de entidades de acompañamiento a emprendimientos.

2) Análisis situacional/contextual del ecosistema de emprendimiento a nivel nacional y regional.

3) Identificación del estado actual del Fondo Emprender junto con su línea base.



Criterio obligatorio

- Acompaña al emprendedor desde la etapa de ideación del plan de negocios

Criterio 1

- Capital semilla no reembolsable

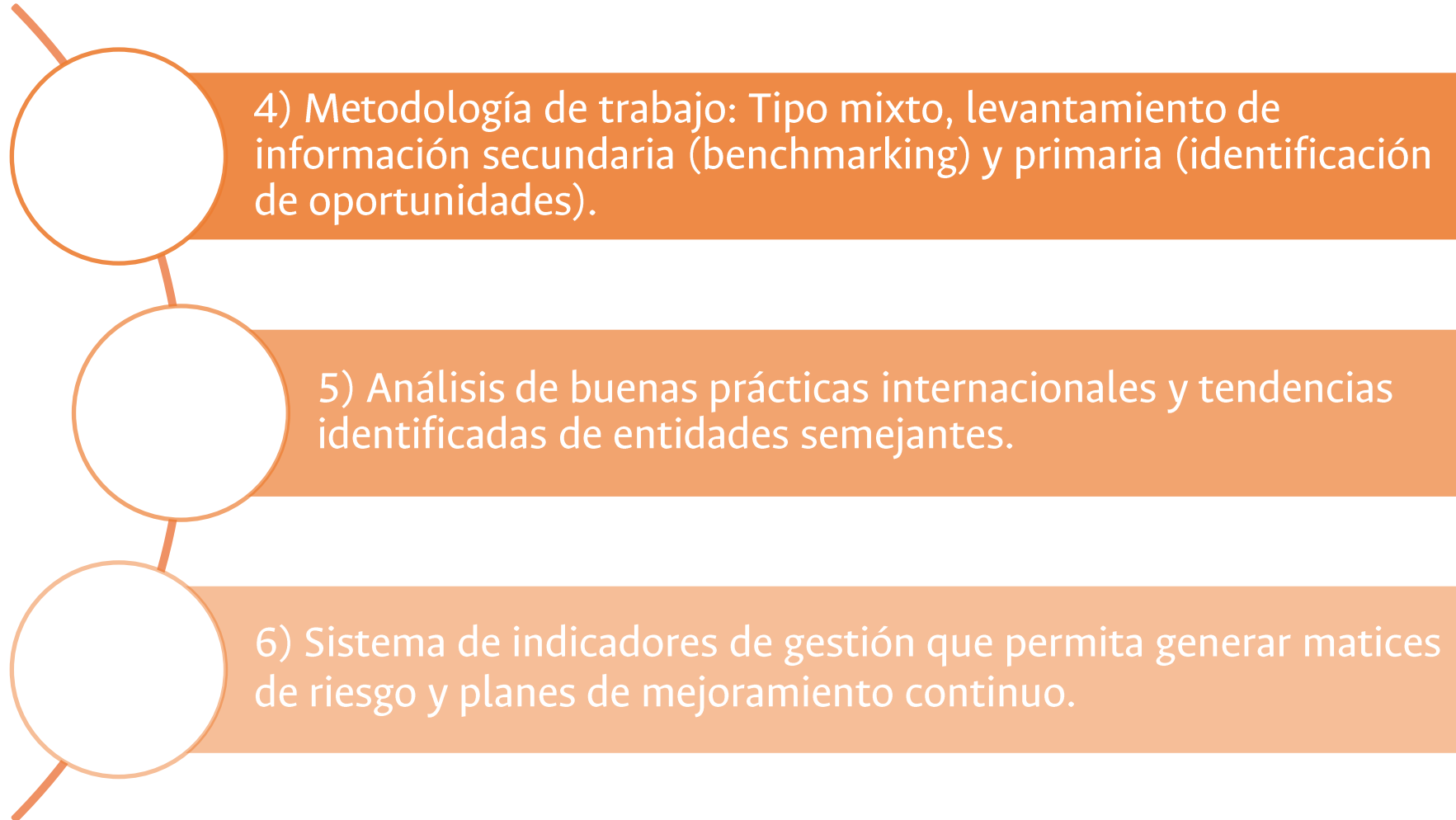
Criterio 2

- Cuenta con líneas de crédito

Criterio 3

- Sistema de acompañamiento al emprendedor

2.1 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (NOV-2021)



2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

1) Aproximación conceptual.

- Reconocimiento de instituciones
- Atención al emprendedor
- Sistema de seguimiento de indicadores
- Servicio al cliente
- Buenas prácticas de atención

2) Metodología utilizada.

- Carácter mixto
- Información secundaria - benchmarking
- Información primaria - oportunidades de mejora.

MODELO 4K	CAPITAL	BENCHMARKING	CRITERIO
	Psicológico	• ¿Tiene programas de capacitación?	• Mentalidad y cultura de emprendedor
	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
	Semilla	• ¿Financia el emprendimiento?	• Apoyo financiero en forma de capital semilla no reembolsable • Líneas de crédito que faciliten el acceso a financiamiento
	Social	• ¿Tiene programas de relacionamiento entre emprendedores?	• Redes de relacionamiento entre emprendedores • Relacionamiento entre actores del ecosistema

2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

2.2.1 Recopilación de información y documentos – Capítulo 1



Preguntas clave para responder:

- ¿Cómo se está haciendo la convocatoria?
- ¿Cómo se realiza la selección y priorización de planes de negocio, y como se asignan los recursos?
- ¿cómo se está desarrollando el seguimiento a proyectos y el seguimiento a la ejecución de los recursos colocados?
- ¿están trabajando línea CREAM o CRECER? (pregunta a nivel interno)
- ¿cómo están atendiendo al emprendedor estas agencias?
- ¿Cómo están estructurados los términos de referencia de las convocatorias?

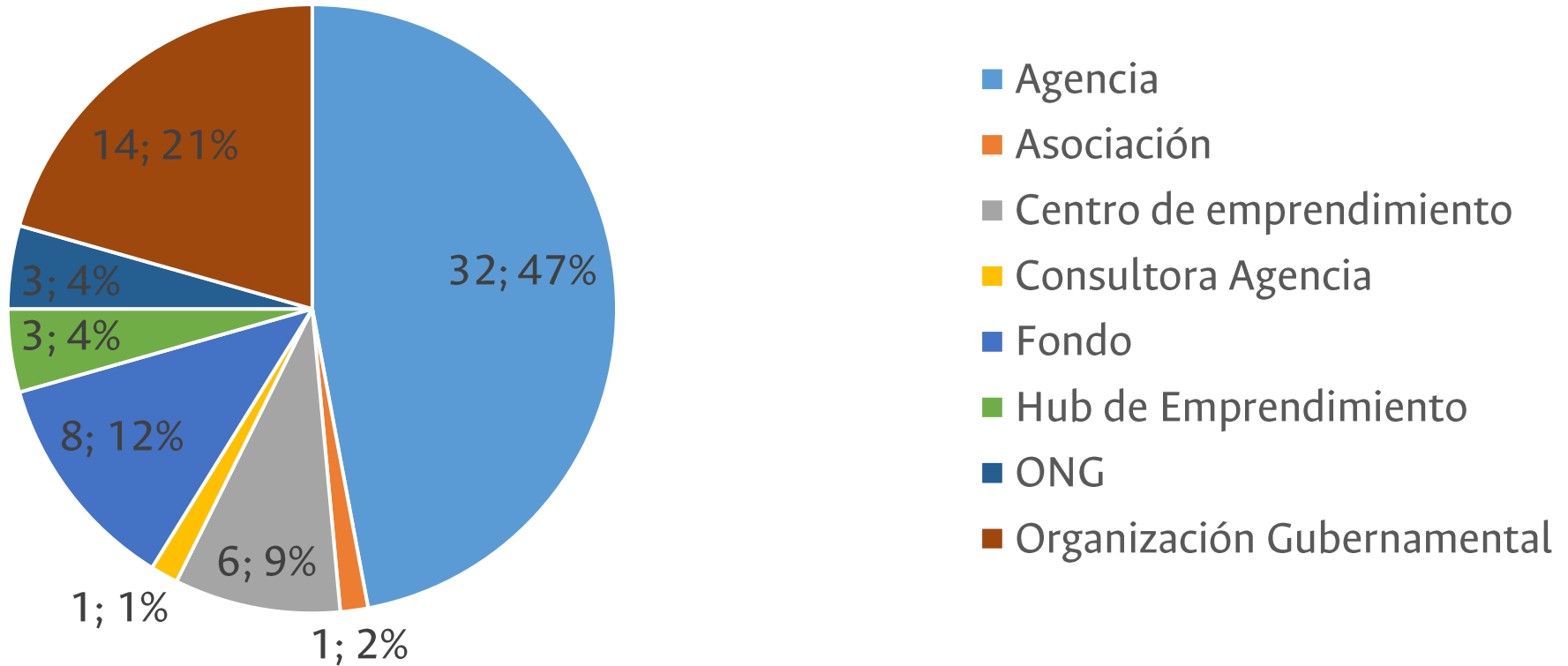
2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

2.2.2 Listado de entidades seleccionadas

Entidad	Tipo	País	Continente	Naturaleza
FINEP - Financiadora de Estudios y Proyectos	Fondo	Brasil	América	Público
SBA - U.S. Small Business Administration: Office of Entrepreneurial Development (OED)	Organización Gubernamental	Estados Unidos	América	Público
Entrepreneurship Development Institute of India (EDII)	ONG	India	Asia	Privado
AUGE - Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento	Agencia	Costa Rica	América	Educativo
Ashoka Suize	Centro de emprendimiento	Suiza	Europa	Privado
Portal Uruguay Emprendedor	Hub de emprendimiento	Uruguay	América	Público
FONDCE	Fondo	Argentina	América	Público
CORFO	Agencia	Chile	América	Mixta

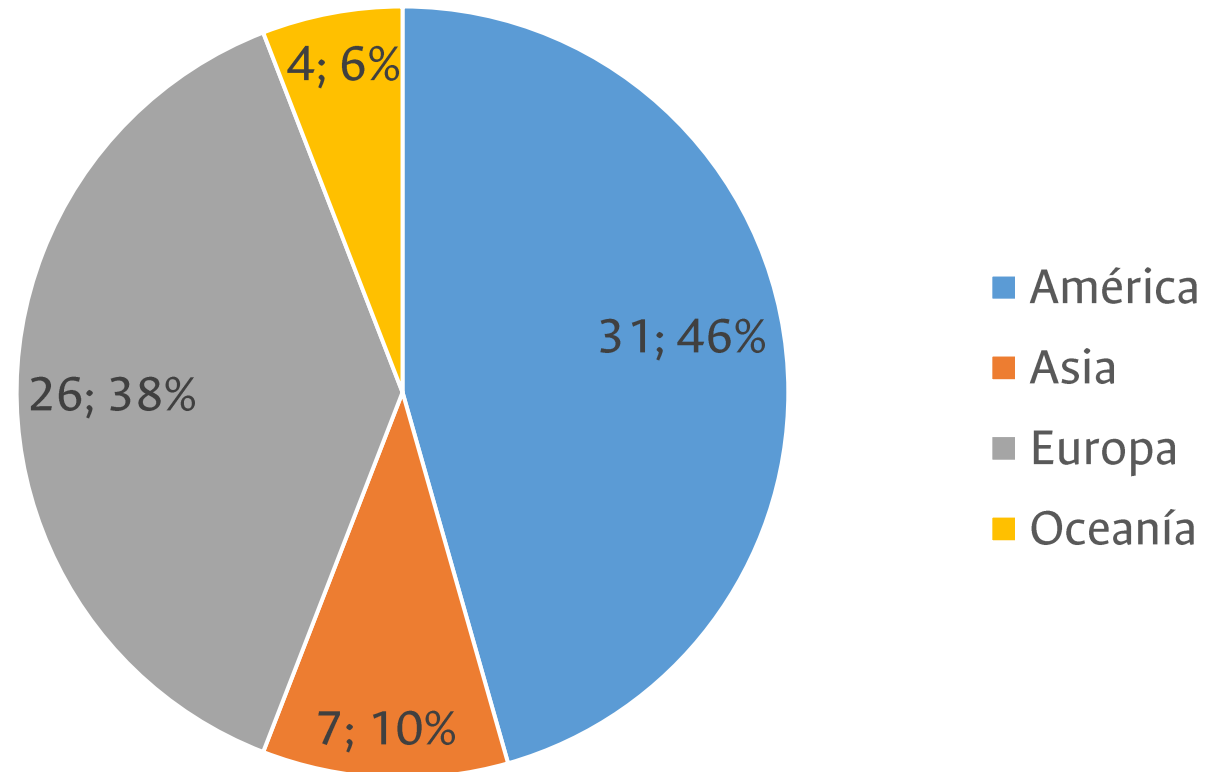
2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

2.2.3 Representación por tipología



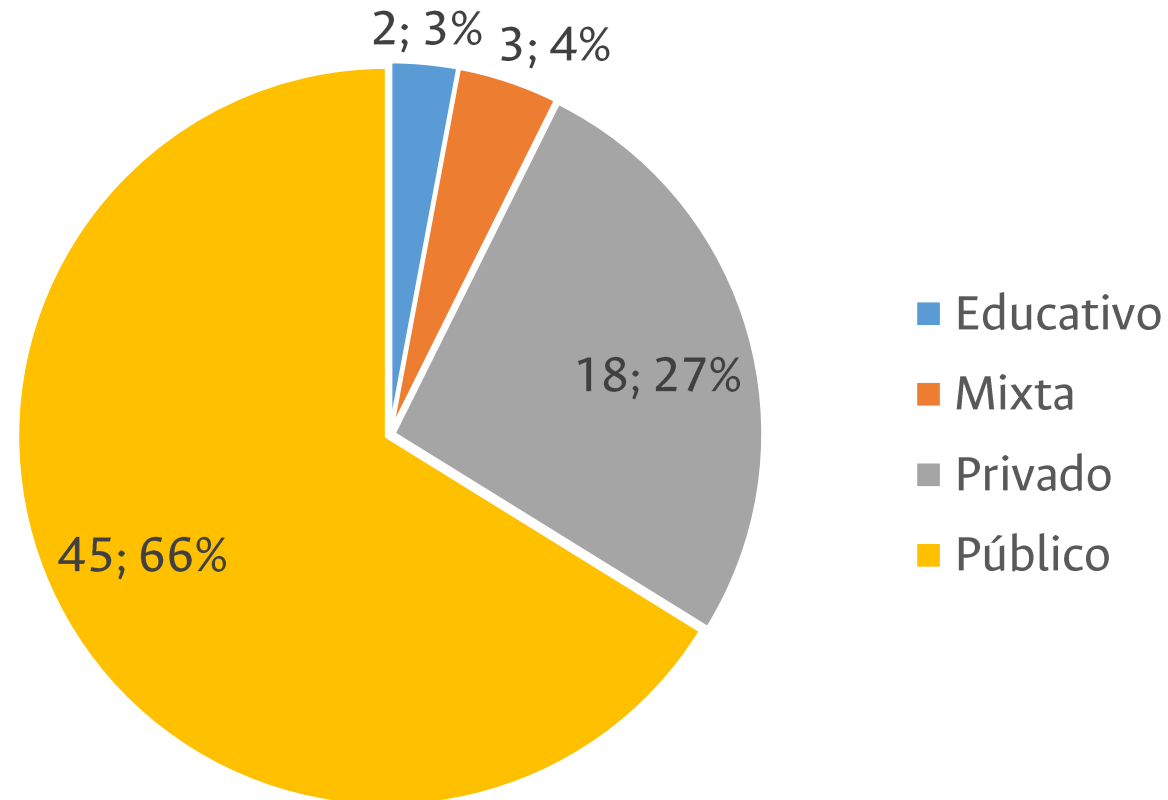
2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

2.2.4 Representación por continente



2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

2.2.5 Representación por naturaleza

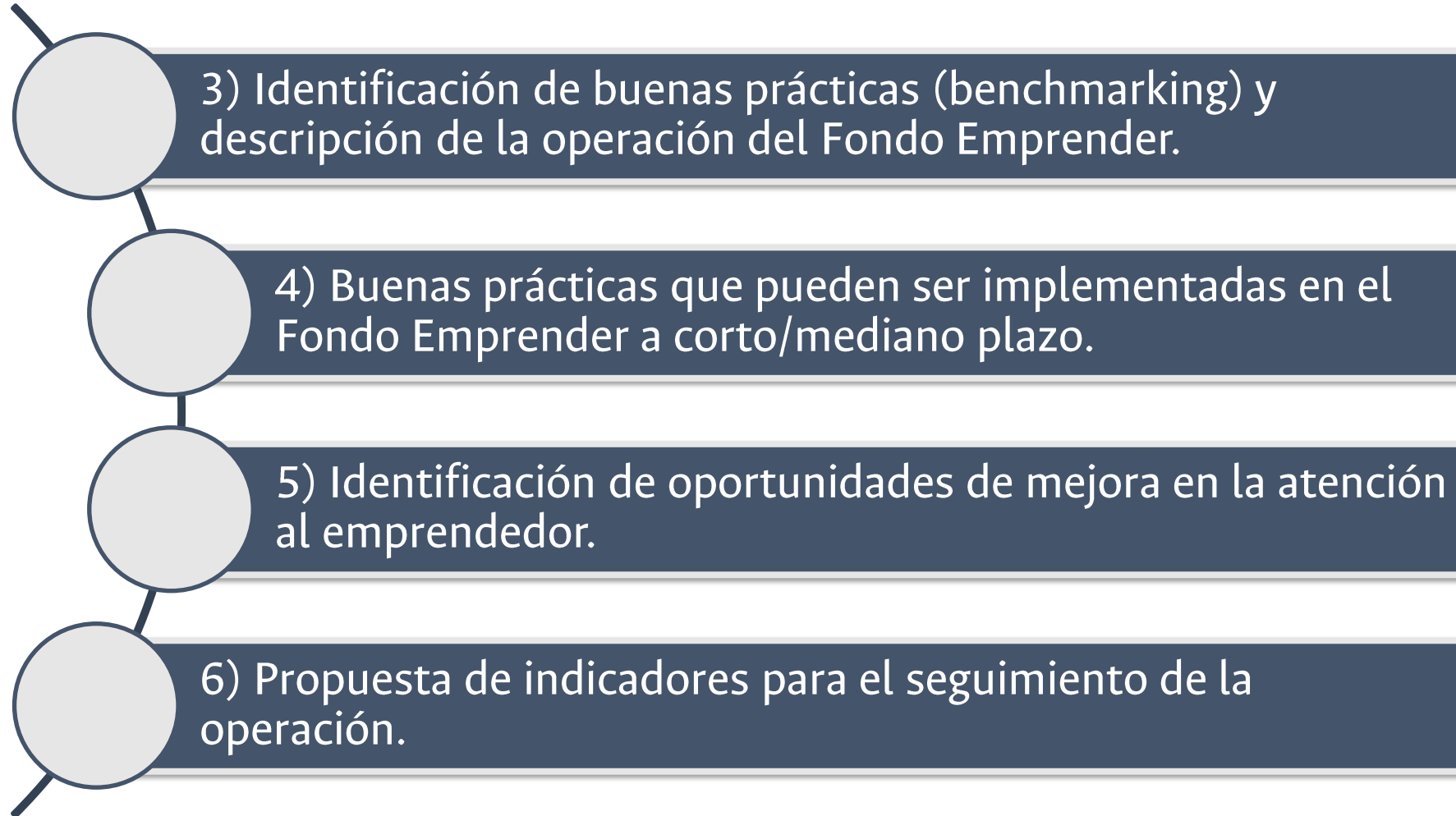


2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)

2.2.6 Criterios para análisis de buenas prácticas



2.2 MEJORA EN LA RUTA DE ATENCIÓN (FEB-2022)



3. METODOLOGÍA DE BENCHMARKING

3.1 ORIGENES DEL BENCHMARKING

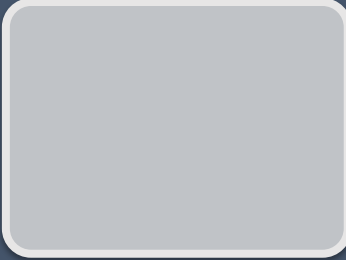
Como herramienta surge en los Estados Unidos hacia mediados de los años setenta.

La primera empresa en aplicarlo fue Xerox en la década de los 80, con el objetivo de conocer las prácticas de sus competidores y tras un esfuerzo denominado “liderazgo mediante la calidad”.

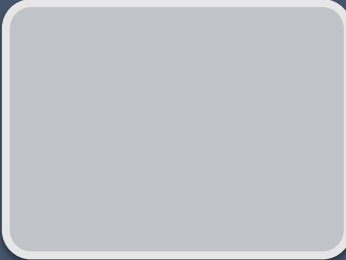
El Premio Nacional de la calidad Malcolm Baldrige creado en 1987 impulso el uso del Benchmarking.

En 1989 es publicado el libro “Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance” por Robert Camp, ingeniero de Xerox.

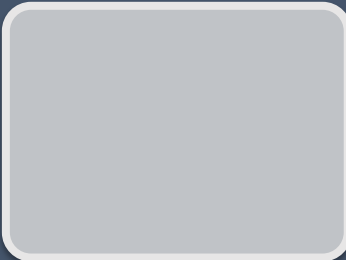
3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DEL BENCHMARKING



Es la práctica de ser lo suficientemente humilde para admitir que otro es mejor en algo, y ser lo suficientemente sabio para aprender cómo igualarlo e incluso superarlo.

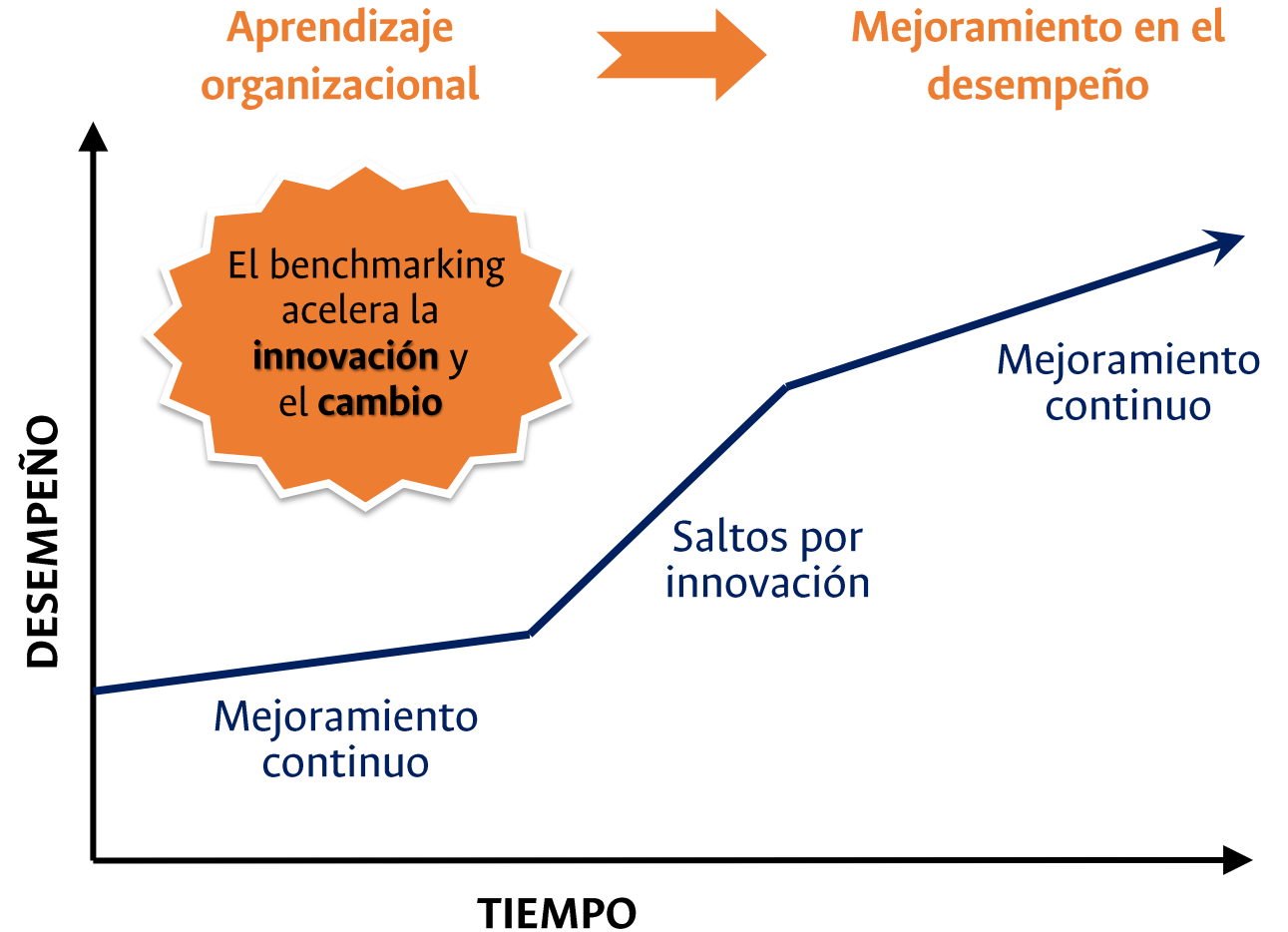


Proceso de búsqueda constante de las mejores prácticas tomadas del interior o exterior de la industria que llevará a una mejora continua de todos los aspectos y operaciones del negocio hasta el punto de llegar a ser el mejor de su clase.

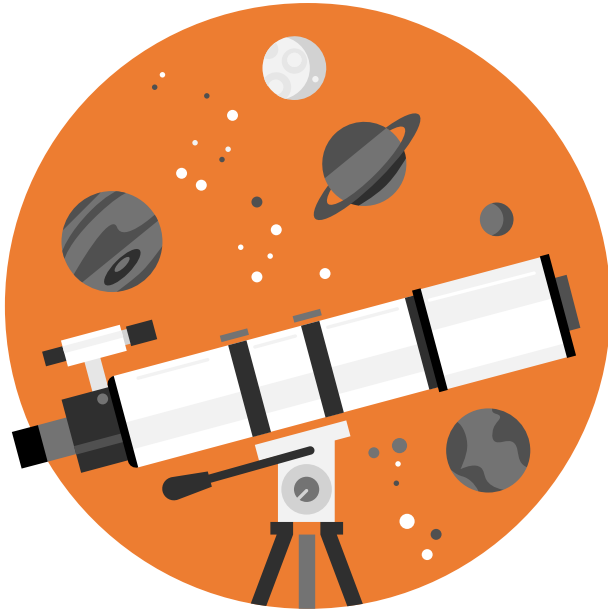


Proceso sistemático y continuo que evalúa y compara las prácticas, procesos, productos, servicios, políticas e indicadores de las organizaciones que, por tener las mejores prácticas, son consideradas líderes, para poder identificar, adaptar e implementar estrategias que permitan el mejoramiento del desempeño empresarial.

3.3 ENFOQUE DEL BENCHMARKING



3.4 OBJETIVOS DEL BENCHMARKING



Crear un mejor
entendimiento del
objeto de análisis

Identificar oportunidades
de mejora

Apoyar el establecimiento
de objetivos
reales y alcanzables

Alentar la lucha por
la excelencia y el cambio
radical

Crear un sentido de
urgencia

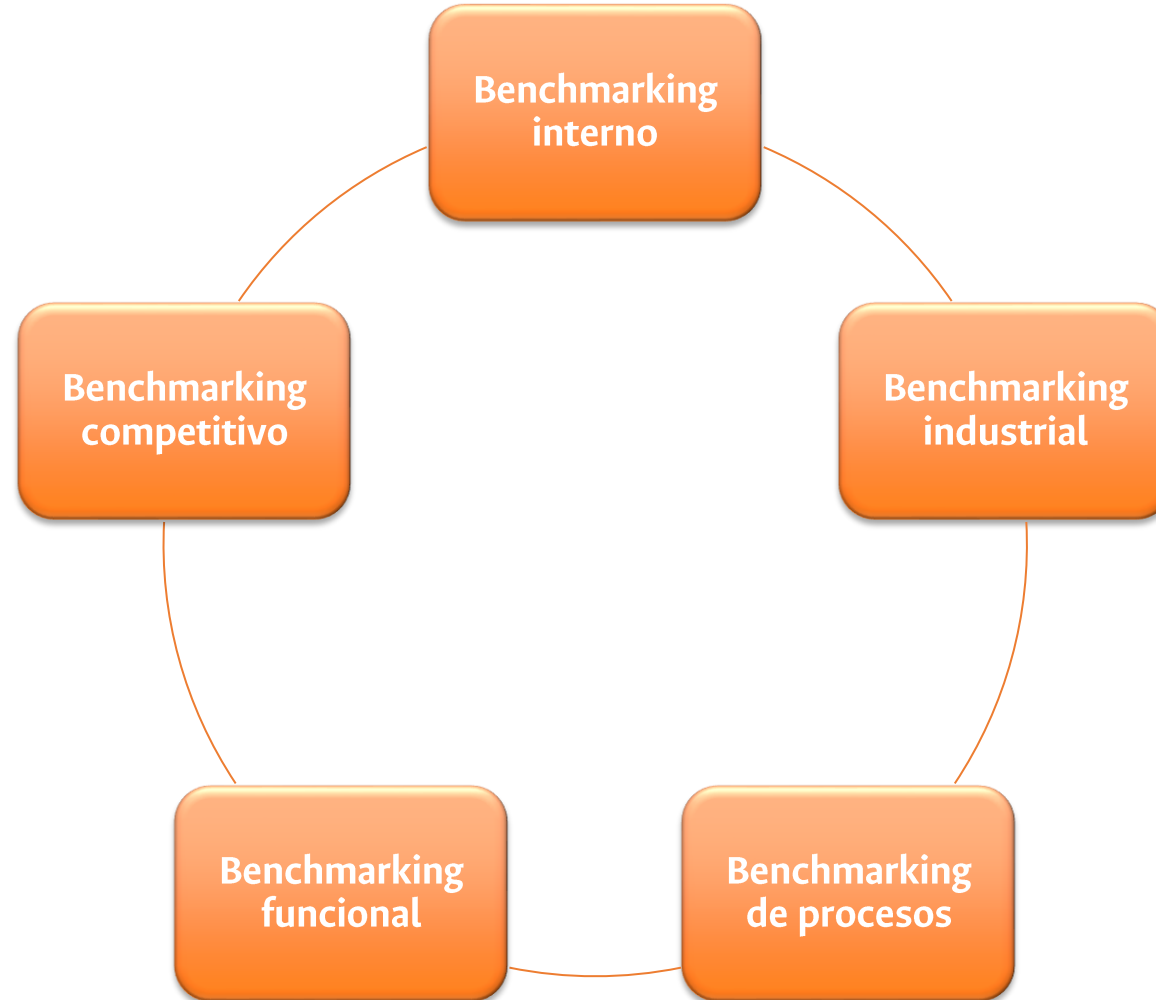
Promover el aprendizaje y
el mejoramiento continuo

3.5 CARACTERÍSTICAS DEL BENCHMARKING

Propósito general	Analizar el qué, por qué y cómo logran el liderazgo competitivo las compañías
Enfoque	Las prácticas de negocio que satisfacen necesidades de los clientes
Aplicación	Las mejores prácticas de negocio como un producto
Limitantes	Prevención para compartir información. Sin embargo, no tiene límites en cuanto a aplicación. (aplicable a funciones; procesos; prácticas; políticas; economías etc.)
Fuentes de información	Líderes de la industria similares en ventajas competitivas, competidores y clientes

Fuente: Garavito y Suárez, 2000.

3.6 TIPOS DE BENCHMARKING



3.6 TIPOS DE BENCHMARKING

TIPO	DESCRIPCIÓN	VENTAJA	DESVENTAJA
Interno	Conocimiento profundo de los procesos de la empresa y de cómo estos desencadenan la elaboración del producto/servicio, estableciendo como modelo el mejor proceso desarrollado , lo que permite optimizar los otros.	Facilidad de acceso a la información Compromiso de las personas, se comparten objetivos Facilidad de Implementación de los resultados si se ajustan a la cultura organizacional	Sesgo en el estudio Algunos casos no son actividades o procesos idénticos o similares (grado de comparabilidad indeterminado)
Competitivo	Se orienta al estudio y análisis de los productos, servicios y procesos de la competencia directa de la organización.	Prácticas y tecnologías comparables Condiciones de fondo de mercado bien conocidas	Barreras para la recolección de información Resistencia interna a los hallazgos Preocupación por fugas de información Límites para compartir información y objetivos
Industrial	Cuando se realiza comparación de procesos, prácticas, estrategias , etc., de empresas que ofrecen productos diferentes pero se enfocan a una misma industria	Innovativo Prácticas comparables Información generalmente aplicable Se comparte información fácilmente	Condiciones de mercado poco conocidas El ambiente operacional de una empresa en otra industria puede ser más complicado
Funcional/ Genérico	Su objetivo es revelar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. Se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas sin importar la industria a la que pertenezcan	Mayor rango de posibilidad de encontrar valor agregado Altamente informativo No hay barreras (o pocas) para compartir información	Culturas corporativas muy diferentes Alguna información no es fácil de transferir de una organización a otra Dificultad para integrar los hallazgos de una empresa a otra. Consumo alto de tiempo y dinero

3.7 METODOLOGÍA GENERAL

3.7.1 Modelo de benchmarking

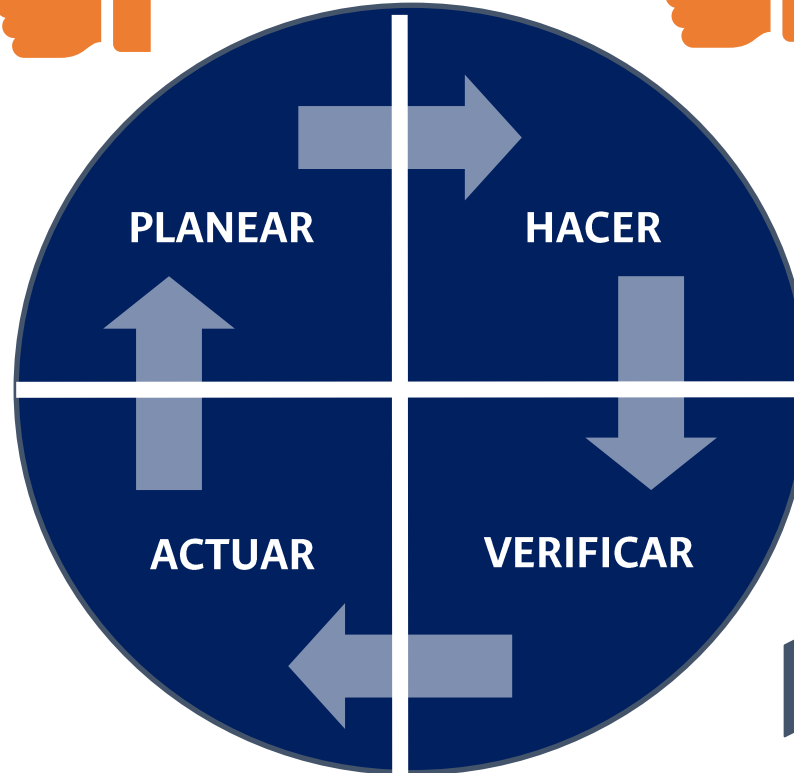
Planificar el estudio



- Metodología general aplicada al SENA
- Preguntas orientadoras
- Criterios de selección

Aplicar el aprendizaje

- Socialización de los aprendizajes
- Implementación de la estrategia planteada. **No se encuentra en el alcance del grupo.**



Ejecutar el estudio



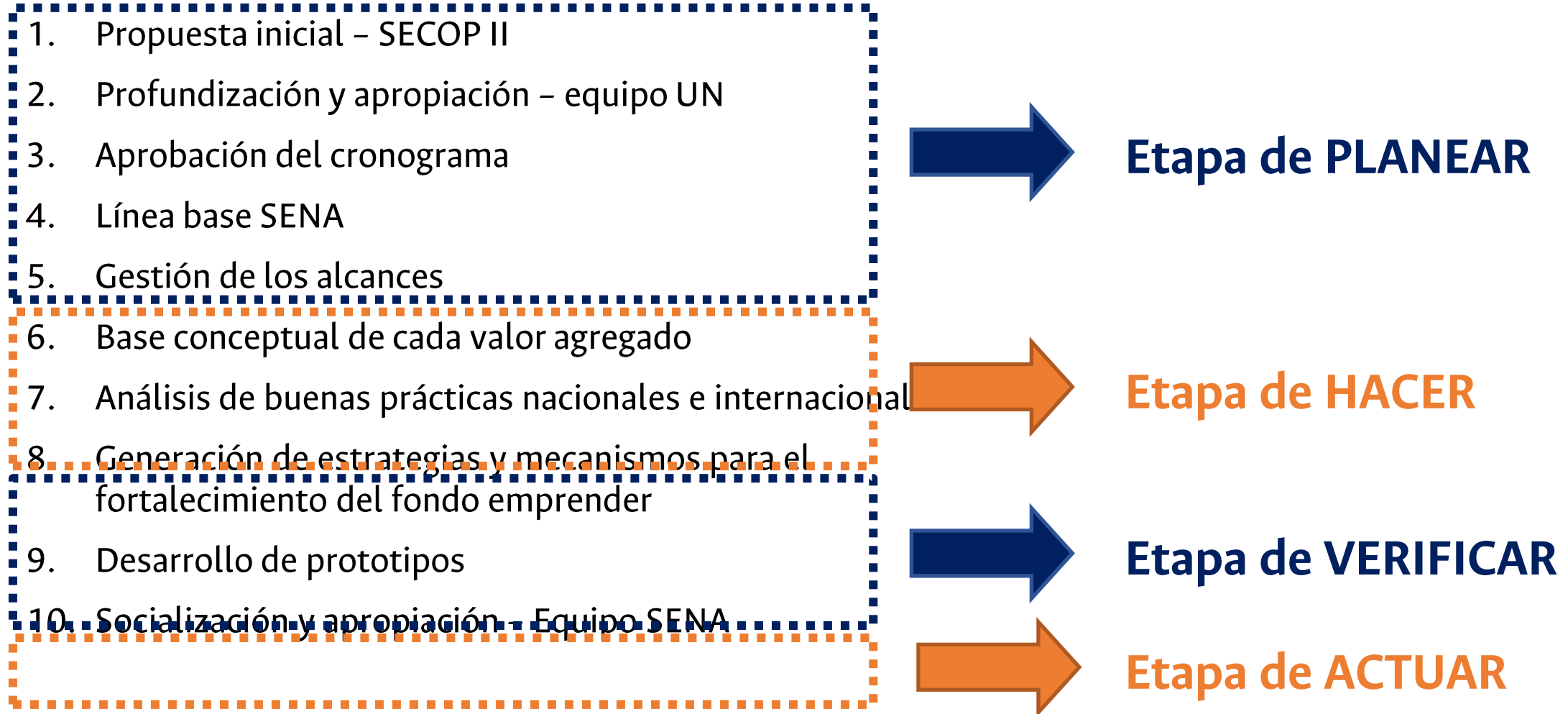
- Recolección de información (listado de entidades)
- Selección de entidades
- Comparación de la información

Analizar la información



- Contrastar resultados con el Comité de Trabajo
- Plantear la estrategia de implementación.

3.7 METODOLOGÍA GENERAL



3.7.1 Etapas de benchmarking

ETAPAS	TAREAS
Planeación	Determinar qué analizar, con quién compararse, qué funciones someter, variables clave, etc. Quién va realizar el estudio, cómo, dónde, cuándo.
Investigación y análisis	Recolección de datos, clasificarlos y almacenarlos para su posterior análisis, medir los resultados propios y los de las otras empresas.
Ejecución	Comunicar los resultados y elaborar planes de acción para superar las diferencias, mejorar y adatar los facilitadores del proceso.
Evaluación	Evaluar y mejorar continuamente teniendo en cuenta nueva competencia, progreso de la competencia actual, objetivos propios y progreso conseguido.

3.7 METODOLOGÍA GENERAL

3.7.1 Proceso de benchmarking

Inicio a nivel estratégico

- Identificar los clientes
- Identificar los procesos básicos
- Determinar si el benchmarking es adecuado

Planeación

- Formar el equipo de trabajo
- Conocer el trabajo
- Decidir qué tipo de datos se necesitan y cómo se recolectarán
- Vincular objetivos del estudio con las estrategias de la organización

Investigación y análisis

- Recopilación de datos
- Comparar el desempeño y normalizar
- Identificar y describir las mejores prácticas
- Desarrollar el plan de implementación
- Comunicar los hallazgos

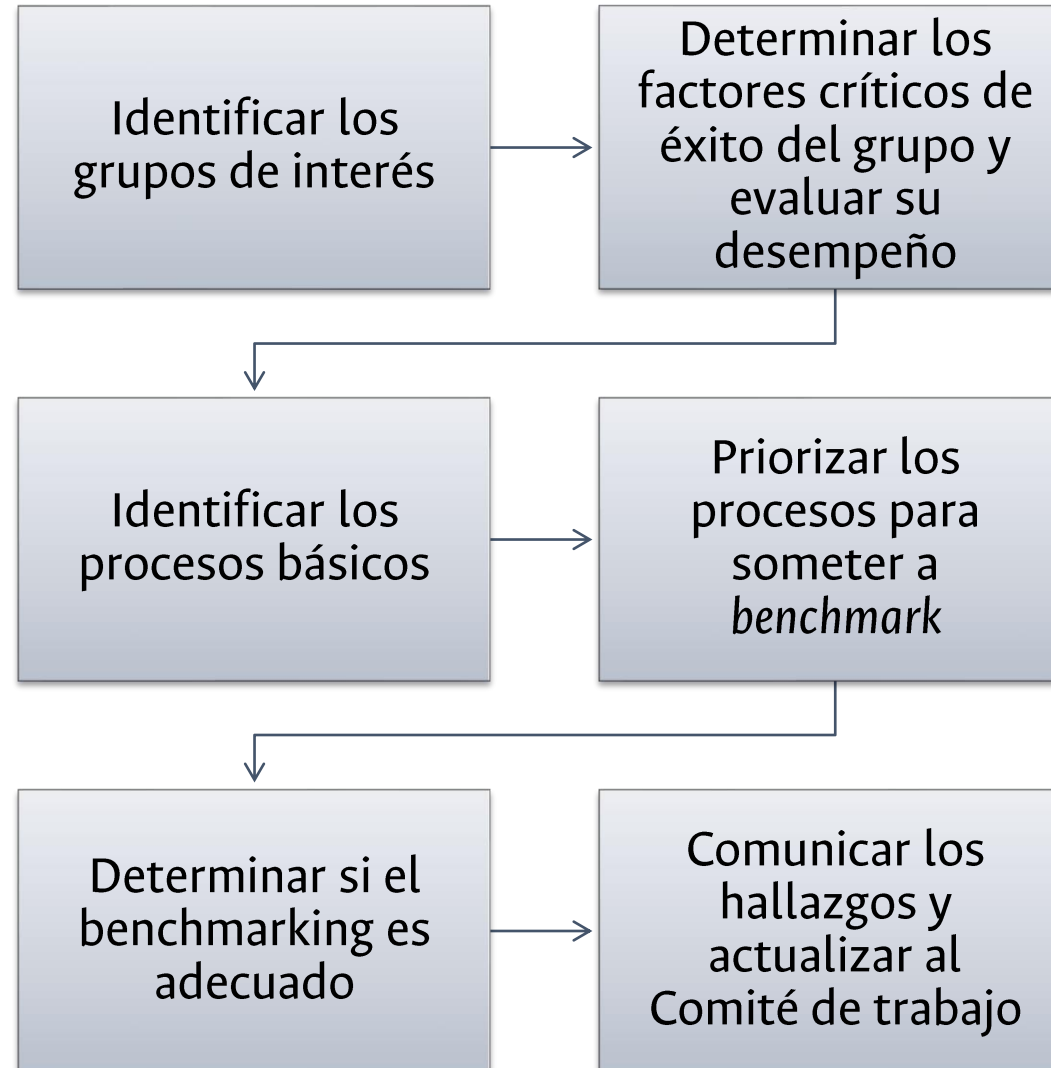
Ejecución

- Adaptación de mejoramientos

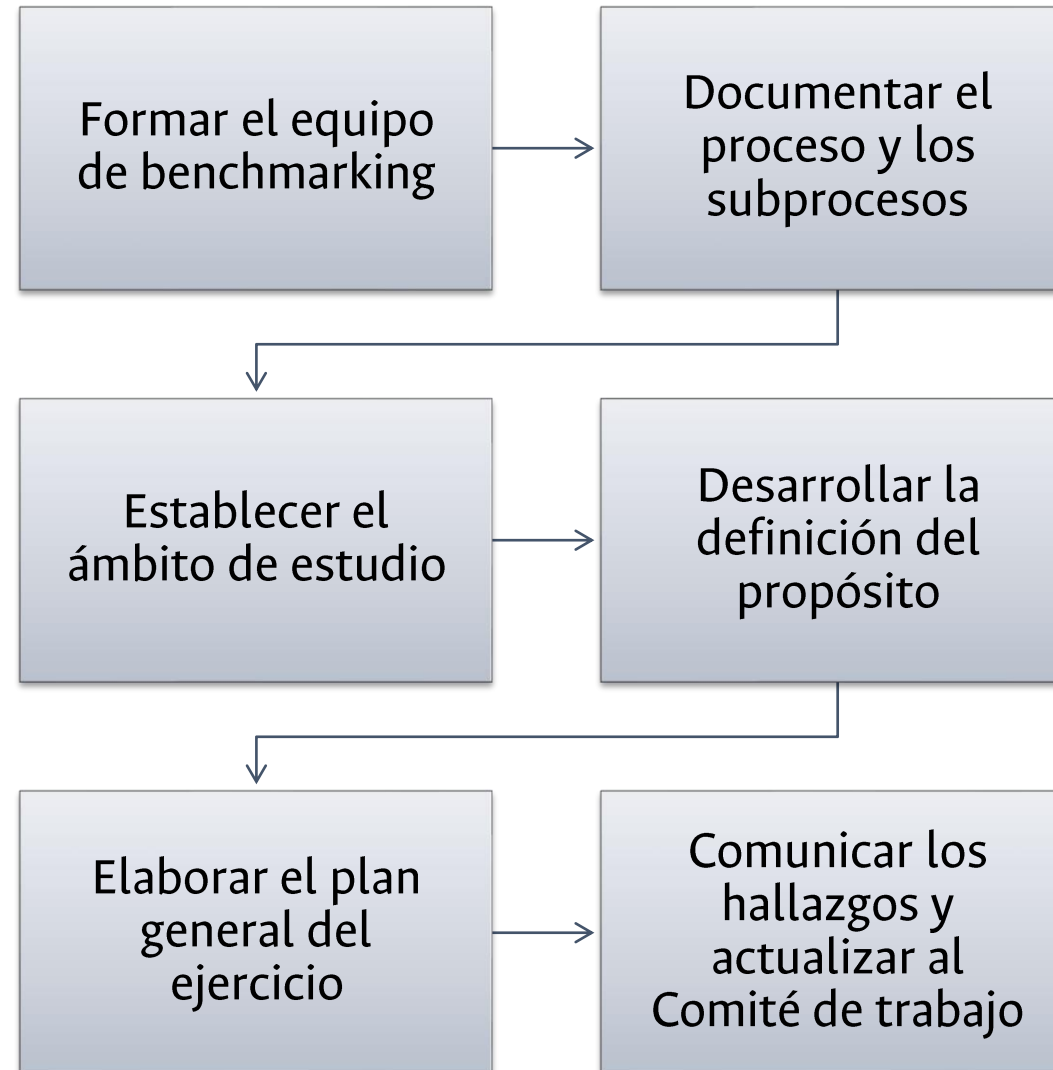
Evaluación

- Nueva competencia
- Progreso de la competencia
- Objetivos propios
- Progreso perseguido

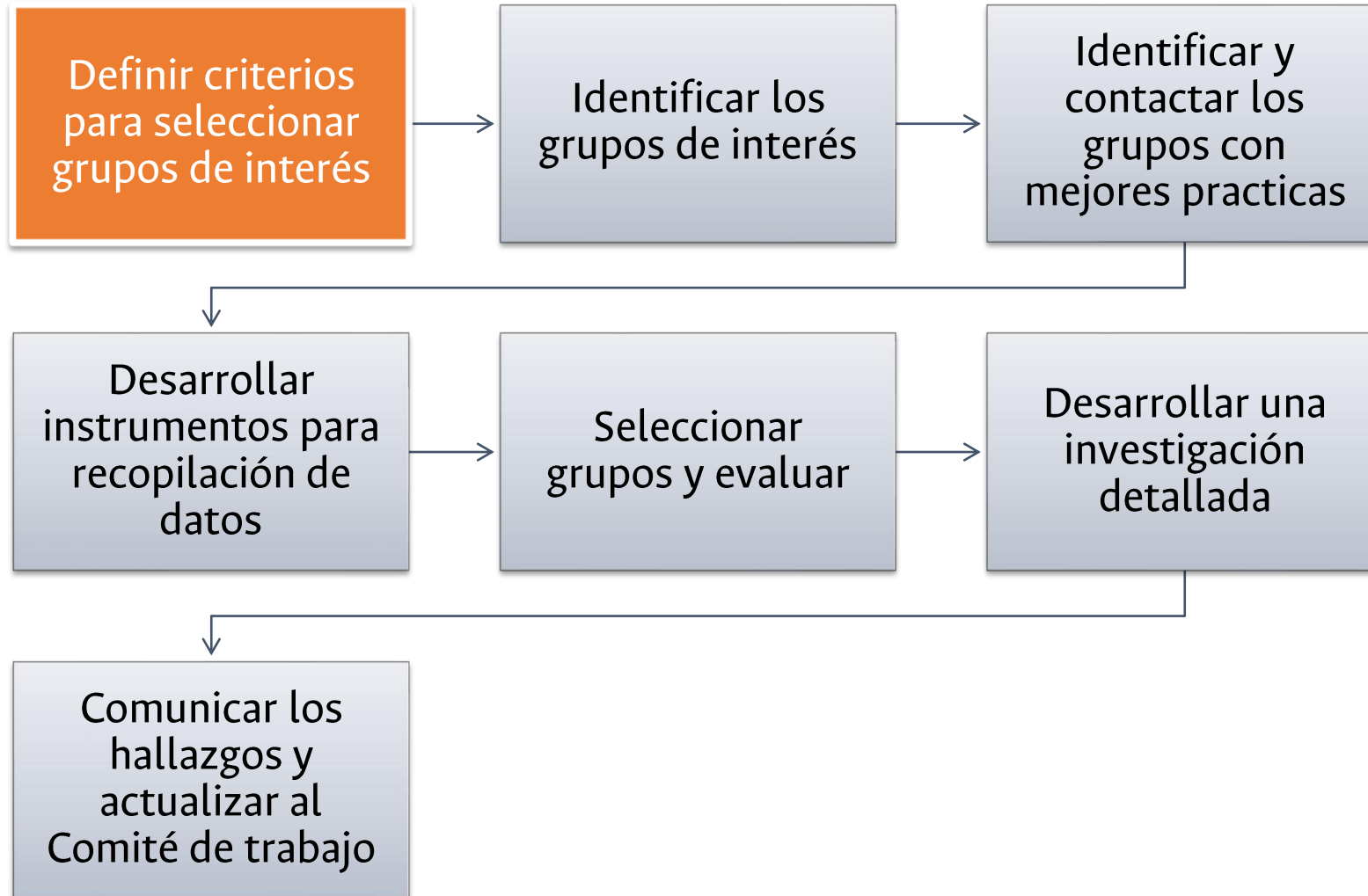
3.8 INICIAR A NIVEL ESTRATÉGICO



3.9 PLANEAR: VISIÓN GENERAL



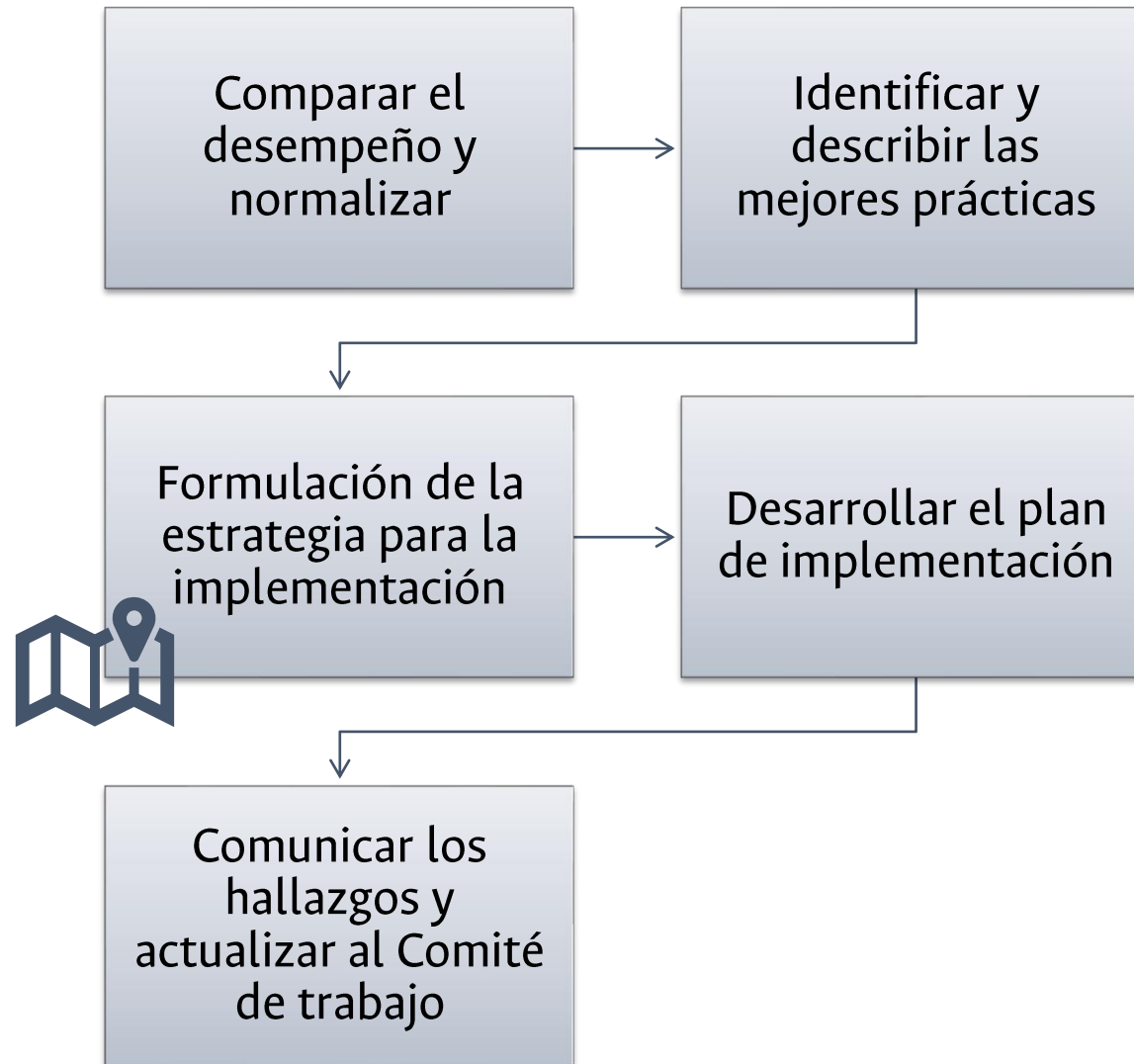
3.10 HACER: RECOPIACIÓN DE DATOS



Preguntas clave

- ✓ ¿Cómo se está haciendo la convocatoria?
- ✓ ¿Cómo se realiza la selección y priorización de planes de negocio, y como se asignan los recursos?
- ✓ ¿cómo se está desarrollando el seguimiento a proyectos y el seguimiento a la ejecución de los recursos colocados?
- ✓ ¿Están trabajando línea CREAM o CRECER? (pregunta a nivel interno)
- ✓ ¿Cómo están atendiendo al emprendedor estas agencias?
- ✓ ¿Cómo están estructurados los términos de referencia de las convocatorias?

3.11 VERIFICAR: ANÁLISIS DE DATOS



3.11.1 Aspectos cualitativos del benchmarking

Condiciones de los procesos analizados:

- Actividades primarias que involucran.
- *Outputs* o salidas de cada fase en términos de toma de decisiones e información.
- Herramientas específicas o técnicas que puedan ser aplicables a las etapas del proceso.



3.11 VERIFICAR: ANÁLISIS DE DATOS



3.11.2 Listado de habilitadores

Entidad	País	Habilitador
IEIT	Taiwán	Beneficios finales a las empresas emergentes como: espacios de oficinas, equipos e instalaciones, tecnología, obtención de fondos, servicios comerciales, así como servicios de consultoría y gestión.
Nicaragua Creativa	Nicaragua	Articulación con el ecosistema agroindustrial regional, e incentivo del emprendimiento agroindustrial y de transformación industrial en las regiones donde están ubicados los centros de emprendimiento.
New Zealand Growth Capital Partners	Nueva Zelanda	Programa Aspire Fund que asocia los emprendedores con inversores privados de ideas afines para coinvertir en nuevas empresas que muestran potencial de alto crecimiento.
Business-govt.nz	Nueva Zelanda	Subsidio del costo de talleres, cursos y coaching para el desarrollo de la capacidad de gestión de las empresas, por medio de un acuerdo de cofinanciamiento donde la empresa pagar la mitad de los costos de capacitación.
Innovation Norway	Noruega	Programa sostenible para destinos turísticos en los países nórdicos, denominado Destino Sostenible y se trata de una herramienta para el desarrollo sostenible de empresas y destinos en relación con el medio ambiente, comunidades locales, patrimonio cultural y economía.
C – Emprendedor de Uruguay:	Uruguay	Manual de Buenas Prácticas para el Asesoramiento a Emprendedores, dirigido exclusivamente a los asesores, donde se especifican las funciones de los asesores, los resultados esperados, las actitudes o habilidades deseables. Además, esta asesoría destaca por la composición multidisciplinar del equipo de asesores asignado a cada emprendimiento.

3.11.3 Normalización de datos

Comparar manzanas con manzanas

Factores comunes

- Escala (compañías grandes vs. compañías pequeñas)
- Ajustes de tiempo
- Economía

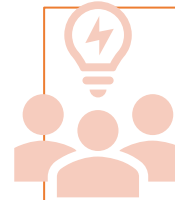
Factores para considerar

- Método de cálculo
- Disponibilidad de datos

3.11.4 Formulación de estrategias de implementación



Integrar las metas con la estrategia organizacional

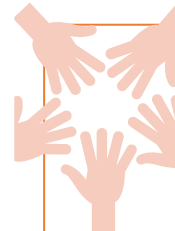


Obtener apoyo de los participantes más importantes

- Propietario del proceso
- Administración
- Clientes y proveedores



Anticipar posibles barreras para la implementación

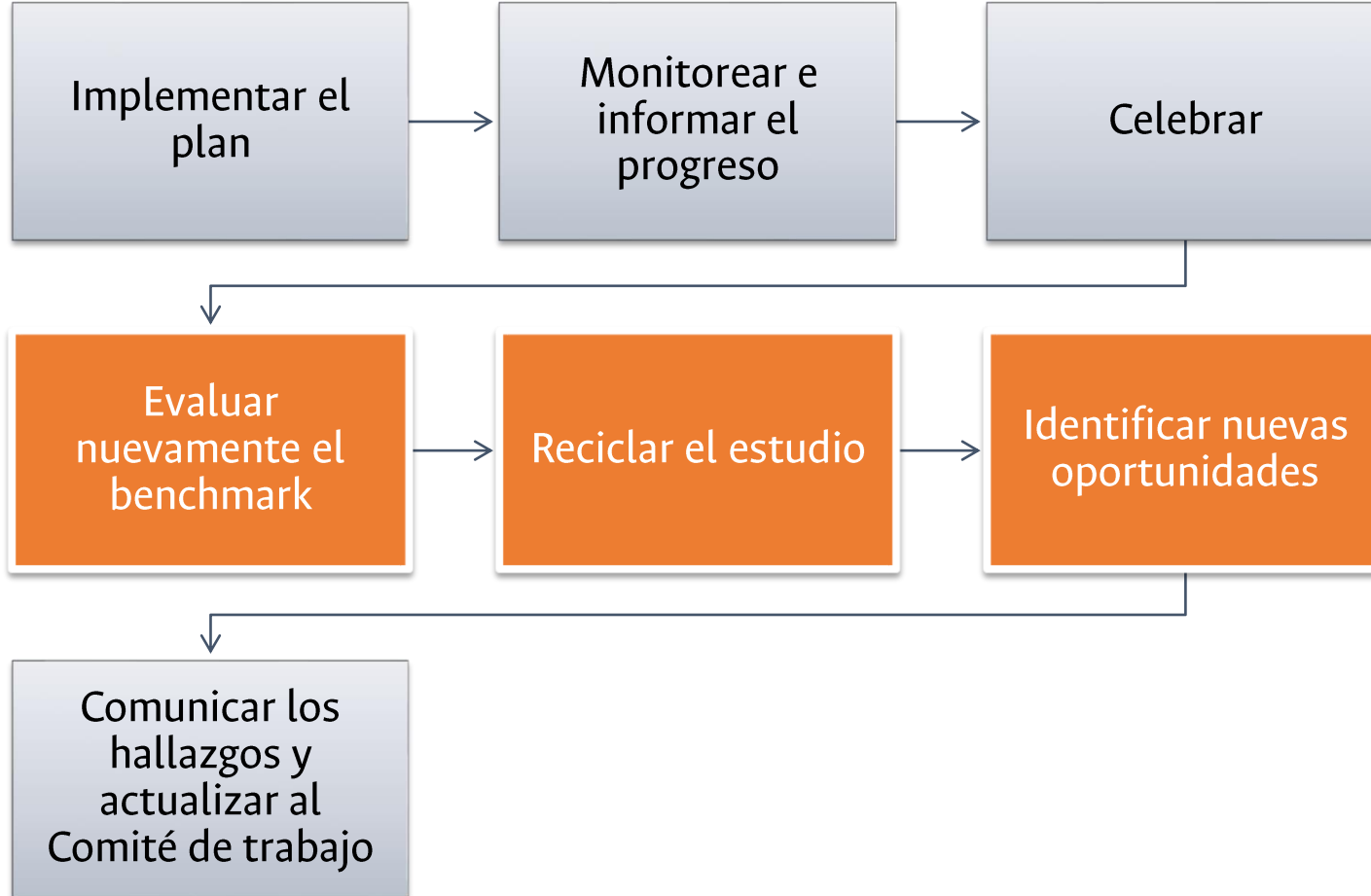


Desarrollar los equipos de implementación



Obtener autorización para apropiación de fondos

3.8 ACTUAR: ADAPTACIÓN DE MEJORAMIENTOS



- ✓ ¿Estamos donde esperábamos estar?
- ✓ ¿Cuál es el estado de nuestros grupos de interés del benchmarking?
- ✓ ¿Necesitamos reestablecer metas y tácticas?
- ✓ ¿Existe alguna otra compañía con la cual debemos hacer benchmarking?
- ✓ ¿Cómo se debe actualizar el proceso de Benchmarking para la próxima vez?

4. PLAN DE TRABAJO

4.1 ENTREGABLE 1: ANÁLISIS DE MEJORES PRACTICAS INTERNACIONALES

Actividad	Inicio previsto	Finalización propuesta	Recursos	Producto
1. Análisis de los resultados del benchmarking	19-may-22	1-jun-22	- Informe de resultados 2020 (Capítulo 2, 3 & 4) - Matriz de entidades identificadas en el benchmarking	
2. Identificar los habilitadores del benchmarking	2-jun-22	12-jun-22		Listado de habilitadores identificados
3. Especificar en el documento el modelo PHVA del benchmarking	13-jun-22	19-jun-22	Presentación metodología de benchmarking	Capítulo 2: Metodología de trabajo actualizado
4. Comparar los criterios de análisis con los resultados del benchmarking	20-jun-22	3-jul-22	- Criterios de selección de entidades semejantes al Fondo Emprender (cuadro) - Matriz de entidades consideradas en el benchmarking	
5. Preparación y entrega de informes parciales	4-jul-22	10-jul-22		Capítulo 4: Identificación de buenas prácticas actualizado
6. Revisión y análisis con el equipo SENA	11-jul-22	17-jul-22	Reunión con SENA	

4.2 ENTREGABLE 2: SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

Actividad	Inicio previsto	Finalización propuesta	Recursos	Producto
1. Revisión de los entregables de las propuestas de indicadores de gestión	18-jul-22	24-jul-22	Informe de resultados 2020 (Capítulo 6)	
2. Revisión y análisis con el equipo SENA	25-jul-22	31-jul-22	Reunión con SENA	
3. Corrección de la propuesta de sistema de indicadores	1-ago-22	14-ago-22		
4. Preparación y entrega de informes parciales	15-ago-22	21-ago-22		Capítulo 6: Sistema de indicadores corregido y actualizado
5. Revisión y análisis con el equipo SENA del sistema de indicadores de gestión	22-ago-22	28-ago-22	Reunión con SENA	

4.3 ENTREGABLE 3: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEDIDAS

Actividad	Inicio previsto	Finalización propuesta	Recursos	Producto
1. Análisis de las recomendaciones planteadas en los documentos referentes	29-ago-22	11-sep-22	- Informe de resultados 2019 - Informe de resultados 2020 (Capítulo 5)	
2. Construir matriz comparativa de las recomendaciones de los documentos referentes	12-sep-22	25-sep-22		Matriz comparativa de los 3 documentos referentes
3. Identificar puntos críticos comunes entre los documentos referentes (interventoría y puesta en marcha)	26-sep-22	9-oct-22		Listado de puntos críticos comunes
4. Formulación de la estrategia de implementación de medidas basadas en los puntos críticos	10-oct-22	23-oct-22		Estrategia de implementación de medidas
5. Preparación y entrega de informes parciales	24-oct-22	30-oct-22		ENTREGABLE 3: Plan de implementación de medidas
6. Revisión y análisis con el equipo SENA de la estrategia de implementación	2-nov-22	5-nov-22	Reunión con SENA	

GRACIAS