

**Propuesta de mejoramiento para el Fondo Emprender a través de los centros de  
desarrollo empresarial SBDC - SENA regional Bolívar**

**Yessica Paola Beltrán Sierra**

**Universidad Nacional Abierta Y A Distancia**

**Facultad de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios**

**Programa de administración de empresas**

**Cartagena de indias**

**2020**

**Propuesta de mejoramiento para el Fondo Emprender a través de los centros de  
desarrollo empresarial SBDC - SENA regional Bolívar**

**Yessica Paola Beltrán Sierra**

**Omaira Manzano Durán**

**Directora**

**Universidad Nacional Abierta Y A Distancia**

**Facultad de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios**

**Programa de administración de empresas**

**Cartagena de indias**

**2020**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## **Agradecimiento**

A Dios y la virgen santísima por darme el don de la perseverancia y la sabiduría para  
culminar este propósito de vida.

A mi familia, gran soporte y apoyo para mi vida.

A mi hijo Matías Jerónimo, a quién le dedico este logro como muestra y ejemplo a  
seguir.

Las metas se pueden lograr con esfuerzo y disciplina.

## Contenido

Introducción.....	11
1 Planteamiento Del Problema .....	13
1.1 Descripción Del Problema .....	13
1.2 Formulación Del Problema .....	16
2 Objetivos .....	17
2.1 General.....	17
2.2 Específicos .....	17
3 Justificación.....	18
4 Delimitaciones.....	21
4.1 Espacial.....	21
4.2 Temporal .....	21
4.3 Conceptual.....	21
5 Metodología.....	23
5.1 Tipo De Investigación .....	23
5.2 Método De Investigación .....	23
5.3 Población Y Muestra .....	24
5.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos .....	25
5.5 Procesamiento De La Información.....	28
6 Marco Referencial .....	29
6.1 Marco Teórico.....	29
6.1.1 <i>Evolución Conceptual Del Emprendimiento</i> .....	29
6.1.2 <i>Tipos De Emprendimiento</i> .....	32
6.1.3 <i>Características Y Habilidades De Un Emprendedor</i> .....	34
6.1.4 <i>Barreras Entorno Al Emprendimiento</i> .....	37
6.1.5 <i>Ecosistema De Emprendimiento</i> .....	43
6.2 Marco Legal .....	50
6.2.1 <i>Políticas Públicas Para El Fomento Del Emprendimiento En Colombia</i> .....	50
6.2.2 <i>Identificación De Políticas Públicas Para El Fomento Del Emprendimiento En Colombia En El Marco Del Plan Nacional De Desarrollo 2018-2022</i> .....	54
6.3 Marco Conceptual.....	62
7 Resultados.....	65

7.1	Diagnóstico De Las Estrategias De Emprendimiento Que Implementa El Fondo Emprender en los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC - SENA Regional Bolívar.....	65
7.1.1	<i>Fondo Emprender: Estrategias Y Procesos</i> .....	65
7.1.2	<i>Centros de Desarrollo Empresarial SBDC</i> .....	74
7.1.3	<i>Reporte De Ejecución De Metas E Indicadores Fondo Emprender y SBDC 2019</i> .....	76
7.2	Percepción De Los Gestores, Usuarios Y Beneficiarios Frente A Los Servicios Que Presta Fondo Emprender A Los Emprendedores A Través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar.....	87
7.2.1	<i>Resultados Entrevista Beneficiarios Fondo Emprender y SBDC – SENA Regional Bolívar</i> 87	
7.2.2	<i>Resultados Entrevista A Usuarios De Los Centros De Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar</i> .....	93
7.2.3	<i>Entrevista Gestor Fondo Emprender – SBDC Regional Bolívar</i> .....	96
7.2.4	<i>Árbol De Problemas: Principales Barreras Identificadas</i> .....	100
7.3	Propuesta De Mejoramiento A Las Estrategias Que Implementa El Fondo Emprender En Los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar.....	101
7.3.1	<i>Matriz DOFA-FODA</i> .....	101
7.3.2	<i>Plan De Acción</i> .....	104
8	Conclusiones.....	111
9	Bibliografía .....	119

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1.</b> <i>Población y muestra</i> .....	24
<b>Tabla 2.</b> <i>Centros de Desarrollo Empresarial del Fondo Emprender del SENA Regional</i>	
<i>Bolívar</i> .....	25
<b>Tabla 3.</b> <i>Técnicas e instrumentos de recolección</i> .....	26
<b>Tabla 4.</b> <i>Nodos y ciudades ecosistema emprendedor región Norte</i> .....	47
<b>Tabla 5.</b> <i>Miembros y aliados de CEDETEC – Cartagena</i> .....	49
<b>Tabla 6.</b> <i>Entorno para crecer: formalización y dinamización empresarial</i> .....	55
<b>Tabla 7.</b> <i>Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción</i>	
<i>tecnológica para la productividad</i> .....	58
<b>Tabla 8.</b> <i>Un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales</i> .....	59
<b>Tabla 9.</b> <i>Estado simple: Menos trámites, regulación más clara y más competencia</i> .....	60
<b>Tabla 10.</b> <i>Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad</i>	
<i>de la Colombia rural</i> .....	61
<b>Tabla 11.</b> <i>Turismo: el propósito que nos une</i> .....	61
<b>Tabla 12.</b> <i>Derechos y prohibiciones de los emprendedores</i> .....	68
<b>Tabla 13.</b> <i>Monto de recursos asignados</i> .....	69
<b>Tabla 14.</b> <i>Reporte cumplimiento de metas indicadores Fondo Emprender a corte Diciembre</i>	
<i>2019</i> .....	77
<b>Tabla 15.</b> <i>Reporte cumplimiento de metas indicadores fortalecimiento y emprendimiento</i>	
<i>SBDC a corte Diciembre 2019</i> .....	78
<b>Tabla 16.</b> <i>Reporte cumplimiento de metas indicadores fortalecimiento y emprendimiento</i>	
<i>SBDC a corte Diciembre 2019</i> .....	78
<b>Tabla 17.</b> <i>Reporte cumplimiento de metas indicadores fortalecimiento y emprendimiento</i>	
<i>SBDC a corte Diciembre 2019</i> .....	79

<b>Tabla 18.</b> <i>Sectores en plataforma Fondo Emprender a corte Diciembre 2019</i> .....	79
<b>Tabla 19.</b> <i>Número de proyectos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC en Bolívar a corte 2019</i> .....	81
<b>Tabla 20.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Agroempresarial y Minero a corte 2019</i> .....	82
<b>Tabla 21.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Comercio y Servicios a corte 2019</i> .....	83
<b>Tabla 22.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Internacional Náutico Fluvial y Portuario a corte 2019</i> .....	84
<b>Tabla 23.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Para la Industria Petroquímica a corte 2019</i> .....	85
<b>Tabla 24.</b> <i>Total recursos aprobados por Fondo Emprender Regional Bolívar 2019</i> .....	86
<b>Tabla 25.</b> <i>Datos emprendedores y selección de muestra no representativa</i> .....	88
<b>Tabla 26.</b> <i>Respuestas entrevistas beneficiarios</i> .....	90
<b>Tabla 27.</b> <i>Resultados NPS</i> .....	94
<b>Tabla 28.</b> <i>Resultados entrevistas opositores</i> .....	95
<b>Tabla 29.</b> <i>Resultados entrevista gestor</i> .....	96
<b>Tabla 30.</b> <i>Criterios de evaluación</i> .....	99
<b>Tabla 31.</b> <i>Matriz DOFA-FODA</i> .....	102
<b>Tabla 32.</b> <i>Evaluación de criterios de selección</i> .....	107
<b>Tabla 32.</b> <i>Matriz propuesta de mejoramiento</i> .....	109

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Creación de empresas Cámara de Comercio Cartagena</i> .....	19
<b>Figura 2.</b> <i>Flujograma para el procesamiento de la información</i> .....	28
<b>Figura 3.</b> <i>Anatomía del emprendedor</i> .....	36
<b>Figura 4.</b> <i>Fases generales del proceso emprendedor</i> .....	38
<b>Figura 5.</b> <i>Niveles que se dan dentro del proceso del emprendimiento y la innovación</i> .....	42
<b>Figura 6.</b> <i>Dominios del ecosistema de emprendimiento</i> .....	44
<b>Figura 7.</b> <i>Tasa de formalidad laboral, 2014 – 2019</i> .....	57
<b>Figura 8.</b> <i>Personas capacitadas en programas de tecnologías de la información y generación de nuevos negocios</i> .....	58
<b>Figura 9.</b> <i>Pasos para acceder a beneficios de Fondo Emprender</i> .....	67
<b>Figura 10.</b> <i>Organigrama Fondo Emprender</i> .....	71
<b>Figura 11.</b> <i>Tamaño de la regional nivel 1</i> .....	75
<b>Figura 12.</b> <i>Tamaño de la regional nivel 2</i> .....	75
<b>Figura 13.</b> <i>Sectores en plataforma Fondo Emprender a corte Diciembre 2019</i> .....	80
<b>Figura 14.</b> <i>Número de proyectos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC en Bolívar a corte 2019</i> .....	81
<b>Figura 15.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Agroempresarial y Minero a corte 2019</i> .....	82
<b>Figura 16.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Comercio y Servicios a corte 2019</i> .....	83
<b>Figura 17.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Internacional Náutico Fluvial y Portuario a corte 2019</i> .....	84

<b>Figura 18.</b> <i>Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC</i>	
<i>Centro Para la Industria Petroquímica a corte 2019</i> .....	85
<b>Figura 19.</b> <i>Total recursos aprobados por Fondo Emprender Regional Bolívar 2019</i> .....	86
<b>Figura 20.</b> <i>Formación del emprendedor</i> .....	89
<b>Figura 21.</b> <i>Representación resultados NPS</i> .....	94

## Introducción

Hablar de emprendimiento en Colombia resulta ser hoy en día uno de los temas más debatidos y con un gran número de adeptos por lo que esto significa para el crecimiento personal y laboral; emprendedores resilientes en un país en el cual la calidad de vida se ve marcada por altos índices de pobreza, desempleo, desigualdad, acceso inequitativo a la educación, entre otros.

En Colombia uno de los indicadores más preocupantes es el desempleo que se ubica acorde al DANE (2019) en el 10.5%, cifra que ha ido aumentando considerablemente gracias a la brecha entre los desempleados y la oferta laboral. En este sentido, el gobierno le apuesta al apalancamiento de ideas de negocios que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, técnicos, tecnólogos, practicantes universitarios o profesionales (SENA, 2017).

Colombia pese a estar considerado el tercer país más emprendedor de América Latina (23,7%) respecto a la TEA (Actividad Emprendedora Temprana) las principales barreras para el emprendimiento se encuentran en el acceso a los mercados y el financiamiento (Gomez, s.f.).

El siguiente proyecto de investigación aborda precisamente uno de los aspectos que sobresalen de los emprendimientos resilientes y es la capacidad que tienen estos emprendedores para superar las diferentes barreras que se presentan durante este proceso; para llevar a cabo este estudio se toma como referente al Fondo Emprender, una de las instituciones más reconocidas a nivel nacional e internacional en el ecosistema de emprendimiento, para proponer alternativas de mejoramiento a las estrategias que ésta institución desarrolla, a través de los centros de desarrollo empresarial SBDC en la Regional Bolívar, y con miras a realizar una propuesta que apunte a potencializar a los emprendedores a superar las barreras que se puedan encontrar en este camino de emprendimiento direccionado por esta importante institución.

El proyecto de investigación responde a un estudio de tipo cualitativo bajo el enfoque de estudio de casos que toma como referente las estrategias de emprendimiento que implementa el Fondo Emprender a través de los centros de desarrollo empresarial SBDC - SENA Regional Bolívar. Se plantean tres objetivos específicos que marcan el desarrollo del proyecto y buscan en primera medida, describir las estrategias de emprendimiento que se implementan en la actualidad, identificar la percepción de los gestores, usuarios y beneficiarios frente a los servicios que presta Fondo Emprender a los emprendedores y proponer acciones de mejoramiento a las estrategias que se implementan actualmente.

## **1 Planteamiento Del Problema**

### **1.1 Descripción Del Problema**

En la actualidad existen una serie de barreras que suponen un obstáculo para el emprendimiento, algunas de ellas se centran en las deficiencias que presenta el sistema educativo frente al desarrollo de habilidades emprendedoras, el desconocimiento de las normas y de las oportunidades así como la falta de orientación alrededor de la formalización empresarial, que para muchos emprendedores representa una barrera que les impide consolidar sus emprendimientos, no sólo frente al trámite de formalización, sino también a la documentación legal que se requiere para que los emprendimientos puedan insertarse en el mercado, esto significa un gran reto por el cual muchos emprendedores desertan.

En un estudio realizado por (Rivero, 2017) sobre las barreras a la creación de empresas, se consideran cinco factores: la falta de capital, la falta de habilidades, la dura realidad, falta de confianza y los costes administrativos.

De acuerdo con (Revista Dinero, 2017) la mayor parte de los empresarios inicia sus negocios con recursos del emprendedor, seguido por aquellos que realizan préstamos y luego por aquellos que logran obtener capital semilla, también se resaltan aquellos que son financiados por ángeles inversionistas. De igual forma evidencia el incremento de emprendedores en el país y resalta las deficiencias en las entidades de apoyo para el fortalecimiento de los mismos.

La insuficiencia de entidades de apoyo, incentivos y recursos que promuevan realmente y sin condiciones al emprendedor colombiano son las grandes barreras y obstáculos para que todo aquel que cuente con una idea innovadora, rentable y con potencial de mercado pueda surgir y convertirse en un actor de alto impacto para la economía regional y nacional.

El objetivo de un emprendedor es lograr que su idea de negocio se materialice y se consolide en el tiempo, sin embargo pasar de la idea a la consolidación resulta ser un camino

arduo y que requiere del esfuerzo propio y el apoyo de todo un ecosistema de entidades que faciliten la transición durante este proceso; para lograrlo el emprendedor no sólo debe superar las barreras del emprendimiento mencionadas anteriormente sino que también algunos de ellos deben cargar a costas las deficiencias de la realidad y el contexto nacional actual, es decir, deficiencias educativas en las cuales no se desarrollan y potencializan las habilidades emprendedoras, la pobreza, la inequidad y desigualdad en el acceso al sistema educativo.

Entonces, cuando un emprendedor que no ha sido insertado en un contexto educativo integral hacia el emprendimiento y bajo unas condiciones óptimas de desarrollo social y económico, será un emprendedor con muchas más dificultades para acceder al sistema, al ecosistema emprendedor y las oportunidades que se han generado como respuesta a las políticas públicas actuales. Teniendo en cuenta esta panorámica, el reto es para las entidades de apoyo y los actores del ecosistema nacional y regional de emprendimiento quienes deben plantear estrategias que estén acordes a las políticas públicas actuales, que están orientadas sobre los principios básicos de igualdad, equidad, accesibilidad y sostenibilidad y además potencialicen a los emprendedores y les permitan superar todas estas barreras que los harían desertar de un proceso de emprendimiento.

Considerando lo anterior, el gobierno nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 2002 crea el Fondo Emprender con capital semilla con el objetivo de apoyar proyectos productivos a partir del proceso de capacitación del emprendedor para la creación de una nueva empresa (Sandoval & Ostertag, 2007). No obstante, el Programa Fondo emprender acorde a Cardona et.al (2008) ha presentado muchos inconvenientes a nivel nacional como limitado perfil del emprendedor, poca formación, actitudes hacia el proceso, el entorno económico, dificultades para crear el plan de negocios derivado del poco conocimiento que tiene el emprendedor.

Según datos publicados por (Diario La República, 2020) en el año 2019 fueron creadas más empresas que en 2018 con un crecimiento de 2,1%. Sin embargo a nivel de región Caribe

hubo una disminución en este indicador en el cual en Cartagena y municipios de Bolívar se dejaron de crear 266 empresas lo cual significa una reducción de 0,8 puntos, sin embargo entre el 2008 y 2019 se presenta una aceleración en el crecimiento del tejido empresarial del 5,3%; “Según la Cámara de Comercio de Cartagena, 85,6% del tejido empresarial de la jurisdicción de la entidad, equivalente 31.401 unidades, se localiza en Cartagena, seguido por Turbaco con 1.754 (4,8%), Arjona con 694 (1,9%), El Carmen de Bolívar con 680 (1,9%) y San Juan Nepomuceno con 406 (1,1%). El resto de los municipios aporta menos de 5% del tejido empresarial”.

A nivel de Bolívar se encuentran los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC los cuales surgen a partir de la necesidad que tiene el SENA para estandarizar los procesos que se dan entorno al emprendimiento teniendo como referente el modelo SBDC - Small Business Development Centers de la Universidad de Texas en San Antonio, en Bolívar existen cuatro SBDC ubicados en los cuatros centros de formación del SENA Regional Bolívar que cuentan con un líder regional y cuatro líder gestores por cada SBDC; cada centro contempla acciones para fortalecer los procesos vinculados directamente con Fondo Emprender. En Bolívar 8.100 emprendedores fueron orientados a través de estos centros SBDC y se formularon 118 planes de negocio, de los cuales 34 corresponde a planes de negocio de Fondo Emprender para el año 2019.

Frente al contexto que se presenta anteriormente, para el desarrollo de este proyecto de investigación, se toma al Fondo Emprender a través de los Centros de Desarrollo Empresarial –SBDC del SENA Regional Bolívar, como base para analizar las estrategias que se implementan en la actualidad y tomarlas como base para proponer acciones de mejoramiento que permitan al emprendedor superar estas barreras y permitir que los emprendedores surjan y se consoliden en la economía regional y nacional.

## **1.2 Formulación Del Problema**

Teniendo en cuenta el planteamiento del problema, para esta investigación resulta de gran interés abordar, ¿Cuáles estrategias deben implementarse a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC - SENA Regional Bolívar que permitan contribuir a la superación de las barreras que deben afrontar los emprendedores en el Fondo Emprender?

## 2 Objetivos

### 2.1 General

Proponer un plan de mejoramiento al Fondo Emprender a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC - SENA Regional Bolívar que contribuya a la superación de las barreras que se presentan durante el proceso emprendedor.

### 2.2 Específicos

- Describir las estrategias de emprendimiento que implementa el Fondo Emprender en los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar.
- Identificar la percepción de los gestores, usuarios y beneficiarios frente a los servicios que presta Fondo Emprender a los emprendedores a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar.
- Proponer estrategias de mejoramiento al Fondo Emprender en los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar.

### 3 Justificación

A partir del año 2006 en Colombia empieza a regir la Ley 1014 de 2006 conocida como la “Ley de emprendimiento” y con ella una serie de definiciones, lineamientos y principios normativos hacia el fomento y desarrollo de la cultura emprendedora en el país. Esto supuso un reto en todos los niveles de la sociedad, especialmente a nivel institucional, pues significó un llamado para que las instituciones, entidades públicas y privadas realizaran un alistamiento y preparación para dar cumplimiento a estos objetivos propuestos en Ley; de ahí en adelante, surgieron en el país una serie de estrategias que permitieran no sólo propiciar una cultura hacia el emprendimiento sino la consolidación nuevos emprendimientos así como la generación de empresas de base tecnológica e innovadoras.

Teniendo en cuenta que el país se encuentra en un proceso de transición político, económico e incluso de conflicto armado hacia la paz, la temática del emprendimiento, se ha convertido en tema primordial en las agendas políticas y públicas del país, así como una inquietud para cada vez un mayor número de colombianos.

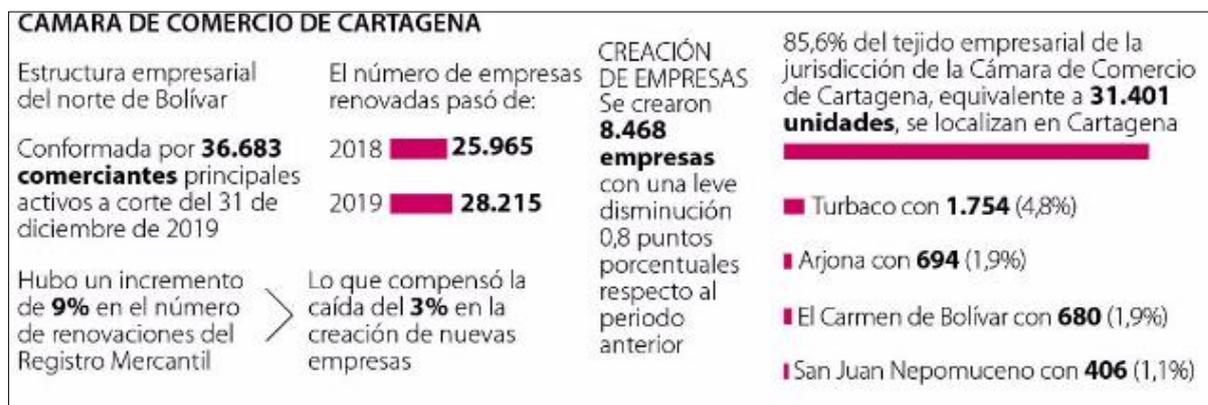
De acuerdo con el Reporte Global de Emprendimiento AGER (2018), “el 58% de colombianos manifiesta estar dispuesto a sacrificar su tiempo libre para trabajar en su idea de negocio y un 47% dice estar dispuesto de tomar el riesgo de fracasar” (párr.3). Lo anterior como consecuencia de la dura realidad social y económica por la que ha atravesado el país durante años, lo cual ha generado en la población un interés suscitado por emprender nuevos negocios, innovar y generar ingresos que permitan mejorar su calidad de vida y la de su núcleo familiar, para el crecimiento personal y profesional.

Según datos publicados por (Diario La República, 2020) el año 2019 fueron creadas más empresas que en 2018 con un crecimiento de 2,1%. En Cartagena y municipios de Bolívar se dejaron de crear 266 empresas lo cual significa una reducción de 0,8 puntos, sin

embargo entre el 2008 y 2019 se presenta una aceleración en el crecimiento del tejido empresarial del 5,3% (Ver figura 1).

**Figura 1**

*Creación de empresas Cámara de Comercio Cartagena*



*Nota.* Tomado de (Diario La República, 2020 )

A partir del caso en análisis (Fondo Emprender) se expone un panorama actual del ecosistema de emprendimiento a nivel institucional, con sus principales estrategias, enfoques y cómo éstos se han insertado en la realidad actual y se han alineado a las políticas públicas.

Para el año 2018 de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Colombia ocupó el primer puesto, entre 54 que analiza esta entidad, en la intención de creación de empresa por parte de la población (Revista Dinero, 2018) y fue catalogado por la Asociación de Emprendedores de Colombia (ASEC) como uno de los ecosistemas de emprendimiento e innovación en proceso de “crecimiento”. A partir del año 2018 el gobierno colombiano del presidente Iván Duque, promueve el emprendimiento y la economía naranja como una de las grandes apuestas de la política pública actual; por ello la ejecución de esta investigación resulta de gran relevancia para el contexto regional y nacional en la medida que aporta una base de conocimiento teórico importante en la materia.

Por otra parte, los resultados de esta investigación se convierten en un insumo para aquellas minorías que se han topado de frente con las barreras hacia el emprendimiento, dado que ofrece un panorama general frente a cómo aplica esta institución (Fondoemprender) los postulados establecidos en una política pública nacional. También es un referente académico en esta área temática y un aporte a la línea de investigación de la UNAD Desarrollo sostenible y competitividad.

De igual forma refleja el sentir de todos aquellos emprendedores que con el interés de buscar mejores opciones o mejorar su calidad de vida o simplemente lograr metas personales y profesionales, se acercan a una oficina de atención del Centro de Desarrollo Empresarial más cercano buscando opciones para presentar sus ideas de negocios y convertirlas en negocios consolidados donde puedan lograr estos objetivos propuestos.

## **4 Delimitaciones**

### **4.1 Espacial**

El proyecto de investigación busca llevar a cabo un análisis sobre las estrategias de emprendimiento que desarrolla el Fondo Emprender, específicamente las implementadas en el Centro de Desarrollo Empresarial SBDC del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en la Regional Bolívar ubicados en la ciudad de Cartagena.

### **4.2 Temporal**

El estudio de casos se llevará a cabo tomando como referencia la gestión realizada por los Centros de Desarrollo Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en la Regional Bolívar teniendo como principal referente la gestión realizada en el año inmediatamente anterior (2019).

### **4.3 Conceptual**

El análisis conceptual del proyecto se centra en las siguientes unidades de análisis que resumen las principales barreras que a lo largo de la revisión bibliográfica realizada en este proyecto se han identificado como primordiales en el proceso emprendedor desde el punto de vista del investigador.

- Estrategias de fomento al emprendimiento (educación, habilidades y cultura)
- Acceso a oportunidades (accesibilidad y establecimiento de redes estratégicas)
- Financiación y consolidación

El estudio se centra en los clientes nivel 1 de los SBDC que corresponde a los emprendedores, definidos como aquellos que cuentan con una idea productiva y tienen la capacidad de desarrollarla de forma creativa, sostenible y metódica.

## 5 Metodología

### 5.1 Tipo De Investigación

El marco metodológico del proyecto de investigación corresponde a un estudio de tipo cualitativo, este tipo de investigación permite llevar a cabo un análisis subjetivo del fenómeno objeto de estudio; para algunos autores como Lecompte (1995) citado por (Herrera, 2017) “la investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseños de investigación que extraen descripciones a partir de observaciones que adopten la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video, registros escritos, fotografías”, otros autores como Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005) “definen que el método se orienta profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de los rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada” (p.12).

### 5.2 Método De Investigación

El estudio de casos es el método de investigación que se utiliza para llevar a cabo la investigación, este enfoque investigativo, permite identificar y describir los distintos factores que influye sobre el fenómeno estudiado; de acuerdo con Chetty (1996) citado por (Carrazo, 2006) “indica que es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren, estudiar un tema determinado, los fenómenos desde múltiples perspectivas y explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno”(p.22).

### 5.3 Población Y Muestra

La población objeto estudio está conformada por los emprendedores usuarios y viabilizados por el Fondo Emprender a través de los centros de desarrollo empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar; se entienden por beneficiarios los emprendedores que han realizado la ruta SBDC y que han sido viabilizados para acceder a recursos del Fondo Emprender, para efectos de este estudio se tomará como referente de análisis a los emprendedores viabilizados del año inmediatamente anterior (2019).

Se entiende por usuarios, a aquellos emprendedores que han recibido algún servicio de los SBDC y que no necesariamente son beneficiarios con capital semilla de Fondo Emprender. Es decir, abarca a todos aquellos emprendedores que por diversas razones no han sido viabilizados o accedido propiamente al capital del Fondo pero han recibido o están recibiendo asesoría por parte de los SBDC de la Regional Bolívar.

**Tabla 1**

*Población y muestra*

POBLACIÓN	PERIODO	TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	TIPO DE MUESTREO	MUESTRA
Emprendedores viabilizados por el Fondo Emprender a través de los centros de desarrollo empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar	2019	24	Cálculo del tamaño de la muestra por conveniencia de acuerdo a la disponibilidad del entrevistado	14
Usuarios de los centros de desarrollo empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar	No aplica	Se desconoce el tamaño de la población	Cálculo del tamaño de la muestra por conveniencia de acuerdo a la disponibilidad del entrevistado	46

Para efectos de la investigación se toman como referente las estrategias de emprendimiento de Fondo Emprender desarrolladas por los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC del SENA Regional Bolívar. Los Centros de Desarrollo Empresarial del

Fondo Emprender del SENA Regional Bolívar se encuentran ubicados en la ciudad de la siguiente forma:

**Tabla 2**

*Centros de Desarrollo Empresarial del Fondo Emprender del SENA Regional Bolívar*

<b>ENTRO DE FORMACIÓN</b>	<b>DIRECCION</b>	<b>TELEFONO</b>
<b>Centro Internacional Náutico, Fluvial y Portuario (SENA - Bolívar)</b>	Zona Industrial De Mamonal Km. 1	(5) 6697100 – IP 52716
<b>Centro de Comercio y Servicios (SENA - Bolívar)</b>	Tenera Km. 1 Vía Turbaco	(5) 6697100 – IP 52660
<b>Centro Agroempresarial y Minero (SENA - Bolívar)</b>	Tenera Km. 1 Vía Turbaco	(5) 6697100 – IP 52660
<b>Centro Para La Industria Petroquímica</b>	Avenida Pedro de Heredia, Sector Tesca	5) 6697100 – IP 52848 - Whatsapp: 3008167317

*Nota.* Elaboración propia (2020) a partir de información obtenida en (Fondo Emprender, 2019)

#### **5.4 Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos**

La investigación se sustenta a partir de la obtención de datos a partir de fuentes primarias y secundarias, la implementación de técnicas de investigación como la revisión documental como fuente secundaria brinda una aproximación a la realidad, al conocimiento y a los datos de cada una de las fuentes, este instrumento resulta ser de gran importancia durante el proceso investigativo pues la información bibliográfica y documental recopilada será base para el análisis de los datos obtenidos a partir de otras técnicas de investigación.

Por otra parte se implementará la entrevista como una técnica de investigación primaria, como alternativa para conocer la dinámica de los procesos y procedimientos que se implementan para la prestación de los servicios del Fondo Emprender, de igual será una herramienta que posibilite la obtención de información para retroalimentar el contexto interno

y externo a partir de las percepciones que tienen los beneficiarios de estos servicios.

Otra técnica de investigación primaria que se implementará es la técnica de medición NPS Net Promoter Score como un instrumento que permitirá valorar a través de escalas de calificación la percepción de los usuarios frente a la atención y prestación de los servicios. Para medir este indicador, se aplicará una pregunta cuyas opciones de respuesta son una escala del 0 al 10, en la que el 0 es “nada probable” y el 10 es “extremadamente probable”, mientras que el 5 es neutral.

Esta escala de acuerdo con, Reichheld y Satmetrix, permite identificar tres categorías de clientes, de la siguiente forma:

- Los emprendedores que respondan con un 9 o un 10, se les llamará Promotores.
- Los que respondan con un 7 o un 8, se les llamará Pasivos.
- Los que respondan desde el 0 hasta el 6, se les llamará Detractores.

**Tabla 3**

*Técnicas e instrumentos de recolección*

OBJETIVO	TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE	PLAN DE RECOLECCIÓN
Describir las estrategias de emprendimiento que implementa el Fondo Emprender en el Centro de Desarrollo Empresarial del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Regional Bolívar.	Revisión documental- Entrevista	Análisis de contenido- Formato de entrevista semiestructurada	Secundaria- Primaria	Solicitar y realizar consulta documental sobre las estrategias de emprendimiento aplicadas en el SBDC Regional Bolívar en el año 2019.  Implementar entrevista a líder regional con la finalidad de conocer a profundidad las características de las estrategias que se implementan para el cumplimiento de los indicadores de la entidad.
Identificar la percepción de los	Entrevista	Formato de entrevista semiestructurada		Se realizará entrevista a una muestra no representativa a

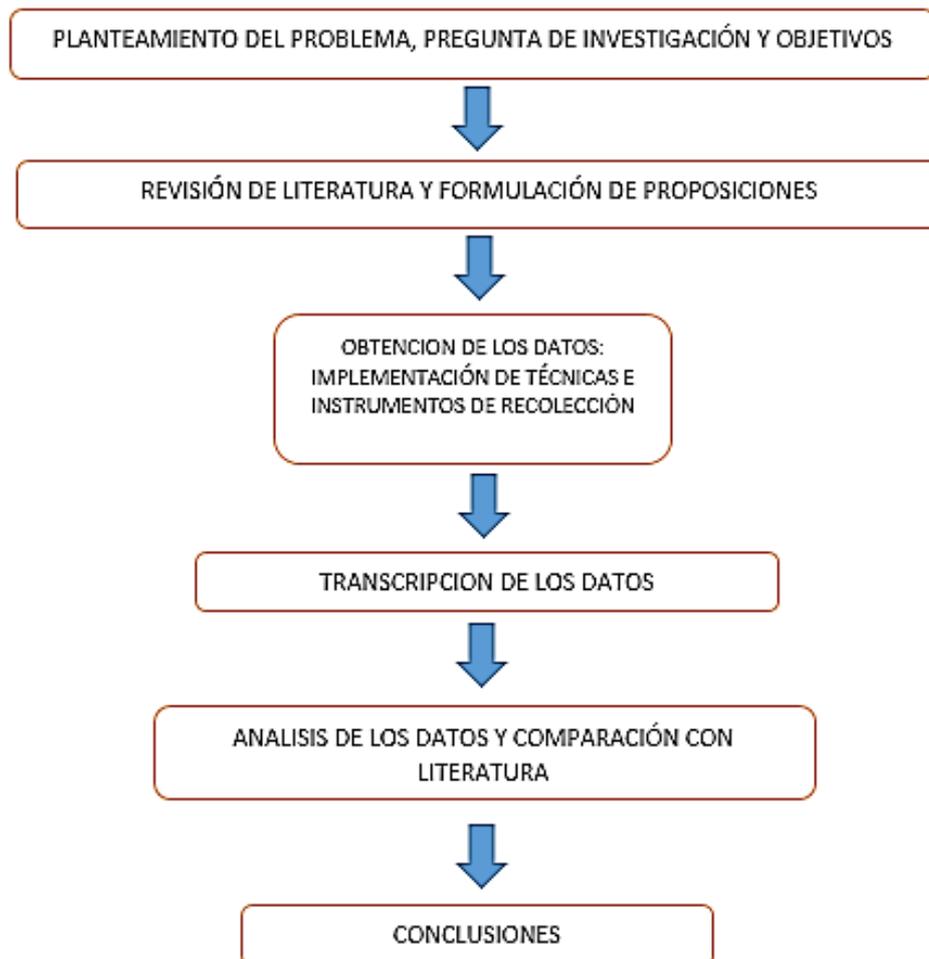
gestores, usuarios y beneficiarios frente a los servicios que presta Fondo Emprender a los emprendedores a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar.	NPS Promoter Score	Net	Formato NPS	emprendedores beneficiados con capital semilla por Fondo Emprender en el periodo 2019.
Proponer acciones de mejoramiento a las estrategias que implementa el Fondo Emprender en los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar.	Matriz DOFA-FODA	Matriz DOFA-FODA	Primaria-Primaria	Se aplicará una encuesta NPS a usuarios de los servicios de Fondo Emprender a través de los SBDC con la finalidad de conocer su percepción frente al servicio.
Realizar una matriz DOFA que sirva como base para el planteamiento de acciones de mejora a las estrategias de emprendimiento implementadas actualmente.				

*Nota.* Elaboración propia (2020)

## 5.5 Procesamiento De La Información

**Figura 2**

*Flujograma para el procesamiento de la información*



*Nota.* Elaboración propia basada en Shaw (1999)

## 6 Marco Referencial

### 6.1 Marco Teórico

#### 6.1.1 *Evolución Conceptual Del Emprendimiento*

El presente análisis sobre las diferentes perspectivas conceptuales entorno al emprendimiento se desarrolla a partir del estudio realizado por (Muñoz & Sebastian Santana Ruiz, 2016), quienes proponen siete corrientes de pensamiento a partir de una revisión histórica del concepto desde la perspectiva de la escuela clásica Francesa, la escuela clásica Británica, microeconómica, Austríaca (y neo-austríaca), Schumpeteriana hasta llegar a las concepciones modernas.

Es importante recordar que el origen de la palabra emprendedor se remonta a Francia durante la Edad Media, cuando el término empresario se aplicó a "[...] el hombre encargado de las grandes obras arquitectónicas: castillos, fortificaciones, edificios públicos, abadías y catedrales" (Hoselitz, 1960). Por ello, los primeros pensadores en utilizar la palabra emprendimiento fueron economistas franceses; de ahí que en 1732 Cantillon haya sido reconocido como uno de los primeros pensadores en utilizar el término desde el punto de vista económico en el texto *Essai Sur la Nature du Commerce en Général* en el cual propone un sistema económico basado en tres diferentes clases de actores y los emprendedores son una de estas tres clases. Cantillon establece que los empleados son aquellos que obtienen ingresos fijos mientras que los emprendedores "[...] estaban establecidos con un capital para dirigir su empresa, o son dueños de su propio trabajo sin capital, y pueden considerarse actores que viven de la incertidumbre" (Cantillon, 1931) el autor relaciona por primera vez dentro de su teoría económica al emprendimiento con el riesgo y la incertidumbre.

Por otra parte, la escuela Británica aunque introdujo aspectos importantes en el ámbito económico como los postulados de "La riqueza de las naciones" de Adam Smith y los

"Principios de Economía Política" de John Stuart Mill y abarco algunos aspectos que en la actualidad se relacionan con el emprendimiento, no fue una escuela que implementó directamente el término como lo hizo la escuela Francesa quienes tenía separados los conceptos de quienes poseían la tierra y quienes poseían negocios mientras que la escuela británica no logró diversificar estas dos ramas dado que en Inglaterra un capitalista no era sólo un acreedor que recibía intereses sobre su capital, sino un socio activo, que compartía las ganancias y pérdidas de un negocio (Tuttle, 1927).

Por su parte la escuela microeconómica y neoclásica comparten esta crítica con la escuela Británica frente a pensadores de descuidaron el papel del emprendimiento en la economía; Barreto (1989) establece algunas razones por las cuales se presentó este fenómeno. Inicialmente menciona la coincidencia entre el declive del emprendimiento y el auge de la teoría de la firma; de acuerdo con (Villegas, 2013),

La teoría de la firma no es más que un conjunto de métodos de optimización (y tal vez de estructuras de mercado)... El principio orientador de la teoría neoclásica es el supuesto principal del agente racional que procura lograr siempre el máximo económico posible en el desarrollo de sus acciones. En este contexto, el empresario es racional si optimiza la asignación de sus recursos escasos, al elegir de un conjunto disponible la técnica óptima para maximizar los beneficios. El cambio tecnológico es el resultado de este proceso (p.23).

En la escuela austríaca y neo-austríaco de acuerdo con (Muñoz & Sebastian Santana Ruiz, 2016) uno de los primero aportes sobre el emprendimiento lo realiza Knight (1921) en el cual no se centra en una teoría económica sino en el funcionamiento del sistema de mercado e incluye fuerzas distintas a la oferta y la demanda y resalta su influencia dentro de la dinámica de mercado, incursiona de esta forma en el término de incertidumbre y resalta cómo el emprendimiento se enfrenta y asume ese riesgo dentro del mercado.

Schumpeter percibía al emprendedor como una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones. Según (Castillo, 2012) “la función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”(p.12). Para (Muñoz & Sebastian Santana Ruiz, 2016), Schumpeter introduce una nueva perspectiva entorno al emprendimiento que buscaba analizar cómo se crean y destruyen los mercados, cómo el emprendedor ejecuta procesos de innovación desarrollando diferentes combinaciones en los procesos productivos.

Las concepciones modernas entorno al emprendimiento y la evolución del concepto se dieron entre las décadas de 1970 y 1980 donde se da una transición entre la empresa industrial global, amplia hacia una empresa pequeña, con posibilidades de adaptarse a los cambios. Por ello el emprendimiento empieza a adquirir mayor relevancia cuando esta capacidad de adaptación empieza a representar nuevos empleos, lo cual significó cambios en las políticas y formas de gobernar, donde reconocieron el apoyo y la promoción del emprendimiento; a medida que estos cambios contextuales se producían, las actitudes culturales hacia las compañías y los emprendedores también cambiaron. Particularmente a partir de 2000- 2010 el número de retratos y reseñas positivas sobre emprendedores creció, lo que se puede contrastar con las representaciones un poco más negativas de principios de 1980.

De acuerdo con (Toledo, Zahira, Migueal Angel, & Silva Guerra, 2018) hablar del concepto de emprender implica tener en cuenta diferentes definiciones, inicialmente se puede referir a la realización de una actividad productiva y comercial a cambio de una respectiva remuneración. Por otro lado se podría hablar del emprendimiento como aquellas actitudes y

conductas relacionadas con el actuar de cierto grupo de personas conformando de esta forma un perfil diferente centrado en el liderazgo, la autoconfianza, el direccionamiento etc.

### **6.1.2 Tipos De Emprendimiento**

El emprendimiento puede ser considerado como un impulsor para el desarrollo económico de un país, existen diferentes tipos de emprendedores, sin embargo, todos manejan en común algunos patrones como la capacidad que tienen para aprovechar las oportunidades y convertirlas en negocios rentables. De acuerdo con SEBRAE (2010) citado por (Boveda, Oviedo, & Yakusik, 2015) “el emprendedor es un individuo capaz de pensar y actuar de forma innovadora, identificando y creando oportunidades, inspirando, renovando y liderando, tornando posible lo que parece imposible, entusiasmando personas, combatiendo la rutina y asumiendo riesgos calculados con el objetivo de obtener lucro”(p.7).

Basados en la evolución constante del concepto emprendimiento, así mismo se ha logrado evidenciar que la realizar una revisión bibliográfica entorno a los tipos de emprendimiento se presentan múltiples definiciones alrededor de esta tipología y se concluye que en la medida en que el concepto se va a transforma, de igual manera, van surgiendo nuevos tipos de emprendimiento que se adaptan y transforman en el contexto.

De esta forma, Alcaraz (2011) citado por (Lopez, s.f.) divide a los emprendedores en 5 tipos de personalidades;

La primera corresponde a los emprendedores administrativos, son aquellos utilizan la investigación para generar mejores formas de hacer las cosas; los emprendedores oportunistas son aquellos que se mantienen alertas a las nuevas posibilidades y oportunidades para emprender nuevos proyectos; el emprendedor adquisitivo, se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace. El emprendedor incubador crea unidades independientes que al final se

convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente y finalmente el emprendedor imitador genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos (p.4).

Otras definiciones sobre los tipos de emprendimiento, como las referenciadas por (Romero & Ortiz Restrepo , 2016) establecen que, existen diferentes tipos de emprendimientos de acuerdo a las características de la empresa, el emprendimiento por necesidad hace referencia precisamente a la necesidad de generar ciertos ingresos, no es un emprendimiento que se caracterice por generar altos ingresos o por contar con una estratégica planificación. Por otra parte se encuentran los emprendedores tradicionales, como aquellos emprendimientos que manejan unas características competitivas sin productos o servicios diferenciados, formalizados con una rentabilidad considerable.

Otros autores establecen diferentes tipos de emprendimiento con una adaptación sobre el contexto de la siguiente forma (Boveda, Oviedo, & Yakusik, 2015), los emprendedores de base científica tecnológica necesitan un proceso previo a su desarrollo, se trata de una fase de investigación y desarrollo que les permita crear prototipos que luego de ser patentados pueden ser lanzados al mercado; por su parte, los emprendedores se valen del mundo digital como una forma de generar nuevos negocios rentables.

Existen otros tipos de emprendimientos denominados como emprendimientos sociales, creativos, ambientales o verdes, consultores etc. En la actualidad el emprendimiento social ha tenido un gran auge debido a las implicaciones que generan las operaciones de las empresas sobre los diferentes contextos, estos emprendimientos estan llamados no sólo a obtener lucro a partir de la explotación de un producto o servicio sino a generar un impacto positivo sobre alguna tematica social actual; los emprendimientos ambientales tambien se pueden considerar emprendimientos sociales, estos emprendimientos tambien llamados

emprendimientos verdes tienen como base las temáticas de impacto ambiental, de ahí que en la actualidad se hablen de negocios verdes inclusivos.

### ***6.1.3 Características Y Habilidades De Un Emprendedor***

Hablar de las características y habilidades de un emprendedor resulta ser una de las tareas más complejas dentro de la temática que gira entorno a ella, dado que es posible numerar un sin número de habilidades y características que debe tener un emprendedor; sin embargo, muchas personas podrían tener estas mismas cualidades o habilidades y no ser emprendedores, existe una delicada línea que separa unos de otros.

Se podría afirmar que un emprendedor es una persona apasionada, esta característica es fundamental durante todo el proceso de emprendimiento dado que éste es un proceso en el cual se asumen riesgos, muchos emprendimientos “fracasan” desde el principio, en la primera caída, por ello sólo la pasión puede soportar un sin número de “fracasos” que posteriormente se convertirán en oportunidades, la pasión es el “pegamento” con el cual esas ideas de negocio se materializan y se vuelven exitosas. Un buen emprendedor debe tener una visión clara del negocio y hacia dónde lo quiere llevar y cómo lo va a lograr, esto le va a permitir sobresalir entre la competencia.

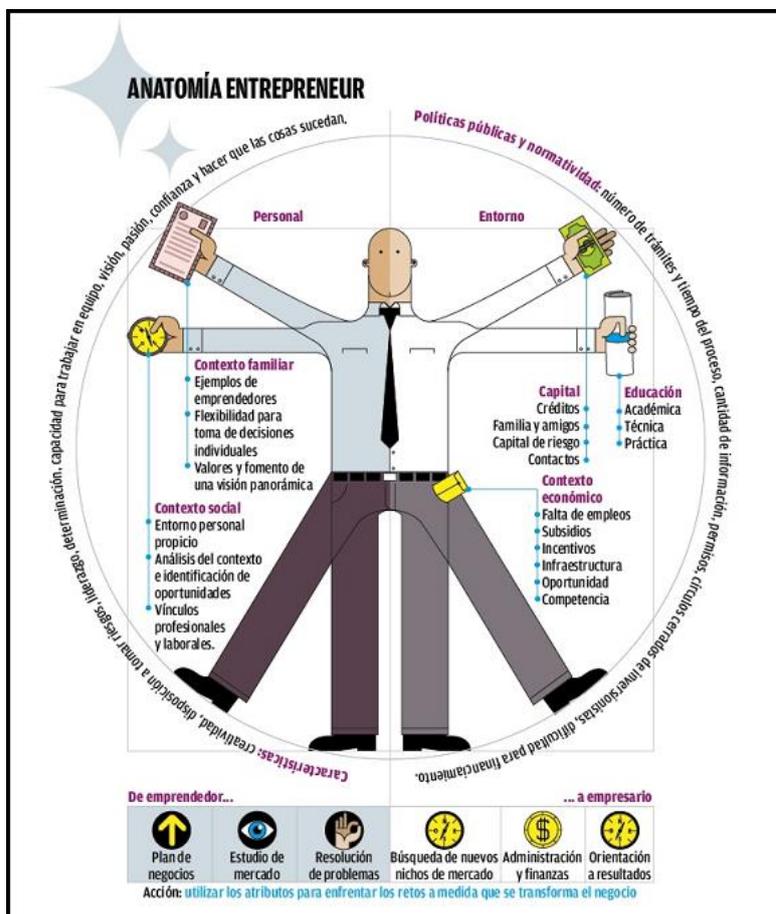
La constancia es otra de las características más importantes en este proceso, este valor adquiere mayor relevancia cuando el emprendedor logra materializar sus iniciativas e ideas siendo perseverante y constante. Los emprendedores son personas prácticas que creen que pueden controlar su propio destino y que toman decisiones llevadas a la acción para lograr objetivos en un plazo determinado. Es necesario plantear los objetivos correctamente para saber si se consiguen los resultados que se esperan.

Todas estas características logran ser potencializadas cuando el emprendedor a lo largo de su vida personal, profesional, social etc. ha logrado adquirir ciertas habilidades que le permiten desenvolverse con mayor facilidad y eficiencia en el mundo del emprendimiento.

Para la actitud emprendedora puede entrenarse y potenciarse desde la enseñanza y la educación de ciertas cualidades y habilidades, las cuales dividen en cualidades personales, habilidades sociales y de dirección; las cualidades personales las conforman una serie de valores o cualidades, se trata de habilidades como la iniciativa, la perseverancia, la confianza en sí mismo, la creatividad, el sentido crítico, etc. Por otra parte, “las habilidades sociales como el trabajo en equipo, la asertividad, la comunicación entre otras, y las habilidades de dirección como el liderazgo, la toma de decisiones etc., cualidades que se deben cultivar en aras de poder transformarlas para emprender” (Expertemprende, 2015).

Figura 3

## Anatomía del emprendedor



Nota. Tomado de (EmprendePyme, s.f.)

Al igual que con las características, la revisión bibliográfica entorno a las habilidades resulta ser amplia en tanto son diversas las habilidades que los diferentes postulados teóricos señalan; basados en esto, hay unas habilidades muy puntales que resaltan en todo emprendedor y que son fundamentales y determinantes para el éxito del negocio y del proceso de emprendimiento mismo. En primera instancia, las habilidades de inteligencia financiera, (Hernandez, 2015) hace referencia a “la curiosidad por el entendimiento y conocimiento de las llamadas finanzas personales, incluyendo los conceptos de ingresos y gastos, y fundamentalmente, el del ahorro” (p15).

De acuerdo con la definición aportada por la OCDE, hace referencia a la habilidad de entender y comprender el manejo, conceptos y dinámicas relacionadas con los productos financieros a través de estrategias de enseñanza que permitan desarrollar estas habilidades que permitan mejorar o aportar a la toma de decisiones .

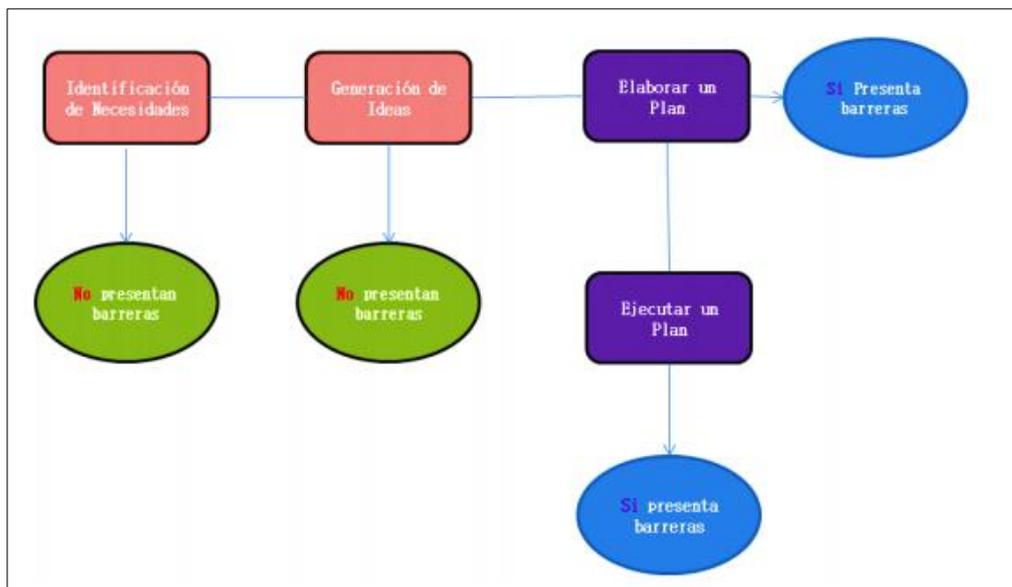
Teniendo en cuenta el contexto actual, otra de las habilidades que resulta fundamental es el manejo de las Tecnologías de información y comunicación pues se convierten en la herramienta principal para que todo emprendedor se conecte con los Stakeholders de su proyecto de emprendimiento. Ésta habilidad va de la mano de la capacidad que debe tener todo emprendedor para saber vender u ofrecer sus productos o servicios a través de ciertos medios y estrategias utilizando marketing y una adecuada gestión comercial.

Otra de las habilidades fundamentales que debe tener un emprendedor es la de saber escribir y hablar, éstos son los pilares fundamentales de todo emprendedor, con la escritura encantan y con oratoria convencen.

#### ***6.1.4 Barreras Entorno Al Emprendimiento***

En este apartado se presentan diversos estudios que se han desarrollado entorno a las diferentes barreras que deben superar los emprendedores, a partir de una revisión bibliográfica entorno a lo anterior, se presentan a continuación las diferentes conclusiones que se han tratado alrededor de este tema.

En el artículo de reflexión realizado por (Gomez, s.f.) de la Universidad de San Buenaventura sobre “las barreras internas y externas a las que se enfrentan los emprendedores”, el autor propone la identificación de unas fases generales del proceso emprendedor donde se distinguen las diferentes barreras asociadas a cada fase.

**Figura 4***Fases generales del proceso emprendedor*

*Nota.* Tomado de (Gomez, s.f.)

En este estudio se estableció que las barreras se generan en unos momentos en específico (Gomez, s.f.), sólo se presentan en el proceso de elaboración y ejecución del plan, frente a lo cual Kantis (2002) analizó los problemas a los que se enfrentan diferentes emprendedores argentinos haciendo una discriminación por nivel de formación, frente lo cual evidenció que las barreras o problemáticas fueron las mismas sin importar su formación, entre los cuales se encontró que el acceso a mercado y la financiación de sus actividades son dos de las problemáticas más comunes en este grupo de análisis.

El nivel de formación es una de las variables que se deben considerar en los procesos de emprendimiento, éste se puede convertir en una barrera significativa para los emprendedores, por lo cual las instituciones que hacen parte del ecosistema de emprendimiento deben emplear las estrategias más efectivas para convertir estas barreras en oportunidades.

El caso para Colombia es similar al caso Argentino anteriormente citado, las principales barreras se encuentran en el acceso a los mercados y el financiamiento, frente a esto (Gomez,

s.f.) establece que aunque Colombia es considerado el tercer país más emprendedor de América Latina (23,7%) respecto a la TEA (Actividad Emprendedora Temprana) para el 2009 establecido por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) el principal investigador en temas de emprendimiento a nivel mundial (AméricaEconomía.com, 2014),

En Colombia no es la excepción, aun siendo el tercer país más emprendedor de América Latina con un (23,7%) respecto a la TEA (Actividad Emprendedora Temprana) para el 2009 establecido por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) los temas de acceso a recursos para la financiación resultan ser predominantes en el proceso emprendedor.

Otra dificultad que se presenta a menudo al momento de emprender es la capacidad empresarial, que no es más que en otras palabras, la capacidad para adquirir conocimiento especializado en otras áreas, un ejemplo es la contabilidad, la cual para un emprendedor resulta secundaria y no puede pagar un contador todo el tiempo sino necesita solo un servicio específico, esto sucede con muchas áreas, administrativa, logística, comercialización, distribución, etc. Por más exitosa que suene la idea de negocio es importante la asesoría de muchas de estas áreas para el adecuado desarrollo de la idea.

En un estudio realizado por (Rivero, 2017) sobre las barreras a la creación de empresas en el sector turismo “se encontró que en una investigación desarrollada por estudiantes de Singapur, Choo y Wong (2006) clasifican por este orden las barreras en 5 factores: la falta de capital, la falta de habilidades, la dura realidad, falta de confianza y los costes administrativos” (p.540).

Hablar de la falta de capital como una de las barreras que enfrentan los emprendedores suponen analizar aspectos como la falta de financiación y de alternativas realmente rentables para los emprendedores que les permitan “hacer realidad” sus emprendimientos, muchos emprendedores han recurrido a recursos propios para tratar de materializar sus proyectos o a entidades bancarias que les brindan créditos financieros, sin embargo, estas alternativas no son

realmente viables si tiene en cuenta que emprender implica asumir un riesgo optar por un crédito implicaría aumentar estos niveles de riesgos y entrar en un nivel de endeudamiento que no es lo más recomendable para emprendedores en etapa temprana.

La falta de habilidades es una de las barreras más relevantes que deben superar los emprendedores, si bien es cierto el emprendedor maneja un conocimiento básico sobre la naturaleza del negocio, hay otras áreas en las cuales requieren de asesoría especializada, el apoyo de actores del ecosistema de emprendimiento o en su defecto la contratación de personal especializado, se trata de habilidades como inteligencia financiera, contabilidad, jurídica, marketing entre otras; éstas debilidades podrían suponer un riesgo para la estabilidad del negocio e incluso podría ser una de las razones por las cuales los emprendedores desertan en el intento. En el estudio realizado por (Rivero, 2017) el contexto o la realidad actual se convierte en un factor de riesgo dentro del proceso emprendedor puesto que incrementa la incertidumbre por el futuro, además de poner de manifiesto aspectos como los deficientes indicadores económicos actuales. Por otra parte el factor falta de confianza hace referencia a aspectos como el miedo al fracaso y a la capacidad de convencer a los demás de que la idea de emprendimiento es buena y rentable.

Otra clasificación similar fue encontrada en una reciente investigación llevada a cabo con estudiantes de Líbano por el Nemar et al (2016) citado por (Rivero, 2017), en la cual identifica seis barreras fundamentales, como primera medida hace referencia a cómo la familia, los amigos y el círculo social del emprendedor se convierte en una barrera social, la falta de fondos para la financiación del emprendimiento, otros factores como el miedo, el entorno económico, el riesgo empresarial y los cambios que requieren afrontar los nuevos negocios.

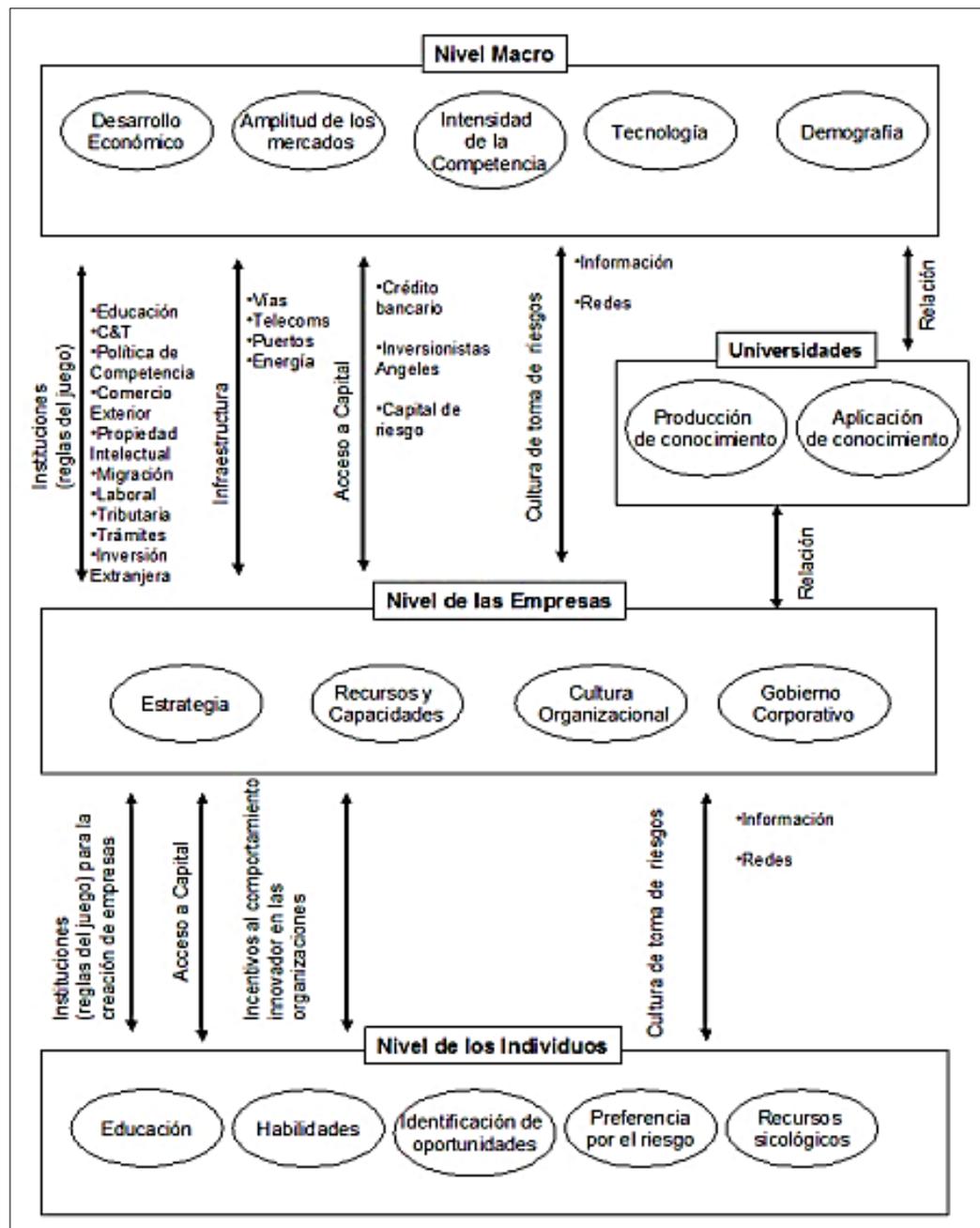
Chuz et al (2016) citado por (Rivero, 2017) identifican otra serie de barreras de la siguiente manera, la falta de financiación es la mayor barrera, así como la falta de apoyo y las condiciones socioeconómicas, la falta de oportunidades, es decir barreras relacionadas con el

contexto así como barreras relacionadas con la falta de experiencia, de conocimientos y habilidades, se reconocen otras barreras como el acceso a la información.

Se establecen tres niveles que se dan dentro del proceso del emprendimiento y la innovación, un primer nivel es macroeconómico que tiene que ver con los factores externos que pueden afectar la actividad emprendedora, el grado de desarrollo económico, el tamaño de los mercados, la competencia etc. Por otra parte se encuentra que tiene que ver con factores internos organizacionales durante el proceso emprendedor, se trata de aspectos como la estrategia empresarial, los recursos y capacidades, la cultura organizacional etc., y finalmente un tercer nivel de carácter individual, que se relaciona con el carácter y el comportamiento del emprendedor (Vesga, s.f.).

Figura 5

Niveles que se dan dentro del proceso del emprendimiento y la innovación



Nota. Imagen tomada de (Vesga, s.f.)

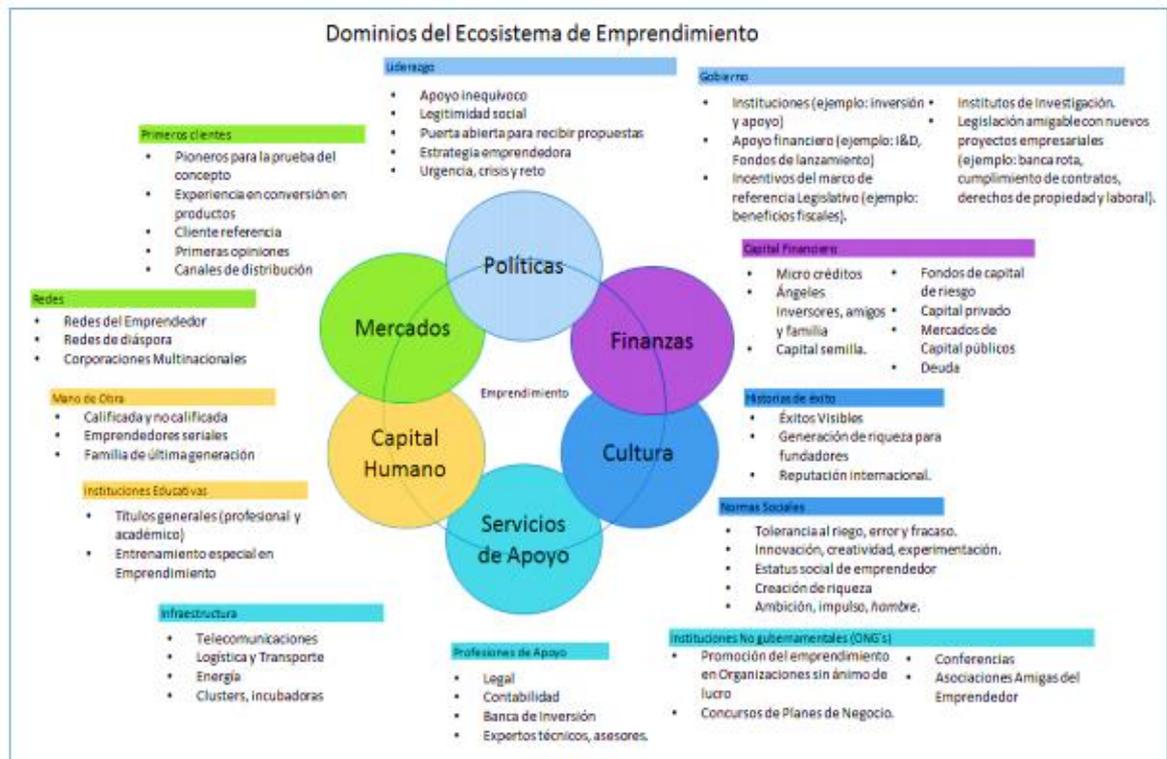
En el nivel de los individuos, los factores críticos en el comportamiento emprendedor se relacionan con las siguientes variables (Acs, 2007; Wennekers, 2006) citado por (Vesga, s.f.), el nivel educativo, a mayor educación mayor posibilidades de participar en iniciativas e

emprendimiento; el desarrollo de habilidades, se trata de todas las habilidades que caracterizan a los emprendedores; la capacidad para la identificación de oportunidades, se trata de la capacidad de identificar oportunidades y crear soluciones para esas oportunidades; la preferencia individual por el riesgo, se trata de una de las características fundamentales de los emprendedores, la capacidad de asumir un riesgo y llevar a cabo o materiales las ideas.

### ***6.1.5 Ecosistema De Emprendimiento***

Hablar de un ecosistema de emprendimiento, implica hablar de una agrupación, conjunto, comunidad o instituciones encargadas de fomentar e impulsar directrices en materia de emprendimiento, según Endeavor. (s.f, p.4) citado por (Nieto, 2016), el ecosistema de emprendimiento se trata de una amplia de red conformada por una infraestructura social, política y económica que sirve de apoyo al emprendimiento mediante universidades, incubadoras, y todo tipo de organizaciones e instituciones de aporte significativo. Cada una de estas instituciones desde su misión ya sea frente a la gestión de conocimiento, al fortalecimiento o a la financiación, trabajan de manera colaborativa y coordinada en aras de fortalecer el sistema.

Daniel Isenberg, de Babson College, en su artículo “Como comenzar una revolución emprendedora” publicado en Harvard Business Riview (2010), plantea seis dominios principales que están presentes en todos los ecosistemas de emprendimiento. De acuerdo con las particularidades de cada localidad, ciudad, región o país, algunos dominios se verán más fortalecidos que otros. Idealmente, los seis dominios deben fortalecerse al mismo tiempo con el fin de asegurar los mejores resultados en términos de desarrollo económico y social para la localidad, ciudad, región o país, como se presenta en la figura.

**Figura 6***Dominios del ecosistema de emprendimiento*

*Nota.* Imagen tomada de (Agudelo, s.f.) basado en Daniel Isenberg, de Babson College

Estos seis dominios de acuerdo con (Agudelo, s.f.) pueden desarrollarse de manera simultánea, así; como primera medida, la política pública hace referencia a la voluntad y a las condiciones propicias generadas desde el rol del gobierno en la sociedad. Si bien es muy importante desde la generación de marcos normativos y de fomento, a la vez, es vital el grado de liderazgo reconocido por la sociedad para con sus gobernantes, como muestra de apoyo a la gestión institucional del Estado. Por otra parte la financiación tiene que ver con los sistemas que apoyan el fortalecimiento de las empresas; hace referencia a aquellos actores que aportan los recursos financieros y las condiciones para los emprendedores en sus diversas etapas de evolución. La cultura emprendedora hace referencia al contexto donde se desenvuelve el emprendedor tiene que ver con el desarrollo del “ADN Emprendedor”, con la

manera como los diferentes actores involucrados en el proceso emprendedor apoyan o soportan el proceso.

Otro elemento importante dentro del proceso es el capital humano así como el acceso a mercados que tiene que ver con las opciones que permiten a los emprendedores llegar a un mayor número de clientes así como la creación de oportunidades de negocio de mayor alcance; finalmente los actores de soporte hace referencia a un segmento de todo el ecosistema referente a los actores claves y la infraestructura que se requieren para la actividad empresarial (p.19).

De acuerdo con (Giraldo, s.f.), contrario a la perspectiva económica de la aglomeración, los ecosistemas de emprendimiento presentan una nueva visión que incorpora parte de los desarrollos realizados por la primera de estas. Sin embargo, aún no hay una definición clara y ampliamente aceptada sobre la definición del concepto de ecosistemas de emprendimiento. El primer término de este concepto, “ecosistema”, es tomado de la biología, y se puede interpretar como la interdependencia de diferentes actores en el acto del emprendimiento. El segundo, “emprendimiento”, es un concepto ampliamente desarrollado desde la economía como el proceso en que las oportunidades de crear nuevos bienes y/o servicios son exploradas, evaluadas y explotadas (Schumpeter, 1934; Shane y Venkatamaran, 2000, Stam y Spiegel 2016). De acuerdo con (Mason y Brown, 2014):

Un ecosistema de emprendimiento es un conjunto de emprendedores interconectados (potenciales y existentes), organizaciones emprendedoras (empresas, fondos de inversión, bancos, ángeles inversionistas), instituciones (universidades, agencias del sector público, organismos financieros) y procesos de seguimiento al emprendimiento (tasa de creación de empresas, número de firmas con alto crecimiento, porcentaje de éxito empresarial) que formal e informalmente se fusionan para conectar, mediar y dirigir el rendimiento del emprendimiento en una región (p.7)

Según el modelo del Global Entrepreneur Monitor (GEM, 2011) citado por (Boveda, Oviedo, & Yakusik, 2015) para que se desarrolle una buena actividad emprendedora se deben conjugar elementos como las condiciones generales del país, éstas tienen que ver con aspectos relacionados con el entorno macroeconómico y microeconómico; las condiciones específicas relacionadas con el impulso a l fortalecimiento de esta área. De igual forma las oportunidades y dinámicas de los negocios, así como las capacidades emprendedoras.

#### **6.1.5.1 Ecosistema De Emprendimiento En La Región Norte Colombiana. A**

continuación se presenta el mapeo del ecosistema de emprendimiento de la región norte colombiana realizado por (Innpulsa, 2016) en el cual se identificaron los fundamentos institucionales de los Ecosistemas Regionales de Emprendimiento (ERE) a nivel nacional, para llevar a cabo el estudio se categorizaron las instituciones de la siguiente manera (Innpulsa, 2016):

- Plataforma regional de emprendimiento: son todas las instituciones que articulan la política pública de promoción y fortalecimiento del emprendimiento en Colombia.
- Instituciones de apoyo académico: hace referencia a las instituciones universitarias, centros de investigación académicos que aportan a la gestión del conocimiento dentro del ecosistema.
- Instituciones de apoyo financiero: tiene que ver con todas las instituciones que fortalecen el sistema financiero para la creación y consolidación de los diferentes emprendimientos.
- Otras organizaciones: organismos transversales en el soporte diferenciado del emprendimiento y, fundamentalmente, se contempla la identificación de instituciones internacionales que inciden estratégicamente en algunos ERE (p. 10).

Para el análisis se dividen las ciudades en tres nodos principales agrupados de acuerdo a la siguiente figura:

**Tabla 4**

*Nodos y ciudades ecosistema emprendedor región Norte*

<b>Región Norte</b>	<b>Nodo 1</b>	Barranquilla
		Santa Marta
		Cartagena
	<b>Nodo 2</b>	Montería
		Sincelejo
		Valledupar
		Riohacha
	<b>Nodo 3</b>	San Andrés

*Nota.* Tomado de (Innpulsa, 2016)

En el análisis realizado se identifica que en la región Norte, la ciudad de Barranquilla es líder en las dinámicas de emprendimiento desde la planeación de acciones y estrategias orientadas no sólo a la consolidación de las empresas sino a la internacionalización de las mismas (Innpulsa, 2016):

Del estudio realizado en el primer nodo se logró identificar que los escenarios para el emprendimiento tienen dinámicas distintas, la ciudad de Barranquilla se destaca por las estrategias para las acciones orientadas a mercados internacionales, mientras que Santa Marta, presenta estrategias más por ejemplo: la Red Regional PROMOVAMOS (p.42).

Para el caso de la ciudad de Cartagena aún no se diagnostica un ecosistema consolidado, se presenta como una ciudad que ha realizado esfuerzos significativos pero con pocas instituciones que conformen una verdadera red que consolide los emprendimientos de

la ciudad, frente a lo cual (Innpulsa, 2016) establece que la ciudad de Cartagena, se encuentra en un proceso importante en la cimentación de un ecosistema dinámico y propicio para la creación de nuevos emprendimientos; sin embargo, aún escasea de organismos clave en las distintas etapas como parques tecnológicos, incubadoras, aceleradoras y procesos bien definidos de internacionalización (p.42).

El ecosistema de emprendimiento en la ciudad de Cartagena se ha visto articulado por instituciones del sector productivo así como académicas y de formación que han tratado de articular estrategias orientadas a la promoción de la mentalidad emprendedora, la formación y la financiación del emprendimiento, sin embargo no se evidencia una estructura base y sólida sobre la cual se definan las principales estrategias a nivel distrital; sobre el caso de Cartagena (Innpulsa, 2016) presenta lo siguiente:

El ecosistema emprendedor en la ciudad lleva aproximadamente una década en proceso de gestación, inicialmente fue promovido por empresas del sector privado, en el año 2000, se fundó la Incubadora de Empresas de Bolívar, denominada Incubar Bolívar (hoy inexistente). La incubadora tuvo mucho interés a nivel nacional, al intentar crear una red nacional de incubadoras, y planteó sus acciones hacia la promoción de la cultura emprendedora, a través de acciones de sensibilización sobre el espíritu empresarial y capacitaciones sobre los factores personales y del medio vinculados con los procesos de emprendimiento y creación de empresas. En el momento, ni Cartagena ni Bolívar cuentan con incubadoras o instituciones especializadas en brindar apoyo a la creación y consolidación de empresas en el territorio, dado que Incubar Bolívar fue liquidado en el año 2011 (p.57).

**Tabla 5***Miembros y aliados de CEDETEC – Cartagena*

	<b>Miembros</b>	<b>Aliados estratégicos</b>
<b>Gobierno / Organismos Internacionales</b>	Gobernación de Bolívar	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
	Alcaldía Distrital de Cartagena	Agencia de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (UN-Hábitat)
<b>Academia</b>	Universidad de Cartagena	Universidad Politécnica de Valencia (España)
	Fundación Universitaria Tecnológico COMFENALCO	Universidad Santiago de Compostela (España)
	SENA Regional Bolívar	Universidad Jorge Tadeo Lozano Seccional Bolívar
<b>Sector Productivo / Centros I+D</b>	Zona Franca La Candelaria	Fundación Globalidad y Microeconomía (España)
	Inversiones Cospique	Centro Nacional de Producción más Limpia (Medellín)
	ACOPI Bolívar	Instituto de Políticas Públicas, Regionales y de Gobierno (IPREG)
	Clúster CaribeSoft	
<b>Organizaciones Sociales</b>		Fundación Promotora Canal del Dique
		Fundación para la Recomposición de la Ciudad Informal (ReCI) - España

*Nota.* Tomado de (Innpulsa, 2016)

El informe también presenta al SENA Regional Bolívar como una de las instituciones clave dentro de los actores que conforman el ecosistema de emprendimiento en la ciudad, ha sido una de las instituciones base para el fortalecimiento formativo a través de la formación complementaria en los diferentes sectores productivos del país, además también señala al Fondo Emprender como entidad de apoyo al financiamiento. De acuerdo con el estudio (Innpulsa, 2016) existen algunas fundaciones (Verbigracia, la Fundación Mamonal), corporaciones (como la Corporación Acción por Bolívar – Actuar FAMIEMPRESAS) y cajas de compensación (COMFENALCO y COMFAMILIAR) que cuentan con unidades de

fomento y desarrollo empresarial que motivan la promoción de la creación de empresas de subsistencia entre sus afiliados (p.67).

## **6.2 Marco Legal**

### ***6.2.1 Políticas Públicas Para El Fomento Del Emprendimiento En Colombia***

La política pública debe ser entendida como el producto de un ejercicio grupal que se lleva a cabo desde lo público y mediante transacciones políticas, cuyo objetivo principal no es sólo ejecutar una serie de acciones, sino también llevarlas a cabo a través de un ejercicio de coordinación y cooperación entre cada uno de los actores clave que se involucran, de esta forma se entretene lo político y lo público (Melo & Santander, 2013). Bajo este planteamiento se podría afirmar que una política pública surge como resultado de un problema, una necesidad o una visión que aporta a unos actores clave y a unos sectores, es ahí donde quienes administran las políticas públicas deben regular de la manera más eficiente cada una de las esferas sociales y contextos en los que se desenvuelve, este punto de vista propone que la política pública parte de un problema, se orienta a unos resultados y debe ser retroalimentada como sistema de evaluación.

Las políticas públicas suponen un elemento fundamental en el ejercicio académico y práctico de la gestión pública en el marco de los planes, programas y proyectos orientados a la resolución de diversas problemáticas sociales (Alzate, 2011). Hablar de una política pública orientada al emprendimiento implica generar una serie de condiciones que permitan que los emprendedores logren acceder a un sistema de apoyo más complejo del que se pudiera acceder si ésta no existiera, dado que el marco político y normativo que ofrece una política pública posibilita un marco estratégico compuesto de un ecosistema de emprendimiento del que hacen parte instituciones importantes como las universidades, las

instituciones financieras, las organizaciones públicas y privadas así como las instituciones de formación, éstas crean una infraestructura fundamental para que las políticas públicas se puedan ejecutar, sin embargo, el éxito o no de las mismas, no sólo depende de esta infraestructura sino también de diversas variables, entre ellas, las dinámicas sociales, técnicas, económicas y culturales de cada región o contexto donde se ejecuten.

El crecimiento de la actividad empresarial y el trabajo informal, la necesidad de fortalecer la investigación y la innovación en las universidades así como de una infraestructura que soporte las empresas crecientes son algunas de las razones que hacen que cada vez sea más necesario hablar de una política nacional de emprendimiento. En Colombia, desde los años setenta se ha hablado sobre el emprendimiento, sin embargo sólo a finales del año noventa y principios del año 2000 empiezan a aparecer algunas leyes y políticas orientadas a fortalecer la cultura del emprendimiento (Pérez Vásquez, 2013).

El presente análisis permite vislumbrar el marco normativo que ha sentado las bases para la política actual de emprendimiento en el país cuyas directrices se encuentran regidas a partir de lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 de la siguiente forma:

- La constitución política de Colombia establece la libertad de asociación (Art. 38), así como la libertad en las iniciativas privadas y económicas y la libre competencia como un derecho que implica responsabilidades (Art.333)
- La Ley 344 de 1996 incluye al SENA como actor en el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y se vincula al director de Colciencias como parte del Consejo Directivo del SENA, de igual forma se establece la designación de un porcentaje (20% de ingresos provenientes de aportes de nómina) al desarrollo de programas de competitividad y desarrollo tecnológico productivo.
- El artículo 40 de la ley 789 de 2002 creó el Fondo Emprender como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena.

- La Ley 905 de 2004 que modificó la Ley 590 de 2000 promueve desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas así como el fortalecimiento de la cultura empresarial a través del acceso a mercados financieros y la creación de empresas.
- CONPES 3297 de 2004. Se define la Agenda Interna para la productividad y competitividad.
- Ley 1014 De 2006, conocida como la Ley del emprendimiento, se establece por primera vez en el país una normativa con directrices claras y a seguir en materia de emprendimiento. En ella se consigna la política nacional de emprendimiento y su objeto es la promoción del espíritu emprendedor en el sistema educativo del país, disponer de un conjunto de normas que sirvan como base para la política pública de emprendimiento en el país así como un marco interinstitucional que permitan incentivar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas a través de diversas alternativas como el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas con un alto potencial innovador.
- Con la Ley el Estado colombiano destinó recursos públicos para el fortalecimiento de las redes de emprendimiento, acuerdos con entidades financieras para el otorgamiento de créditos, promoción del emprendimiento en las instituciones educativas, se crearon las redes regionales de emprendimiento y la red nacional que se convirtieron en una base importante para la constitución de un ecosistema de emprendimiento en el país.
- CONPES 3424 de 2006. Establece la banca de las oportunidades para la promoción del acceso a créditos y servicios del sector financiero.
- CONPES 3484 de 2007. Presenta la estrategia hacia la transformación productiva para promover las micro, pequeñas y medianas empresas. Orientado hacia lineamientos

que permitan la generación de empleo e ingresos en mercados nacionales e internacionales.

- CONPES 3527 de 2008. Política nacional de competitividad y productividad. Se presenta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad, presenta 15 focos de acción prioritaria, entre ellos, la formalización empresarial, laboral, ciencia tecnología e innovación, simplificación tributaria, educación y competencias laborales entre otros.
- Ley 1429 de 2010. Conocida como la Ley para la formalización empresarial plantea beneficios para la creación y formalización de las empresas en cuanto al otorgamiento del beneficio de progresividad en el trámite de registro mercantil así como en su renovación, parafiscales e impuesto de renta.
- Ley 1780 del 2 de mayo de 2016. Esta Ley promueve la generación de empleo para la población más joven entre los 18 y 28 años, apoyando no sólo las políticas de empleo sino también la creación de nuevas empresas y el emprendimiento.
- Ley 1955 de 2019. Expide el Plan Nacional de Desarrollo vigencia 2018-2022 denominado “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, este plan de desarrollo contempla como uno de sus pilares fundamentales al emprendimiento, es uno de los gobiernos que a lo largo de la historia en el país, ha dedicado un capítulo aparte a los temas relacionados con emprendimiento, incursionando específicamente en la economía naranja como motor del desarrollo. Esta normativa establece un elemento importante para la cultura de la creación y fortalecimiento de las empresas en Colombia, crea oportunidades que favorezcan a las microempresas, ya que en el país sólo el 0.1% son empresas grandes, las pymes ocupan apenas el 3.9% y las microempresas ocupan el 96% quiere decir que el país se sustenta a base de las Mipymes.

### ***6.2.2 Identificación De Políticas Públicas Para El Fomento Del Emprendimiento En Colombia En El Marco Del Plan Nacional De Desarrollo 2018-2022***

El Plan Nacional de Desarrollo PND es por derecho propio, la guía u hoja de ruta que direcciona y sustenta todas las políticas públicas del país, en Colombia el Plan Nacional de Desarrollo denominado “pacto por Colombia, pacto por la equidad” se encuentra centrado en tres pactos estructurales: pacto por la legalidad; pacto por el emprendimiento, la formalización y la productividad; y pacto por la equidad y otros pactos de carácter transversal. El pacto por el emprendimiento surge en un contexto en el cual en el país sólo 9 de cada 100 emprendedores logran consolidarse (Global Entrepreneurship Monitor, 2017), donde el tránsito de la formalidad cuesta a las micro, pequeñas y medianas empresas casi la mitad de las utilidades de un año (CONPES 3956, 2019), es considerado el país donde es más difícil abrir una empresas ocupando el puesto 100 entre 190 pases con facilidad en abrir empresas (Doing Bussines, 2019).

El pacto por el emprendimiento establecido en el PND se centra en seis ejes principales, entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial, transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad, un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales y atracción de inversiones productivas, Estado simple: menos trámites, regulación clara y más competencia , campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural y turismo: el propósito que nos une.

El primer eje tiene como finalidad lograr la consolidación de emprendimientos de alto potencial<sup>1</sup>, incrementar el acceso a financiamiento para empresas en etapa temprana y

---

<sup>1</sup> El emprendimiento de alto potencial es definido como el tipo de emprendimiento específicamente orientado a la innovación, el cambio y el crecimiento de las empresas (Sserwanga & Rooks, 2013).

reducir los costos en los que incurren las empresas para el registro, contratación de personal y el pago de impuestos.

Esta estrategia (Tabla 6) apunta hacia la generación de un entorno que propicie las condiciones favorables para los emprendedores y reduzca aspectos como la informalidad, para ello busca potencializar la cultura y mentalidad emprendedora, así como fomentar las iniciativas de fortalecimiento empresarial y reducir los costos para la formalización.

**Tabla 6**

*Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial*

<b>PACTO POR EL EMPRESARIADO EJES</b>	<b>OBEJTIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Entorno para crecer: formalización, emprendimiento y dinamización empresarial</b>	Lograr que más emprendimientos de alto potencial se consoliden.	Acompañamiento a emprendimientos con potencial de crecimiento.
	Aumentar el acceso a financiamiento para empresas en etapa temprana.	Implementación de una política nacional de emprendimiento que posibilite y facilite el acceso de los servicios a emprendedores.
	Reducir los costos de empresas para registrarse, contratar trabajadores y pagar impuestos.	Ventanilla única empresarial que facilite la formalización y registro.
		Reforma a la tarifa de registro mercantil.
		Mejoramiento del acceso a microcrédito y financiamiento.

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información obtenida en (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018)

El Balance de resultados a corte 30 de diciembre de 2019 del PND (2018-2022) presentado por el (Departamento Nacional de Planeación, 2019) muestra los avances obtenidos durante este periodo y a partir de la medición *Doing Business*<sup>2</sup> en la que Colombia

<sup>2</sup> Una de estas mediciones, es el índice Doing Business realizada por el Banco Mundial, en el que se mide la facilidad de un país para hacer negocios y abrir empresas, analizando las regulaciones que favorecen o restringen la actividad empresarial.

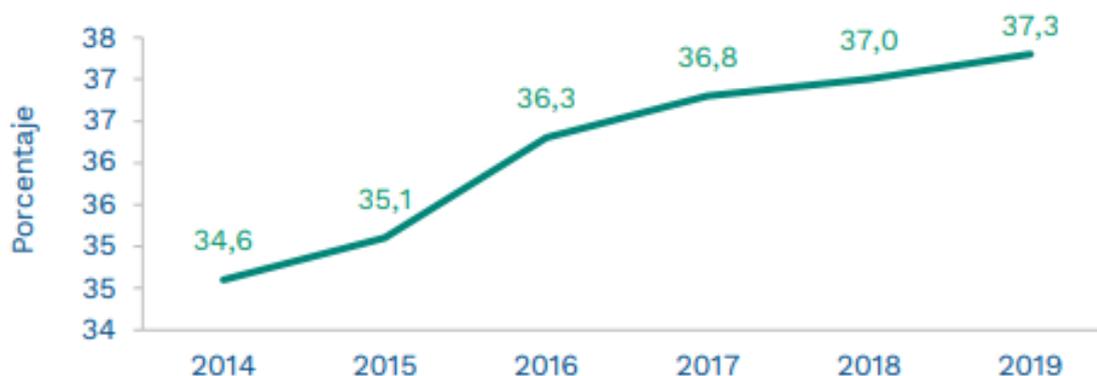
en el periodo 2017 – 2019 obtuvo un puntaje de 85,3 frente a lo cual el gobierno Colombiano se establece una meta de lograr un porcentaje de 88 para el 2022.

Cuando en el país fue posible eliminar el requisito de apertura de una cuenta bancaria para poder abrir un negocio instaurado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) en el marco del programa Estado simple, Colombia ágil se logró un avance significativo al reducir el trámite en un día. De igual forma la Encuesta de Percepción Nacional 2018-2022 evidenció que el 65,95% de los colombianos tienen una percepción positiva al considerar que ha habido un aumento en los negocios nuevos.

Uno de los principales retos tiene que ver con la formalización empresarial para lo cual el Gobierno nacional expidió el Documento CONPES 3956 de 2019 así como la implementación de la Ventanilla única Empresarial (VUE) como estrategia para la simplificación y automatización de trámites. De acuerdo con (Departamento Nacional de Planeación, 2019) “la tasa de formalidad pasó de 37 % en 2018 a 37,3 % en 2019” Sin embargo, los resultados de la EPC al PND 2018-2022, el 47,71 % de los encuestados considera que el número de puestos de trabajo formal disminuyó.

**Figura 7**

*Tasa de formalidad laboral, 2014 - 2019*



Fuente: DNP, Sinergia, MinTrabajo.

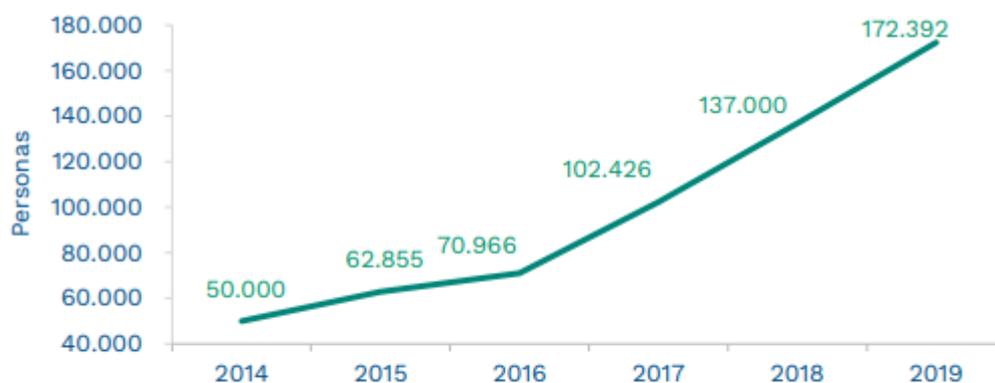
Nota. Gráfico tomado de (Departamento Nacional de Planeación , 2019)

El segundo eje corresponde a la transformación empresarial, en él se busca la incorporación de las tecnologías como motor para la productividad y sus objetivos principales se centran en la adopción de tecnologías, innovación y dinamización del sector financiero. Esto basado en un panorama en el cual en Colombia sólo el 22% de las empresas se considera innovadora y muy pocas PYMES implementan las tecnologías avanzadas como robótica, internet de las cosas e impresión 3D.

Frente a los retos relacionados con la productividad se presenta una importante participación de actores como Colombia Productiva, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y las Cámaras de Comercio quienes en el balance 2019 reportan 1.322 asistencias técnicas en las diferentes líneas de atención empresarial.

**Figura 8**

*Personas capacitadas en programas de tecnologías de la información y generación de nuevos negocios*



Fuente: DNP, Sinergia, MinTIC.

Nota. Gráfico tomado de (Departamento Nacional de Planeación, 2019)

**Tabla 7**

*Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad*

<b>PACTO POR EL EMPRENDIMIENTO EJES</b>	<b>OBEJTIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Transformación empresarial: desarrollo productivo, innovación y adopción tecnológica para la productividad</b>	<p>Promover que más empresas adopten tecnología de punta.</p> <p>Incentivar la innovación de las empresas.</p> <p>Dinamizar el sector financiero para que más empresas puedan invertir, adoptar tecnología e innovar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del programa Fabricas de productividad y manufactura avanzada</li> <li>• Ofertas de fortalecimiento empresarial articuladas</li> <li>• Certificación de productos y cadenas globales de valor</li> <li>• Fortalecimiento del mercado de capitales</li> <li>• Créditos de inversión articulados con los procesos productivos</li> <li>• Censo económico</li> <li>• Fortalecimiento de los Centros de Desarrollo Tecnológicos</li> </ul>

Nota. Tabla elaborada a partir de la información obtenida en (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018)

El siguiente eje busca fortalecer el comercio internacional y las operaciones comerciales posibilitando el fortalecimiento y la apertura de nuevos mercados internacionales.

**Tabla 8**

*Un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales*

<b>PACTO POR EL EMPREDIMIENTO EJES</b>	<b>OBEJTIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Un mundo de posibilidades: aprovechamiento de mercados internacionales y atracción de inversiones productivas</b>	Aumentar las exportaciones no minero-energéticas de alto valor agregado. Atraer más inversión extranjera directa en sectores no minero-energéticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de diplomacia comercial y sanitaria</li> <li>• Identificación de nuevo potencial exportador</li> <li>• Sistematización de operaciones de comercio exterior</li> <li>• Más funcionalidades para la Ventanilla Única de Comercio Exterior</li> <li>• Mayor inversión extranjera</li> </ul>

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información obtenida en (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018)

Uno de los mayores obstáculos que tienen que superar los emprendedores es la complejidad de los trámites y la regulación que deben cumplir para poder operar; el exceso de regulación y tramites ubican a Colombia en el puesto 123 de 140, según el ranking de países (Índice de Carga Regulatoria FEM 2018) se expiden cerca de 7 normas diarias (45 mil desde el 2000 al 2006) (DNP 2017)

De acuerdo con (Departamento Nacional de Planeacion , 2019) “ fueron recibidas 6.000 solicitudes de diferentes actores del sector productivo acerca de mejoría a normatividad, trámites y obstáculos administrativos, de las cuales se efectuaron 1.097

acciones de racionalización, y 662 corresponden a trámites del orden territorial y 435 a trámites del orden nacional”

### Tabla 9

*Estado simple: Menos trámites, regulación más clara y más competencia*

PACTO POR EL EMPREDIMIENTO EJES	OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>Estado simple: menos trámites, regulación clara y más competencia</b>	Tomar medidas para reducir el exceso de regulación Mejorar la calidad de la nueva regulación. Fortalecer la protección de la libre competencia de los mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de normas y trámites actuales</li> <li>• Análisis de impacto normativo</li> <li>• Sistema Único de Consulta Pública</li> <li>• Agilizar trámites de ciudadanos y empresas a través del uso de la tecnología</li> <li>• Reforma al marco de promoción de la competencia</li> </ul>

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información obtenida en (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018)

El siguiente eje corresponde al fortalecimiento del campo y el agroindustrial del país, el cual busca aumentar la productividad mediante la inclusión y la transformación productiva del sector. De igual forma, el eje sobre turismo procura posicionar al país como un país de turismo sostenible y de calidad.

**Tabla 10**

*Campo con progreso: una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural*

<b>PACTO POR EL EMPRENDIMIENTO EJES</b>	<b>OBEJTIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Campo con progreso: Una alianza para dinamizar el desarrollo y la productividad de la Colombia rural</b>	<p>Crear las condiciones para que la tenencia de la tierra y la planificación de la producción agropecuaria promuevan el progreso en el campo</p> <hr/> <p>Promover la inclusión de los pequeños productores para mejorar sus condiciones tanto sociales como económicas</p> <hr/> <p>Destinar al menos el 50% de la inversión a bienes y servicios públicos productores tengan acceso a activos productivos</p> <hr/> <p>Mejorar las condiciones sanitarias de los productos agropecuarios para impulsar el aprovechamiento de los Tratados de Libre Comercio mediante el diseño de un plan integral de admisibilidad sanitaria</p> <hr/> <p>Implementar estrategias de ordenamiento productivo que promuevan el uso eficiente de la tierra</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor inversión al sector</li> <li>• Mejores condiciones para la tenencia de tierra y producción agropecuaria</li> <li>• Integración de clústeres</li> <li>• Fortalecimiento a los productores</li> <li>• Inclusión financiera</li> <li>• Modelo de agricultura por contrato</li> </ul>

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información obtenida en (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018)

**Tabla 11**

*Turismo: el propósito que nos une*

<b>PACTO POR EL EMPRENDIMIENTO EJES</b>	<b>OBEJTIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>Turismo: el propósito que nos une</b>	<p>Generar las condiciones institucionales para el impulso al sector turismo.</p> <hr/> <p>Realizar una gestión integral de los destinos y fortalecer la oferta mediante el desarrollo del arco iris turístico.</p> <hr/> <p>Aumentar la innovación y el desarrollo empresarial en el sector turismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización del marco regulatorio</li> <li>• Proyectos turísticos a gran escala, diferenciados y de alto gasto</li> <li>• Inversión para infraestructura turística sostenible</li> <li>• Simplificación de trámites</li> <li>• Fortalecimiento nivel educativo y competencias laborales</li> </ul>

---

Promover un turismo transformador, incluyente y con equidad.

Fortalecer el capital humano para la competitividad del turismo.

Generar más inversión, mejor infraestructura y conectividad para el turismo.

---

*Nota.* Tabla elaborada a partir de la información obtenida en (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2018)

### 6.3 Marco Conceptual

- Políticas públicas: Es el conjunto de acciones implementadas en el marco de planes y programas gubernamentales diseñados por ejercicios analíticos de algún grado de formalidad, en donde el Conocimiento, aunado a la voluntad política y los recursos disponibles, viabiliza el logro de objetivos sociales.
- Emprendimiento: Es la acción de emprender, de llevar a cabo un proyecto de negocio y materializarlo asumiendo una serie de riesgos y planteando estrategias para superarlos hasta lograr la consolidación del negocio.
- Barreras: Corresponde a todos los obstáculos que deben superar los emprendedores para lograr su consolidación; pasar de la idea a la realidad.
- Plan de negocio: Es la planeación de la naturaleza del negocio desde su perspectiva operativa, organizacional y financiera.
- Start-Up (Puesta en marcha): Empresa en etapa temprana con posibilidad de escalamiento.
- Bootstrapping: Iniciar un negocio con pocos recursos.
- Spin-Off: Derivado de instituciones u organizaciones existente y que posteriormente se vuelven independientes.

- Networking: Es una red de contactos de una empresa u organización.
- Crowdfunding: Es un mecanismo de financiación colectiva, online, en la que se realizan donaciones que permiten sacar adelante un proyecto.
- Fundraising: Sistema de recaudación de fondos
- Freemium (Free+Premium): Es un modelo de negocios en el cual se ofertan gratuitamente unos servicios por otros que son pagos.
- Stakeholders: Son los actores de interés de un proyecto.
- Escalabilidad: Corresponde a la acción de crecer en el mercado.
- Ángeles Inversionistas: Son potenciales inversores de un proyecto.
- Idea: Se encuentra en proceso de realización de estudios esenciales para definir los objetivos del emprendimiento. Se diagnostica la situación actual, se formulan las necesidades que se desea satisfacer y se analizan las opciones posibles para cumplir los objetivos.
- Etapa semilla. Etapa en la que se implementa el plan de negocios, se elaboran los prototipos y se hacen las investigaciones que se requieran para iniciar la manufactura o comercialización de un producto o servicio, además de estructurar el equipo de trabajo que llevará la idea al mercado.
- Etapa temprana. La empresa inicia su participación en el mercado. Dado que se movilizan los recursos (financieros, humanos, físicos, etc.) necesarios para implementar la idea de negocio, puede requerirse financiación para desarrollarla, dependiendo del tipo de producto o servicio que se pretenda comercializar.
- Etapa de escalamiento. La empresa ya tiene un producto que ofrecer y una cartera de clientes, por lo cual se enfoca en la expansión de sus operaciones, esto se puede traducir en el aumento de su capacidad de producción, en el acceso a nuevos nichos de mercado o en la mejora de los productos que comercializa.

- Consolidación. Una vez que la empresa cuente con un historial de operación considerable, buscará un crecimiento moderado, aparte de lograr una posición de liderazgo en el mercado en el que opera. En paralelo, la empresa buscará mejorar su estructura de capital o expandirse a nuevos mercados

## 7 Resultados

### 7.1 Diagnóstico De Las Estrategias De Emprendimiento Que Implementa El Fondo Emprender en los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC - SENA Regional Bolívar

El Fondo Emprender es un programa de capital semilla para el emprendimiento, un fondo que facilita la financiación de proyectos productivos a emprendedores, siendo esta su razón principal. En el marco del proceso de otorgamiento de capital semilla, el Fondo Emprender pone en marcha una serie de estrategias que permitan no sólo dar cumplimiento a una serie de indicadores anuales sino también fomentar el emprendimiento y el fortalecimiento empresarial a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SENA- SBDC. Por su parte, los SBDC (Small Business Development Centers) hacen parte del programa de fortalecimiento empresarial de la Dirección de Empleo, Trabajo y Emprendimiento que conforman una red de emprendimiento en aras de brindar apoyo a los emprendedores para que aumenten sus niveles de desarrollo, el SENA cuenta con 117 Centros de Desarrollo Empresarial en los cuales se ponen en marcha rutas de atención con una infraestructura humana, física y tecnológica que posibilita la gestión empresarial.

#### 7.1.1 Fondo Emprender: Estrategias Y Procesos

El Fondo Emprender es un Fondo que facilita capital semilla a los emprendedores que requieren poner en marcha sus emprendimientos con el objetivo de aportar al fortalecimiento del sector productivo como una opción rentable de vida para la población beneficiaria. De acuerdo con (Fondo Emprender, 2019):

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: “por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”. Es así como el Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual es administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo 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 de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

A este Fondo pueden acceder todas las personas, ciudadanos colombianos, mayores de edad que cuenten con una idea de negocio o un plan de negocio y que no estén constituidos legalmente, se establecen una serie de lineamientos sobre quienes pueden acceder a este beneficio de la siguiente forma (Fondo Emprender, 2019):

Aprendices SENA que hayan acabado la etapa lectiva de un programa de formación titulada, dentro de los veinticuatro (24) meses, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido el título. Estudiantes que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres de su formación profesional o el ochenta por ciento (80%) de los créditos académicos de un programa de educación superior de pregrado. Estudiantes que haya concluido materias, dentro de los últimos veinticuatro (24) meses, de un programa de educación superior de pregrado. 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. Aprendiz activo del Programa SENA Emprende Rural (SER), que certifique el cumplimiento de doscientas (200) horas del programa

de formación o egresados de este programa. Ciudadanos colombianos caracterizados como población vulnerable y acreditada esta condición por autoridad competente, que hayan completado por lo menos noventa (90) horas de formación en el SENA afines al área del proyecto y connacionales certificados por la Cancillería, como retornados con retorno productivo, que hayan completado por lo menos noventa (90) horas de formación SENA en cursos afines al área del proyecto. (Párr. 5)

Si el aspirante cumple con estos requisitos, podrá acceder a estos beneficios y especialmente al acceso a capital semilla a través de asesoría para la formulación del plan de negocio así como para la inscripción y registro en el aplicativo, evaluación y financiación del plan de negocio, seguimiento para la puesta en marcha de la empresa hasta la condonación de los recursos si se cumplen las metas planteadas en el plan de negocio.

**Figura 9**

*Pasos para acceder a beneficios de Fondo Emprender*



*Nota.* Tomado de (Fondo Emprender, 2019)

De acuerdo a lo establecido en el Acuerdo 0010 de 2019 (Fondo Emprender, s.f.) en el cual se estable el reglamento interno del Fondo Emprender, se dispone que su manejo y funcionamiento estará a cargo del Consejo Directivo Nacional, la dirección ejecutiva a cargo del Director General del SENA, el Director de empleo y trabajo o la dirección que tenga a cargo el programa de emprendimiento y la coordinación nacional de emprendimiento.

Los principios y valores que representan al Fondo son la eficiencia vista desde los esfuerzos que realizan todos los que intervienen en el proceso para el logro y consecución de los objetivos, la eficiencia, la transparencia, la economía, la responsabilidad, la solidaridad y por último la publicidad que tiene que ver con un elemento muy importante y es el uso de la información, su difusión y acceso de carácter público.

## Tabla 12

### *Derechos y prohibiciones de los emprendedores*

<b>DERECHOS</b>	<b>PROHIBICIONES</b>
<b>Asesoría y acompañamiento con carácter de oportunidad por parte de las unidades de emprendimiento.</b>	Realizar pagos a funcionarios o contratistas durante cada una de las etapas del proceso.
<b>Las asesorías y acompañamientos a los planes de negocio deben tener como mínimo dos horas.</b>	Celebrar contratos para ejecutar el plan de negocios.
<b>El emprendedor debe conocer cómo va avanzando su proceso frente a Fondo Emprender.</b>	
<b>Recibir información relacionada con ofertas y convocatorias del Fondo.</b>	
<b>El trato debe ser digno.</b>	
<b>Los servicios y asesorías son gratuitas.</b>	

*Nota.* Tabla elaborada a partir del artículo 4 del Acuerdo 0010 de 2019. Derechos y prohibiciones de los emprendedores (Fondo Emprender, s.f.)

Los recursos del Fondo Emprender están conformados por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje, aportes del presupuesto general de la nación,

recursos provenientes de organismos de cooperación nacional e internacional, entreo otros. Estos recursos al ser entregados tendrán la calidad de capital semilla condonables siempre y cuando el beneficiario cumpla con algunos linamientos como el cumplimiento de los indicadores pactados en el plan de negocio (presupuesto, generación de empleo, contrapartidas etc)

La asignación de topes y montos otorgados que podrá ser del 100% del total del plan de negocio dependerá del número de empleo formales y directos que se generen contemplados en el plan de negocio y se establece conforme a los salarios minimos mensuales vigentes.

### **Tabla 13**

*Monto de recursos asignados*

<b>NÚMERO DE EMPLEOS FORMALES DIRECTOS GENERADOS</b>	<b>MONTO DE RECURSOS ASIGNADOS</b>
<b>Hasta tres empleos</b>	Ochenta (80) salarios minimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
<b>Hasta cinco empleos</b>	Ciento cincuenta (150) salarios minimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
<b>Seis o más empleos</b>	Máximo hasta ciento ochenta (180) salarios minimos mensuales legales vigentes (SMMLV)

*Nota.* Tabla elaborada en base al artículo 10 del Acuerdo 0010 de 2019 (Fondo Emprender, s.f.)

Para la presentación de propuestas y asignación de recursos se establecen una serie de etapas que deben llevar a cabo los emprendedores interesados en ser beneficiarios del Fondo:

- ✓ **Validación e identificación:** Es la primera etapa del proceso, en ella se valida el perfil de los emprendedores así como el mercado y la sostenibilidad de la idea.

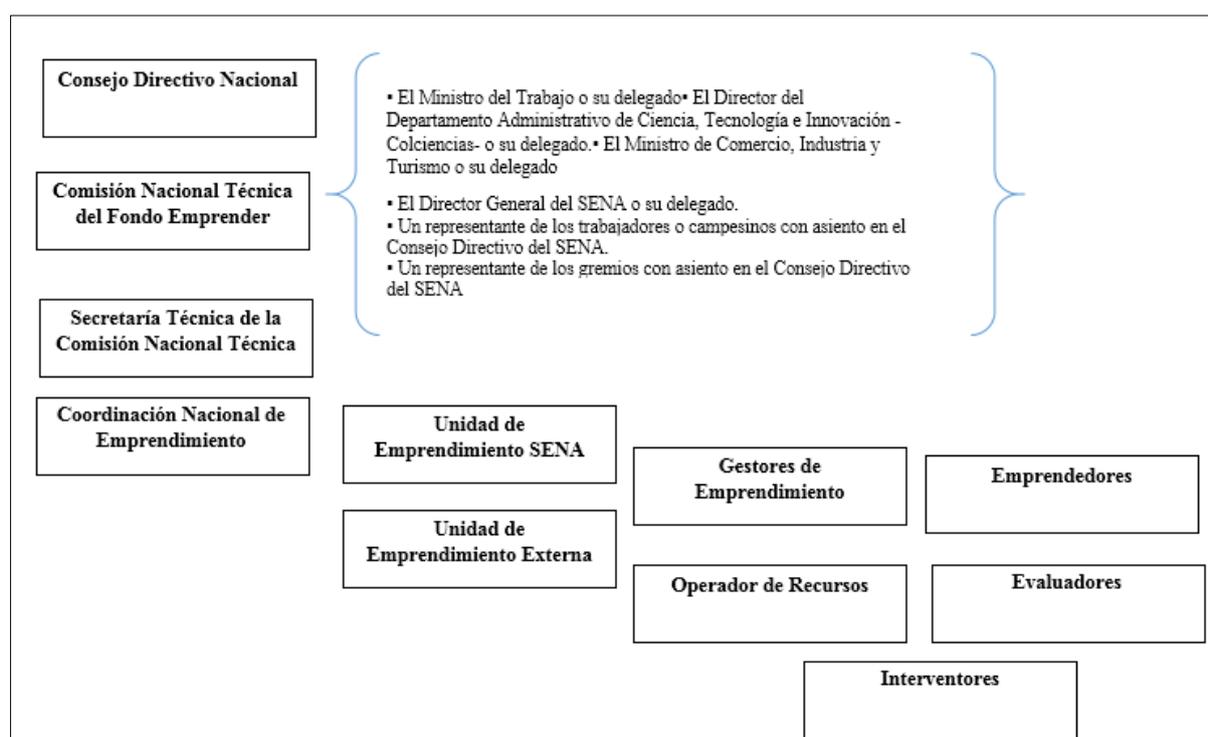
- ✓ **Acreditación:** Esta acreditación permite realizar una validación de tipo documental en la cual se verifica que el emprendedor cumpla con los requisitos para postularse a una convocatoria del Fondo Emprender. En esta fase identifica también la formación del emprendedor, ésta debe estar acorde con el plan de negocios que quiere formular.
- ✓ **Formulación:** Consiste en un proceso de asesoría y acompañamiento entre los gestores y el emprendedor para la formulación del plan de negocio en cada una de sus fases.
- ✓ **Registro y presentación:** Inscripción del emprendedor o los emprendedores en la plataforma de Fondo Emprender, con la asinación de un usuario y contraseña.
- ✓ **Evaluación del plan de negocio formulado e inscrito en la plataforma.**
- ✓ **Jerarquización y priorización de planes de negocios:** Se declaran viables los planes de negocio de acuerdo con el tope de montos por convocatoria.
- ✓ **Asignación de recursos:** Es el capital semilla para los planes de negocio, no se realiza entrega de dinero en efectivo sino que se realizan las consignaciones a los proveedores validados en el plan de negocio de acuerdo a los tiempos y fases estipuladas en el mismo (fiduciaria).
- ✓ **Celebración y legalización del contrato:** El emprendedor viable debe firmar un contrato de cooperación empresarial
- ✓ **Puesta en marcha:** Ejecución del plan de negocios
- ✓ **Control y evaluación:** Se realiza seguimiento a los indicadores y cumplimiento de metas establecidos en el plan de negocio mediante un proceso de interventoría.
- ✓ **Decisión de condonación o no condonación**

En el proceso existen diferentes actores que intervienen en cada proceso, por una parte el Consejo Directivo Nacional del SENA encargado de la administración del Fondo, la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, tienen un rol muy importante en la

medida que dentro de sus funciones pueden presentar sugerencias frente a áreas geográficas, líneas o áreas en las cuales se priorizan los recursos, recomiendan al Consejo Directivo Nacional los planes de negocios viabilizados; la Secretaría Técnica de la Comisión Nacional Técnica cuya función es ejercida por la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA, la Coordinación Nacional de Emprendimiento encargada de la apertura de las convocatorias; las Unidades de Emprendimiento SENA, también denominados SENA SBDC Centro de Desarrollo Empresarial, en ellos se prestan servicios para la promoción del emprendimiento; las Unidades de Emprendimiento Externa son unidades de apoyo externo que cumplen la misma función de las unidades de emprendimiento SENA bajo la metodología de Fondo Emprender; los gestores de emprendimiento, emprendedores, el operador de los recursos que puede ser una institución pública o privada que administra los recursos del Fondo; los evaluadores e interventores.

**Figura 10**

*Organigrama Fondo Emprender*



Nota. Elaborado a partir de manual operativo Fondo Emprender (SENA, 2018)

Cada unidad de emprendimiento adscrita a un centro de formación SENA o unidad externa tendrá una cuotas reguladas para la formalización de planes de negocio en Fondo Emprender, estas cuotas son asignadas por la Dirección General del SENA y ninguna unidad podrá presentar planes de negocio que superen el monto de las cuotas fijadas.

En cuanto a los planes de negocio y la metodología que implementa el Fondo Emprender se encuentra que el documento PDF descargable que está público en la página web maneja la siguiente estructura:

## DATOS GENERALES

- Localización del plan de negocio

### I. QUIEN ES EL PROTAGONISTA

- Perfil del cliente
- Necesidades o problemas a satisfacer

### II. EXISTE OPORTUNIDAD EN EL MERCADO

- Tendencia del crecimiento del mercado
- Análisis de la competencia

### III. CUAL ES MI SOLUCION

- Descripción del producto o servicio que satisface la necesidad o problema
- Concepto de negocio

- Componente innovador
- Validación de la aceptación del mercado – Como hizo la validación
- Avance logrado a la fecha
- Definición de productos (Ficha técnica de los productos o servicios)

#### IV. COMO DESARROLLO MI SOLUCIÓN

- Como obtengo ingresos (Estrategia de generación de ingresos)
- Condiciones comerciales del portafolio de productos
- Proyección de producción y ventas
- Normatividad que aplica
- Condiciones y requerimientos técnicos (inversiones en maquinaria, adecuaciones, entre otros)
- Proceso de producción
- Capacidad productiva de la empresa
- Equipo de trabajo
- Perfil del emprendedor
- Cargos requeridos

#### V. FUTURO DE MI NEGOCIO

- Estrategias y presupuesto para lograr la meta de producción y ventas
- Periodo de arranque del proyecto
- Periodo improductivo

#### VI. ESTRUCTURA FINANCIERA

#### VII. QUE RIESGOS ENFRENTO

- Actores externos críticos

- Factores externos que pueden afectar la operación

## VIII. RESUMEN EJECUTIVO

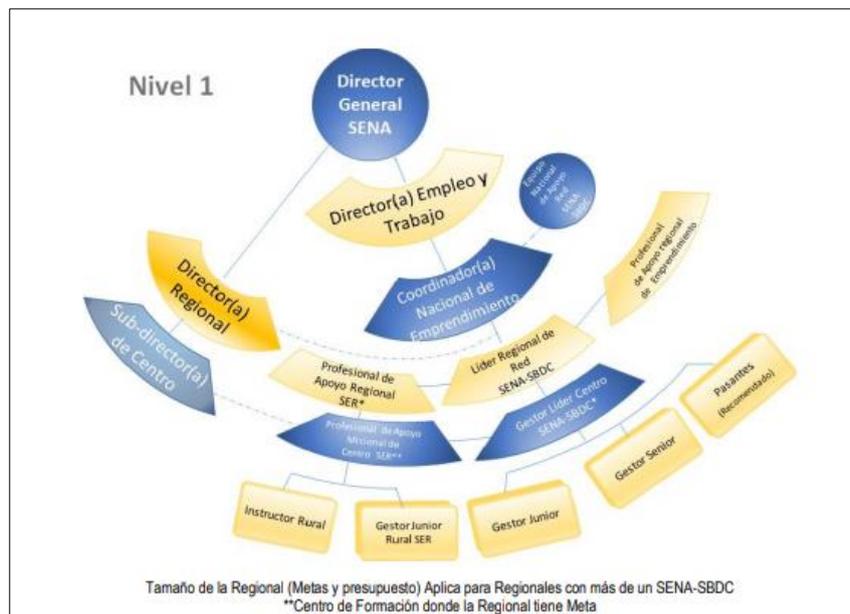
## IX. PLAN OPERATIVO

### *7.1.2 Centros de Desarrollo Empresarial SBDC*

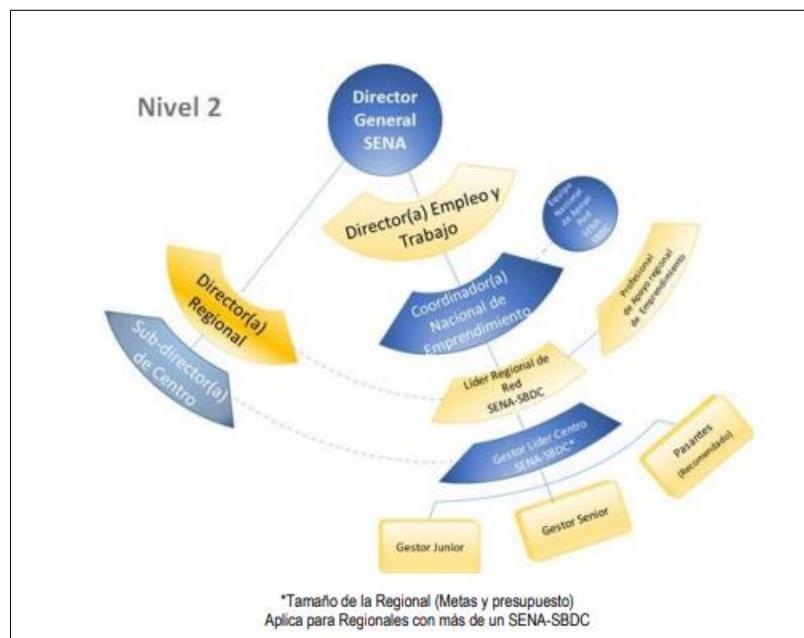
Los centros de desarrollo empresarial SBDC nacen como un programa del SENA con el objetivo de modernizar y estandarizar los procesos que el SENA desarrolla entorno al emprendimiento, para ello, se tomó el modelo SBDC - Small Business Development Centers de la Universidad de Texas en San Antonio en las 33 regiones donde el SENA tiene presencia; además se contempló como un modelo en el cual se fortalecería la participación de los actores involucrados en Fondo Emprender.

La misión de los SBDC es “promover la cultura del emprendimiento, impulsar el emprendimiento y el fortalecimiento del desarrollo empresarial, para generar ingresos, empleo formal y decente” (SENA, 2018) y se visionan como el principal dinamizador del ecosistema nacional de emprendimiento para el año 2022 y como la red con mayor éxito en América Latina.

Los servicios que prestan los SBDC son totalmente gratuitos y su estructura organizacional contempla dos niveles, el nivel 1 corresponde a los SBDC que articulan su oferta con la oferta SENA a través del programa SENA Emprender Rural y el nivel 2 corresponde a una oferta únicamente de emprendimiento.

**Figura 11***Tamaño de la regional nivel 1*

Nota. Elaborado a partir de manual operativo SBDC (SENA, 2018)

**Figura 12***Tamaño de la regional nivel 2*

Nota. Elaborado a partir de manual operativo SBDC (SENA, 2018)

Los clientes que atienden los SBDC se clasifican en tres niveles, nivel 1 que corresponde a los emprendedores, definidos como aquellos que cuentan con una idea productiva y tienen la capacidad de desarrollarla de forma creativa, sostenibles y metódica; los clientes nivel 2 son empresas establecidas y los nivel 3 corresponden a las empresas gacelas que corresponden a Mipymes con alto potencial de crecimiento.

Dentro de los servicios que ofrecen los SBDC para clientes nivel 1 (objeto de esta investigación) se encuentra el entrenamiento para el desarrollo de competencias y habilidades emprendedoras, empresariales y gerenciales, formación para el emprendimiento y la empleabilidad; otro de los servicios de los SENA-SBDC Centros de desarrollo Empresarial es ofrecer asesoría para la creación de empresa, en el desarrollo de la formulación del plan de negocio, registro, evaluación, asignación de los recursos del Fondo Emprender y puesta en marcha.

### ***7.1.3 Reporte De Ejecución De Metas E Indicadores Fondo Emprender y SBDC 2019***

Los SBDC prestan diferentes servicios, entre ellos, la asesoría y el entrenamiento a emprendedores, apoyo a la creación de nuevas empresas, acceso a fuentes de financiación entre otros, para los cual, el Equipo de Trabajo de la Coordinación Nacional de Emprendimiento y aprobados por esta misma Coordinación y la Dirección de Empleo y Trabajo del SENA definieron una batería de indicadores que permitiera medir el impacto de los SBDC en las diferentes regionales. Teniendo como base de estudio para el desarrollo de este proyecto de investigación el año 2019, se presenta a continuación el reporte de cumplimiento de metas e indicadores asignados a los SBDC Regional Bolívar.

En la siguiente tabla se evidencia la asignación de una meta anual de empresas creadas por Fondo Emprender para el año 2019, ésta corresponde a una cuota asignada por la Dirección Nacional del SENA, la cual los centros de formación deben ejecutar dar cumplimiento y

medir su seguimiento con el objetivo de llegar al 100% de la misma, su no ejecución o sobre ejecución implica modificaciones en la asignación presupuestal y plan de acción para el siguiente año. En la siguiente tabla se observa que la meta asignada para el año 2019 fue de 28 empresas creadas por el Fondo y 140 empleos directos creados por éstas.

Si bien se evidencia un no cumplimiento de la meta, dado que su ejecución fue de 24 empresas creadas y no 28, se pueden inferir varios planteamientos frente a ello, como primera medida, que la cuota reguladora de 28 emprendimientos limita la participación de emprendedores en las convocatorias, por ello, los gestores deben manejar bases de datos para cuando estas convocatorias estén abiertas.

Por otro lado, se dejaron de crear cuatro empresas por el Fondo, lo cual permite cuestionar la eficacia de estas bases de datos y reafirmar la complejidad del proceso si se tiene en cuenta que para un emprendedor sería difícil participar de una convocatoria sin haber desarrollado la ruta de emprendimiento de los SBDC.

**Tabla 14**

*Reporte cumplimiento de metas indicadores Fondo Emprender a corte Diciembre 2019*

Cód. Regional	Regional	Empresas Creadas por el Fondo Emprender			Empleos potenciales directos Fondo Emprender		
		Meta	Ejecución	% Ejecución (*)	Meta	Ejecución	% Ejecución (*)
13	REGIONAL BOLÍVAR	28	24	85,71%	140	134	95,71%

*Nota.* Tomado de Dirección de Empleo y Trabajo. Grupo de emprendimiento, empresarismo y Fondo Emprender (SENA, s.f.)

**Tabla 15**

*Reporte cumplimiento de metas indicadores fortalecimiento y emprendimiento SBDC a corte Diciembre 2019*

Cód. Regional	Regional	Empresas creadas a partir del asesoramiento		
		Meta	Ejecución	% Ejecución (*)
13	REGIONAL BOLÍVAR	82	82	100,00%

*Nota.* Tomado de Dirección de Empleo y Trabajo. Grupo de emprendimiento, empresarismo y Fondo Emprender (SENA, s.f.)

**Tabla 16**

*Reporte cumplimiento de metas indicadores fortalecimiento y emprendimiento SBDC a corte Diciembre 2019*

Cód. Regional	Regional	Emprendedores Orientados			Planes de Negocio Formulados OFF		
		Meta	Ejecución	% Ejecución (*)	Meta	Ejecución	% Ejecución (*)
13	REGIONAL BOLÍVAR	8.100	8.520	105,19%	84	126	150,00%

*Nota.* Tomado de Dirección de Empleo y Trabajo. Grupo de emprendimiento, empresarismo y Fondo Emprender (SENA, s.f.)

**Tabla 17**

*Reporte cumplimiento de metas indicadores fortalecimiento y emprendimiento SBDC a corte Diciembre 2019*

Cód. Regional	Regional	Planes de Negocio Formulados FE			Total Planes de Negocio Formulados		
		Meta	Ejecución	% Ejecución(*)	Meta	Ejecución	% Ejecución (*)
13	REGIONAL BOLÍVAR	34	38	<b>111,76%</b>	118	164	<b>138,98%</b>

*Nota.* Tomado de Dirección de Empleo y Trabajo. Grupo de emprendimiento, empresarismo y Fondo Emprender (SENA, s.f.)

**Tabla 18**

*Sectores en plataforma Fondo Emprender a corte Diciembre 2019*

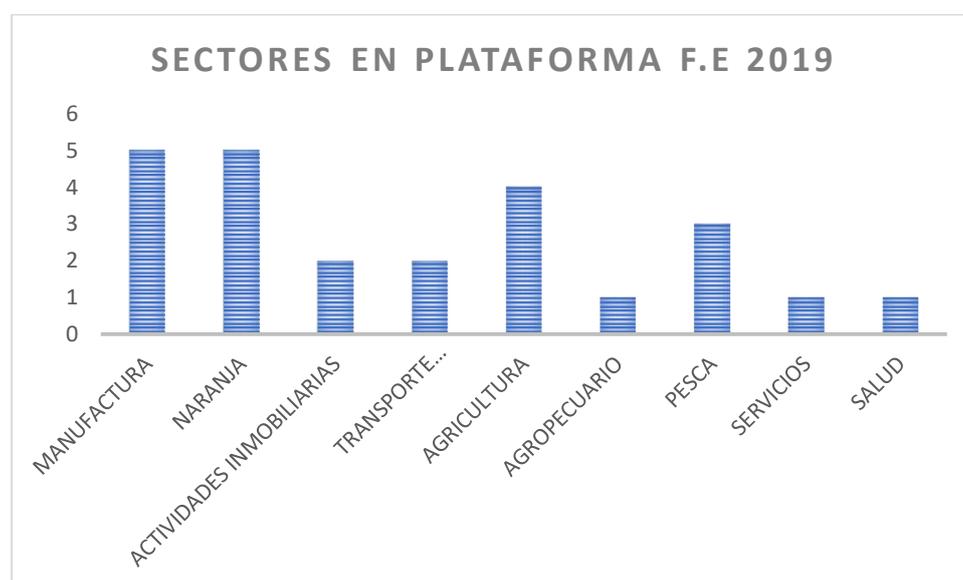
SECTORES EN PLATAFORMA F.E	SUBSECTOR
<b>MANUFACTURA</b>	1 Confección
	2 Bebidas
	3 Mantenimientos Náuticos
	4 Alimentos
	5 Alimentos para animales
<b>NARANJA</b>	6 Artes Plásticas
	7 Espectáculos Musicales
	8 Confecciones prendas vestir
	9 Confecciones prendas vestir
<b>ACTIVIDADES INMOBILIARIAS</b>	10 Espectáculos Musicales
	11 Publicidad
<b>TRANSPORTE ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES</b>	12 Publicidad
	13 Serv. Telecomunicaciones
<b>AGRICULTURA</b>	14 Serv. Telecomunicaciones
	15 Avícola
	16 Ganadería
<b>AGROPECUARIO</b>	17 Pesca
	18 Pesca
<b>PESCA</b>	19 Pesca
	20 Pesca

	21	Pesca
	22	Pesca
<b>SERVICIOS</b>	23	Educación
<b>SALUD</b>	24	Salud terapéutica

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

### Figura 13

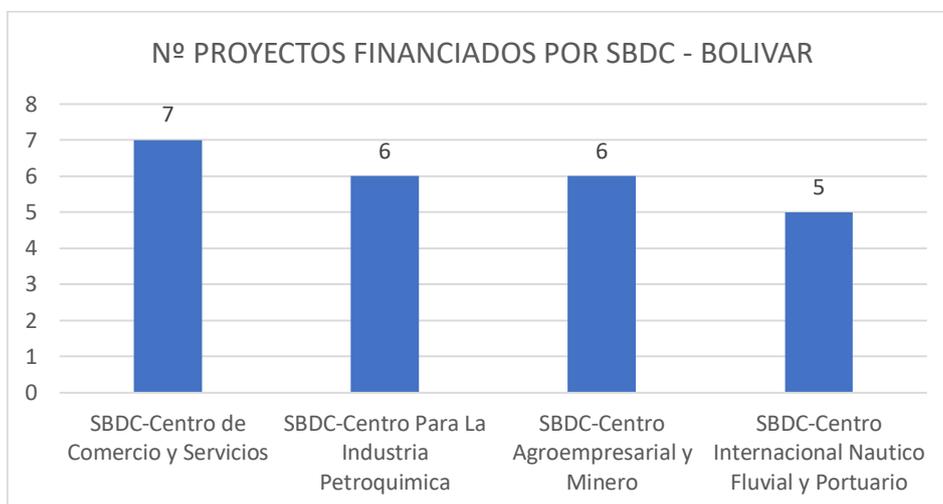
*Sectores en plataforma Fondo Emprender a corte Diciembre 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Figura 14**

*Número de proyectos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC en Bolívar a corte 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Tabla 19**

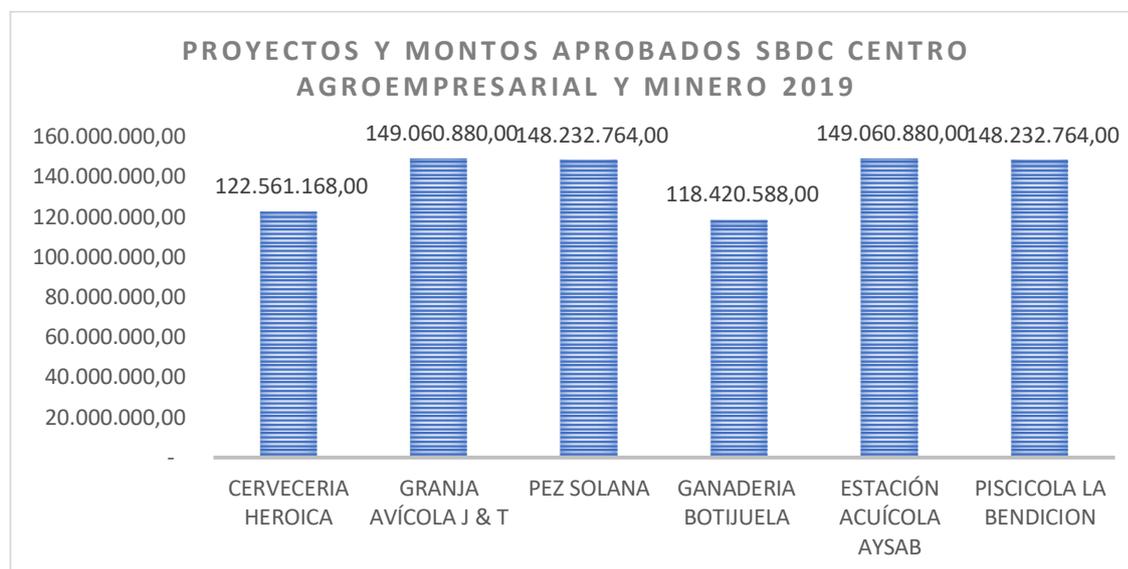
*Número de proyectos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC en Bolívar a corte 2019*

<b>SBDC-Centro de Comercio y Servicios</b>	<b>7</b>
<b>SBDC-Centro Para La Industria Petroquímica</b>	<b>6</b>
<b>SBDC-Centro Agroempresarial y Minero</b>	<b>6</b>
<b>SBDC-Centro Internacional Náutico Fluvial y Portuario</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>24</b>

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Figura 15**

*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Agroempresarial y Minero a corte 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Tabla 20**

*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Agroempresarial y Minero a corte 2019*

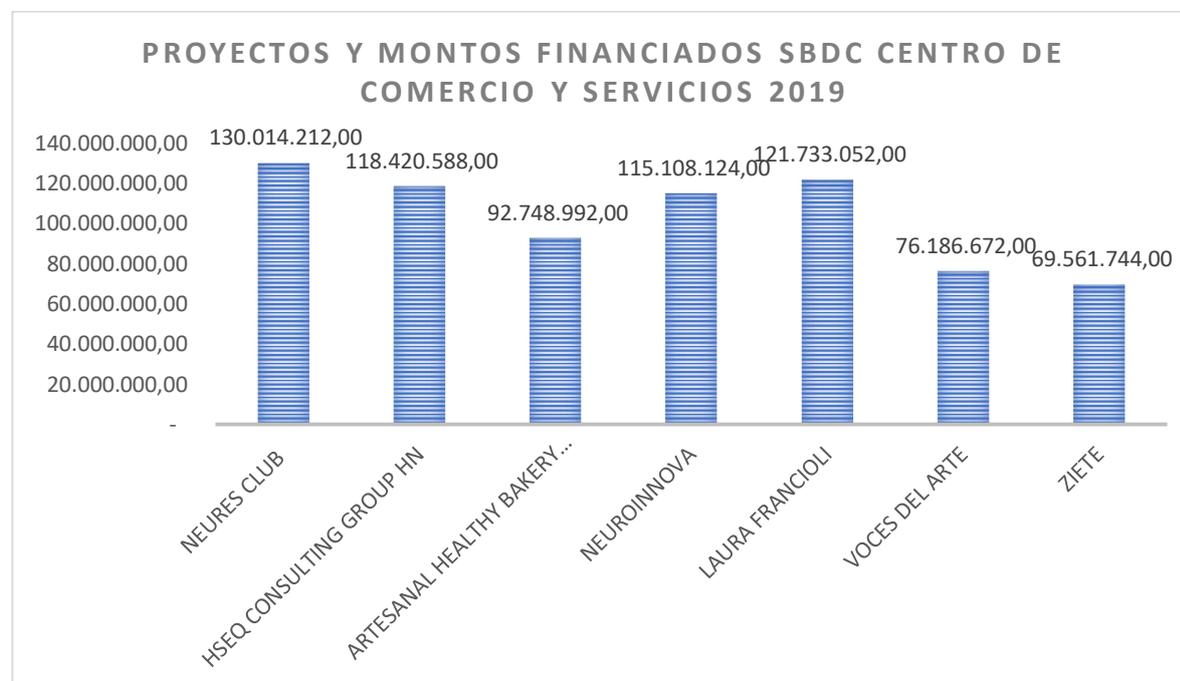
<b>RECURSOS FINANCIADOS SBDC CENTRO AGROEMPRESARIAL Y MINERO 2019</b>	
<b>PROYECTO</b>	<b>MONTO FINANCIADO</b>
Cervecería Heroica	122.561.168,00
Granja Avícola J & T	149.060.880,00
OEZ Solana	148.232.764,00
Ganadería Botijuela	118.420.588,00
Estación Acuícola AYSAB	149.060.880,00
Piscícola La Bendición	148.232.764,00

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Figura 16**

*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro*

*Comercio y Servicios a corte 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Tabla 21**

*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro*

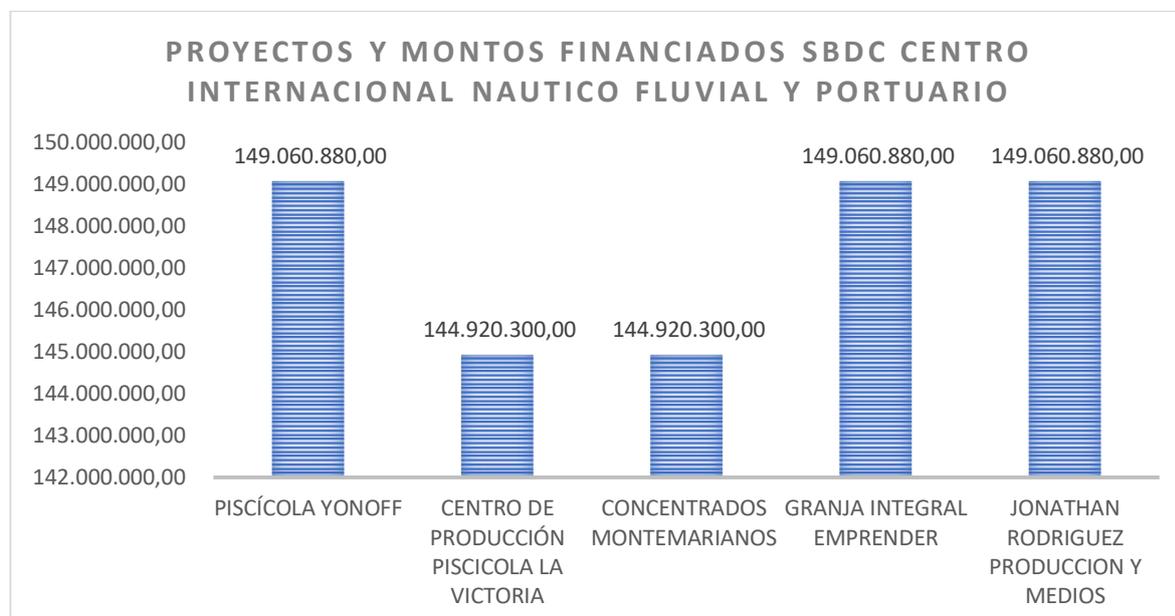
*Comercio y Servicios a corte 2019*

<b>RECURSOS APROBADOS SBDC CENTRO COMERCIO Y SERVICIOS 2019</b>	
<b>PROYECTO</b>	<b>MONTO FINANCIADO</b>
Neures Club	130.014.212,00
HSEQ Consulting Group HN	118.420.588,00
Artesanal Healthy Bakery Shop	92.748.992,00
Neuroinova	115.108.124,00
Laura Francioli	121.733.052,00
Voces Del Arte	76.186.672,00
Ziete	69.561.744,00

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Figura 17**

*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Internacional Náutico Fluvial y Portuario a corte 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Tabla 22**

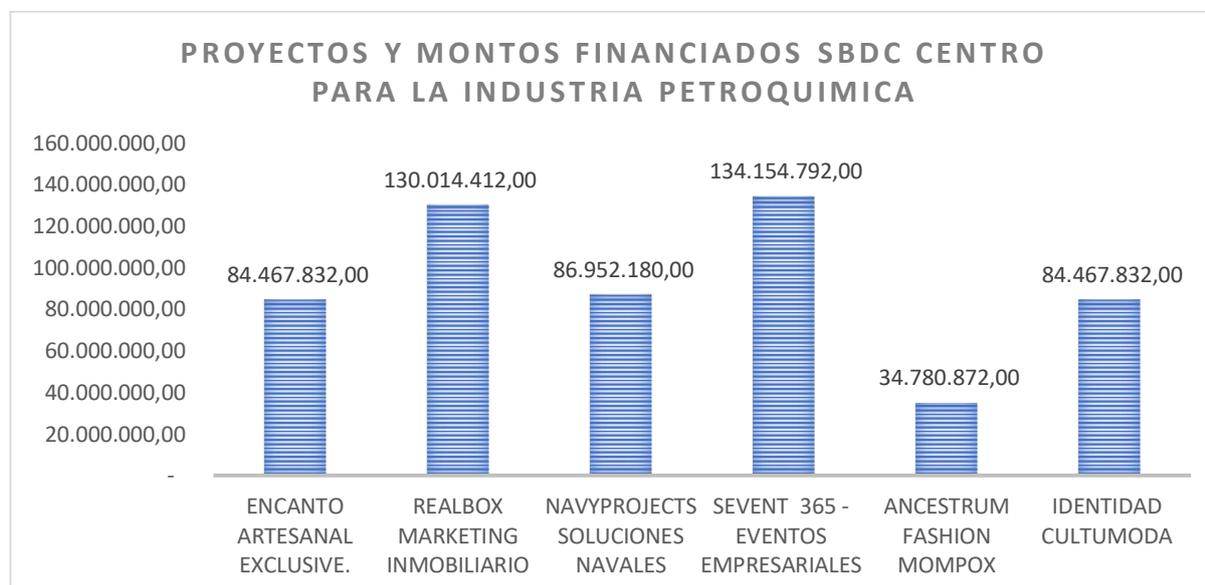
*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Internacional Náutico Fluvial y Portuario a corte 2019*

<b>RECURSOS APROBADOS SBDC CENTRO INTERNACIONAL NÁUTICO FLUVIAL Y PORTUARIO 2019</b>	
<b>PROYECTO</b>	<b>MONTO FINANCIADO</b>
Piscícola Yonoff	149.060.880,00
Centro De Producción Piscicola La Victoria	144.920.300,00
Concentrados Montemarianos	144.920.300,00
Granja Integral Emprender	149.060.880,00
Jonathan Rodríguez Produccion Y Medios	149.060.880,00

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Figura 18**

*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Para la Industria Petroquímica a corte 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Tabla 23**

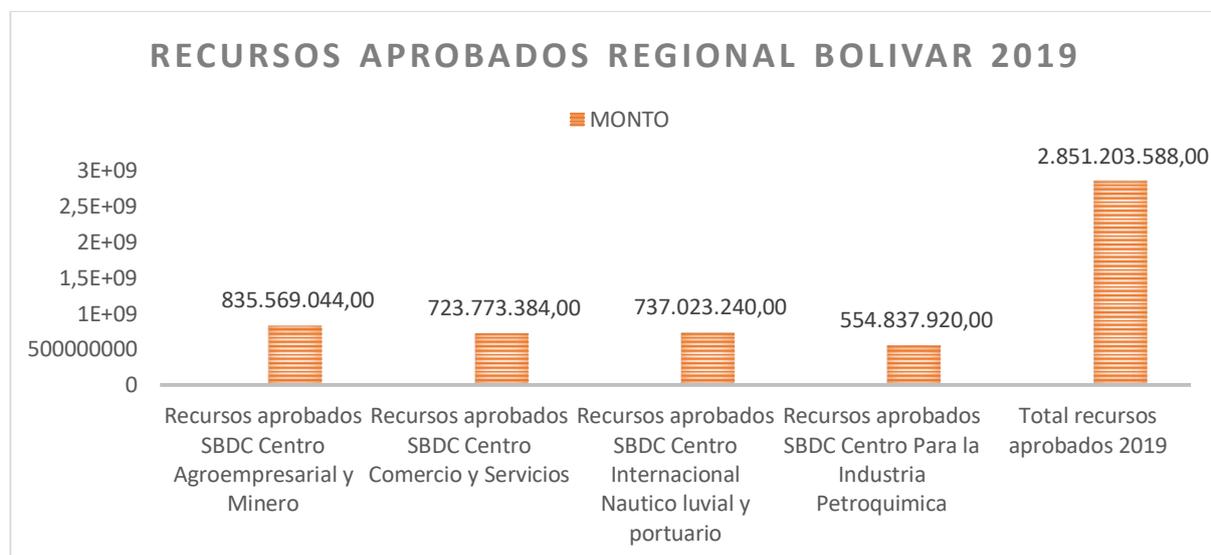
*Proyectos y montos financiados por Centro de Desarrollo Empresarial SBDC Centro Para la Industria Petroquímica a corte 2019*

<b>RECURSOS APROBADOS SBDC CENTRO PARA LLA INDUSTRIA PETROQUIMICA 2019</b>	
<b>PROYECTO</b>	<b>MONTO FINANCIADO</b>
Encanto Artesanal Exclusive.	84.467.832,00
Realbox Marketing Inmobiliario	130.014.412,00
Navyprojects Soluciones Navales	86.952.180,00
Sevent 365 - Eventos Empresariales	134.154.792,00
Ancestrum Fashion MompoX	34.780.872,00
Identidad Cultumoda	84.467.832,00

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Figura 19**

*Total recursos aprobados por Fondo Emprender Regional Bolívar 2019*



*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

**Tabla 24**

*Total recursos aprobados por Fondo Emprender Regional Bolívar 2019*

<b>TOTAL RECURSOS APROBADOS 2019 - REGIONAL BOLÍVAR</b>	
<b>RECURSOS</b>	<b>MONTO</b>
Recursos aprobados SBDC Centro Agroempresarial y Minero	835.569.044,00
Recursos aprobados SBDC Centro Comercio y Servicios	723.773.384,00
Recursos aprobados SBDC Centro Internacional Nautico Fluvial y portuario	737.023.240,00
Recursos aprobados SBDC Centro Para la Industria Petroquímica	554.837.920,00
<b>Total recursos aprobados 2019</b>	<b>2.851.203.588,00</b>

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC –Bolívar*

## **7.2 Percepción De Los Gestores, Usuarios Y Beneficiarios Frente A Los Servicios Que Presta Fondo Emprender A Los Emprendedores A Través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar**

### **7.2.1 Resultados Entrevista Beneficiarios Fondo Emprender y SBDC – SENA Regional Bolívar**

Con el objetivo de conocer la percepción de los emprendedores frente a los servicios que presta Fondo Emprender a través de los SBDC a clientes nivel 1, se realizó una muestra por conveniencia de emprendedores cuyos planes de negocio, en el periodo inmediatamente anterior a esta investigación (2019), fueron seleccionados como viables y aprobados para capital semilla por esta entidad. Se entiende por beneficiario al emprendedor que ha realizado la ruta SBDC y que ha sido viabilizado para acceder a recursos del Fondo Emprender.

A esta muestra seleccionada le fue aplicada una entrevista semiestructurada que permitió abordar de manera puntual cómo ha sido o fue la experiencia del emprendedor en el proceso hasta lograr la aprobación de estos planes de negocio que fueron presentados en diferentes convocatorias del año 2019. En este sentido, de acuerdo a datos suministrados por líder regional SBDC en Bolívar en el año 2019 fueron viabilizados 24 planes de negocio para capital semilla de los cuales el 100% de los emprendedores fueron contactados inicialmente por formulario de Google Forms vía online y posteriormente por contacto vía telefónica<sup>3</sup>. De los emprendedores contactados se obtuvo atención a la solicitud de contacto por parte de 14 emprendedores los cuales finalmente fueron seleccionados para ser parte de la muestra.

---

<sup>3</sup> No se realizan entrevistas presenciales debido a la declaratoria de emergencia sanitaria en Colombia por la pandemia de COVID-19 y la Resolución de cuarentena que rige en el periodo de ejecución de trabajo de campo de este proyecto de investigación.

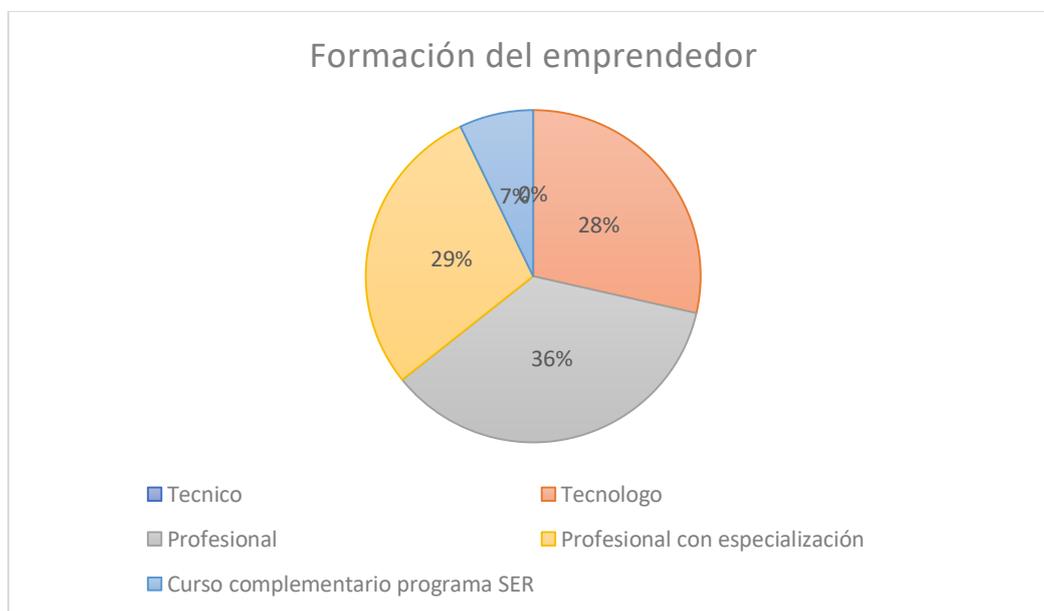
**Tabla 25***Datos emprendedores y selección de muestra no representativa*

<b>CIUDAD</b>	<b>Nº DE EMPRENDEDOR ES 2019</b>	<b>Nº DE EMPRENDEDOR ES CONTACTADOS</b>	<b>Nº EMPRENDEDOR ES QUE RESPONDIERO N</b>	<b>EMPRENDEDOR ES SELECCIONAD OS (MUESTRA)</b>
Cartagena	13	13	9	9
Arjona	1	1	1	1
El Carmen de Bolívar	2	2	1	1
Magangue	1	1	1	1
Mahates	1	1	0	0
San Juan Nepomuceno	1	1	1	1
Santa Rosa	1	1	1	1
Turbana	1	1	0	0
Total	24	24	14	14

*Nota. Datos suministrados por Líder Regional SBDC -Bolívar*

Como primera medida se ha de resaltar que a la fecha (septiembre del año 2020) de los emprendedores entrevistados el 40% no había iniciado la fase de ejecución del plan de negocio debido a que, según información suministrada por ellos, el proceso se retrasó debido a la pandemia que la Organización Mundial de la Salud OMS declaró en el año 2020<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> En Colombia en el marco de la declaratoria de pandemia por COVID-19 realizada por la OMS se declara el Estado de Emergencia Sanitaria mediante Resolución 385 de 12 de marzo de 2020 y se adoptan las medidas correspondientes para atender hacer frente al virus, de igual forma el Decreto 417 del 17 de marzo de 2020 declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional a partir de estas declaratorias, empiezan a regir en el país un marco regulatorio enmarcado en las necesidades actuales de los diferentes contextos y necesidades en el país.

**Figura 20***Formación del emprendedor*

Un 36% de los emprendedores cuenta con un título profesional, un 29% cuenta con titulación profesional y de especialización, un 28% corresponde a tecnólogos y sólo un 7% cuenta con el curso complementario del programa Sena Emprende Rural (SER). A continuación se presenta la siguiente tabla en la cual se presentan los principales resultados obtenidos durante las entrevistas realizadas:

Tabla 26

*Respuestas entrevistas beneficiarios*

PREGUNTA	RESUMEN RESPUESTAS OBTENIDAS
<p>Después de haber accedido a los beneficios del Fondo Emprender, ¿Considera que ésta es una buena opción para que los emprendedores puedan consolidar sus emprendimientos? Justifique su respuesta.</p>	<p>Es una excelente oportunidad para llevar a cabo proyectos          Permite acceder a recursos para llevar a cabo nuestro emprendimiento          Gracias a Fondo Emprender voy a cambiar mi calidad de vida y cumplir el gran sueño de tener mi propia empresa.          Es una oportunidad enorme para emprendedores individuales pues ofrece recursos para materializar sueños y generar impacto en la sociedad.          En teoría claro que sí. Es el medio perfecto para poder impulsar una empresa. En teoría sería completamente perfecto. Sin embargo, en la práctica es ridículamente tedioso, anticuado, procedimientos obsoletos, desgastantes, imposibles de cumplir. Conozco emprendedores que han sufrido afectaciones psicológicas y físicas a causa del estrés ocasionado por el Fondo Emprender.          El capital semilla permite crear empresa y generar empleos que de otra forma sería muy difícil de obtener.          Me parece una herramienta excelente ya que además de otorgar el capital semilla se brinda toda la metodología y acompañamiento para que el emprendimiento sea exitoso          Es una buena opción, pero la metodología dificulta que los emprendedores cumplamos las metas a corte y mediano plazo, es muy difícil y el papeleo es complejo.</p>
<p>¿Cuáles fueron las principales barreras que ha tenido que superar como emprendedor, de qué manera el Fondo Emprender y los SBDC le ha ayudado a superarlas?</p>	<p>La primera barrera es el mismo Fondo Emprender, no es posible que te califiquen tu proyecto como viable y se demoren 8 meses en comenzar la ejecución de los proyectos. Del resto todo es positivo.          Yo creo que no he tenido hasta el momento inconveniente, siempre tengo la mejor disposición desde la formulación hasta ahora y fondo emprender siempre he tenido el apoyo de ellos y de los gestores.          Se requieren otros recursos, que no son totalmente contemplados en un principio, lo cual dificulta cumplir con los compromisos y demás requisitos legales.          El Fondo Emprender no ayudo a superar ninguna barrera. Al contrario, fue una gran barrera en el camino del emprendimiento. Aclaro, que tendría todo para ser la mejor ayuda pero no lo fue.          Los aspectos legales y formales. Tener en cuenta la legislación colombiana para cumplir los requisitos como empresa.          Las fluctuaciones en el precio del dólar, las demoras en los trámites debido a la pandemia. El FE ha brindado el soporte y el acompañamiento para ir solucionando cada una de las barreras.          Estructurar el plan de negocio fue complicado porque el formato es difícil y se necesita ayuda de otras personas además de los gestores para poder desarrollarlo.          Uno llega con muchas debilidades en el proceso, en el colegio nunca hablaron de emprendimiento o de planes de negocio y en la universidad se trabaja algo de ello, sería bueno que desde el colegio se abordara mejor esta parte.</p>

<p>¿Ser beneficiario del Fondo Emprender y de los SBDC le ha ayudado a conectarse con redes de contacto del sector productivo que le han permitido fortalecer su negocio? ¿Cuáles?</p>	<p>Se hacen contactos durante la formulación del plan de negocio en la fase de investigación de mercado. Las mismas empresas del Fondo Emprender que son potenciales clientes de mi empresa. Todavía no pero tengo la seguridad que lo harán Redes del sector piscícola. No me han contactado con ningún apoyo diferente a los que personalmente he gestionado. No. Todo lo que se ha gestionado ha sido a nivel de contactos personales. Si. Con los diferentes interlocutores del sector acuícola y agrícola.</p>
<p>¿De qué manera el Fondo Emprender y los SBDC le han apoyado en la operación de su empresa a nivel organizacional en lo referente a temas como la parte financiera, asesoría jurídica, marketing etc.?</p>	<p>Han brindado asesoría en todos los aspectos de la formulación de la propuesta. De la manera que me solicitan información y toca investigar y asesorarse en todos los temas que rodean a la organización. Ellos siempre han estado ahí apoyándome en lo que se requiere están a disposición. Se ofrecen cursos para mejorar mis capacidades y competencias Absolutamente ninguna Los asesores nos guían en todos estos aspectos y nos dan recomendaciones. Pero al final, me ha tocado investigar y apropiarme directamente para resolver estos temas. Hay acompañamiento pero falta una asesoría personalizada. El Fondo Emprender ha brindado los lineamientos básicos para el manejo de la gestión jurídica, financiera y empresarial. Por ejemplo se brindó el soporte para generar las convocatorias del personal a través del APE. Durante la formulación del proyecto el gestor nos asesoró sobre algunos de estos temas pero fue algo muy somero realmente hubiera sido bueno conocer a profundidad temas importantes como el de marketing.</p>
<p>¿Considera que las oportunidades que brinda el Fondo Emprender son realmente accesibles y pertinentes?</p>	<p>Muy accesibles para todos, sobre todo los que de verdad tengan ganas de montar un proyecto. Accesibles no tanto, pertinentes sí. Si son accesibles, aunque limita el hecho que podría presentar un mismo emprendimiento entre varias personas que no sean necesariamente egresados Sena. El proceso es absurdamente tedioso para acceder sin embargo el problema no es el acceso sino la manera en la que está estructurado que es completamente inadecuada. Si totalmente. Pero se requiere conocimiento y algo de experiencia. Veo difícil que una población de bajos recursos, sin preparación pueda acceder y cumplir con lo exigido por el fondo. Si. Tienen diversos canales para acceder a las convocatorias, a las asesorías.</p>
<p>¿Cómo fue su experiencia durante la elaboración del plan de negocio?, requirió del acompañamiento de los asesores? describa cómo fue su proceso</p>	<p>Fue muy buena pero estresante y los asesores sólo sirven como guía pero solucionan muy poco. Creo que se les debe exigir más y cambiar la manera de contratarlos, los procesos se paran mucho por el tema de su contratación, se debe despolitizar el Fondo Emprender. Pues fue una experiencia muy importante fue mutua emprendedor -gestor, siempre trabajando de la mano de ellos apoyándome en todo. Si los requerí y fueron fundamentales para la aprobación de mi proyecto TERRIBLE, duró casi 1 año, infinitas reuniones presenciales, un plan de negocio absurdamente extenso y fuimos obligados para seguir con las normas del plan de negocio a escribir cosas alejadas de la realidad. Si. Los asesores estuvieron al frente de este proceso y su guía fue muy buena y oportuna</p>

---

	<p>La experiencia fue muy enriquecedora debido a que la metodología es muy completa y permite evaluar todas las condiciones y riesgos del mercado.</p> <p>El gestor de Fondo Emprender debido a su conocimiento en la metodología y en el sector fue fundamental para.</p> <p>Fue un proceso extenso, mucha tramitología, los gestores acompañan pero hasta cierto punto, lo demás depende del emprendedor.</p>
<p>¿Qué aspectos mejoraría del servicio recibido en Fondo Emprender y los Centros de Desarrollo Empresarial?</p>	<p>Que no limite la participación de varias personas con egresados o estudiantes SENA.</p> <p>Cambiar estructuralmente los procedimientos y sobre todo a los interventores.</p> <p>La plataforma es obsoleta, no es intuitiva. Muchas veces hay que cerrar las ventanas y volver a entrar.</p> <p>Todos los trámites son muy lentos. Desde la aprobación del proyecto y la asignación de recursos, hasta el acta de inicio es un proceso lento.</p> <p>Para los Centros de Desarrollo me parece que todo está bien. En cuanto a las interventorías de FE me parece que debería existir un ente adicional que evalúe los casos para evitar que la interventoría tome decisiones a nivel personal.</p> <p>Los gestores deberían poder acompañarnos más y de forma transversal.</p> <p>El plan de negocio debería ser más amigable con el emprendedor, debería estar más acorde con los formatos que manejan las universidades son más sencillos.</p>

---

### ***7.2.2 Resultados Entrevista A Usuarios De Los Centros De Desarrollo Empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar***

En este apartado fueron entrevistados algunos usuarios de los centros de desarrollo empresarial SBDC-SENA Regional Bolívar, se entiende por usuarios, a aquellos emprendedores que han recibido algún servicio de los SBDC y que no necesariamente son beneficiarios del capital semilla de Fondo Emprender. Es decir, abarca a todos aquellos emprendedores que por diversas razones no han accedido propiamente al capital del Fondo pero han recibido o están recibiendo asesoría por parte de los SBDC de la Regional Bolívar.

Para llevar a cabo esta fase se implementó la técnica NPS o Net Promoters Score, el NPS es un indicador que permite medir la lealtad y satisfacción de un cliente hacia un producto o servicio; en términos generales este indicador tiene un solo objetivo y es conocer si el usuario de un producto o servicio recomendaría o no ese producto o servicio a otra persona, amigo, conocido, familiar, etc. Para medir este indicador, se aplicó la siguiente pregunta a 46 usuarios, ¿Qué tanto recomendaría al Fondo Emprender y los servicios de los Centros de Desarrollo Empresarial a sus conocidos?

Las opciones de respuesta son una escala del 0 al 10, en la que el 0 es “nada probable” y el 10 es “extremadamente probable”, mientras que el 5 es neutral. Esta escala de acuerdo con, Reichheld y Satmetrix, permitió identificar tres categorías de clientes, de la siguiente forma:

**Tabla 27***Resultados NPS*

ESCALA DE EVALUACIÓN	RESPUESTAS	TIPO DE USUARIO	TOTAL	
0	1	DETRACTORES	14	30%
1	1			
2	3			
3	4			
4	2			
5	5			
6	3			
7	4	PASIVOS	15	33%
8	8			
9	9	PROMOTORES	17	37%
10	6			

- Los emprendedores que respondieron con un 9 o un 10, mostraron un comportamiento de recomendación bastante alto. A estos clientes se les llamaron Promotores.
- Los que respondieron con un 7 o un 8, mostraron un comportamiento mucho más pasivo, por lo que a estos se les llamaron Pasivos.
- Los que dieron puntajes desde el 0 hasta el 6, no mostraron ningún comportamiento positivo para los SBDC. Incluso, en muchos casos, sus opiniones hacia otras personas sobre la empresa fueron negativas. A estos se les llamaron Detractores.

**Figura 21***Representación resultados NPS*

De acuerdo a lo anterior, y una vez realizado el cálculo se encontró que para Fondo Emprender y los SBDC un 30% son detractores, es decir no recomendarían los servicios, mientras que un 37% son promotores, es decir este porcentaje, el más alto en el análisis, indica que definitivamente los entrevistados sí recomendarían los servicios del Fondo; sin embargo hay un importante 33% de clientes pasivos, que significan un grupo significativo de personas a quienes aún los servicios no les generan esa simpatía como para ser promotores. Basados en los resultados obtenidos con un 30% de detractores que no recomendarían los servicios que presta el Fondo Emprender y los SBDC en Bolívar, a este 30% se les preguntó por qué no lo recomendarían y se encontró lo siguiente:

**Tabla 28**

*Resultados entrevistas opositores*

<b>PREGUNTA</b>	<b>¿POR QUÉ NO RECOMENDARÍAN LOS SERVICIOS DEL FONDO EMPRENDER Y LOS SBDC?</b>
<b>Usuario opositor 1</b>	Porque cuando fui la primera vez ni en el SENA sabían quién era el gestor, tuve que dar mil vueltas para que alguien me atendiera.
<b>Usuario opositor 2</b>	Cuando quise acceder a una convocatoria no pude, lo vi como una oportunidad pero resulta que ellos ya tienen las personas que van a presentar a las convocatorias, sin embargo yo sigo trabajando con el gestor para ver si el otro año (2021) por fin puedo entrar a una.
<b>Usuario opositor 3</b>	El plan de negocio es bastante difícil de hacer, le estoy pagando a un profesional en proyectos para que me ayude, me ha salido costoso hacerlo porque el asesor sólo me dice qué debo hacer y ya.
<b>Usuario opositor 4</b>	Intente presentarme a una convocatoria del Fondo Emprender pero lo dejan a uno sólo, sobre todo si no eres egresado SENA te sientes perdido, no es muy buena la atención
<b>Usuario opositor 5</b>	He ido varias veces a los centros de desarrollo empresarial pero este año a principio cuando aún se podía ir, todavía no habían contratado a nadie, anteriormente había buscado la asesoría pero ha sido muy difícil
<b>Usuario opositor 6</b>	Tramitología
<b>Usuario opositor 7</b>	El gestor no me acompaña lo suficiente
<b>Usuario opositor 8</b>	No me ha gustado porque no hay un verdadero apoyo, uno cree que porque es SENA va a ser más fácil fortalecer algunas cosas como cursos y cosas así pero no.
<b>Usuario opositor 9</b>	No me gusta la metodología, creo que es obsoleta, es más fácil acceder a convocatorias de la cámara de comercio.

<b>Usuario opositor 10</b>	No es fácil acceder a Fondo Emprender, yo quiero montar un negocio de artesanías con materias primas reciclables porque es algo que me apasiona y he investigado mucho sobre el tema, pero cuando me acerque a un centro empresarial, prácticamente me descartaron, me dijeron que debía hacer un curso de artesanía o certificarme laboralmente en esa área.
<b>Usuario opositor 11</b>	Durante el tiempo que hemos estado trabajando sólo he tenido el acompañamiento de una persona, y veo que hay muchas oportunidades en Cartagena para los emprendedores y ellos que hacen parte de todo este entorno no le informan a uno sobre esas oportunidades, todo es muy cerrado al SENA y así se pierden muchas oportunidades.
<b>Usuario opositor 12</b>	No creo que estos centros estén bien estructurados, fue a uno en ternera y me dijeron que no me podrían ayudar porque mi idea es del área industrial, de ahí me mandaron para el del petroquímico y el encargado básicamente descarto mi idea.
<b>Usuario opositor 13</b>	No me gustó el servicio porque si uno va para capacitarse en temas de emprendimiento pero no con la intención de presentarse a Fondo Emprender no le brindan una asesoría completa, lo que hacen es que te envían a un centro de formación SENA para buscar un curso complementario.
<b>Usuario opositor 14</b>	El plan de negocio es para un profesional.

### 7.2.3 Entrevista Gestor Fondo Emprender – SBDC Regional Bolívar

Con el objetivo de conocer la problemática en estudio desde las diferentes perspectivas se realizó una entrevista a uno de los gestores del Fondo Emprender en la Regional Bolívar, durante la entrevista se realizaron diferentes preguntas abiertas que posibilitaron un dialogo entre las partes, de lo cual, se pudieron inferir varios elementos importantes para el desarrollo de la investigación; en la siguiente tabla se evidencian las respuestas obtenidas:

**Tabla 29**

#### *Resultados entrevista gestor*

<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA OBTENIDA</b>
¿De qué manera se articulan los SBDC con el Fondo Emprender?	El Fondo es una cuenta, y el SBDC es la parte física, son los centros de desarrollo empresarial, el Fondo aporta capital semilla, es como una cuenta de ahorros, el operador del fondo es el SENA los SBDC son el enlace entre público y el SENA son la fuerza de entrada. Los SBDC permiten dinamizar el proceso para que el emprendedor pueda acceder al Fondo Emprender. Normalmente las personas cuando van al SENA, lo reconocen como un lugar o una institución que imparte formación, por eso el SENA crea unas líneas de apoyo a través de los

	SBDC para que físicamente los emprendedores puedan tener un espacio donde puedan ser atendidos.¿
¿Un emprendedor puede acceder al Fondo sin haber sido atendido a través de una ruta SBDC?	Al final del proceso con el Fondo Emprender éste termina en una plataforma tecnológica, para que una emprendedor pueda tener usuario y contraseña en esta plataforma, tuvo que haber sido atendido a través de la ruta emprendedora SBDC
¿Cómo es la ruta de emprendimiento de los SBDC?	<p>El emprendedor se acerca a una centro SBDC, pero nosotros también hacemos orientaciones en las universidades, nuestro público principal son los aprendices SENA y los estudiantes universitarios y está abierto al público; digamos, tú te acercas al SBDC, el primer paso es recibir la orientación ahí se hace una primera validación rápida para saber si el emprendedor cumple con los requisitos de acreditación, que sea colombiano, mayor de edad, que tenga una formación y luego si la persona muestra algún interés y ya tiene una idea de negocio ya validada sigue otra etapa que se llama el entrenamiento en la cual se valida la idea, después que se valida, el emprendedor pasa a un pitch de emprendimiento y si pasa este filtro se le asigna un usuario y contraseña para etapa de formulación.</p> <p>Estos son unos filtros, cuando se asigna usuario y contraseña para la plataforma de Fondo Emprender ya la idea debe estar muy clara y validada, ya la persona no puede estar cambiando de idea, porque en ese punto se supone que tiene el perfil de negocio claro.</p>
Cuando una convocatoria de Fondo Emprender se abre, en ese punto, ¿Ustedes toman de una especie de base de datos de emprendedores que ya hayan pasado toda la ruta de emprendimiento, más no el que llega y está interesado en presentarse en x o y convocatoria?	Para formular el plan de neológico se tarda aproximadamente cuatro meses, la idea es que la persona uno la coge y normalmente las personas que uno presenta en las convocatorias ya vienen en cola, sin embargo independientemente de que haya convocatoria uno le dice a la persona, ven trabajemos, cuando llegue la convocatoria se postula.
¿Cómo manejan ustedes esa situación donde deben informarle al emprendedor que considera que puede presentar a una convocatoria porque la vio en algún medio y se acerca a un SBDC para ver cómo postularse porque considera que puede hacerlo sin saber que debe primero pasar por una ruta de emprendimiento de los SBDC?	<p>Cuando uno le presenta todos los pasos que hay que dar, la persona automáticamente se da cuenta, nosotros somos gestores y la proporción del trabajo es 70-30, 70% el emprendedor y 30% el gestor, entonces cuando nosotros le empezamos a decir bueno, la idea, cual es el producto o servicio que vas a ofrecer, quien es tu cliente, cómo lo vas a ubicar, cual es la materia prima, el mercado, empezamos a preguntarle y a preguntarle y ya el automáticamente se da cuenta cuanto falta para la convocatoria, entonces el mismo se da cuenta que no alcanza.</p> <p>Acá la persona se da cuenta si su idea de negocio la quiere sacar adelante tiene que tener paciencia y cumplir los filtros, también les activamos la plataforma y les mostramos todo lo que deben realizar con eso también se da cuenta de que no alcanza.</p>
Si llega algún emprendedor con su plan de negocio realizado, ¿Cómo es el proceso con ellos?	Cuando tienen el PDF que hay disponible en la página no es posible de igual forma crear usuario y contraseña en la plataforma porque a nosotros tampoco nos permiten estar creando usuarios y planes que queden ahí muertos, si la persona desarrollo la guía PDF de igual forma hay que validar la idea porque en Fondo Emprender hay una primera parte que se llama acreditar la idea de negocio ahí se verifica la formación y el documento de identidad.
Si hay un emprendedor que quiere presentar proyectos en áreas en las cuales no se ha formado académicamente, ¿éste lo puede hacer?	No lo puede hacer, a menos que acredite experiencia laboral en esa área, por ejemplo si el emprendedor está formado en administración de empresas y su proyecto es de artesanía, no se podrá presentar a menos que presente esta acreditación.

<p>Los emprendedores siempre superan barreras, en el proceso de ideación, formulación, ejecución entre otras, ¿Considera que el plan de negocio es una barrera para los emprendedores?, DE QUÉ manera acompañan a los emprendedores a superar esta barrera?</p>	<p>La metodología está diseñada para ahuyentar a los emprendedores que buscan el facilismo y a aquellos que quieren meterse en proyectos que en el fondo no les gusta. Está diseñado para quien le guste y para que cuando se vaya a ejecutar no presente problemas, si el emprendedor logra formular todo el plan de negocios, cuando vaya a ejecutar son menores los riesgos que asumirá en el negocio y se le va a hacer mucho más fácil porque todo ya está escrito.</p>
---	--

Teniendo en cuenta lo anterior, para que un emprendedor pueda acceder a los recursos del Fondo es absolutamente necesario que haya sido validado y que haya realizado la ruta de emprendimiento a través de un SBDC, de acuerdo a lo manifestado por Gabriel Carmona, gestor de emprendimiento SBDC Centro Agroempresarial y Minero, cuando se abre una convocatoria los SBDC manejan un banco de proyectos con emprendedores que al momento en que se abre una convocatoria son elegibles desde los SBDC para tener registro en la plataforma de Fondo Emprender.

Esta dinámica excluye en el plazo inmediato a cualquier emprendedor que al conocer de la convocatoria pública se acerca a un SBDC para acceder de inmediato a la convocatoria, independientemente que el emprendedor lleve un proceso avanzado o no en la formulación de su plan de negocio, los tiempos no alcanzaría dado que en promedio la ruta de emprendimiento dura entre tres y cuatro meses.

La formalización de los planes de negocio es aprobada por el líder regional de la unidad de emprendimiento, es decir, antes de que el plan de negocio sea formalizado en la plataforma de Fondo Emprender, el líder regional debe emitir un aval o aprobación técnica.

De acuerdo a las afirmación realizada por el entrevistado, el formato de plan de negocio que maneja el Fondo, es uno de los más complejos del sistema emprendedor, y a la vez funciona como un filtro que permite entre otras cosas, minimizar los riesgos que sume el emprendedor al solicitar el capital semilla y por otra parte, los gestores consideran que el emprendedor que realmente finaliza exitosamente este formato es el emprendedor que

realmente tiene las ganas y la capacidad de emprender, vale la pena resaltar que la ruta de emprendimiento mediante los SBDC contempla una metodología de acompañamiento 70/30 en la cual un 70% es trabajo del emprendedor y un 30% acompañamiento de los gestores.

Cuando el emprendedor logra pasar cada uno de los filtros contemplados en el proceso, acreditación, validación, formulación del plan de negocio, registro en plataforma, aval técnico, formalización y presentación a convocatoria, continua el proceso de evaluación donde se contempla otro proceso de verificación y acreditación esta fase está a cargo del operador de los recursos del Fondo quien se encarga de realizar la verificación y acreditación de toda la documentación que se remite desde los SBDC, quienes pasen este filtro pasan directamente al proceso de evaluación de planes de negocio el cual contempla:

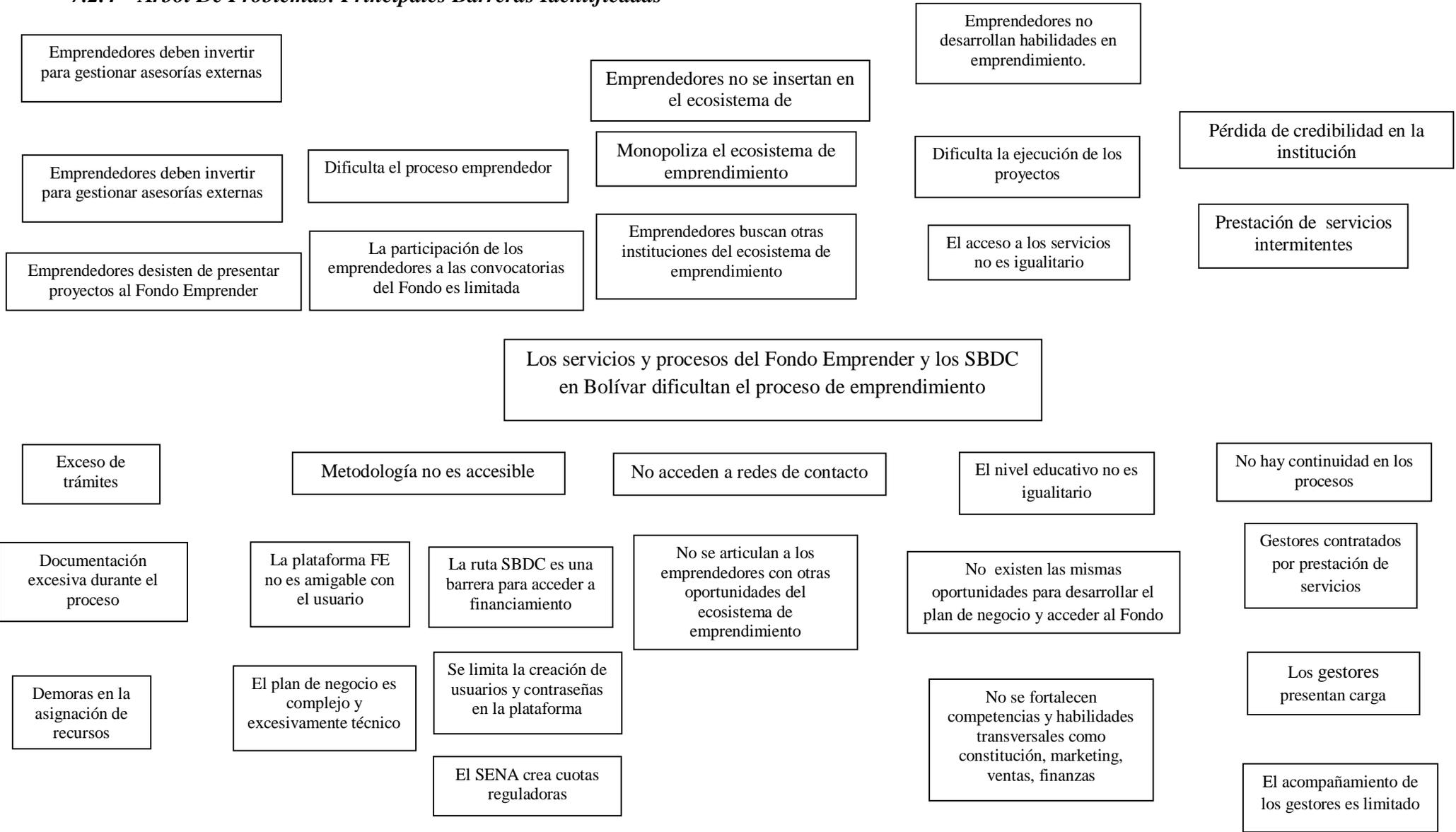
**Tabla 30**

*Criterios de evaluación*

<b>CRITERIO DE EVALUACION</b>	<b>VERIFICACION</b>
Valoración técnica operativa y medición de riesgo del plan de negocio	x
Viabilidad financiera, valor presente neto y tasa interna de retorno.	x
Viabilidad jurídica	x
Generación de empleo directo	x
Pertinencia de los empleos generados	x
Posibilidad de vinculación de aprendices por cuota voluntaria	x
Aportes de contrapartida	x
Estructura y coherencia de la propuesta	x
Relación del plan con los sectores establecidos en la Política de Desarrollo Productivo	x
Compatibilidad con el desarrollo sostenible del país	x
Nivel de competencia del equipo humano	x

Nota. Elaborado a partir de manual operativo Fondo Emprender (SENA, 2018)

**7.2.4 Árbol De Problemas: Principales Barreras Identificadas**



### **7.3 Propuesta De Mejoramiento A Las Estrategias Que Implementa El Fondo Emprender En Los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar**

#### **7.3.1 Matriz DOFA-FODA**

En este apartado se presenta un análisis DOFA-FODA en el cual se identifican los factores externos e internos más relevantes en la estrategia de emprendimiento que desarrolla el Fondo Emprender a través de los SBDC en el SENA Regional Bolívar; este análisis se desarrolla teniendo como base los resultados obtenidos a lo largo del proceso de recolección y análisis de la información en este proyecto de investigación.

Tabla 31

## Matriz DOFA-FODA

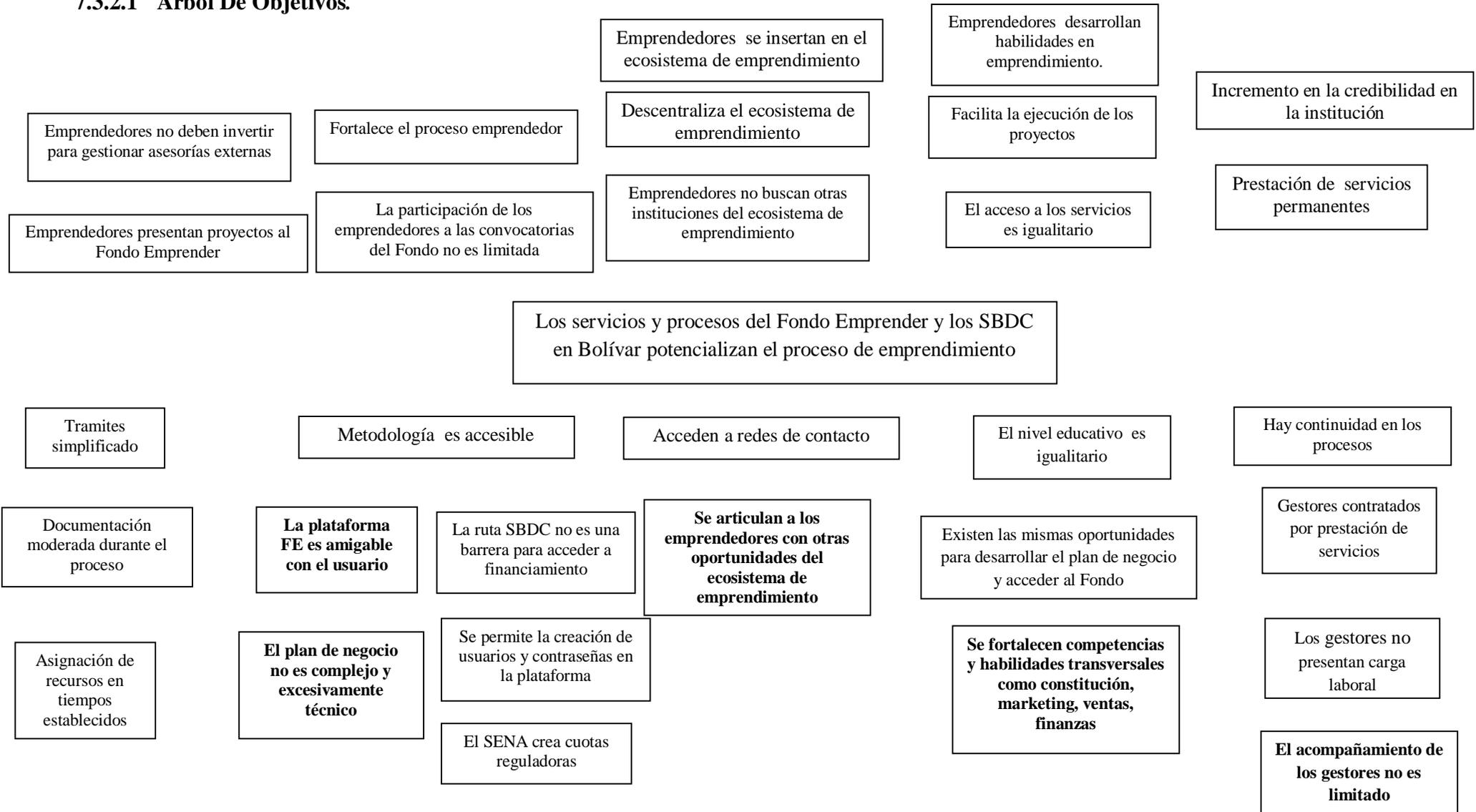
MATRIZ DOFA-FODA	FORTALEZAS (F) Puntos fuertes internos	DEBILIDADES (D) Puntos Débiles internos
<p><b>Propuesta de mejoramiento a las estrategias de emprendimiento Fondo Emprender – SBDC SENA Regional Bolívar</b></p>	<p>Es un Fondo creado por el Gobierno Nacional Aunque es una cuenta independiente es administrado por el SENA una de las entidades públicas con mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional Al Fondo pueden acceder únicamente Colombianos Quienes acceden al Fondo deben tener algún grado de formación El Fondo posibilita acompañamiento desde la idea de negocio hasta la puesta en marcha Posibilita la condonación de recursos El Fondo está articulado a los SBDC Los servicios son completamente gratuitos Los recursos del Fondo provienen en su mayoría del presupuesto general de la nación La asignación de topes y montos otorgados que podrá ser del 100% del total del plan de negocio Para la presentación de propuestas y asignación de recursos se establece un filtro que prepara al emprendedor para liderar una empresa Cuenta con plataforma tecnológica Equipo de trabajo y recurso humano interdisciplinario Los SBDC son especializados en distintas áreas del saber Seguimiento permanente a través de metas e indicadores Articulado con el SENA para fortalecer los procesos formativos El SENA cuenta con una amplia red de contactos en el sector productivo</p>	<p>La contratación del recurso humano es intermitente y no permite la continuidad de los procesos (Contratos prestación de servicios)</p> <p>No todos los emprendedores del ecosistema regional pueden acceder a las convocatorias de Fondo Emprender</p> <p>Los gestores tienen un límite de creación de usuarios y contraseñas en la plataforma El acompañamiento de los gestores no es personalizado Durante el proceso no se fortalecen competencias y habilidades transversales como marketing, finanzas entre otras.</p> <p>Las convocatorias que se publican no son 100% accesibles a toda la población, existe el condicionante de que hayan pasado por la ruta de emprendimiento SBDC</p> <p>El manejo de la plataforma es complejo, sólo con ayuda de un gestor el emprendedor puede ingresar la información</p> <p>El formato de plan de negocio es altamente complejo</p> <p>El networking o redes de contacto para apoyo a los emprendedores están estrechamente vinculado a las actividades propias del SENA El proceso de puesta en marcha es complejo por la tramitología que implica</p>

<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <b>Son las oportunidades que se deben aprovechar</b>	<b>ESTRETEGIA (FO)</b> <b>Estrategia a seguir con base en fortalezas y oportunidades</b>	<b>ESTRETEGIA (DO)</b> <b>Estrategia a seguir con base en debilidades y oportunidades</b>
<p>La política Nacional actual está enfocada a posicionar el país como una de las potencias del emprendimiento en América Latina</p> <p>Fondo Emprender es reconocido nivel nacional e internacional como uno de los Fondo de capital semilla más importantes del país</p> <p>Los emprendedores colombianos han posicionado al país como uno de los principales referentes de emprendimiento de alto impacto, escalables y replicables</p> <p>Aumento de posibilidades de inversión internacional</p> <p>Colombia se encuentra en proceso de transformación digital</p> <p>Se ha fortalecido la cultura del emprendimiento desde las escuelas</p> <p>Ecosistema nacional de emprendimiento más consolidado</p>	<p>Enfocar esfuerzos en posicionar los SBDC como centros especializados en emprendimiento y tratar de desvincularlos únicamente como alternativa para presentar proyectos en Fondo Emprender sino también en otras Fuentes de financiación y convocatorias para emprendedores a nivel regional, nacional e internacional.</p>	<p>Posibilitar que el proceso de acompañamiento a los emprendedores no sea único y exclusivamente por parte de un gestor, sino que existe un equipo interdisciplinario y transversal de gestores que realicen este proceso.</p> <p>Conectar a los emprendedores desde el momento en que inician la ruta de emprendimiento con entrenamiento especializado en áreas de marketing, mercadeo, financiero, técnicos etc.</p> <p>Replantear la interfaz de la plataforma de Fondo Emprender para hacerla más amigables y accesible a cualquier emprendedor.</p>
<b>AMENAZAS (A)</b> <b>Son los riesgos externos que se deben afrontar</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b> <b>Estrategia a seguir con base en fortalezas y amenazas</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b> <b>Estrategia a seguir con base en debilidades y amenazas</b>
<p>Crecimiento de otras entidades del ecosistema de emprendimiento de orden nacional como Innpulsa y Bancoldex que además de otorgar financiación también impulsan el emprendimiento y la innovación.</p> <p>Implementación de metodologías y sistemas más accesibles a financiación</p> <p>Implementación de modelos de emprendimiento de alto impacto con mayor aceptación entre los emprendedores</p> <p>Implementación de políticas nacionales enfocadas a la simplificación de trámites, especialmente para los emprendedores.</p>	<p>Conectar a los emprendedores con otras entidades del ecosistema regional y nacional de emprendimiento.</p> <p>Diseñar un programa de entrenamiento en habilidades y cultura del emprendimiento mediante alianzas estratégicas con entidades relevantes del ecosistema de emprendimiento, Cámara de Comercio, Innpulsa, Bancoldex, App.co entre otras.</p>	<p>Simplificar los procesos incluyendo el modelo del plan de negocio</p> <p>Tenido en cuenta que no todos los emprendedores pueden acceder a la convocatorias del Fondo una se presenta a un SBDC, contar con un banco de convocatorias o un banco de oportunidades para esos emprendedores que llevan un proceso adelantado en su plan de negocio y puedan ser insertados en otras iniciativas del ecosistema regional, nacional e internacional de emprendimiento.</p>

### **7.3.2 *Plan De Acción***

Se presenta el siguiente plan de acción como una propuesta de mejoramiento a las estrategias de emprendimiento que implementa el Fondo Emprender en los centros de desarrollo empresarial SBDC en la Regional Bolívar. Inicialmente se elabora un árbol de objetivos en el cual se plantean las situaciones desde una perspectiva positiva, basado en el árbol de problema, este árbol de objetivos señala la ruta a seguir para las alternativas que posteriormente se implementarán en el plan de acción propuesto.

7.3.2.1 Árbol De Objetivos.



**7.3.2.2 Identificación De Alternativas.** Teniendo como base el análisis presentado en el apartado anterior (árbol de objetivos) se presentan las siguientes alternativas que se consideran como base para elaborar la propuesta de mejoramiento.

- **El formato de plan de negocio es accesible**
- Capacitar al usuario de los SBDC en cada uno de los componentes del formato del plan de negocios como parte de la ruta de emprendimiento
- Contar con un grupo interdisciplinar de expertos del SENA y otras instituciones que brinden asesoría y acompañamiento transversal
  
- **El manejo de la plataforma es amigable con el usuario**
- Modificar la interfaz de la plataforma
- Habilitar un usuario para entrenamiento en el manejo de la plataforma
- Capacitar a los usuarios sobre el manejo de la plataforma
  
- **Los emprendedores son articulados con otras oportunidades del ecosistema de emprendimiento**
- Crear un banco de oportunidades
- Establecer alianzas estratégicas para conectar a los emprendedores con otras entidades del ecosistema regional y nacional de emprendimiento

- **Se fortalecen competencias y habilidades transversales como marketing, finanzas entre otras**
- Diseñar un programa de entrenamiento en habilidades trasversales como marketing y finanzas
- Desarrollar bootcamps de emprendimiento en alianza con otras instituciones del ecosistema de emprendimiento
- Establecer un programa de acompañamiento entre emprendedores en el cual aquellos emprendedores que tengan sus empresas creadas y en ejecución sean del Fondo o creados por cualquier otro medio puedan acompañar a los potenciales emprendedores
- **Existe mayor acompañamiento por parte de gestores**
- Contar con un grupo de expertos transversales externos que puedan realizar acompañamiento en la formulación de los planes de negocio.

### 7.3.2.3 Selección De Alternativas.

**Tabla 31**

*Evaluación de criterios de selección*

ALTERNATIVAS	FACILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN (TIEMPO Y ESFUERZO)	COSTO DE IMPLEMENTAR ESTRATEGIA	FACTIBILIDAD DE EJECUCIÓN
El formato de plan de negocio es accesible	ALTO	MEDIO	ALTO
El manejo de la plataforma es amigable con el usuario	BAJO	BAJO	BAJO

Los emprendedores son articulados con otras oportunidades del ecosistema de emprendimiento	ALTO	MEDIO	MEDIO
Se fortalecen competencias y habilidades transversales como marketing, finanzas entre otras	ALTO	MEDIO	ALTO
Existe mayor acompañamiento por parte de gestores	MEDIO	MEDIO	MEDIO

Teniendo en cuenta el análisis anterior se obtiene que por criterios de viabilidad se presentarán en el plan de acción las siguientes estrategias:

- El formato de plan de negocio es accesible
- Los emprendedores son articulados con otras oportunidades del ecosistema de emprendimiento
- Se fortalecen competencias y habilidades transversales como marketing, finanzas entre otras

### 7.3.2.4 Propuesta De Mejoramiento.

**Tabla 32**

*Matriz propuesta de mejoramiento*

<b>PROPUESTA DE MEJORAMIENTO A LAS ESTRATEGIAS DE EMPRENDIMIENTO QUE IMPLEMENTA EL FONDO EMPRENDER A TRAVÉS DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SBDC REGIONAL BOLIVAR</b>			
<b>Estrategia:</b> Dinamizar los servicios que presta el Fondo Emprender a través de los centros de desarrollo empresarial SBDC para los emprendedores del departamento de Bolívar			
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ACTORES BENEFICIARIO</b>
Facilitar el desarrollo y la formulación de los componentes del formato de plan de negocio de Fondo Emprender	<p>Capacitar al usuario de los SBDC en cada uno de los componentes del formato del plan de negocios como parte de la ruta de emprendimiento</p> <p>Contar con un grupo interdisciplinar de expertos del SENA y otras instituciones que brinden asesoría y acompañamiento transversal</p>	<p>Se busca posibilitar espacios para que los emprendedores puedan acceder a jornadas de capacitación enfocadas en cada uno de los componentes del formato de plan de negocio del Fondo Emprender, estas jornadas serán especialmente diseñadas para emprendedores con una idea de negocio y podrán ser focalizadas de acuerdo a las necesidades del mismo.</p> <p>El emprendedor tendrá la oportunidad de acceder a estas jornadas de capacitación teniendo en cuenta sus requerimientos individuales, es decir, si emprendedor tiene debilidades en la fase de investigación de mercados, éste podrá acceder a esta capacitación y a la vez desarrollar la fase de investigación de mercados de su plan de negocios. Se propone que las capacitaciones sean dinámicas y cuenten con la participación de expertos externos al SENA.</p> <p>De igual forma se busca contar con un grupo interdisciplinar de expertos aliados de otras instituciones que sean mentores expertos y que puedan orientar a los emprendedores en el desarrollo del formato de plan de negocio.</p>	Emprendedores usuarios Gestores
Articular a los emprendedores con oportunidades del ecosistema regional,	<p>Crear un banco de oportunidades</p> <p>Establecer alianzas estratégicas para conectar a los emprendedores con otras entidades del ecosistema regional y nacional de emprendimiento</p>	Esta estrategia está orientada a posibilitar espacios que fortalezcan y potencialicen a los emprendedores insertándolos en el ecosistema de emprendimiento por lo cual se propone la creación de un banco de oportunidades en el cual el Fondo Emprender y los SBDC establecen alianzas	Emprendedores usuarios Emprendedores viabilizados por el Fondo Emprender

nacional e internacional de emprendimiento		estratégicas con actores del ecosistema de emprendimiento como Cámaras de Comercio, Bancoldex, Innpulsa, Universidades y el sector productivo para conocer de primera mano las oportunidades de financiación, capacitación y demás ofertadas por estas instituciones y que resultan relevantes para los emprendedores; con este banco de oportunidades los usuarios de los SBDC podrán acceder y participar de estas convocatorias con el apoyo y acompañamiento de los gestores.	Gestores
Fortalecer competencias y habilidades transversales en áreas como marketing, ventas y finanzas	<p>Diseñar un programa de entrenamiento en habilidades trasversales como marketing y finanzas</p> <p>Desarrollar bootcamps de emprendimiento en alianza con otras instituciones del ecosistema de emprendimiento</p> <p>Establecer un programa de acompañamiento entre emprendedores en el cual aquellos emprendedores que tengan sus empresas creadas y en ejecución sean del Fondo o creados por cualquier otro medio puedan acompañar a los potenciales emprendedores</p>	Se busca abrir un abanico de oportunidades para que los emprendedores puedan fortalecer habilidades de emprendimiento en áreas como finanzas, marketing y ventas a través de un completo programa de emprendimiento que incluye capacitaciones, bootcamps de emprendimiento y mentoría entre emprendedores.	Emprendedores usuarios Emprendedores viabilizados por el Fondo Emprender Gestores
Dinamizar la gestión de los asesores del Fondo Emprender y los SBDC en Bolívar	Modificar plazos de contratación y conformar equipo transversal de acompañamiento en la formulación de los planes de negocio.	<p>Se sugiere establecer contratos de prestación de servicios con plazos de ejecución extensos a un año que posibiliten la continuidad de los procesos.</p> <p>Posibilitar que el proceso de acompañamiento a los emprendedores no sea único y exclusivamente por parte de un gestor, sino que existe un equipo interdisciplinario y transversal de gestores que realicen este proceso</p> <p><b>Observación:</b> Pese a que, en el análisis de las alternativas presentadas, las siguientes estrategias fueron consideradas como no viables en el corto plazo, son incluidas como sugerencias de la investigadora a la institución por considerarlas fundamentales en el proceso de superación de barreras de los emprendedores que acceden a los servicios del Fondo Emprender a través de los SBDC Regional Bolívar.</p>	Gestores

## 8 Conclusiones

Inevitablemente todo proceso de emprendimiento trae consigo una serie de barreras que el emprendedor debe superar, este marco de superación está condicionado por el observador de cada emprendedor, es decir, por las experiencias previas que el emprendedor ha tenido que vivir desde lo familiar, educativo, profesional, laboral entre otros y que en últimas tiene un porcentaje de influencia sobre cómo se asumen y superan estas barreras. En este proceso uno de los elementos fundamentales para que un emprendedor logre superar cada barrera dentro del proceso, es la determinación, ésta va ligada a la motivación y la consecución de metas; y desde el punto de vista del macro entorno, se han de evaluar las condiciones sobre las cuales el emprendedor se inserta en un ecosistema de emprendimiento. Estas condiciones del macro entorno tienen que ver no sólo con las instituciones que hacen parte del ecosistema sino también con la esencia de las mismas, y cómo éstas, desde su naturaleza logran ofrecer al emprendedor un cúmulo no de servicios sino de experiencias significativas que le permitan ir superando cada barrera y obstáculo que se pueda presentar. A lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación fue posible hacer un recorrido sobre la naturaleza de una de las instituciones más importantes del ecosistema de emprendimiento en el país y a nivel internacional; se trata de Fondo Emprender, un Fondo de capital semilla que hoy en día se ha visto fortalecido con el apoyo de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC SENA.

Una de las conclusiones más reveladoras a lo largo de este proceso es que definitivamente el individuo, a quien catalogamos como el emprendedor, es la principal barrera hacia el emprendimiento; por ello todas las instituciones que hacen parte de este gran ecosistema, ya sean los colegios, las universidades, los inversionistas, la empresa privada etc., debe apuntar sus estrategias a captar a esos emprendedores que no han superado esa barrera y

que han sido víctimas del miedo o de la procrastinación y además acompañar a aquellos que ya lo superaron a consolidar y potencializar sus emprendimientos.

Se habla de un acompañamiento permanente, de crear cercanía entre el emprendedor y la institución, en la cual se logren establecer vínculos de confianza que le permitan al emprendedor sentirse acompañado y apoyado en el proceso que está emprendiendo, que le permitan al emprendedor reconocerse no como un indicador más para las metas de emprendimiento del país o de la institución sino como un elemento de valor para su región y sus áreas de influencia.

En este sentido se debe reconocer la relevancia del Fondo Emprender y los SBDC para los emprendedores en el país, dado que esta alianza conjuga diferentes factores que, de acuerdo a la metodología implementada, podría impulsar significativamente a que muchos emprendedores en el país se superen a ellos mismos y decidan emprender; es un Fondo que aporta un capital semilla importante, por lo cual apunta a superar esa barrera de lo monetario y además contempla la posibilidad de que los recursos sean condonables.

Por otra parte el fortalecimiento y acompañamiento que obtienen los emprendedores a través de los SBDC resulta clave para que éste pueda insertarse en la metodología de los SBDC y además en la metodología del Fondo Emprender, definitivamente sin este acompañamiento para un emprendedor que no cuente con habilidades y conocimientos básicos en áreas como, formulación de proyectos, finanzas, marketing y procesos productivos entre otros, le sería casi imposible acceder a los recursos del Fondo.

En teoría a este Fondo pueden acceder todas las personas, ciudadanos colombianos, mayores de edad que cuenten con una idea de negocio o un plan de negocio y que no estén constituidos legalmente y que cumplan con los lineamientos establecidos en el manual operativo, sin embargo se logró evidenciar que en la práctica el acceso al Fondo no es para quienes tienen una idea o un plan de negocio sino para que quienes tengan una idea o plan de

negocio que haya sido validado a través de los SBDC, de lo contrario un emprendedor no puede acceder a la convocatoria.

En el análisis se pudo evidenciar que existen otros factores que influyen positivamente a favor de emprendedores que si bien no cuentan con una formación profesional con especialización o tecnología, sí cuentan con otras condiciones que resultan relevantes para que éste logre ser apoyado por este Fondo, se hace referencia a este 7% (programa SER) de personas que con otras condiciones lograron insertarse en este ecosistema.

Estos elementos que influyen positivamente están vinculados con la dimensión individual del emprendedor en la cual ejercen gran relevancia aspectos como la motivación, la perseverancia; otro aspecto es el entorno del emprendedor, su grupo de apoyo, redes de contacto y finalmente la experiencia del emprendedor tanto en la dirección de negocios como en aspectos técnicos del mismo.

Con este resultado es posible evidenciar que a nivel de formación, los profesionales al igual que los especialistas y tecnólogos son quienes logran acceder en mayor proporción a estos recursos de financiación, esta pregunta fue realizada con el objetivo de abrir un debate frente a lo siguiente, ¿todos los perfiles habilitados para presentar planes de negocio para financiación en Fondo Emprender tienen las mismas posibilidades de acceso?; evidentemente la experiencia en la ruta de emprendimiento por la que deben atravesar los emprendedores en los SBDC no es la misma para un profesional especialista que para una persona que sólo realizó un curso complementario del programa SER cuya duración es 200 horas especialmente si se tiene en cuenta que la ruta de emprendimiento a través de los SBDC maneja un sistema de 70% de gestión del emprendedor y 30% de apoyo y acompañamiento del gestor.

La proporción de emprendedores que aún no han iniciado el proceso de ejecución en términos generales contempla una visión positivista llena de expectativas sobre lo que pudieron lograr a través del Fondo Emprender, por lo cual su respuesta fue altamente positiva. Por otra parte hubo emprendedores cuya perspectiva se orientó hacia los beneficios recibidos para llevar a cabo proyectos (plan de negocios) y cómo esto les permitió obtener recursos para materializar sus emprendimientos; otras respuestas estuvieron orientadas a las deficiencias del proceso y no a la entidad como tal, resaltan la importancia de la existencia de un Fondo como este pero consideran que la experiencia podría ser más “amigable” con el emprendedor.

En el desarrollo de la investigación se tuvo la oportunidad de conocer la perspectiva de los emprendedores sobre las principales barreras que han tenido que superar como emprendedores y de qué manera el Fondo Emprender les ha ayudado a superarlas. Como investigadora, ésta fue la pregunta más importante, debido a que permitió evidenciar las diferentes realidades de los emprendedores quienes a pesar de contar con perfiles a nivel formativo diferentes, todos han tenido de afrontar diversas barreras en el proceso que a nivel individual han llevado a cabo.

Inicialmente los emprendedores destacan cómo en el país es difícil emprender, partiendo de la idea de que en sus colegios no los formaron para ser emprendedores, expresaron que *“de un tiempo para acá se empezó a hablar de emprendimiento en los colegios y las universidades y nos ha tocado aprender en la marcha y de los errores”*, percepciones como esta permiten reconocer que una de las primeras barreras con las que se enfrenta un emprendedor está relacionada con las bases educativas en las cuales no se desarrollan unas habilidades emprendedoras básicas que le permitan tener un cimiento a la hora de emprender.

A su vez esta barrera supone la aparición de nuevas barreras, la primera y más difícil de superar de acuerdo a la percepción de los emprendedores, es el miedo; el miedo a dar el primer paso, el paso definitivo en el cual la percepción del emprendedor cambia definitivamente y decide con perseverancia ejecutar acciones que les permitan cumplir y materializar sus objetivos.

Otro aspecto positivo que resaltaron los emprendedores tiene que ver con el impacto que este Fondo genera en la región, enfocándose en fortalecer la productividad en estos sectores específicos permitiendo abrir nuevos negocios y fortaleciendo regiones que en el departamento de Bolívar tienen muy pocas oportunidades para emprender. Resaltan que a pesar de lo riguroso de todo el proceso desde la idea hasta la formulación del plan de negocio, esto les permitió conocer mejor la metodología y de alguna forma estar mejor preparados para la complejidad de los demás procesos.

Pese a que el Fondo Emprender les otorga a los emprendedores capital semilla para poner en marcha sus planes de negocio, una de las barreras que más mencionaron los emprendedores fueron las económicas o financieras, pues por una parte no disponen del 10% que deben aportar como contrapartida del total del plan de negocio y por otra parte hay aspectos por mucho que el emprendedor incluya en el plan de negocio todas las variables hay otras que se quedan por fuera y que deben asumir en temas de costos.

Otra barrera importante para resaltar tiene que ver con el procedimiento, los emprendedores consideran que existen fallas procedimentales que se podrían mejorar o simplificar a favor del emprendedor, consideran que el trámite es complejo y en algunos casos tedioso, empezando por la complejidad del plan de negocio que para cualquier persona no sería fácil de diligenciar sin el acompañamiento de un experto. Para algunos de los entrevistados, el Fondo Emprender y sus procedimientos son una barrera en sí y aunque el acompañamiento por parte de los gestores es reconocido como altamente importante en todo

el proceso, la atención no es personalizada y el emprendedor debe buscar alternativas para dar cumplimiento a la serie de requisitos que debe cumplir para lograr el desembolso de los recursos, las interventorías, las contrapartidas etc.

Consideran que el hecho de que sea el emprendedor quien deba asumir los costos legales y de constitución además de ser una barrera económica también significa una barrera en el sentido que mucho de ellos no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar los procesos legales y de constitución que su emprendimiento requiere, por tanto se ven obligados a buscar alternativas de apoyo externas; sobre todo porque reconocen que durante las interventorías realizadas por parte del Fondo Emprender éstos deben estar al día con todos los requisitos legales y demás establecidos en el plan de negocio pues su incumplimiento es una causal de terminación del contrato.

Consideran como una barrera el tema de los proveedores, durante la formulación del plan de negocio y su registro en la plataforma se deben incluir por lo menos dos cotizaciones de potenciales proveedores, para algunos de los emprendedores, especialmente aquellos que tendrán como domicilio el Departamento de Bolívar, consideran que al no poder realizar ningún cambio en los proveedores que fueron postulados en la plataforma y seleccionados o aprobados por la interventoría, esto les podría generar costos adicionales por tener que trasladarse a la ciudad de Cartagena u otras ciudades donde se hayan gestionado los proveedores para la recepción de la materia prima e insumos.

De igual forma se resaltan las demoras en la ejecución de los procesos y el acompañamiento de algunos gestores cuya continuidad se ve afectada por los procesos de contratación internos, debido a que éstos son contratados mediante contratos de prestación de servicios y hay periodos en los cuales éstos no cuentan con contratos activos, lo que genera que se detenga el acompañamiento hasta que nuevamente se activen los contratos de los gestores.

Uno de los aspectos fundamentales para lograr la consolidación de un emprendimiento es la capacidad de establecer redes de contacto, frente a esto cuestionamos a los emprendedores sobre si al beneficiario del Fondo Emprender y haber pasado por una ruta de emprendimiento, les ha ayudado a construir esta redes de contacto, frente a este cuestionamiento se logró establecer que en algunos casos las redes de contactos fueron establecidas en eventos que Fondo Emprender y SENA desarrollaron y que estos eventos al ser propiamente del SENA no les permitió establecer contactos relevantes, sin embargo una proporción de entrevistados considera que no tuvo la oportunidad de participar en ningún evento de relacionamiento o acceder a redes de contacto que les permitiera fortalecer sus ideas, planes o sus negocios en ejecución.

Frente a la siguiente pregunta fue posible conocer que en términos generales existe un acompañamiento de parte de los asesores en la elaboración de los planes de negocio, sin embargo hablar de un fortalecimiento en áreas específicas de le empresa o del plan de negocio como tal no fue posible, porque el acompañamiento se da de tal forma que el asesor orienta al emprendedor y es éste quien debe busca las alternativas o herramientas para dar cumplimiento con las asignaciones que asesor dejó, sin embargo resaltan que esta la posibilidad de realizar los cursos complementarios con el SENA en las áreas que el emprendedor requiera, pero no son cursos enfocados a emprendedores en particular sino a población abierta.

Al cuestionar a los entrevistados sobre temas de accesibilidad, se encontraron opiniones diversas, algunos consideraron que efectivamente si hay condiciones para que todos los que cumplan puedan acceder al Fondo, mientras que otros consideran que el tema no es de accesibilidad sino en cómo está estructurado el sistema, empezando por las convocatorias, que cuando se abren no todos pueden acceder a ella, sólo quienes ya han estado un proceso de ruta de emprendimiento a través de los SBDC, entonces la información

que se da cuando se publican están convocatoria no es “real” pues quien se acerque a presentar su proyecto se va a encontrar con que no lo podrá hacer en ese momento, sino que tendrá que pasar un proceso y posteriormente, sí podrá presentarse.

Otro aspecto que resaltaron fue el plan de negocios como tal, pues no todas las personas que cumplan y puedan presentar proyectos al Fondo, están necesariamente capacitados para desarrollar este plan de negocio que es muy especializados, en la mayoría de los casos debieron buscar ayudar externas e incluso costear que otras personas les elaboraran el proyecto. Otros aspectos relevantes que pusieron a consideración los emprendedores fue, el manejo de la plataforma es complejo y sólo se puede llevar a cabo con una capacitación previa, no está contemplada o con el acompañamiento del asesor, en algunos casos el emprendedor desarrollaba el plan de negocio en un archivo aparte y el asesor se encargaba de subirlo a la plataforma. Otro aspecto tuvo que ver con la contratación de los asesores, pues éstos son contratados por prestación de servicios, lo que generaba situaciones como, el no cumplimiento de horarios laborales y cuando éstos no tenían contratos el proceso se interrumpía.

## 9 Bibliografía

- Agudelo, Z. M.-L. (s.f.). Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11496/ZairaMeiling\\_LopezAgudelo\\_2016.pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11496/ZairaMeiling_LopezAgudelo_2016.pdf?sequence=2)
- Boveda, J. E., Oviedo, A., & Yakusik, A. L. (2015). Obtenido de [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info\\_11\\_01.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_01.pdf)
- Cardona, M., Dinora, L., & Tabares, J. (2008). *Las dimensiones del emprendimiento empresarial: la experiencia de los programas cultura E. y fondo emprender en Medellín.* recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/944/2008\\_15\\_Marleny\\_Cardona.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/944/2008_15_Marleny_Cardona.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Departamento Nacional de Planeación . (2019). Obtenido de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Balance\\_de\\_Resultados\\_2019\\_PND\\_2018\\_2022.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Balance_de_Resultados_2019_PND_2018_2022.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación DNP. (2018). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Resumen-PND2018-2022-final.pdf>
- Diario La República. (25 de 9 de 2020 ). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-la-region-caribe/se-crearon-mas-de-30000-unidades-productivas-en-la-costa-caribe-durante-el-ano-pasado-3049474>
- Diario La República. (25 de 9 de 2020). *La República*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/especiales/las-empresas-mas-grandes-de-la-region-caribe/se-crearon-mas-de-30000-unidades-productivas-en-la-costa-caribe-durante-el-ano-pasado-3049474>
- EmprendePyme. (s.f.). *EmprendePyme*. Obtenido de EmprendePyme: <http://www.emprendepymes.es/caracteristicas-comunes-de-los-emprendedores/>
- Expertemprende. (2015). Obtenido de <http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Gu%C3%ADa-de-habilidades-emprendedoras.pdf>
- Fondo Emprender. (s.f.). Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Acuerdo%200010%20de%202019.aspx>
- Fondo Emprender. (2019). Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#FE>
- Giraldo, L. (s.f.). *CESA*. Obtenido de <https://www.cesa.edu.co/news/ecosistemas-de-emprendimiento/>
- Gomez, J. A. (s.f.). *Universidad de San Buenaventura*. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4398/1/Barreras%20internas%20y%20externas\\_Jorge%20Cervantes%20G\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4398/1/Barreras%20internas%20y%20externas_Jorge%20Cervantes%20G_2015.pdf)
- Hernandez, M. T. (2015). Obtenido de Dialnet- [LaImportanciaDeLaEducacionFinancieraYSuInfluenciaE-5009673.pdf](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5009673)
- Innpulsa. (2016). Obtenido de [https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/2.2\\_mapeo\\_e\\_infografia.pdf](https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/2.2_mapeo_e_infografia.pdf)
- Lopez. (s.f.). Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/lopez\\_t\\_cr/capitulo1.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/lopez_t_cr/capitulo1.pdf)

- Melo, J. T., & Santander, J. (p.55 de 2013). Obtenido de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450056996\\_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450056996_ce38e6d218235ac89d6c8a14907a5a9c.pdf)
- Nieto, A. (2016). Obtenido de [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4344/1/Ecosistemas%20de%20emprendimiento\\_July%20A.%20Nieto%20G\\_2016.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4344/1/Ecosistemas%20de%20emprendimiento_July%20A.%20Nieto%20G_2016.pdf)
- Rivero, C. A. (2017). *International Journal of Scientific Management and Tourism*. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-BarrerasALaCreacionDeEmpresasEnElSectorTurismo-5975086.pdf
- Romero, X. V., & Ortiz Restrepo, S. (2016). Obtenido de Dialnet-EmprendimientoEInnovacion-5802889.pdf
- Sandoval, O., & Ostertag, C. (2007). *Inventario de Instrumentos de Política del Estado para el Desarrollo Empresarial Rural*. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical.
- SENA. (s.f.). Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/Paginas/metas-objetivos-indicadores-gesti%c3%b3n.aspx>
- SENA. (2018). Obtenido de <http://www.fondoemprender.com/Normatividad/Manual%20de%20Operaci%C3%B3n%20FE.pdf>
- SENA. (2018). *Normograma SENA*. Obtenido de [http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/concepto\\_sena\\_0050544\\_2018.htm](http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/concepto_sena_0050544_2018.htm)
- Toledo, L. V., Zahira, M., Migueal Angel, o., & Silva Guerra, H. (2018). Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055767013/29055767013.pdf>
- Vesga, R. (s.f.). *Unillanos*. Obtenido de <https://web.unillanos.edu.co/docus/Emprendimiento%20e%20innovacion.pdf>

# ANEXOS

## Anexo 1

### CUESTIONARIO ENTREVISTA

<b>Objetivo</b>	Identificar la percepción de los gestores, usuarios y beneficiarios frente a los servicios que presta Fondo Emprender a los emprendedores a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar
<b>Dirigido</b>	Gestor Centros de Desarrollo Empresarial (SBDC) del Fondo Emprender Regional Bolívar.
<b>Tipo</b>	Entrevista dirigida con preguntas abiertas.

1. ¿De qué manera se articulan los SBDC con el Fondo Emprender?
2. ¿Cómo es la ruta de emprendimiento de los SBDC?
3. Cuando una convocatoria de Fondo Emprender se abre, en ese punto, ¿Ustedes toman de una especie de base de datos de emprendedores que ya hayan pasado toda la ruta de emprendimiento, más no el que llega y está interesado en presentarse en x o y convocatoria?
4. ¿Cómo manejan ustedes esa situación donde deben informarle al emprendedor que considera que puede presentar a una convocatoria porque la vio en algún medio y se acerca a un SBDC para ver cómo postularse porque considera que puede hacerlo sin saber que debe primero pasar por una ruta de emprendimiento de los SBDC?
5. Si llega algún emprendedor con su plan de negocio realizado, ¿Cómo es el proceso con ellos?
6. Si hay un emprendedor que quiere presentar proyectos en áreas en las cuales no se ha formado académicamente, ¿éste lo puede hacer?

7. Los emprendedores siempre superan barreras, en el proceso de ideación, formulación, ejecución entre otras, ¿Considera que el plan de negocio es una barrera para los emprendedores?, DE QUÉ manera acompañan a los emprendedores a superar esta barrera?

## Anexo 2

### CUESTIONARIO ENTREVISTA

<b>Objetivo</b>	Identificar la percepción de los gestores, usuarios y beneficiarios frente a los servicios que presta Fondo Emprender a los emprendedores a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar
<b>Dirigido</b>	Beneficiarios del Fondo Emprender a través de los de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar
<b>Tipo de muestra</b>	No representativa

1. Después de haber accedido a los beneficios del Fondo Emprender, ¿Considera que ésta es una buena opción para que los emprendedores puedan consolidar sus emprendimientos? Justifique su respuesta
2. ¿Cuáles fueron las principales barreras que ha tenido que superar como emprendedor, de qué manera el Fondo Emprender y los SBDC le ha ayudado a superarlas
3. ¿Ser beneficiario del Fondo Emprender y de los SBDC le ha ayudado a conectarse con redes de contacto del sector productivo que le han permitido fortalecer su negocio? ¿Cuáles?
4. ¿De qué manera el Fondo Emprender y los SBDC le han apoyado en la operación de su empresa a nivel organizacional en lo referente a temas como la parte financiera, asesoría jurídica, marketing etc.?
5. ¿Considera que las oportunidades que brinda el Fondo Emprender son realmente accesibles y pertinentes

6. ¿Cómo fue su experiencia durante la elaboración del plan de negocio?, requirió del acompañamiento de los asesores? describa cómo fue su proceso
7. ¿Qué aspectos mejoraría del servicio recibido en Fondo Emprender y los Centros de Desarrollo Empresarial?

### Anexo 3

#### CUESTIONARIO

<b>Objetivo</b>	Identificar la percepción de los gestores, usuarios y beneficiarios frente a los servicios que presta Fondo Emprender a los emprendedores a través de los Centros de Desarrollo Empresarial SBDC- SENA Regional Bolívar
<b>Dirigido</b>	Usuarios de los Centros de Desarrollo Empresarial (SBDC) del Fondo Emprender Regional Bolívar.

Las opciones de respuesta son una escala del 0 al 10, en la que el 0 es “nada probable” y el 10 es “extremadamente probable”, mientras que el 5 es neutral.

1. ¿Qué tanto recomendaría al Fondo Emprender y los servicios de los Centros de Desarrollo Empresarial a sus conocidos?
2. Si no lo recomendaría, ¿Por qué?