

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: COMPETENCIAS EN GERENCIA DE PROYECTOS PARA LA GESTIÓN EXITOSA DE PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO BENEFICIADOS POR FONDO EMPRENDER EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA.

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
OLMOS GÓMEZ	JANETH CONSTANZA
SAAVEDRA CORDOBA	LEONARDO

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
LOZANO MÉNDEZ	RAFAEL
LARA FIGUEROA	DERLY CIBELLY

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
----------------------------	--------------------------

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: MAGISTER EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS**

**FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

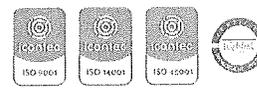
**PROGRAMA O POSGRADO: MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS**

**CIUDAD: NEIVA**

**AÑO DE PRESENTACIÓN: 2022**

**NÚMERO DE PÁGINAS: 198**

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**



Diagramas\_X\_ Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_  
Láminas\_\_\_ Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas  
o Cuadros\_X\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

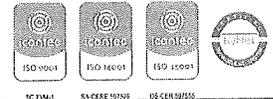
**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Fondo Emprender</u>	<u>Entrepreneurships fond</u>	6. <u>Gerencia</u>	<u>Management</u>
2. <u>SENA</u>	<u>SENA</u>	7. <u>Emprendimiento</u>	<u>Entrepreneurship</u>
3. <u>Competencias</u>	<u>Competencies</u>	8. _____	_____
4. <u>Proyectos</u>	<u>Projects</u>	9. _____	_____
5. <u>Formación académica</u>	<u>Academic Training</u>	10. _____	_____

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

La presente investigación tuvo por objetivo definir las competencias en gerencia de proyectos requeridas por los emprendedores viabilizados por el Fondo Emprender para reducir la tasa de mortalidad de los emprendimientos en el departamento del Huila. Razón por la cual, se diseña una metodología dentro del paradigma sociocrítico y específicamente dentro de la investigación acción participativa, junto con un muestro intencional de beneficiarios del programa fondo de emprender (10) y funcionarios a cargo del proceso (8).

Se les aplicaron entrevista semiestructuradas y entrevistas estructuradas para su respectivo análisis de contenido y análisis de riesgo en cuanto a los procesos que se desarrollan para la asignación y entrega de estos beneficios. Los resultados se presentan como competencias formativas que deben tener los aspirantes para facilitar no solo la consecución de los fondos sino asegurar la ejecución exitosa del proyecto y su continuidad en el mundo empresarial que es unos de los propósitos primordiales del fondo de emprender a



cargo del SENA. Estas competencias se presentan en esquemas segmentados por cada uno de los aspectos que se consideran pertinentes para el desarrollo de este tipo de habilidades compatibles con administración, innovación y finanzas.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The objective of this research was to define the skills in project management required by entrepreneurs made possible by the entrepreneurship fund to reduce the mortality rate of enterprises in the department of Huila. Reason why, a methodology is designed within the socio-critical paradigm and specifically within participatory action research together with an intentional sampling of the beneficiary of the undertake fund program and officials in charge of the process.

Semi-structured interviews and structured interviews were applied for their respective content analysis and risk analysis regarding the processes that are developed for the allocation and delivery of these benefits. The results are presented as training competencies that applicants must have to facilitate not only the attainment of funds but also to ensure the successful execution of the project and its continuity in the business world, which is one of the primary purposes of the entrepreneurship fund in charge of SENA. These skills are presented in schemes segmented by each of the aspects that are considered relevant for the development of this type of skills compatible with administration, innovation, and finance.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Jurado: JENNY LISSETH AVENDAÑO

Firma:

Nombre Jurado: ALMA YISEHT GUTIERREZ

Firma:



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 26 de septiembre de 2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

JANETH CONSTANZA OLMOS GÓMEZ, con C.C. No. 1.075.244.204,

LEONARDO SAVEEDRA, con C.C. No. 12.279.184,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o titulado Competencias en gerencia de proyectos para la gestión exitosa en proyectos de emprendimiento beneficiados por Fondo Emprender en el Departamento del Huila.

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de

Magister en Gerencia Integral de Proyectos;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: \_\_\_\_\_

**Competencias en gerencia de proyectos para la gestión exitosa de proyectos de emprendimiento beneficiados por Fondo Emprender en el Departamento del Huila**

Presentado por:

Janeth Constanza Olmos Gómez

Leonardo Saavedra

Maestría en gerencia integral de proyectos

Facultad de Economía y Administración

Universidad Surcolombiana

2022

**Competencias gerenciales para la gestión integral de proyectos de emprendimiento  
beneficiados por fondo emprender en el Departamento del Huila**

Janeth Constanza Olmos Gómez

Leonardo Saavedra

Trabajo de grado para optar por el Título de Magister en Gerencia Integral de Proyectos

Director: Rafael Méndez

Co-director: Derly Cibelly Lara

Maestría en Gerencia Integral de Proyectos

Facultad de Economía y Administración

Universidad Surcolombiana

2022

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Resumen

La presente investigación tuvo por objetivo definir las competencias en gerencia de proyectos requeridas por los emprendedores viabilizados por el Fondo Emprender para reducir la tasa de mortalidad de los emprendimientos en el departamento del Huila. Razón por la cual, se diseñó una metodología dentro del paradigma sociocrítico y específicamente dentro de la investigación acción participativa, junto con un muestro intencional de beneficiarios del programa fondo de emprender (10) y funcionarios a cargo del proceso (8).

Se les aplicaron entrevista semiestructuradas y entrevistas estructuradas para su respectivo análisis de contenido y análisis de riesgo en cuanto a los procesos que se desarrollan para la asignación y entrega de estos beneficios. Los resultados se presentan como competencias formativas que deben tener los aspirantes para facilitar no solo la consecución de los fondos sino asegurar la ejecución exitosa del proyecto y su continuidad en el mundo empresarial que es uno de los propósitos primordiales del fondo de emprender a cargo del SENA. Estas competencias se presentan en esquemas segmentados por cada uno de los aspectos que se consideran pertinentes para el desarrollo de este tipo de habilidades compatibles con administración, innovación y finanzas.

**Palabras claves:** Fondo Emprender, SENA, competencias, formación académica, proyectos.

## **Abstract**

The objective of this research was to define the skills in project management required by entrepreneurs made possible by the entrepreneurships fond to reduce the mortality rate of enterprises in the department of Huila. Reason why, a methodology is designed within the socio-critical paradigm and specifically within participatory action research together with an intentional sampling of the beneficiary of the undertake fund program and officials in charge of the process.

Semi-structured interviews and structured interviews were applied for their respective content analysis and risk analysis regarding the processes that are developed for the allocation and delivery of these benefits. The results are presented as training competencies that applicants must have to facilitate not only the attainment of funds but also to ensure the successful execution of the project and its continuity in the business world, which is one of the primary purposes of the entrepreneurship fund in charge of SENA. These skills are presented in schemes segmented by each of the aspects that are considered relevant for the development of this type of skills compatible with administration, innovation, and finance.

**Keywords:** Entrepreneurships fond, SENA, competencies, academic training, projects.

## Contenido

1.	Introducción .....	1
2.	El problema de investigación.....	3
2.1	Descripción del problema .....	3
3.	Justificación .....	9
4.	Objetivos .....	10
4.1	Objetivo general.....	10
4.2	Objetivos específicos .....	10
5.	Estado del arte.....	11
6.	Referentes teóricos.....	14
6.1	Marco contextual .....	14
6.1.1	Dinámicas de las empresas en Colombia.....	15
6.1.2	La empresa MIPYMES en Colombia .....	18
6.2	Marco teórico .....	19
6.2.1	Proyectos.....	19
6.2.2	Ciclo de vida de proyectos.....	21
6.2.3	Gerencia de Proyectos.....	26
6.2.4	Competencias.....	29
6.2.5	Emprendimiento.....	41
6.2.6	Plan de negocio .....	46
6.2.7	Modelo CANVAS.....	47
6.3	Marco normativo.....	50
7	Diseño metodológico .....	56

7.1	Tipo de Investigación.....	56
7.2	Población y muestra.....	57
7.3	Información primaria y secundaria.....	60
7.4	Métodos y herramientas de investigación.....	61
8.	Desarrollo de objetivos.....	64
8.1	Funcionamiento y metodología del fondo emprender a nivel nacional y su dinámica de participación en el departamento del Huila (Desarrollo objetivo uno).....	64
8.1.1	Fondo Emprender.....	64
8.1.2	Beneficiarios.....	65
8.1.3	Topes y montos.....	66
8.1.4	Etapas del plan.....	67
8.1.5	Conformación del plan de negocio.....	68
8.1.6	Rubros Financiables.....	69
8.1.7	Rubros no financiables.....	69
8.1.8	Criterios utilizados para la evaluación de los planes de negocios.....	70
8.1.9	Criterios de priorización y jerarquización para la asignación de los recursos.....	72
8.1.10	Asignación de los recursos.....	73
8.1.11	Desembolso de recursos.....	73
8.1.12	Interventoría.....	75
8.2	Fondo emprender en el departamento del Huila.....	75
8.2.3	Coordinación Nacional de Emprendimiento.....	76
8.2.4	Unidad de Emprendimiento SENA.....	77
8.2.5	Gestores de Emprendimiento.....	77

8.2.6 Emprendedores. ....	77
8.2.7 Operador de Recursos .....	78
8.2.8 Evaluadores.....	78
8.2.9 Interventores. ....	78
8.2.10 Fiducia.....	79
8.2.11 Población beneficiaria del Fondo Emprender en el Huila período 2014-2018.....	81
8.3 Caracterización del estado del ciclo de los proyectos de emprendimiento viabilizados en el fondo emprender (desarrollo objetivo dos).....	84
8.4 Competencias de gerencia de proyectos implementadas por los emprendedores durante los procesos con el Fondo Emprender (desarrollo objetivo tres) .....	93
8.4.1 Percepción y experiencias de los funcionarios del SENA- Fondo Emprender, frente a la gestión de los emprendedores. ....	97
8.4.2 Gestor Líder de la Unidad de emprendimiento del SENA, Regional Huila. ....	97
8.4.3 Líder SBCD SENA Centro de Desarrollo Agroempresarial y Turístico del Huila (La Plata). ....	98
8.4.4 Análisis de la información. ....	100
8.4.7 Descripción, experiencia de los emprendedores en los Proyectos de Emprendimiento con el Fondo Emprender. ....	105
8.4.8 Categoría D - Emprendedores sin ejecución de recursos.....	105
8.4.9 Categoría A- Emprendedores condonados que continúan con la actividad económica. (Caso exitoso). ....	109
8.4.10 Categoría B- Emprendedores condonados que NO continuaron con la actividad económica .....	119

8.4.11 Categoría C- Emprendedores NO condonados.....	126
8.4.10 Análisis de las competencias implementadas por lo emprendedores .....	131
8.5 Competencias de gerencia de proyectos requeridas para una gestión exitosa en proyectos de emprendimiento (desarrollo objetivo cuatro).....	134
8.5.1 Competencias de gerencia de proyectos para emprendedores .....	139
9. Conclusiones .....	145
Referencias bibliográficas.....	148
ANEXOS .....	153

## Lista de tablas

Tabla 1. Categoría y tamaño de empresa. ....	16
Tabla 2. Competencias genéricas.....	35
Tabla 3. América Latina y Europa: Definición criterios MIPYMES. ....	52
Tabla 4. Área de influencia del Fondo Emprender en el Huila .....	80
Tabla 5. Beneficiados del Fondo Emprender en el Huila .....	81
Tabla 6. Convocatorias cerradas .....	82
Tabla 7. Otras convocatorias.....	83
Tabla 8. Total de convocatorias .....	83
Tabla 9. Listado de emprendedores entrevistados .....	94
Tabla 10. Listado, funcionarios del SENA entrevistados .....	95
Tabla 11. Emprendedores sin ejecución de recursos. ....	106
Tabla 12. Emprendedores condonados que continúan con la actividad económica .....	110
Tabla 13. Emprendedores condonados que NO continuaron con la actividad económica. ....	119
Tabla 14. Emprendedores NO condonados por el Fondo Emprender .....	126

## Lista de figuras

Figura 1. Metodología Fondo Emprender. ....	6
Figura 2. Componentes de la empresa .....	16
Figura 3. Relación de grupos de procesos .....	22
Figura 4. Fases de un proyecto .....	23
Figura 5. Relación de grupos de procesos .....	27
Figura 6. Áreas de conocimiento .....	28
Figura 7. El marco de competencias .....	31
Figura 8. Modelo Iceberg de las Competencias .....	33
Figura 9. El proceso empresarial .....	45
Figura 10. Tipos de emprendimiento .....	46
Figura 11. Explicación modelo CANVAS .....	48
Figura 12. Estado del ciclo de los Proyectos .....	85
Figura 13. Actividad económica .....	87
Figura 14. Año de inicio del proyecto .....	88
Figura 15. Año de finalización.....	88
Figura 16. Procedencia de Participación de emprendedores por municipio .....	89
Figura 17. Participación de emprendedores por Unidad de emprendimiento del F.E. ....	91
Figura 18. Valor de Costo.....	92
Figura 19. Habilidades e ineficiencias percibidas por los funcionarios del SENA .....	101
Figura 20. Características desde el conocimiento de los emprendedores .....	101
Figura 21. Dificultades y fortalezas en los procesos de los emprendedores.....	102
Figura 22. Dificultades y fortalezas en la gestión de los emprendedores .....	102

Figura 23. Ficha No.1 .....	107
Figura 24. Ficha No.2 .....	108
Figura 25. Ficha No. 3 .....	111
Figura 26. Ficha No. 4 .....	114
Figura 27. Ficha No. 5 .....	117
Figura 28. Ficha No.6 .....	120
Figura 29. Ficha No. 7 .....	122
Figura 30. Ficha No.8 .....	124
Figura 31. Ficha No.9 .....	127
Figura 32. Ficha No.10 .....	129
Figura 33. Lienzo, Modelo Canvas .....	135
Figura 34. Modelos comparativos.....	136
Figura 35. Competencias por componentes (Clientes) .....	139
Figura 36. Competencias por componentes (Propuesta de valor).....	140
Figura 37. Competencias por componentes (Canales) .....	140
Figura 38. Competencias por componentes (Relación con clientes) .....	141
Figura 39. Competencias por componentes (Flujo de ingresos).....	141
Figura 40. Competencias por componentes (Recurso - Actividades- Aliados).....	142
Figura 41. Competencias por componentes (Estructura de costes) .....	143

**Lista de anexos**

Anexo a. Análisis de los actores involucrados.....	153
Anexo b. Listado de problemas .....	155
Anexo c. Matriz de incidencia .....	156
Anexo d. Árbol de Problemas.....	157
Anexo e. Instrumento, entrevista para líderes de emprendimiento Fondo Emprender, SENA ..	158
Anexo f. Instrumento, entrevista para Gestores de Emprendimiento, Fondo Emprender. ....	162
Anexo g. Instrumento, entrevista para emprendedores beneficiados por Fondo Emprender. ....	165

## 1. Introducción

El presente trabajo de investigación surge a raíz de la situación identificada en los emprendedores beneficiados por capital semilla del Fondo Emprender, los cuales presentan un alto índice de liquidación de las empresas conformadas, o su actividad económica se encuentra en estado inactivo, después de un año de condonada la deuda con el Fondo Emprender. Situación que genera una alarma, ya que el Departamento del Huila deja de percibir la oferta laboral que se había proyectado en los planes de negocios de los emprendedores y existe la posibilidad de un detrimento patrimonial, puesto que los recursos asignados hacen parte del presupuesto del Estado, y esta problemática estaría contradiciendo los fines por los cuales fue creado el Programa Fondo Emprender del SENA. Información que se desagrega en el planteamiento del problema.

Para el desarrollo de esta investigación se anexa un marco teórico que tuvo en cuenta la validación de conceptos, partiendo de las dinámicas de las empresas en Colombia, las características de las empresas MIPYMES, el objeto y alcance del Programa del Fondo Emprender del SENA, la definición de proyectos y su articulación con las fases de la metodología del Fondo Emprender, y los modelos de competencias establecidos para las líneas empresariales.

El cumplimiento de este propósito toma como metodología el enfoque socio-crítico, con diseño investigación acción participativa, que analizaron los resultados obtenidos mediante las entrevistas semiestructuradas a los líderes y gestores de emprendimiento del Fondo Emprender, así como también, las entrevistas implementadas a los emprendedores beneficiados, lo cual permitió contar con un panorama amplio de las gestiones y procesos llevados a cabo con los

modelos de negocios, según la experiencia relatada por cada actor involucrado. Adicionalmente, se realizó un análisis de información secundaria que se encuentra vinculada al proceso.

Es de clarificar que, el segmento que se titula como metodología, no presente lo descrito con antelación, sino que anexa lo concerniente a las particularidades que identifican lo que es el Fondo Emprender a cargo del SENA, así como se incluye lo referente a cómo se encuentra configurado el Fondo Emprender Huila, para que el lector pueda construir una idea más atinada de lo que representan las dinámicas propias de este mecanismo impulsor de emprendimientos y generación de empresa.

Seguidamente, está lo que corresponde a los resultados, los cuales, con base en el análisis de la investigación, determinan los factores críticos de éxito que presentaron los emprendedores, y que permitió documentar estas experiencias como primer paso para fortalecer y mejorar los procesos de los emprendedores, en busca de mitigar el alto índice de empresas liquidadas o inactivas beneficiadas por capital semilla del Fondo Emprender, SENA. De modo que, en la presente investigación se establece como resultado, un modelo de sensibilización para el desarrollo de capacidades y habilidades en gerencia de proyectos de emprendimiento.

## **2. El problema de investigación**

### **2.1 Descripción del problema**

La resolución 67/202 aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas el 21 de diciembre de 2012 reafirma “los compromisos con el desarrollo y la erradicación de la pobreza derivados de la declaración del milenio y los compromisos realizados en la Cumbre Mundial 2005”, en la que se establece varios puntos importantes en los que deben estar direccionadas las acciones de los gobiernos en los países de bajo nivel de desarrollo, entre estos, las Naciones Unidas (2013) exaltan los requerimientos de parámetros mejorados normativamente y decisiones políticas que insten a la creatividad empresarial y promuevan las empresas, tanto pequeñas como medianas, sumado a las microempresas, y subraya la positiva función que realiza el emprendimiento empresarial en la apertura de escenarios laborales, el crecimiento de opciones para los ciudadanos, entre ellos los sectores poblacionales de mujeres y jóvenes.

Mediante el artículo 40 de la Ley 789 del 2002, se crea en el artículo 40 el Fondo Emprender, que se formó a título de cuenta especial asignada al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, con potestad administrativa por parte de esta entidad, y cuya finalidad exclusiva corresponde al financiamiento de iniciativas de tipo empresarial, que emergen y sean desarrolladas desde aprendices o agremiaciones entre aprendices, a lo que añaden practicantes universitarios y profesionales quienes durante su formación se encuentren en proceso de desarrollo o ya desarrollados 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” (Fondo Emprender, 2022, p. 1), permitiendo de esta manera incentivar el emprendimiento, la competitividad, y la innovación, para aportar al

desarrollo económico y social, el Estado colombiano ha establecido centros e instituciones con rubro presupuestal para promover iniciativas de negocio que puedan crecer de manera rápida, rentable y sostenible, generando empleo en las regiones en donde se encuentran.

En el 2006, el Gobierno colombiano, establece el emprendimiento como política de Estado con la “Ley 1014 De Fomento a la Cultura de Emprendimiento” para estos efectos, El Fondo Emprender agiliza la accesibilidad a rubros como capital semilla, los cuales son recursos entregados acorde a las necesidades que activan la operacionalización de innovadoras unidades de producción (SENA, 2014).

De acuerdo con el Resumen Ejecutivo Fondo Emprender 2018, desde el 2005, el Fondo Emprender ha beneficiado a emprendedores con capital semilla por valor de \$561.941 millones. Este capital representa en promedio un aumento anual del 41% desde el 2005 a la fecha. Se observa que el 2018 es el año con mayor número de recursos asignados, alcanzando una cifra de \$86.373 millones, la cual, comparándola con los recursos del 2005, refleja un aumento del 229%. También establece que el FE dentro de sus dinámicas de inclusión ha permitido que tanto jóvenes entre los 18 y 28 años, como adultos de 29 años en adelante, puedan crear su propia empresa, generando una mayor participación de emprendedores de 29 años en adelante con un 72% de participación.

Por otro lado, Méndez y Lara (2017) en el estudio investigativo “Diagnóstico, factores críticos y lecciones de aprendizaje de las iniciativas empresariales financiadas por el fondo emprender en el Huila periodo 2002-2014”, establece que desde el año 2003 a 2014 en el Huila se han creado 390 empresas, generando empleo a 3.176 plazas en los 33 municipios beneficiarios, esto, con recursos aprobados de \$26.944,5 millones de pesos, resaltando al Departamento del Huila como líder en la gestión de recursos de Fondo Emprender. Según el

SENA (2015) se han beneficiado con recursos de capital semilla 238 jóvenes del sector rural, 38 aprendices del SENA, 32 emprendedores en general, y 31 universitarios.

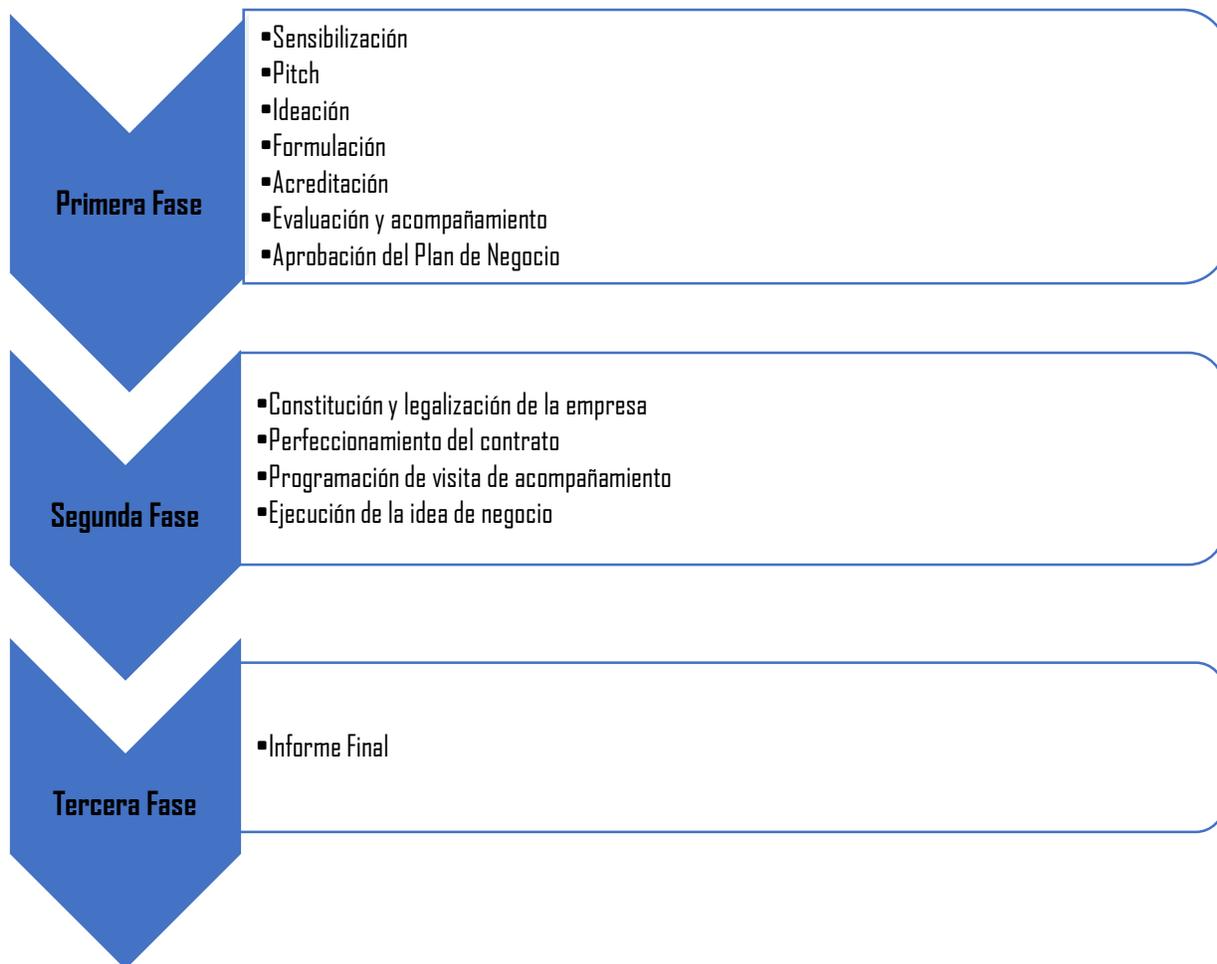
En el documento Evaluación de Fondo Emprender, Resumen ejecutivo septiembre 22 de 2014, establece que las probabilidades de ser beneficiario de Fondo Emprender, se hacen mucho más viables en la medida en la que el emprendedor tenga: 1) mayor nivel de educación, 2) mayor experiencia, 3) hayan sido asesorados por las unidades de emprendimiento UE-SENA, 4) sean de población no vulnerable, 5) no se presenten de forma asociada y 6) que provengan de la región Andina y Orinoquía- Amazonía.

En el proceso de formulación del Plan de Negocio, los emprendedores tienen sus primeros acercamientos a las unidades de emprendimiento y participan en las diferentes etapas y aplican la metodología que se establece desde Fondo Emprender.

Actualmente el SENA tiene 114 unidades de emprendimiento, hay 31 incubadoras de empresas asociadas y las universidades tienen registradas 188 unidades de emprendimiento. Los emprendedores reciben asesoría permanente de estas entidades durante la formulación del plan de negocio o proyecto, a través, de sus departamentos, facultades, instructores o asesores vinculados a las mismas (Alvarado, Cornejo y Bueno, 2006).

De acuerdo con la metodología establecida por Fondo Emprender (ver figura 1), se encuentra la primera fase con las etapas desde donde se inicia todo el proceso, y estas son: Sensibilización, Pitch, Ideación, Formulación, Formalización, Acreditación, Evaluación y acompañamiento al emprendedor en el proceso.

Figura 1.

*Metodología Fondo Emprender*

Fuente: Elaboración propia (2019)

Las primeras etapas se realizan durante un tiempo determinado, de acuerdo con los primeros acercamientos. El tiempo en el que se realizan estas actividades está en promedio de ocho meses a un año, periodo en el que los emprendedores deben tener en cuenta aspectos como: Comprender el entorno, identificar el problema, establecer la necesidad, validar la necesidad y proponer una solución, lo cual supone el conociendo previamente del mercado en el que se quiere incursionar para el desarrollo del proyecto.

Una vez recibida la aprobación técnica del Plan de Negocio por parte de la Unidad de Emprendimiento, los emprendedores deben registrarse en la página WEB del FE.

Posteriormente, el emprendedor se incursiona en la segunda fase, conocida como puesta en marcha. En esta etapa se abordan temas relacionados con: la constitución y legalización de la empresa, el perfeccionamiento del contrato de cooperación empresarial, la programación de visita de acompañamiento (en el que incluyen visitas de interventoría), ejecución de la idea de negocio y asesorías, y en la tercera fase se presenta un informe final. En todo este proceso, se cuenta con el acompañamiento de los gestores e instructores de Fondo Emprender.

Según las características de Fondo Emprender, hay que tener en cuenta los fines iniciales de todo este proceso, los cuales según Universidad Central (s.f.), tienen como objetivos: generar empleo, producir ingresos al emprendedor, crear nuevas empresas, generar empleo formal y mejor remunerado, fortalecer las empresas existentes e incentivar la inclusión social.

Con respecto al Resumen Ejecutivo de Coordinación Nacional de Emprendimiento SENA (2018), de acuerdo con el estudio de impacto realizado, se evidenció que de una muestra de 246 empresas que alcanzaron su puesta en marcha, el 57% de ellas se encuentran en estado activo, es decir, que 6 de cada 10 empresas sobreviven después de los cinco años de apertura.

Esta evidencia, nos permite establecer que existe un alto índice de liquidaciones de los proyectos empresariales de emprendimiento que se financian con capital semilla de FE; estas cifras son importantes, teniendo en cuenta que es un programa que tiene un fuerte impacto en el nivel nacional.

De acuerdo con los primeros acercamientos y a varias entrevistas realizadas a funcionarios del FE en la sede de la ciudad de Neiva y a instructores que trabajan en las sedes de los municipios de La Plata y Pitalito, junto a emprendedores beneficiados por el Capital semilla,

se reconocieron algunas situaciones que se presentan en el proceso desde la formulación del plan de negocio a la ejecución del proyecto global. Un aspecto para resaltar es que a los emprendedores se les asocia como gerentes de su idea de negocio, ya que dentro de sus actividades deben realizar prácticas relacionadas con la dirección, el liderazgo, la gestión y administración de sus proyectos. Sin embargo, es posible reconocer varios problemas que se presentan en varias fases de la propuesta y desarrollo de los proyectos. Entre estas se destacan: falta de conocimiento del entorno competitivo por parte de los emprendedores, poca capacidad de gestión orientadas a resultados, desconocimiento de la estructuración y fases de un proyecto y dificultades para la toma de decisiones administrativas, rasgos que están relacionados directamente con las competencias que deben tener los gerentes de proyectos.

A partir de este hecho, surge la incertidumbre con respecto al fracaso de estos proyectos, ya que estos suponen contar con un componente innovador, parecían ser sostenibles y sustentables pero, a pesar de disponer del acompañamiento de un profesional, una vez se liquida el crédito condonable o presenta un obstáculo, terminan cerrándolo; por eso, se hace necesario identificar cuáles fueron las razones por las cuales los proyectos fracasan, además, es indispensable determinar los comportamientos de los emprendedores durante las diferentes fases del proyecto, y que acciones tomaron frente a las dificultades presentadas.

Por consiguiente, de la problemática descrita se deriva la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias de gerencia de proyectos que requieren los emprendedores beneficiados por el capital semilla de Fondo Emprender, que les permita reducir la tasa de mortalidad de sus emprendimientos?

### **3. Justificación**

El Emprendimiento es un tema fundamental en las agendas estratégicas de diferentes países y regiones del mundo, debido a su contribución en el desarrollo socioeconómico, por cuanto genera empleo y bienestar para la sociedad. Sin embargo, se evidencia un problema que genera un impacto negativo tanto en el aspecto económico como en el aspecto social en el Departamento del Huila, relacionado con la alta tasa de mortalidad de los emprendimientos.

En primer lugar, se reconoce que existen unas causas preliminares que afectan directamente la iniciativa del Estado para apoyar, incentivar y generar emprendimientos a nivel nacional. En segundo lugar, los rubros que se destinan para beneficiar a estos emprendedores, son de recursos públicos, lo que genera una alarma frente al alcance que tienen estos procesos, también, en materia de innovación aún predominan los emprendimientos surgidos por necesidad, caracterizados por mantener condiciones de sobrevivencia, atención a mercados locales, bajo nivel de complejidad, escasa relación con proyectos de investigación; en tal sentido, si bien constituyen una alternativa laboral, presentan dificultades para generar nuevos puestos de trabajo estables y bien remunerados. Además, el empresario constantemente debe tomar decisiones en asuntos que le permitan un mejoramiento continuo de los proyectos en la medida que debe adaptarse a las nuevas exigencias del entorno.

Por estas razones en la presente investigación, se pretende establecer a detalle las habilidades y competencias en gerencia de proyectos de emprendimiento que requieren los beneficiarios de Fondo emprender en el Departamento del Huila como una vía de mejora en el desempeño personal y organizacional de los proyectos de emprendimiento.

Otro de los beneficios de la ejecución de este proyecto, son los resultados de un modelo de sensibilización para el desarrollo de capacidades y habilidades en gerencia de proyectos de emprendimiento, ya que los beneficiarios de Fondo Emprender en el departamento del Huila lograrán identificar conceptualmente las fases de desarrollo del proyecto que generalmente suelen desconocer y que generan en el proceso, desmotivaciones, incertidumbre y retrasos en los plazos previstos. Finalmente, los beneficiarios de Fondo Emprender requieren fortalecer su necesidad de logro y confianza de tal manera, que puedan alcanzar su proyecto de vida y mejorar su calidad de vida.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Definir las competencias en gerencia de proyectos requeridas por los emprendedores viabilizados por el Fondo Emprender para reducir la tasa de mortalidad de los emprendimientos en el departamento del Huila.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Reconocer el funcionamiento y metodología del Fondo Emprender a nivel nacional y su dinámica de participación en el departamento del Huila.
- Caracterizar y conocer el estado del ciclo de los proyectos empresariales viabilizados por el Fondo Emprender en el Departamento del Huila durante el periodo del 2014 al 2018.
- Determinar las competencias de gerencia de proyectos implementadas por los emprendedores durante los procesos con el Fondo Emprender en el período de referencia.

- Identificar variables claves para mejorar las prácticas de gerencia de proyectos de los beneficiarios del Fondo Emprender.

## **5. Estado del arte**

El emprendimiento es una característica estructural de las economías latinoamericanas, en parte, como respuesta a los altos niveles de desempleo que enfrenta la región y que a través del autoempleo se convierte en una alternativa para obtener ingresos. En América Latina, el 28.7% de la población económicamente activa es autoempleada, el 54.8% es asalariada y el 4% es empleadora (Corporación Andina de Fomento, 2013).

De acuerdo con Zamora (2017), la formación de emprendedores y nuevas empresas es una prioridad cuando se trata de promover el desarrollo económico y social de los países, por ello es necesario determinar cuál es su contribución a estos objetivos. El emprendimiento resulta importante por sus efectos positivos en la generación de empleos y en el crecimiento económico.

El concepto de competencias gerenciales es un factor relevante para el éxito de la gestión en las diferentes fases del proyecto de emprendimiento, ya que las nuevas exigencias del entorno están vinculadas con las formas de conducción, los estilos de liderazgo participativo, la mayor comunicación e interacción entre los actores principales de los proyectos, la activa participación en la toma de decisiones, el componente de iniciativa e innovación, el trabajo colaborativo, comprensión del entorno y el componente de la planificación, todo esto para el desarrollo de la gestión orientadas a resultados.

Según Camacaro (2017) quien ocupe un cargo en la organización deberá poseer habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos, experiencia, en otras palabras, competencias gerenciales entendidas como la capacidad productiva que se mide en términos de desempeño y

genera resultados para la organización. Toda persona dentro de la empresa deberá saber hacer, querer hacer y poder hacer las actividades, procesos, procedimientos que permitan lograr los objetivos y brindar bienestar.

En el estudio titulado “Modelo para el desarrollo de capacidades para la gestión de innovación en la empresa” López (2012) menciona que es importante proponer futuras investigaciones para identificar no sólo los nuevos tipos de empresas en las cuales las capacidades dinámicas son un concepto importante, sino también los tipos de empresas donde el concepto es menos útil. En este sentido, más que preocuparse en medir la capacidad de innovación se debe hacer evidente las diferentes estrategias para desarrollar capacidades, volviendo en algunos casos a las fases iniciales del proceso educativo donde se puede ir generando capacidades, habilidades y competencias para la innovación, es decir, generando una cultura de innovación desde los primeros años de las nuevas generaciones, solo así (afirmación categórica) será posible que una empresa y/o región innove de manera intuitiva y deje de generar falsas expectativas por resultados esporádicos de un pequeño grupo de empresas (error que se comete en gran parte de las economías denominadas emergentes).

En la investigación realizada por Torres y Torres (2010) titulada “Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa Farmacéutica Laboratories de Colombia” concluyeron que lo pertinente es ofrecer una lista de competencias para que los trabajadores escojan en cuáles consideran que deben ser capacitados con el fin de mejorar su rendimiento y desempeño en el puesto de trabajo.

De acuerdo a Sánchez (2013), en su estudio titulado “implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en Servientrega S.A”, es necesario la implementación del sistema de evaluación y certificación de competencias laborales

en la totalidad de la organización, puesto que hace parte de un esfuerzo continuo y sobre todo compartido entre la alta dirección, los líderes de procesos, talento humano y los colaboradores, de tal manera que una alianza entre ellos repercuta en el incremento de la productividad, la rentabilidad y el empleo basados en conocimientos, habilidades y destrezas que se buscan hoy en día.

Martínez y Rincón (2010), en la investigación “Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá” determinaron que, si los empleados cuentan con las suficientes capacidades para llevar a cabo los procesos que ejecutan, reducen los tiempos de producción y reproceso; pero esto se logra después de explicar en qué consiste el modelo y cuáles son los beneficios que obtiene la empresa al desarrollar la gestión por competencias.

En la investigación titulada “Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de consultoría especializada para el cargo líder de proyecto en la empresa pensemos soluciones de industria S.A” realizada por Prada (2012), diseñó de un modelo de gestión por competencias en el área de consultoría especializada para el cargo líder de proyecto en la empresa pensemos soluciones de industria S.A, el cual permite a la empresa definir claramente el perfil con el que cuentan los líderes de proyecto que laboran en el área de Consultoría Especializada, y a su vez organizar los procesos de Gestión del Talento Humano, encaminados a estructurar una empresa más competitiva y sólida en el mercado.

Pese a que la investigación sobre formación y desarrollo de capital humano empresarial es escasa, estudios empíricos reportan una baja correlación entre los indicadores de capital humano, como educación y experiencia, y el avance en la creación de empresa (Stuetzer, Obschonka, Davidsson, y Schmitt-Roder-mund, 2013). Rodríguez y Gómez (2014) propusieron

entonces un modelo teórico que da importancia a la combinación de aspectos de capital humano en habilidades o competencias equilibradas para empresarios, pues deben poseer, combinar y equilibrar habilidades para el uso de diversos recursos como capital físico, capital humano y financiero (Stuetzer et al., 2012). Si el emprendedor cuenta con más habilidades, el costo de oportunidad de la coordinación de trabajadores, en términos productivos, es mayor, así trabajadores calificados deberían necesitar menos atención del empresario (Baptista, Lima y Preto, 2012).

Además, Rodríguez y Gómez (2014), en su trabajo titulado “Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá” se consideraron las competencias emprendedoras como aquellas necesarias para la creación de empresa, se indagó acerca de competencias personales basadas en probables comportamientos de emprendedores ante situaciones específicas. El enfoque basado en comportamientos se centra en el proceso emprendedor y en los comportamientos y actividades que en él se llevan a cabo. Una de las fortalezas de este enfoque radica en la conceptualización del fenómeno emprendedor, en donde el emprender es un proceso que concluye con la creación de una nueva empresa o el desarrollo de una idea.

## **6. Referentes teóricos**

### **6.1 Marco contextual**

### **6.1.1 Dinámicas de las empresas en Colombia**

De acuerdo con el artículo 25 del Código de Comercio (Ministerio de Industria y Comercio, 2012) en Colombia el concepto de empresa se entiende como la actividad económica en su totalidad estructurada en función productiva, así como para su transformación y tránsito, sumado a acciones de índole administrativo o bienes en custodia, o finalmente, destinados a la prestación de servicios, un conjunto de actos que son realizados por uno o más entidades de comercio.

En tanto que, en el artículo 2do de la Ley 905 del 2004 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, así como según artículo 51 de la Ley 1111 de 2006, se realiza una caracterización en mediana, pequeña y microempresa, acorde a los siguientes parámetros:

**Mediana empresa:** En su mayoría son establecimientos en las que su planta de personal oscila entre cincuenta (50) y doscientos (200) trabajadores, sus activos totales mayores a 204.995 UVT, e iguales o menos de 1.736.565 UVT.

**Pequeña empresa:** En esta categoría se establece una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, sus activos totales sean más altos de 23.563 UVT y por debajo o iguales a 204.995 UVT.

**Microempresas:** En esta categoría se estima una planta de personal que no supera los diez (10) trabajadores, y sus activos totales son inferiores o iguales a 23.563 UVT.

En el artículo 43 de la ley del Plan Nacional de Desarrollo “Prosperidad para Todos (2010-2014)” (Ley 1450 de 2011) se determinó como criterio de clasificación las ventas y se ordenó al Gobierno Nacional que estableciera mediante reglamento los rangos o valores para la definición de las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en Colombia.

La clasificación de las empresas de acuerdo con su tamaño es de vital importancia para los programas públicos debido a que garantiza una correcta focalización y un direccionamiento adecuado de los recursos institucionales y financieros del sector público. Como se muestra en el presente artículo la clasificación por tamaño empresarial en Colombia y en otros países se ha realizado comúnmente sobre tres criterios: número de empleados, el nivel de activos y el monto de ventas (Nieto et al, 2015).

Se considera pequeña o mediana empresa con dos variables, Número de trabajadores y activos, como se muestra tabla 1.

Tabla 1.

*Categoría y tamaño de empresa*

Categoría	Número de trabajadores	Activos (\$) SMMLV
Micro	<10	<500
Pequeña	10-50	501-5001
Mediana	50-199	5001-15000

Fuente: Campos, (2015)

Las empresas, independiente de su tamaño cuentan con cuatro grandes componentes (ver figura 2) como lo mencionan Montilla y Mortero (2011), quienes argumentan que sin estos elementos no podría funcionar:

Figura 2.

*Componentes de la empresa*



Fuente: Montilla y Mortero (2011)

Según el documento CONPES 3484 política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privada, existe un alto porcentaje de empresas pequeñas y medianas, que se dedican a una gran variedad de actividades relacionados con el sector de servicios, puntualmente el (59.2%). En este sentido le sigue el comercio con un 21.5 % y la industria con el 19.3%.

Es importante resaltar que en el documento CONPES se establece unas altas cifras oficiales sobre informalidad de las PYMES, y se estiman porcentajes altos de empresas que se encuentran en la informalidad, a causa de los costos altos de operar en la formalidad.

Ángel y Pulido (2010) afirman que las denominadas pequeñas y medianas empresas poseen un rol determinante en la economía, en especial debido a que contribuyen con la generación de empleo y al auge del contexto en el cual se insertan. Fenómeno que aplica tanto

para América como para Europa; y de acuerdo a María Claudia Lacouture, Ministra de Comercio durante el 2016-2017, Moreno (2020) asegura que las PYMES se constituyen como elementos definitivos para la economía colombiana contemporánea que está en proceso de consolidación, ello producto de lo que representan en materia de empleo y en cuanto al PIB, de ahí que, robustecer la capacidad competitiva mediante la política pública referente al Desarrollo Productivo les posibilitará crecimiento como resultado de la internacionalización. Sin embargo, la informalidad que manejan las PYME's a la fecha, impiden ese objetivo de internacionalización.

### **6.1.2 La empresa MIPYMES en Colombia**

Según el DANE, las MIPYMES (en donde se incluyen las microempresas) se generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB), lo cual es una clara muestra del aporte que realizan las PYME's a la economía del país (Hendes y Manrique, 2018).

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) realizan su gestión de productividad en medio de una paradoja. De un lado, su contribución a la economía es innegable, pero, por el otro, hay condiciones y entornos que menguan su competitividad y no les favorecen para ser el motor que podrían ser, sobre todo en épocas de desaceleración como la actual (Orozco y Penagos, 2019).

Por su parte, Confecámaras (2016) manifiesta que: El reducido tamaño de las empresas que entran al mercado también es un factor condicionante para la productividad, el personal medianamente calificado, las múltiples tareas que se deben desempeñar dentro de la organización, la falta de programas de bienestar, hace que las MIPYMES, se les dificulte

convertirse en grandes empresas, por lo tanto se debe brindar apoyo a los emprendimientos más jóvenes y de menor tamaño (y con potencial de crecimiento), con el fin de que estos puedan lograr mejoras en productividad que permitan a estas empresas alcanzar un tamaño medio óptimo que ofrezca mayores posibilidades de sostenimiento en el mercado.

De acuerdo con Restrepo y Vergara (2019) Colombia tiene 2.540.953 MIPYMES, que representan el 90% de las empresas del país, producen el 30% del PIB y emplean más del 65% de la fuerza laboral nacional y según Rosmery Quintero, presidenta nacional de la Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la mitad de las MIPYMES del país se quiebra después del primer año y solo 20% sobrevive al tercero. Añade esta fuente que, una de las posibles causas de la alta mortalidad se podría explicar de una reciente investigación del Instituto Global McKinsey, en la cual el 62% de las MIPYMES no cuenta con acceso a préstamos financieros, claves para su crecimiento y desarrollo. Además, la mayoría de ellas presentan educación financiera limitada y basan sus decisiones en personal con poco conocimiento del tema.

## **6.2 Marco teórico**

### **6.2.1 Proyectos**

El concepto de proyecto proviene del latín proiectus, que establece el término de proyecto como un conjunto de actividades articuladas y coherentes orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, siguiendo una metodología definida para la cual es necesaria un equipo interdisciplinar de profesionales, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, y cuya

programación en el tiempo corresponde a un cronograma con una duración limitada (Beltrán, 2011).

Según el Project Management Institute, Los proyectos son gestiones concentradas en procura de una finalidad específica exclusiva, de orden temporal, además, con una datación preconcebida que incluye el inicio y la conclusión.

(Project Management Profesional PMI, 2013) y de acuerdo PMI (2004) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un bien, servicio o producto, alineados a unos objetivos principales que permiten alcanzar unas metas establecidas.

Padilla (2007) define proyecto como aglutinación de ideas, aunado a información, estimaciones y documentos explicativos articulados de manera metodológica, que indica directrices a acatar, lo que involucra actividades como análisis sobre los costos y los beneficios a extraer de una obra o tarea en particular; en suma, datos que permiten sustentar decisiones en relación con las aprobaciones o no.

De acuerdo con **Maldonado (2018)** un proyecto es un grupo de actividades programáticas con el propósito de alcanzar una finalidad establecida, para lo que se ha presupuestado una determinada cuantía de recursos.

Un proyecto es cuando se busca desarrollar un objetivo y se desea conocer cuál puede ser el resultado final de materializar por ejemplo una idea, igualmente se desea dar respuesta a un problema planteado, buscar posibles soluciones a un escenario desconocido, es buscar como de forma organizada se puede llegar a un resultado que se dio en primera instancia por una incógnita, una necesidad inicial, cuando se conoce el resultado se da fin a ese proyecto, y tal vez, se puede empezar otro (Estrada, 2015).

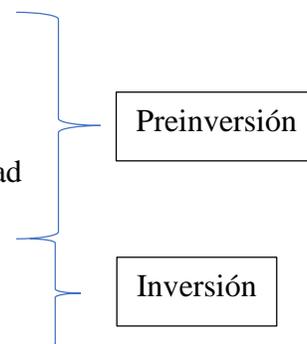
Pero uno de los autores que mejor precisa su significado son Chain y Chain (1991) quienes señalan que un proyecto está asociado a la investigación de una resolución racional frente al planteamiento de una problemática, que dada su incidencia se constituyen en una necesidad para atender y solventar para la sociedad.

### 6.2.2 Ciclo de vida de proyectos

Un proyecto, según Maldonado (2018) se desarrolla en diferentes etapas que se suceden y se relacionan entre sí constituyendo lo llamado el “ciclo de proyectos”, diseñado para asegurar el adecuado control, seguimiento y monitoreo de las actividades para obtener el producto, bien o servicio deseado.

Etapas del ciclo de los proyectos:

1. Idea del proyecto
2. Estudio de prefactibilidad: Estudio previo, estudio de previabilidad
3. Estudio de factibilidad: Anteproyecto definitivo, Estudio de viabilidad
4. Proyecto definitivo
5. Financiación del proyecto: Ejecución del proyecto, seguimiento
6. Operación del proyecto: Explotación y gestión del proyecto
7. Evaluación “ex post”

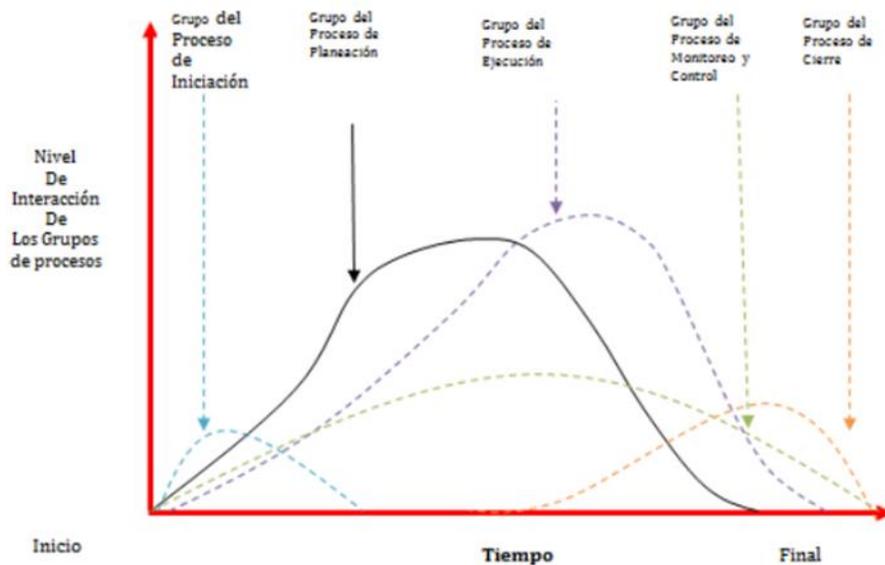


De acuerdo con PMBOK guide (1996) para facilitar la gestión, los directores de proyectos o la organización pueden dividir los proyectos en fases, con los enlaces correspondientes a las operaciones de la organización ejecutante. El conjunto de estas fases se conoce como ciclo de vida del proyecto. Muchas organizaciones identifican un conjunto de ciclos de vida específico para implementarlo en todos sus proyectos.

Todos los proyectos, sin importar su tamaño o complejidad pueden configurarse dentro de la estructura mostrada en la figura 3.

Figura 3

*Relación de grupos de procesos*



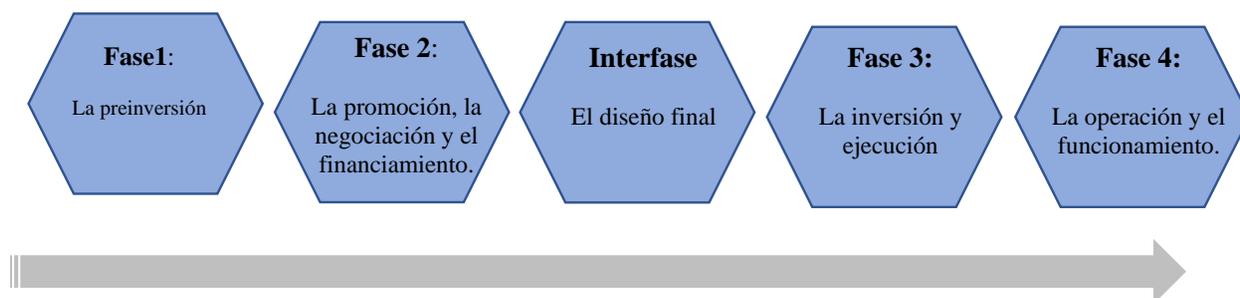
Fuente: PMBOK (1996)

De acuerdo con Portillo, Cortes y Trujillo (2013) algunas características generales de la estructura del ciclo de vida de un proyecto son: Los costos y la dotación de personal son bajos al inicio del proyecto, alcanzan su punto máximo según se desarrolla el trabajo y caen rápidamente cuando el proyecto se acerca al cierre. La influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto, pero disminuyen durante la vida del proyecto. La capacidad de influir en las características finales del producto del proyecto, sin afectar mucho el costo, es más alta al inicio del proyecto y va disminuyendo a medida que el proyecto avanza hacia su fin.

Por lo anterior, es importante enfatizar en las características que se encuentran inmersas en los procesos de cada una de las etapas o ciclos de los proyectos. Por ende, Rosales (1999) en su libro la Formulación y la Evaluación de Proyecto, establece cuatro fases.

Figura 4

*Fases de un proyecto*



Fuente: Elaboración propia basado en Rosales (1999)

Cabe resaltar que las fases que conforman el proyecto requieren materias primas y otros recursos fundamentales para el desarrollo de este, según Fuentes (1984) un sistema sistemático establece coordinadamente los insumos, los procesos y los productos.

**Fase 1, Pre-inversión:** Esta fase para Fuentes (1984), también conocida como “La fase de planificación” “La etapa de estudios o investigaciones” o “La fase de elaboración del proyecto” reúna la realización de todos los estudios y estimaciones necesarias para determinar la alternativa más factible para la solución de un problema o necesidad identificados previamente. Con base a un análisis exhaustivo de resultados se elabora un documento que plantea un proyecto. Los gastos en los que se incurren en esta fase entran contemplados dentro de los gastos de la “Pre-inversión”.

La fase de la pre-inversión se debería analizar de manera sistemática, al igual que las otras fases del ciclo del proyecto. Sin embargo, esta establece el primer producto que es el documento en si del proyecto en el que se determina los cuatro siguientes niveles de elaboración:

1. Identificación
2. Perfil
3. Prefactibilidad
4. Factibilidad.

El primer nivel que constituye la identificación, el marco general de la ubicación específica del proyecto, desglosan los otros tres niveles que retoman los estudios del primero, pero cada vez con un grado de análisis más exhaustivo, ya que, un primer documento de proyecto, resultado de la identificación sirve como insumo para desarrollar el perfil y así sucesivamente con los otros niveles, la medida de grado de profundidad al que llegue el proceso de investigación depende directamente de la naturaleza y la magnitud del proyecto.

Para la elaboración del primer producto del proyecto, que a su vez es el mismo documento estructurado del proyecto deben realizarse estudios sobre aspectos relacionados con;

- La identificación del Proyecto: este aspecto permite tener una ubicación general y estructural del proyecto
- El estudio de mercado: este aspecto permite tener una visión global de la factibilidad y la posibilidad de éxito del proyecto, establece el contexto en el que se encuentra los bienes y servicios que se producirán por medio del proyecto.
- El estudio técnico: este aspecto nos permite analizar y establecer la mejor alternativa técnica, teniendo en cuenta su respectiva locación, el tamaño, la tecnología, aspectos administrativos y legales.

- La evaluación financiera: establece las proyecciones del margen de rentabilidad, utilidad y sostenibilidad del proyecto, frente a los costes de la ejecución de este, teniendo en cuenta la perspectiva de la inversión del capital, los costos de operación y mantenimiento.
- La evaluación económica y social: en este aspecto se define el valor económico y valor agregado social de impacto del proyecto en el país, la región, el municipio, la comunidad o grupo de beneficiarios.
- La evaluación Ambiental: En este aspecto se establece el impacto positivo o negativo que genere en el ambiente en el que se desarrollara el proyecto, considerando medidas de contingencia y mitigación frente a los posibles impactos medio ambientales.

**Fase 2, Fase de promoción, negociación y financiamiento:** Según Molina (1992) en esta fase establece todos aquellos aspectos relacionados con la negociación y gestión de recursos necesarios para ejecutar el proyecto. También comprende aspectos relacionados con la divulgación, promoción y sustentación del proyecto con las diferentes autoridades o entidades que puedan vincularse con el proyecto, categorizando el aporte que generara al proyecto, teniendo en cuenta que algunas de las entidades son las responsables de brindar el consentimiento para ejecutarlo. El resultado es la viabilidad política o estatal y la aprobación del financiamiento. Esta fase, sirve de empalme con la fase de pre-inversión y la inversión y ejecución.

Esta fase requiere de algunos insumos que a su vez son resultados de la fase de pre-inversión, cómo;

- Documento del proyecto elaborado en el nivel de perfil, prefactibilidad y factibilidad previamente aprobados institucionalmente y con viabilidad del estado o entidades que apoyaran financieramente al proyecto.
- Fuente de financiación identificada
- Metodología para la negociación del proyecto.
- Recurso humano

De acuerdo con Fuentes (1984, citado por Quiché, 2008), cuando la fuente de financiamiento es externa, los tramites tienden a ser largos y engorrosos, y esto suele presentarse por las siguientes razones:

- Existe una carencia de personal capacitado para negociar el proyecto
- No se cuenta con metodologías para facilitar los procesos de negociación.
- Se desconocen los organismos, las situaciones y los países que ofrezcan recursos financieros de cooperación externa.
- Existe poca claridad entre el documento del proyecto que se elabora en la fase de pre-inversión, y los formatos o guías que pertenecen a los diferentes organismos para solicitar la cooperación.
- Una de las más comunes es la desarticulación que existe entre las diferentes fases del proyecto.

### **6.2.3 Gerencia de Proyectos**

Según la definición del PMI®, la gerencia de proyectos es la aplicación de los conocimientos, las habilidades, herramientas y técnicas sobre las actividades que se necesitan para alcanzar los requerimientos de un proyecto específico (PMI, 2015).

De acuerdo con Portocarrero (2005) la importancia de la gerencia de proyectos se ve reflejada en la necesidad que tienen los países desarrollados y los emergentes, de realizar su aplicación efectiva, con lo cual se puede ‘planificar el futuro’ elaborando planes de desarrollo a mediano plazo y a su vez ‘creando su futuro’, ejecutando sus planes mediante programas de actuación a través del Project Management.

La gestión de proyectos es demasiado importante dentro del desarrollo sostenible y constante de las sociedades, ayuda a visualizar un horizonte de posibilidades en un escenario determinado, lo que permite a futuro conocer un resultado el cual al interesado le brinde las herramientas necesarias para tomar la mejor decisión posible (Estrada, 2015).

Para lograr una gestión eficaz, es necesario conocer la estructura de la Gestión de Proyectos que está conformada por 47 procesos que conforman 5 grupos de procesos y 10 áreas de conocimiento. Los grupos de proceso son: Iniciación, Planificación, Ejecución, Seguimiento y Control, y Cierre. (Ver figura 5).

Figura 5



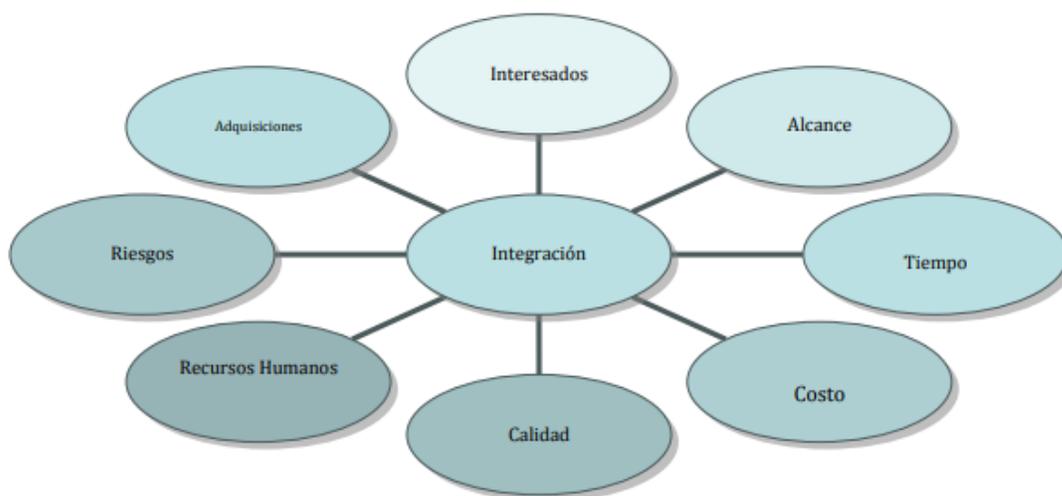
*Relación de grupos de procesos*

Fuente: PMBOK (1996)

Las áreas de conocimiento son: Gestión de la Integración, Gestión de Alcance, Gestión del Tiempo, Gestión del Costo, Gestión de la calidad, Gestión de los Recursos Humanos, Gestión de las Comunicaciones, Gestión del Riesgo, Gestión de la Adquisiciones, Gestión de los Interesados. (Ver figura 6).

Figura 6

*Áreas de conocimiento*



Fuente: PMBOK (1996)

#### 6.2.4 Competencias

El término competencias, conforme al diccionario de la Lengua Española (RAE, 2022), significa habilidad capacidad o idoneidad para ejecutar algo o hacer parte de una situación determinada. A su vez, el concepto de competencias comenzó a estructurarse en la década de los sesenta con base a dos aportes significativos, el de la lingüística de Chomsky (1970) y la psicología conductual de Skinner (1974). Por un lado, Chomsky (1970) propuso el concepto de competencia lingüística como una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se ponía en acción mediante el desempeño comunicativo (uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas), sin embargo, este enfoque comenzó a tener múltiples críticas y revaloraciones, ya que, como establece Skinner (1974) las competencias están basadas en algo interno, en una línea conductual, fundamentándose en el comportamiento observable, efectivo y verificable, confluyendo entonces así el desempeño dentro de la competencia.

El término de las competencias se retoma a finales de la década de los sesenta, esto basado en búsquedas de respuestas para una técnica que pudiese mejorar la coordinación entre los sistemas de “educación-formación”, buscando un ámbito que pudiera satisfacer las necesidades concretas del mundo laboral. Esta circunstancia incentiva a modificar la estructura de los mercados de trabajo en las organizaciones, a modificar la gestión y los sistemas productos (Mertens, 1996).

McClelland (1973) atribuye el término de competencias como el éxito de individuos en su trabajo, más que a características propias de las personas, a sus competencias, que, a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados como principales factores de selección. Lo anterior lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias, que permitieran una mejor predicción del rendimiento laboral. Debido a esto, las competencias

aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que “realmente causa un rendimiento superior en el trabajo” y no a la valoración de factores que detallan de forma confiable la totalidad de características que definen a una persona, con la expectativa que algunos de estos aspectos sean positivos como dinamizantes de un alto rendimiento laboral.

Según, Claude Levy Leboyer (1997) establece las competencias como un repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Indica que son observables en la realidad del trabajo, ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del cargo.

Por otro lado, Boyatzis (1993) reforzó la conceptualización dada por McClelland, que se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) este es el concepto más aceptado, el cual percibe las competencias como unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, (Cuesta, 2005). Esta definición aporta que, si bien son necesarios los conocimientos y habilidades, estas no son suficientes para desempeñarse exitosamente en un puesto.

Las Competencias son un conjunto de conocimientos (Saber); de habilidades, aptitudes o destrezas (Saber hacer) y unos rasgos de carácter: Actitudes, valores, motivaciones, relaciones interpersonales (Ser), identificables y medibles, que al estar presentes en una persona le permiten un desempeño exitoso (Patiño, 2006).

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO en el marco de las competencias, las establece como los compartimientos constatables de una

persona que potencializan el desempeño eficiente para los resultados eficaces de sus labores, pero también reafirman que no se trata solo de lo que hacemos, sino del cómo lo hacemos. Para ello, consideran tres elementos esenciales para el desarrollo de unas buenas competencias, el primero, los valores, que consisten en tres principios de creencias comunes, el segundo, cinco competencias esenciales aplicables a todos nosotros, y el tercero, un conjunto de seis competencias paralelas de liderazgo que se aplican a altos directivos (ver figura 7).

Figura 7

*El marco de competencias*



Fuente: Los recursos humanos de la FAO (2014).

Mertens (1996) afirma que las organizaciones se han ocupado de fortalecer las competencias fundamentales del recurso humano, guiados por la finalidad de gestar diferenciadores ante la competencia, en este sentido se hace necesario que las organizaciones enfoquen sus estrategias a fortalecer el talento humano desde su formación, experiencias, capacidad de innovación conocimiento de mercado, y cultura de motivación organizacional.

**Enfoques de competencias.** Existen distintos enfoques o modelos para determinar el concepto de competencias, de los cuales se abordan los tres más utilizados. Sin embargo, cabe resaltar, que no existe un único modelo para analizar e identificar las competencias.

El primer enfoque es el Modelo Conductual, que está orientado a las personas con desempeños altos, trabajadores que hacen bien su labor y que sus resultados cumplen las expectativas de la empresa, en ese aspecto las empresas determinan las competencias y las características con la finalidad de establecer un puesto de trabajo. Estos análisis de competencias son claves y tienen una decisiva influencia en el desarrollo del puesto de trabajo y en el funcionamiento óptimo de la **organización (Mertens, 1996).**

Surgen varios términos que definen el concepto de competencias, en especial para este enfoque, entre esos se encuentra como una característica inmanente a un individuo que se encuentra asociada con el desempeño exitoso en un lugar laboral (Boyatzis, 1982 citado en HayGroup, 1996).

Las competencias se basan en modelos que identifican comportamientos asociados a un desempeño exitoso, esto permite establecer fundamentos objetivos para evaluar las áreas de desempeño, desarrollo y selección de cada individuo (Haygroup, 1996).

Para Spencer y Spencer (1993), se alude a una característica subjetiva inherente al ser que se vincula con estándares de actuación efectiva o un dominio de destrezas superior ubicada en un escenario laboral. Estos últimos autores establecen el modelo del iceberg (ver figura 8) que sugiere que existen factores que influyen en estas conductas, y por lo tanto hacen que una persona cuente o no con cierta competencia.

Figura 8

*Modelo Iceberg de las Competencias/*

Fuente: Spencer y Spencer 1993

Este modelo plantea variables tangibles e intangibles que inciden en patrones de comportamiento:

VARIABLES TANGIBLES:

- Conocimientos: lo que una persona sabe de un área particular.
- Habilidades: lo que una persona sabe hacer bien.

VARIABLES INTANGIBLES:

- Auto imagen: la forma en que una persona se ve a sí misma.
- Valores/roles sociales: La imagen que una persona proyecta a otros, lo que refleja que cree como importante de hacer o de ser.
- Rasgos: un patrón de conducta habitual

- **Motivos:** pensamiento y preferencias naturales y consistentes que dirigen y mueven la conducta de una persona (Fundación Chile, 2004).

**Tipologías de competencias.** (Haygroup, 1996) De acuerdo con el modelo conductual existen tipologías de competencias, en las cuales se encuentran las siguientes:

- **Competencias Diferenciadoras:** Son competencias que permite establecer la diferencia de los trabajadores que tienen un desempeño superior sobre los que tienen un desempeño promedio o inferior.
- **Competencia Umbral o Esenciales:** Son aquellas competencias que requiere la organización para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado para los trabajadores que cumplan con los objetivos.
- **Competencias Genéricas:** Esta tipología de competencias son aquellas que se presentan de forma recurrente en diferentes ambientes de trabajo, que son aplicables a cualquier puesto de trabajo, y que están relacionadas con las aptitudes laborales enfocadas en: capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.
- **Competencias específicas:** En este tipo de competencia, se establecen competencias particulares, competencias que se requieren específicamente para un puesto de trabajo, en el cual es necesario tener en cuenta unos conocimientos requeridos que están relacionados directamente con aspectos técnicos los cuales se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales.

De igual modo, el modelo propuesto por Spencer y Spencer (1993) establece seis grupos de competencias genéricas (ver tabla 2).

Tabla 2.

*Competencias genéricas*

Grupos	Competencias genéricas
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al resultado.</li> <li>- Atención al orden, calidad y perfección.</li> <li>- Espíritu de iniciativa.</li> <li>- Búsqueda de la información.</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilidad interpersonal.</li> <li>- Orientación al cliente.</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persuasión e influencia.</li> <li>- Conciencia organizativa.</li> <li>- Construcción de relaciones.</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de los otros.</li> <li>- Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal.</li> <li>- Trabajo en grupo y cooperación.</li> <li>- Liderazgo de grupos.</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensamiento analítico.</li> <li>- Pensamiento conceptual.</li> <li>- Capacidades técnicas, profesionales y directivas.</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autocontrol.</li> <li>- Confianza en sí mismo.</li> <li>- Flexibilidad.</li> <li>- Hábitos de organización.</li> </ul>

Fuente: Spencer y Spencer (1993, citado en Mertens, 1996).

El segundo enfoque hace referencia al Modelo Funcional, que se establece desde la escuela funcionalista de sociología, en el que sus orígenes se direccionan a la Administración británica por adoptar sistemas de formación y capacitación profesional de acuerdo con las

necesidades exigidas por el mercado laboral. De acuerdo con (Meterns, 1996) para este modelo las organizaciones o empresas son entendidas como sistemas sociales abiertos que interactúan con su entorno, pues las relaciones de este modelo dependen directamente del mercado, la tecnología, las relaciones institucionales, y los procesos socioculturales, pero también, teniendo en cuenta a las empresas como sistemas integrales que cuentan con diferentes áreas que pueden subsistir e interrelacionarse funcionalmente.

En este modelo, el concepto de competencias tiene varias definiciones tales como:

“Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integren su ocupación” (Fernández, 2005, p. 34).

A lo anterior se agrega Maisselot (2005), con su acepción de una capacidad verdadera perteneciente a un sujeto que le facilitan el dominio de un grupo de deberes que hacen parte de una función específica.

Para la Fundación Chile (2004), las competencias se enriquecen con otros haberes singulares y subjetivos que les permite responder de forma idónea a una solicitud de complejidad, así como realizar sus acciones en relación adecuada al contexto y los haberes (lo que requiere de funciones tanto cognitivas como no).

Según Chilecalifica (2005), considera a las competencias como un “conjunto de actitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente con las actividades que hacen parte del ejercicio laboral (Funciones laborales) según los estándares definidos por el sector productivo” (p. 7).

Por otro lado, en el documento Capacitación por Competencias principios y métodos de Martínez y Martínez (2009), establecen el concepto de competencias como cualidad singular y

exclusiva de cada persona, funcionales en las ejecuciones de una tarea determinada, con una valoración de calidad alta, y a partir de ello, fomentar un clima laboral idóneo.

En este sentido, de acuerdo con Mertens (1996), es importante considerar los objetivos y funciones de las organizaciones sin que parezcan un sistema cerrado, teniendo siempre en cuenta la relación que existe con el entorno. Y como secuencia de ello, la función del trabajador en las empresas entendida no sólo como una relación con el entorno de las empresas, sino también la relación que constituye los subsistemas dentro de la empresa, donde cada función es el entorno de otra. Teniendo en cuenta que este modelo se basa en resultados, de acuerdo con el área de ocupación, es decir, parte de un objeto principal, hasta llegar a la identificación de la competencia.

El modelo funcional es implementado en la identificación de las competencias, en el que se analizan las diferentes relaciones que existen entre las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, esto, con el fin de identificar aquellas características inmersas en los trabajadores que son relevantes en la obtención de un resultado, o la solución de un problema. (CIDEDEC, 2000)

Por consiguiente, la característica principal de este modelo, además de centrarse en los resultados del trabajador, también trata de identificar y describir de forma muy concreta las funciones claves y fundamentos que se requieren en la actividad productiva, lo cual permite la movilidad de las funciones hacia las realidades laborales.

**Taxonomía de las competencias.** De acuerdo la Fundación Chile (2004), institución encargada de liderar el trabajo sobre competencias, ha utilizado un modelo que estandariza las competencias en función de su naturaleza, analizando el contexto en el

que se desarrollan, y sus usos más frecuentes. En este sentido los tipos de competencias identificados son:

- **Competencias básicas:** se evidencian inicialmente en la educación inicial, y comprenden los conocimientos y habilidades que se desarrollan para progresar en el ciclo educativo y vincularse en la sociedad. Son mínimas para implementarse en cualquier área de desarrollo, ya sea en lo personal como en lo laboral.
- **Competencias de empleabilidad:** habilidades y capacidades requeridas específicamente para ingresar, desenvolverse y mantenerse en un contexto laboral.
- **Competencias conductuales:** Son aquellas que describen desempeños superiores o destacados en el mundo laboral, y que generalmente se visualizan en términos de atributos personales más que en términos de estándares mínimos de desempeño de la actividad o tarea.
- **Competencias funcionales:** Estas competencias se establecen en aspectos técnicos, y son aquellas que se requieren para desempeñar una función en específico, y tienen algunos estándares de calidad diseñados por la misma empresa u organización. Pero también se dividen en competencias específicas, que están circunscritas a determinados procesos y puestos de trabajo (Funciones u ocupaciones) o, competencias transversales, que son aquellas relevantes a una cantidad de ocupaciones o funciones laborales.

Un ejemplo, de modelo de competencias funcional y su conceptualización se encuentra en el Sistema Nacional de Competencias del Reino Unido (National Vocational Qualifications, NVQ), que se estableció a raíz de un documento en 1980 y da origen a la Nueva Iniciativa de Capacitación, en la que son fundamentales la descripción de los

productos en relación con sus resultados teniendo en cuenta los procesos internos de las organizaciones.

Sin embargo, algunas de las principales críticas del Modelo Funcional radican en que solamente verifican que se ha logrado una competencia, mas no como fue el proceso de logro de la competencia, es decir, se enfocan solo en los resultados.

Por último, se encuentra el tercer enfoque que hace referencia al *Modelo Constructivista*, qué según Mertens (1996), se encuentra en el análisis de las relaciones existentes entre grupos de procesos, el entorno y entre la formación y el empleo. En este caso el modelo de competencias está basado tanto en la persona con sus posibilidades y logros laborales, como al entorno socio laboral con el que se relacionan.

En esta misma línea teórica, es de señalar que el concepto de competencia no solo se construye a partir de la función que emerge del mercado, sino que es la que integra la importancia de la persona con sus objetivos y posibilidades. Plantea que las competencias se desarrollan a través del aprendizaje que se dan bajo las experiencias, incluyendo en poblaciones menos competentes. Un aspecto importante es la participación de los individuos en la discusión y comprensión de los problemas, siendo un esquema crucial para identificar disfunciones en las organizaciones y poder general un modelo estándar.

De otro lado, en lo que concierne al *Modelo Constructivista* el concepto de competencias es definido según Tobón (2006) como: “Las habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales- profesionales desde el marco organizacional” (p. 20).

La descripción de competencias bajo el modelo constructivista se establece desde la finalización de procesos de información orientados a la acción y el análisis de las dificultades que se presentan en las organizaciones, teniendo en cuenta a todos los actores que conforman la

organización y su entorno formativo. Las competencias no deben ser identificadas al inicio de la vinculación laboral, ya que habrá aspectos que hacen parte del tejido organizacional que permitirán generar nuevas competencias en los trabajadores. Por lo tanto, lo que se recomienda para trabajar con una política de gestión por competencias es en primer lugar, superar los límites del aprendizaje tradicional, ofreciendo a las personas un sistema de capacitación y formación con prácticas alternas, en las que participen de forma proactiva y que estén vinculadas todos los actores, incluyendo las instituciones y agentes educativos.

De acuerdo con el CIDEC 2000 el modelo constructivista ha sido criticado teniendo en cuenta el carácter netamente contextual en el que se identifica las competencias, ya que por su sentido reduccionista hace que se dificulte la relación con la validación de la identificación de competencias y sus contextos sociales y organizacionales.

En resumen, los tres modelos centran las competencias de acuerdo con:

- Normas de competencias funcionalista, que se centra en los requerimientos de la ocupación laboral y profesional.
- Mejor desempeño conductista, que establece las competencias en las cualidades de las personas.
- La persona que es capaz de hacer con el modelo constructivista, que establece las competencias como actitudes y la conducta relacionada con el conocimiento, habilidades y destrezas en conjunto.

### 6.2.5 Emprendimiento

El concepto de emprendimiento, conforme al Diccionario de la Lengua Española (RAE), significa “acción y efecto de emprender, cualidad de emprendedor”. A su vez, la palabra emprendedor fue definida por primera vez en el año de 1732, en el Diccionario de Autoridades como un individuo que despunta una gestión y se prospecta en acciones y ejecución que solventan una dificultad, y frente a lo cual encausa su empeño hasta la culminación de la operación trazada, pese a la exigencia que ello demanda.

En la actualidad el concepto emprendedor se relaciona al verbo emprender, el cual, en el diccionario de la lengua española (RAE) lo define de la siguiente manera: “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”. Por lo que ha sido utilizado para describir a aquellas personas que inician una nueva empresa.

Por otro lado, la Ley colombiana 1014 del 2006 (MINCIT, 2006) “ley de la cultura al emprendimiento” define el emprendimiento como una forma de pensar y accionar enfilada a la generación de riqueza. Toda vez que, esta forma de pensar se enfoca en oportunidades, que se detallan con una panorámica global y que se ejecuta a través de un líder con equilibrio y una gestión frente al riesgo controlado, el producto en conjunto es la obtención de un valor en favor de la empresa, pero, también a la economía y la sociedad.

Sin embargo, desde 1732 hasta la actualidad, el término ha sido establecido desde algunas perspectivas por diferentes autores. Tanto así, qué, a lo largo de la historia la literatura ha considerado diferentes papeles para el emprendedor dentro del desarrollo económico. Por ejemplo, según (Cantillón, 1755) el emprendedor es «alguien dispuesto a soportar el riesgo financiero personal de emprender un negocio». También, expresa una visión del desarrollo económico de Europa en el siglo XVIII y lo relaciona aún más con la noción estática del

emprendedor que con una visión dinámica del mismo, confundiendo al emprendedor con el «dueño de un negocio», noción que no permite relacionar la capacidad de la persona para iniciar nuevos emprendimientos.

Marshall, por ejemplo, a finales del siglo XIX centraba su teoría en la importancia de la clase empresarial para la economía de mercado (Marshall, 1890). Para este autor, los emprendedores eran los mayores impulsores del proceso de producción y distribución; de establecer la dinámica de la oferta y demanda en el mercado; de la asignación del capital y el trabajo dentro del negocio. La visión de Marshall se aproxima más al papel de los emprendedores en sectores con alto impacto en capital, donde las economías de escala son un reflejo de la eficiencia en los procesos productivos.

Schumpeter (1934), por su parte, fue un pionero en vincular el aspecto dinámico del emprendimiento a la innovación y el desarrollo económico. Su concepto de «destrucción creativa», como reflejo del pensamiento evolucionista, puede estar relacionado directamente con el rol del emprendedor en las economías basadas en la innovación. Los emprendedores tienen capacidades para introducir nuevos productos a mercados desconocidos, expanden la frontera tecnológica, dejando inactivas las tecnologías antiguas.

Recientemente han surgido diferentes visiones y conceptos sobre el emprendimiento que destacan su naturaleza multifacética y holística. En esa línea, Acs y Szerb (2009) reconocen la existencia de tres componentes principales que caracterizan el emprendimiento: actitudes emprendedoras, actividades y aspiraciones emprendedoras. Estos elementos están complejamente interrelacionados entre sí, formando un sistema caracterizado por enlaces reforzadores entre uno y otro elemento.

En este sentido, las actitudes emprendedoras están relacionadas con el grado de convencimiento personal que tiene el individuo acerca de la existencia de buenas oportunidades para empezar un negocio; el nivel de incertidumbre que la persona está dispuesta a soportar en su iniciativa empresarial; la percepción propia acerca de las habilidades, conocimiento y experiencia para crear un negocio, y el grado de reconocimiento social a los emprendedores. Es importante para los países tener personas con capacidades que le permitan reconocer nuevas oportunidades de negocios y estén convencidas de tener las habilidades requeridas para aprovecharlas.

La actividad emprendedora tiene múltiples facetas: desde la concepción de un nuevo negocio, su establecimiento, madurez y su eventual cierre. La creación de negocios varía de acuerdo con el sector económico en que se encuentren. Cuando la actividad emprendedora se ve como un proceso más que un hecho aislado (tal y como lo hace el GEM), la atención debe concentrarse tanto en los propósitos emprendedores como en la actividad emprendedora según sus diferentes fases (naciente, nueva y establecida). Este proceso permite explorar la contribución de los emprendedores a la economía nacional según la fase en la que se encuentren. Por ejemplo, la actividad de negocios nacientes y nuevos se espera que sea mayor en economías basadas en recursos, fundamentalmente, porque muchas de ellas son motivadas por necesidades económicas. En economías basadas en la innovación, la proporción de emprendimientos que surgen para aprovechar oportunidades se espera que sea mayor que en las economías basadas en recursos o en eficiencia.

Finalmente, las iniciativas emprendedoras reflejan la naturaleza de la actividad empresarial. Las aspiraciones de los emprendedores en cuanto a la introducción de nuevos productos, procesos productivos, mercados o cambios organizacionales afecta de manera directa

el resultado potencial y real de los emprendimientos existentes. La innovación de productos y procesos, la internacionalización de las operaciones y la ambición de un rápido crecimiento son consideradas el sello del emprendimiento impulsado por la ambición y la búsqueda de oportunidades. (Varela et al., 2014).

Es esta última visión (multifacética y holística) de lo que es el emprendimiento la que toma en cuenta el Global Entrepreneurship Monitor - GEM (Monitor Mundial de Emprendimiento).

El GEM equivale al procedimiento de investigación académica de amplitud realizado en el ámbito mundial, para comprender los vínculos existentes entre la actividad emprendedora (Entrepreneurship) y el desarrollo económico nacional. (GEM Colombia, 2011). Con la innovación, a diferencia de los procesos tradicionales de análisis de emprendimiento, que el GEM centra su análisis desde la perspectiva del emprendedor.

De acuerdo con la GEM, se asume el emprendimiento como una situación programática que lleva a una persona a través de 4 fases factibles de este propósito, y las que se plasman en la denominada definición conceptual estudio GEM (Kelley, Bosma, y Amorós, 2011), ver figura 9.

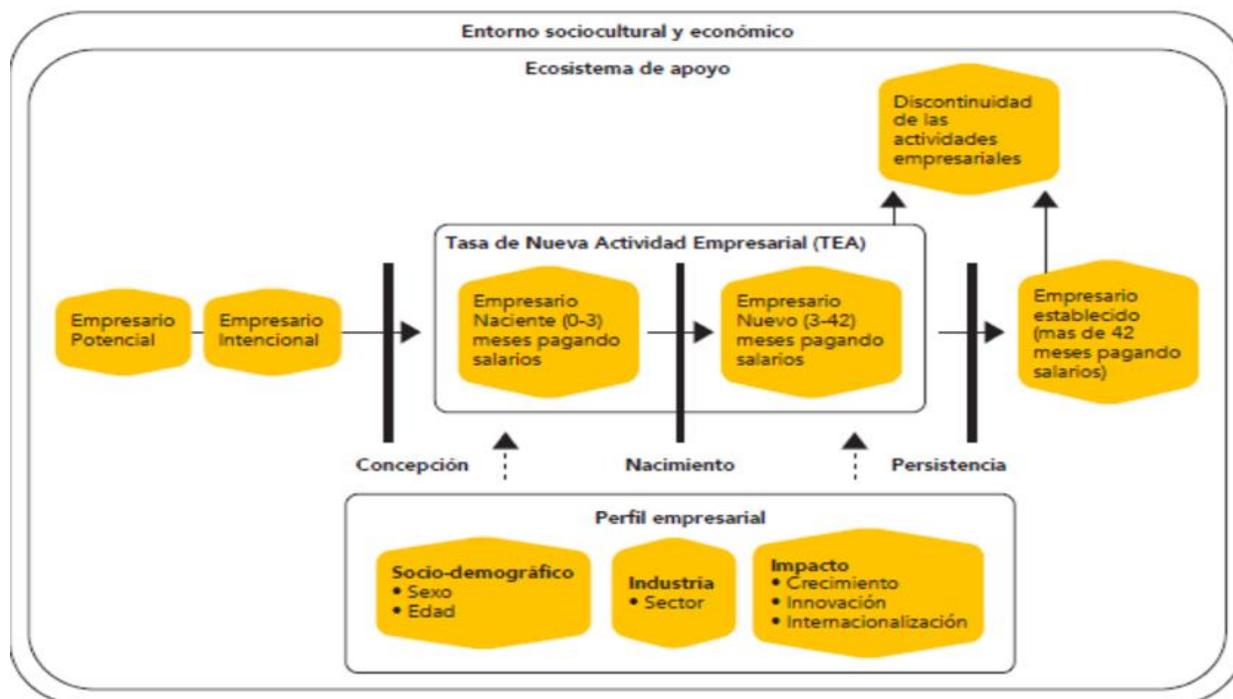
(Gem Colombia 2013). Estas cuatro fases el GEM las denomina como: 1). Emprendedor potencial, 2). Emprendedor naciente, 3). Nuevo emprendedor o emprendedor en desarrollo y 4). Emprendedor establecido. Estas etapas van desde los cero (0) meses hasta superar los cuarenta y dos (42) meses.

Según Mesa (2005), el 80% de quienes emprenden entre la población colombiana recurren a ello por necesidad, este factor se presenta por varias circunstancias, la primera, está relacionada con la desmotivación en el ambiente laboral debido a las jornadas extensivas en el trabajo y el rol de subordinados; en tanto que, la segunda razón está asociada al incentivo de

conseguir ingresos extra, y el tercero, ser parte del fenómeno del desempleo. El otro 20% de la población restante decide emprender identificando una oportunidad en el mercado.

Figura 9

*El proceso empresarial*



Fuente: GEM Colombia 2013.

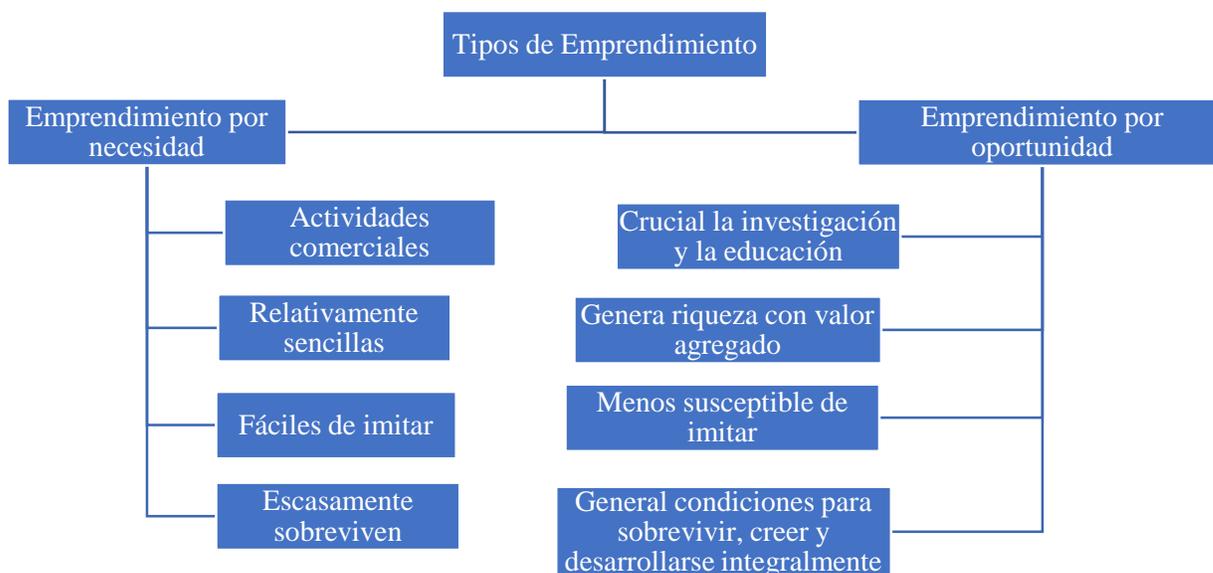
Para Méndez (2016) la hipótesis del investigador Mesa (2005), en la que establece que cuando el emprendimiento surge por necesidad es de ratificar. En general las ideas de negocio que se desarrollan terminan siendo actividades relativamente sencillas y fáciles de imitar, en ese sentido, surge un gran número de competidores con ideas de negocios muy similares, lo que reduce rápidamente la participación del emprendedor en el mercado y un riesgo alto en la inversión inicial. Por otro lado, los emprendimientos que surgen a raíz de la identificación anticipada de oportunidades desarrollan iniciativas basadas en investigaciones, lo que les permite generar riquezas con valor agregado.

Al respecto, Méndez (2005) establece la importancia del conocimiento, la investigación, y la tecnología en los emprendimientos, para que sean susceptibles en menor medida de hacer imitaciones con una perspectiva a corto plazo; agrega que, en general los componentes de la investigación incrementan su participación en el mercado a mediano y largo plazo, con riesgos mínimos sobre la inversión inicial.

A continuación, en la figura 10 se reflejan los tipos de emprendimiento y las acciones que se desenvuelven a partir de los dos tipos.

Figura 10

*Tipos de emprendimiento*



Fuente: Méndez (2016)

### 6.2.6 Plan de negocio

De acuerdo con el libro Cursos ESIC de Emprendimiento y Gestión Empresarial, por (Martín, 2013), establece que un emprendedor debe estar presto a describir oportunidades de

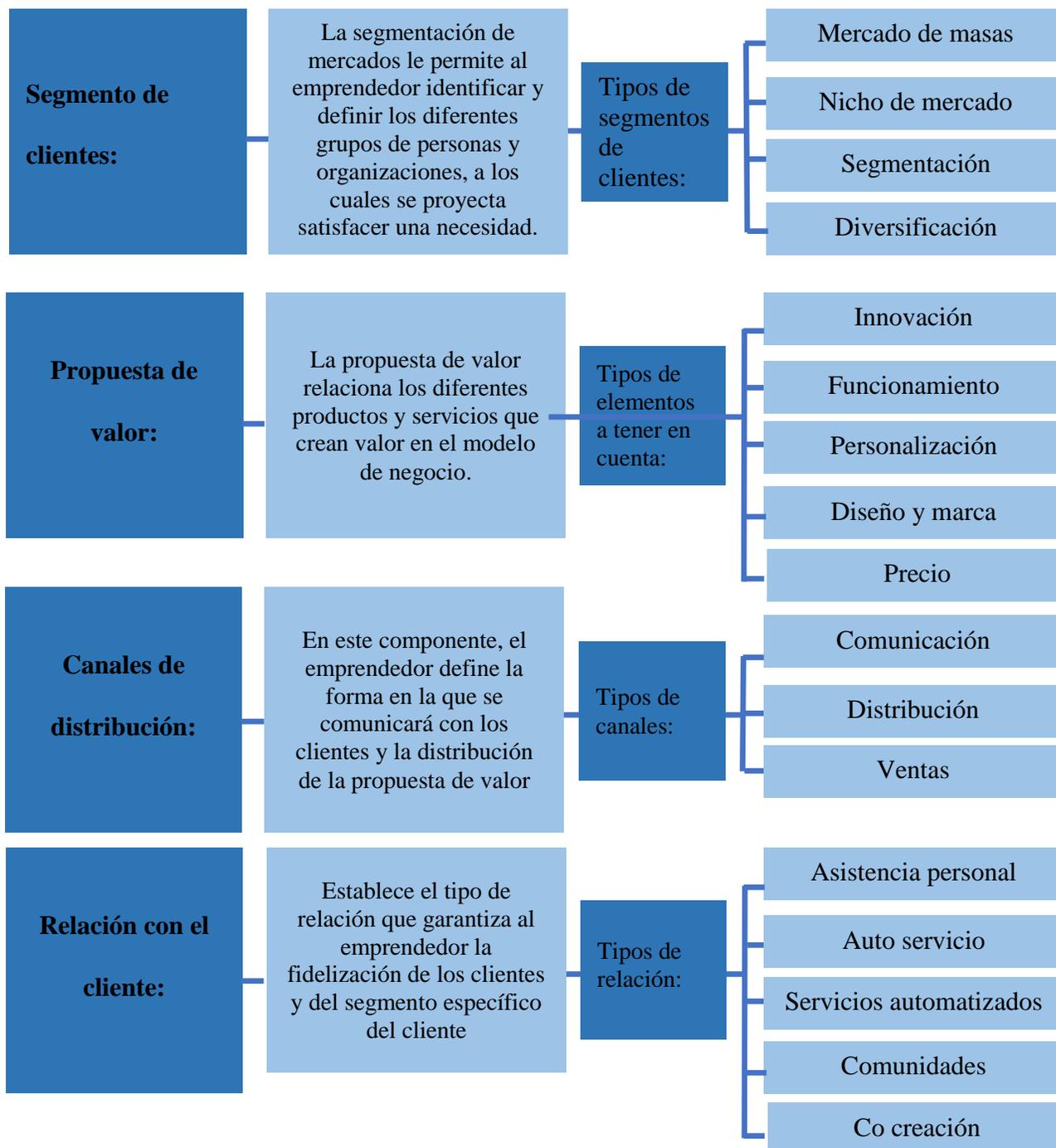
negocio, las cuales podrían transformarse en empresas. Para ello, se recomienda que el emprendedor pueda partir del conocimiento previo de cómo se estructura un Plan de Empresa. En este aspecto, el plan de negocio resulta fundamental para el cumplimiento de las dinámicas propias de toda empresa en la comercialización eficaz y con réditos de cualquier producto o servicio ofertado. La elaboración del plan de negocio conlleva un tiempo determinado, que a largo plazo puede resultar beneficioso para el emprendedor, ya que el plan de negocio proporciona una visión clara del objeto de la empresa, y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste. Así mismo, debe establecer a detalle cada una de las etapas y componentes necesarios para que la empresa pueda funcionar y alcanzar las metas planteadas.

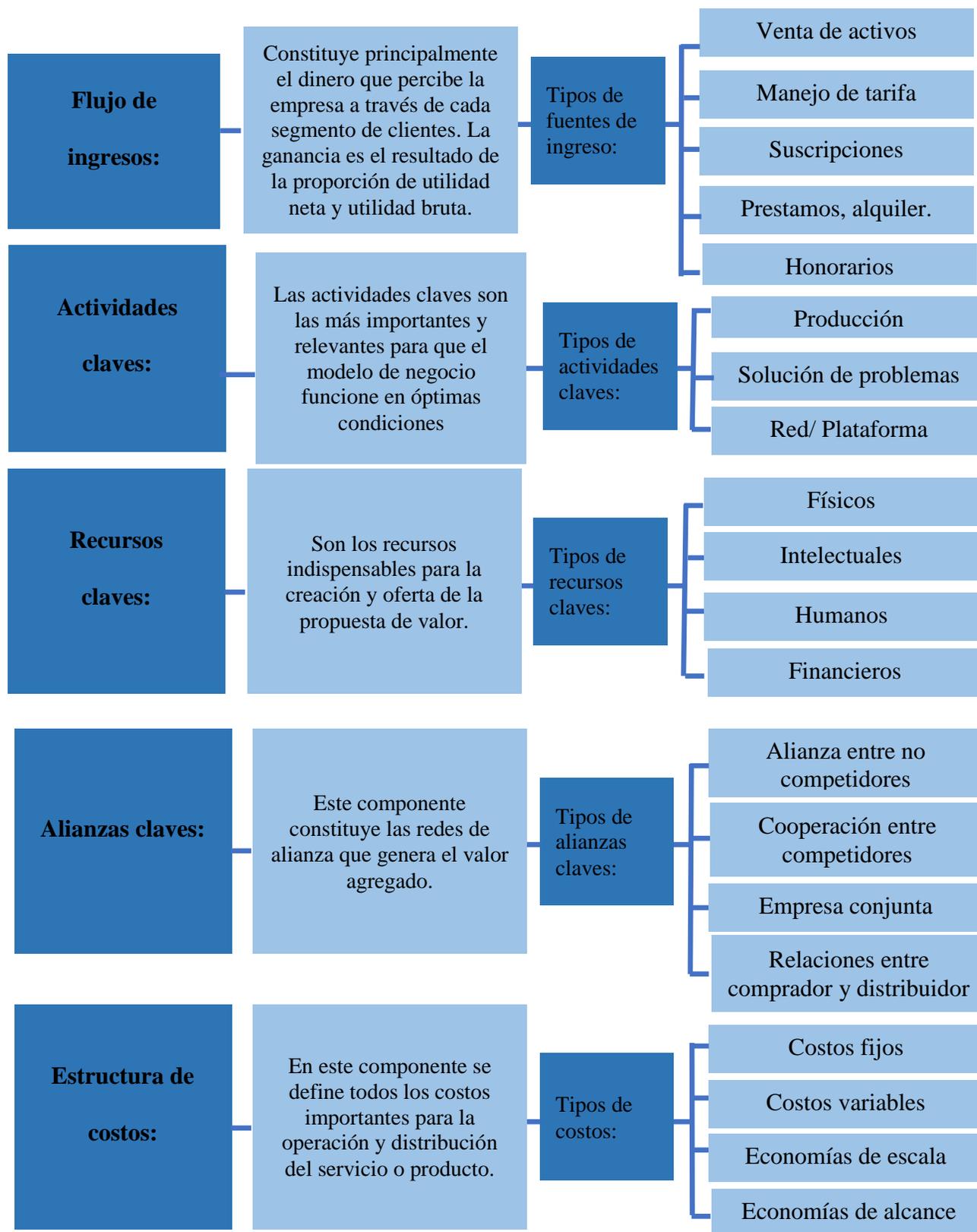
Es por esto, que en el Plan de Negocio el emprendedor deberá gestionar información clave, lo cual le permita analizar y determinar la viabilidad del modelo de negocio, partiendo de la identificación de la oportunidad, o necesidad a satisfacer, el estudio del mercado, el análisis de costos, la identificación y estandarización de los procesos, el análisis de riesgos, entre otros aspectos. En conclusión, el plan de negocio se convierte en una guía que puede implementar el emprendedor para planificar de forma estructurada y cuantificada todo el proceso que se requiere para poner en marcha la idea de negocio o modelo de negocio.

### **6.2.7 Modelo CANVAS**

El modelo CANVAS establece una metodología basada en nueve (9) componentes que le permite al emprendedor identificar, analizar y establecer una propuesta de valor, reconociendo las características del entorno y los procesos relevantes requeridos para el funcionamiento del negocio. Los nueve (9) componentes, los cuales se convierten en variables claves para el análisis de viabilidad de la idea de negocio, son los siguientes:

Figura 11

*Explicación modelo CANVAS*



Fuente: Elaboración propia, basado en Canvas de Osterwalder (2010)

### 6.3 Marco normativo

De acuerdo con los aspectos de normatividad, se tiene el Acuerdo No. 04 del 2004. Además, el Acuerdo No. 04 de 2009, donde se contiene el reglamento de Fondo Emprender. Aunado a las facultades de tipo legal que confiere el Decreto 249 de 2004 y los artículos 4 y 5 del decreto 934 de 2003. Considerando: La Ley 789 de 2002 expedida por el Congreso nacional, donde se trazan parámetros en apoyo al empleo y ensanchar lo referente al amparo social, así mismo, se cambian algunos artículos del Código Sustantivo del Trabajo.

Igualmente, que, el artículo 40 de la ley 789 de 2002 da vida al Fondo Emprender, ubicándole como una cuenta autónoma y especial perteneciente al SENA. Allí, se establece para su administración la responsabilidad a esa misma entidad, con la finalidad exclusiva de dotar de fondos económicos iniciativas empresariales, bajo las condiciones que en este documento se definen.

Artículo 2. **Beneficiarios.** “Podrán acceder a los recursos del Fondo Emprender, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial en cualquier región del país y que acrediten, al momento del aval del plan de negocio, alguna de las siguientes condiciones:

Alumno SENA que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación.

Alumnos o egresados de los cursos de formación SENA, en el programa jóvenes rurales y línea de formación líderes del desarrollo. El factor determinante para la participación de esta población con cada una de las convocatorias será la calidad del plan de negocio a formular, según los criterios señalados en el artículo 13 de este acuerdo y no un número de horas de formación. – Para el caso de los egresados de la certificación se deberá haber obtenido dentro de los últimos 24 meses.

Alumnos SENA que hayan obtenido certificación en una salida parcial, cuya duración sea mínima de 440 horas y la certificación se haya obtenido dentro de los últimos 24 meses.

También, es de citar el Acuerdo 3939 del 9 de noviembre del 2006: por el cual se determinan las condiciones generales que son necesarias para el funcionamiento del Fondo Emprender.

La resolución de condonación 02257 de 2010, por el cual se condonan recursos asignados por el Fondo Emprender, establece dentro de las funciones que le otorga el Decreto 934 de 2003 al consejo de administración, el artículo 5 señala:

El Consejo de Administración del Fondo Emprender FE tendrá las siguientes funciones: // 3. *Aprobar* las modalidades de financiación, los montos, las formas de pago, los plazos, los requisitos, las tasas de interés, las garantías, *las condonaciones*, los descuentos, las condiciones para cofinanciación, los períodos de gracia, las sanciones, las multas, los nuevos productos y la decisión de inversión en otros fondos de acuerdo con lo presentado por el director del Fondo Emprender fe.

Como los criterios de priorización de recursos para las convocatorias, siguiendo el acuerdo 004 de 2009 artículo 14, están:

1. Componentes de innovación y base tecnológica del plan de negocio, conforme a los criterios establecidos por las unidades técnicas del SENA y el documento CONPES 3527 DNP-Política nacional de Competitividad y Productividad.
2. Número de empleos directos a generar y mantener, respecto al monto de recursos otorgados por el Fondo Emprender.

3. Número de empleos directos a generar entre población vulnerable, frente al total de empleos directos.
4. Número de empleos directos a generar entre población que este dentro del rango de edad 18 a 24 años.
5. Proyectos que desarrollen su actividad en Municipios donde el índice de desarrollo humano, o aquel que cumpla con la misma función, sea el más bajo.
6. Proyectos que desarrollen su actividad dentro de los sectores priorizados en el Plan Nacional de Desarrollo y/o planes regionales.

De acuerdo con Nieto et al (2015) mediante la revisión de experiencias internacionales para la clasificación de las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en América Latina indica una alta variabilidad en términos del número de criterios empleados (o combinación de estos), los rangos para definir el tamaño empresarial y el sector productivo en el que operan. Así mismo, para algunos países se registra más de una definición de acuerdo con el objetivo de la clasificación, de forma que puede existir diferencia en la definición si el interés es acceder a un servicio financiero o si se busca acceso a instrumentos de apoyo de política pública.

Tabla 3.

*América Latina y Europa: Definición criterios MIPYMES*

País	Criterios				Sector	Normatividad
	Número de trabajadores	Ventas	Monto de activos	Patrimonio Neto		
Argentina		X			X	Res. No 50/2013

Bolivia	X	X	x	Res. No. 325/2001
Brasil	X	X		X Ley.147/2004; Ley Complementaria 139/2011; IGBE
Chile	X	X		Ley 20.416/2010
Colombia	X		X	Ley 590/2000  (Modificada por la Ley 905 de 2004 y Ley 1450 de 2011 (artículo 43)
Costa Rica	X			X Ley No. 8262/2002; Decreto 37121/2015
Ecuador	X	X	X	Res. SC-INPA-UA- G-10-005/10
El Salvador	X	X		Ley MYPE/2014
	X	X	X	Acuerdo
Guatemala				Gubernativo 178- 2001; BCIE; CIG
Honduras	X			Decreto 135/2008
México	X			X Ley Comp/2000
Paraguay	X	X		Ley No. 4.457/2012

Perú		X			Ley No. 30056/2013/2014
República Dominicana	X	X	X		Ley No. 488- 08/2008
Uruguay	X	X			Ley N. 16.201/91; Decreto 504/2007
Venezuela	X	X			Decreto 6.215/2008; Decreto 1.413/2014
Unión Europea	X	X		X	2003/361 EC/Art.2

Fuente: Nieto et al., 2015

La revisión normativa relacionada con el emprendimiento, permite concluir que ya existe en el país leyes, decretos y acuerdos en el contexto nacional y departamental que facilitan el fomento del emprendimiento con especial énfasis en la población joven, no obstante, es necesario fortalecer el ecosistema departamental del emprendimiento y la innovación y construir condiciones de confianza entre la academia, el sector productivo y el Estado para desarrollar proyectos de emprendimiento asociados a la investigación y la innovación.

Para lo anterior, el Gobierno Nacional viene adelantando estrategias de acción de reactivación económica mediante la Red Nacional Emprende que, a través de sus pilares de inspiración, conexión y fortalecimiento busca desarrollar y potencializar el emprendimiento en ocho ciudades del país. Esta estrategia, establece un nuevo espacio diseñado para conectar a los emprendedores con una oferta colaborativa de más de 140 aliados regionales, nacionales e

internacionales, representados por la academia, las cámaras de comercio, la empresa privada y el sector público.

## 7 Diseño metodológico

La metodología aplicada al proyecto “competencias de gerencia de proyectos para la gestión exitosa de proyectos de emprendimiento beneficiados por fondo emprender en el departamento del Huila”, está fundamentada en el paradigma socio-crítico, el cual según Forcael, House, Garces y Bastias (2018), resulta afín en la medida que se centra en el poder, la desigualdad y el cambio social durante los procesos investigativos, como el presente en promover cambios sociales mediante el fortalecimiento de los procesos de financiación como apoyo a la creación empresarial.

### 7.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es investigación acción participación porque los investigadores hacen parte del entorno foco de investigación, de ahí que, resulta ajustado en estudiar su propia comunidad educativa productiva como lo es el SENA, y entregar a ese entorno una nueva iniciativa mediante el desarrollo de la investigación que se apodera de las experiencias que respalden el proceso y nutren la búsqueda de alternativas de manejo a las inquietudes de los participantes como problema local (Forcael, et. al., 2018).

El acercamiento a los datos de los participantes se hace a través de entrevistas semi - estructuradas y entrevistas estructuradas con el fin de recoger los discursos completos de los actores, para proceder luego a la interpretación y análisis de las competencias actuales y prospectar las requeridas por los emprendedores beneficiados por F.E.

Este enfoque permitió comprender la realidad en su contexto natural y cotidiano, para interpretar los fenómenos de acuerdo con los comportamientos que otorgan los actores involucrados; también, se obtuvieron datos descriptivos relacionados con los actores consultados. De esta manera, se buscó dar respuesta a la pregunta de investigación planteada como orientadora de la investigación.

## **7.2 Población y muestra**

Objeto de estudio: La población objeto de estudio se encuentra ubicada en cinco municipios del Departamento del Huila: Neiva, Campoalegre, La Plata, Garzón y Pitalito. Estos municipios cuentan cada uno con su Unidad de Emprendimiento de los Centros de Desarrollo para Pequeñas Empresas (SBDC) SENA.

Criterios: Para esta investigación y de acuerdo con la información actualizada del SENA 2021, se establecieron cuatro (4) categorías para los emprendedores que participaron en el programa del Fondo Emprender, esto, para definir la experiencia que desarrolló cada emprendedor de acuerdo con su proceso en el proyecto de emprendimiento.

- a) Emprendedores que se les condonó la deuda y continúan con la actividad económica al año.
- b) Emprendedores que se les condonó la deuda y No continúan con la actividad económica al año.
- c) Emprendedores que ejecutan el proyecto, no cumplen con las metas y no se les condona la deuda.
- d) Emprendedores sin ejecución de recursos. (Fueron viabilizados y renunciaron de manera voluntaria al desembolso del recurso).

De acuerdo con las categorías que establece Fondo Emprender, se determinó la muestra representativa, teniendo en cuenta los sectores en los que se presentan los emprendedores.

- a) Agricultura, ganadería, caza y silvicultura.
- b) Turismo. (Hoteles y restaurantes)
- c) Agroindustria
- d) Industrias manufactureras o servicios.

Para la investigación se realizó un muestreo intencional, que se desarrolló seleccionando elementos particulares a partir de una población **la cual proporcionó** información sobre el tema de interés, en este caso el esquema de competencias gerenciales, esto, con el fin de tener bases de conocimiento para la investigación de la población, medida que facilitó la definición de criterios para seleccionar los actores que proporcionarían la información requerida acorde con el propósito de la investigación.

Para el muestreo se seleccionaron:

- Diez (10) emprendedores (Neiva, Campoalegre, La Plata, Garzón y Pitalito) teniendo en cuenta los criterios de los tipos de emprendedores mencionados anteriormente y los sectores.
- Dos (2) líderes gestores de las unidades de emprendimiento.
- Cinco (5) gestores de emprendimiento de los Centros SBDC SENA del departamento del Huila.
- Un (1) interventor (funcionarios de FONADE) que han hecho presencia en los procesos durante el periodo de tiempo en donde se enfoca el estudio.

En general se tuvieron en cuenta los siguientes actores:

- Emprendedores beneficiados de Capital semilla de Fondo Emprender en los últimos 4 años, en el departamento del Huila.
- Funcionarios del SENA
- 5 líderes de las unidades de emprendimiento, SENA, en los Municipios de Neiva, Campoalegre, Garzón, La Plata y Pitalito.
- Instructores de Fondo Emprender, SENA
- Funcionarios de FONADE.
- Ex participantes de estas organizaciones.

### **Instrumentos aplicados**

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Entrevista estructurada
- Entrevista semi estructurada
- Revisión documental

### **Protocolo implementado en las entrevistas a funcionarios Fondo Emprender:**

- Presentación.
- Socialización del proyecto de investigación y su alcance.
- Solicitud para realizar la entrevista.
- Objetivo de la entrevista.
- Descripción de las preguntas.

### **Confirmación de la siguiente información:**

- Nombre.

- Cargo

- Estado: Activo/Inactivo

### **Protocolo implementado en las entrevistas a emprendedores:**

Para las labores de campo relacionadas con las entrevistas a los emprendedores, se siguió el protocolo que se describe a continuación:

- Presentación.

- Socialización del proyecto de investigación y su alcance.

- Solicitud para realizar la entrevista.

- Objetivo de la entrevista.

- Descripción de las preguntas.

Confirmación de la siguiente información:

- Nombre del emprendedor.

- Nombre del Proyecto de Emprendimiento (Empresa).

- Sector económico al que pertenece.

- Ciudad y domicilio.

- Fecha de constitución.

### **7.3 Información primaria y secundaria**

Primaria: Con el propósito de identificar y establecer las competencias de gerencia de proyectos actuales y requeridas para el desarrollo de proyectos de emprendimiento presentados al Fondo Emprender, se consideró pertinente contar con información verídica de primera mano, por parte de:

- Emprendedores beneficiados por Fondo Emprender

- Líderes de unidades de emprendimiento Huila.
- Gestores del Fondo Emprender, SENA
- Interventores.

Secundaria: Con el propósito de profundizar y lograr un análisis más objetivo en la investigación, se consideró pertinente realizar una revisión de estudios e información relacionada con los resultados, seguimientos y experiencias de proyectos financiados por Fondo Emprender; de esta manera, se pretende nutrir el desarrollo de la investigación.

- Informes de gestión FONADE y SENA
- Normatividad jurídica de Fondo Emprender
- Políticas públicas.
- Estadísticas a nivel nacional y regional relacionadas con los proyectos presentados al Fondo Emprender.

#### **7.4 Métodos y herramientas de investigación**

##### **Fase I. Preliminar**

- Revisión y análisis de documentación conforme a marco conceptual y referentes teóricos para establecer definiciones, conceptos y modelos.
- Estudio del sector.
- Recolección de información mediante revisión documental y acercamiento exploratorio a los actores involucrados, específicamente a funcionarios del SENA y del Fondo Emprender. Lo anterior, permitió contar con las bases necesarias para establecer las categorías de emprendedores y el funcionamiento del Fondo Emprender en el Departamento del Huila.

- Identificación del problema central, teniendo en cuenta el análisis de los actores involucrados y el diseño del árbol de problema basado en la metodología de Marco Lógico.
- Diseño de los instrumentos, con base en los acercamientos realizados con los actores involucrados y la información requerida para el análisis de competencias gerenciales.

**Fase II.** Técnica para la recolección de la información y gestión de los datos.

- Observación no participante mediante la visita a las Unidades de Emprendimiento SBCD y a los proyectos empresariales seleccionados para comprender la realidad actual de los emprendedores.
- Implementación de las entrevistas.
- Análisis de la gestión y gerencia del proyecto, en coherencia con las actividades y los tiempos establecidos.
- Tabulación de la información y datos obtenidos relacionados con las convocatorias del Fondo Emprender en el Departamento del Huila para la caracterización del estado dentro del ciclo del Proyecto.
- Identificar los factores que afectan los objetivos planteados en la gerencia del proyecto mediante un análisis cualitativo de los riesgos. Entendido, como un proceso formal para evaluar la probabilidad y el impacto potencial de los riesgos del proyecto y demarcar aspectos a eludir y los de subsanar.

**Fase III.** Análisis de la información

- Análisis de los datos obtenidos referente a la caracterización del estado de los ciclos de los proyectos de emprendimiento presentados por los emprendedores en el Fondo Emprender.
- Análisis de la documentación acerca de los comportamientos, capacidades, habilidades, rutinas y situaciones que viven o vivieron los emprendedores con sus proyectos de emprendimiento.
- Análisis del esquema de seguimiento durante el desarrollo del proyecto, que permite el monitoreo de los entregables del proyecto, el avance de cada una de las actividades y el control de la ejecución real frente a la planificada y del alcance, tiempo y costo, a través del método del valor ganado.

#### **Fase IV. Cierre**

- Elaboración del documento final en cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.
- Diseño de la estrategia (Modelo de sensibilización para el desarrollo de capacidades y habilidades).
- Socialización de los resultados con la comunidad.

## 8. Desarrollo de objetivos

### 8.1 Funcionamiento y metodología del fondo emprender a nivel nacional y su dinámica de participación en el departamento del Huila (Desarrollo objetivo uno)

En este apartado se aborda la metodología y los procedimientos que se desarrollan en los planes de negocio/proyecto de emprendimiento para el programa de Fondo Emprender. En este sentido, se hace referencia a las características de los módulos que conforman el plan de negocios y que le permite al emprendedor, llevar un paso a paso de su proceso desde la formulación del proyecto hasta el desembolso de los recursos de capital semilla para el financiamiento del plan de negocio.

**8.1.1 Fondo Emprender.** En primera medida, es importante mencionar que el Fondo Emprender es un programa creado por iniciativa del Gobierno Nacional mediante Ley 789 de 2002. Esta Ley tenía como propósito hacer cambios en el Código Sustantivo de Trabajo, ya que con la creación del Fondo Emprender con la naturaleza de una cuenta independiente, especial y adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA- se pretendió el desarrollo de una de las políticas del Estado para financiar iniciativas empresariales (Congreso de la República de Colombia, 2002). Ahora bien, es importante resaltar que el Fondo Emprender se rige bajo derecho privado y está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje que está definida en el artículo 34 de la Ley 789 de 2002, además de los aportes del Presupuesto General de la Nación, así como aportes de organismos de cooperación nacional e internacional y recursos de los fondos de pensiones y cesantías (Fondo Emprender, 2018).

En cuanto al propósito inicial de Fondo Emprender consiste en:

Apoyar proyectos productivos que apliquen los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con la creación de nuevas empresas. El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la idea de negocio, que les permita constituir las empresas y generar empleo en la región (Fondo emprendre, 2022, p. 1).

De esta manera, el Fondo Emprender tiene como función esencial fomentar la creación de unidades de negocio que generen riqueza y por ende empleos. Este ejercicio se realiza mediante un proceso de convocatoria pública que se concreta mediante convocatorias nacionales o regionales o convocatorias abiertas o cerradas.

**8.1.2 Beneficiarios.** De acuerdo con lo anterior, es importante describir, cuáles son los potenciales beneficiarios del Fondo Emprender, teniendo como punto de partida los requisitos y criterios aplicados en el período 2014 – 2018, horizonte de tiempo de esta investigación. A continuación, se describe los principales requisitos:

Los ciudadanos colombianos, mayores de edad, que estén interesados en iniciar un proyecto empresarial desde la formulación de su plan de negocio o que su empresa no supere los doce (12) meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país y que acrediten: 1. Ser estudiante SENA matriculado en un programa de Formación Titulada, que haya finalizado la etapa lectiva de un programa de formación, así como egresados de estos programas, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses. 2. Estudiante que se encuentre cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior de pregrado 3. Estudiantes que hayan concluido

materias, dentro de los últimos doce (12) meses, de un programa de educación superior - primer pregrado. 4. Técnico Profesional, Tecnólogo o Profesional Universitario, cuyo título haya sido obtenido durante los últimos 60 meses, de un programa de educación superior reconocido por el Estado. 5. Estudiantes que se encuentren cursando especialización, maestría y/o doctorado, así como egresados de estos programas, que hayan culminado y obtenido la certificación dentro de los últimos 60 meses. 6. Estudiante SENA, del programa Jóvenes Rurales y Línea de Formación Líderes del Desarrollo, que hayan completado 200 horas del programa de formación o egresados de este programa, cuyo título haya sido obtenido dentro de los últimos 60 meses. 7. Egresados del programa de formación SENA, para Población en situación de desplazamiento por la violencia, que hayan completado 90 horas del proceso de formación y cuyo título haya sido obtenido dentro de los últimos 60 meses. 8. colombianos que acrediten que han permanecido por lo menos tres años en el extranjero y que voluntariamente han retornado al país (Fondo Emprender, 2022, p. 2).

De esta manera, también es importante referenciar que los proyectos se pueden presentar de manera individual o asociativa, donde en el caso de estos últimos, las asociaciones deben ser conformadas en su mayoría por aprendices del SENA, siendo el resto de la asociación integrados por los beneficiarios que se establecen en el artículo 2 del acuerdo 00010 de 2013 (Fondo Emprender, 2022).

**8.1.3 Topes y montos.** En cuanto a los topes y montos de los recursos otorgados por el Fondo Emprender, se establece que se podrá otorgar hasta el 100% del valor del negocio, estos recursos frente al monto están discriminados de la siguiente forma; a) generación hasta de 3

empleos hasta 80 SMMLV; b) generación hasta 5 empleos hasta 150 SMMLV y c) generación de 6 empleos o más, hasta 180 SMMLV (Fondo Emprender, 2022). Así mismo, dentro de los criterios definidos se considera que se toman en cuenta los salarios mínimos mensuales vigentes a la fecha de apertura de la respectiva convocatoria.

**8.1.4 Etapas del plan.** En relación con las etapas de un plan de negocio en el Fondo Emprender según el Acuerdo 4 de 2009, se especifica lo siguiente:

Solo podrán formularse planes de negocio, que contemplen un componente de innovación y base tecnológica bajo los parámetros establecidos en el art. 14, numeral 1o del Acuerdo 00004 de 2009. La formulación del plan de negocio se deberá realizar con el acompañamiento y asesoría de una unidad de emprendimiento (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

En este orden de ideas, se establece que el proceso para la respectiva formulación, registro, evaluación y asignación de los recursos de capital semilla de Fondo Emprender, se desarrollan en 8 etapas, según el artículo 9 del acuerdo 4 de 2009, que estipula:

1. Formulación del plan de negocio.
2. Convocatoria.
3. Registro y presentación del plan de negocio
4. Evaluación de planes de negocio.
5. Jerarquización y aprobación de los planes.
6. Asignación de recursos financieros.
7. Seguimiento y acompañamiento a beneficiarios.
8. Control y evaluación de la inversión (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009)

Ahora bien, para el respectivo seguimiento el Fondo Emprender estableció en el Acuerdo 4 de 2009 una plataforma que se define como:

Sistema de información para el registro, evaluación, seguimiento y administración de los planes de negocios presentados y aprobados, con el propósito de garantizar la transparencia del proceso y correcta gestión de los recursos del Fondo. El registro de los planes de negocio deberá realizarse única y exclusivamente a través de dicho sistema de información (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

En este orden de ideas, el proceso de registro, evaluación y seguimiento cuenta con las herramientas tecnológicas para su respectivo control y transparencia del proceso.

**8.1.5 Conformación del plan de negocio.** En cuanto a la conformación del plan de negocio, de acuerdo con la plataforma del sistema de información del Fondo Emprender, cada plan de negocio deberá estar compuesto por los siguientes módulos:

1. Módulo de Mercado: Presenta la información relacionada con los objetivos del proyecto, justificación, antecedentes, así como la investigación de mercado y la proyección de ventas.
2. Módulo de Operación: Contiene la forma de como operara el negocio, con respecto al plan de compras, los costos de producción y la infraestructura necesaria para el proyecto.
3. Módulo de Organización: Este módulo contiene la estrategia organizacional del negocio, así como los aspectos legales y los costos de la administración.
4. Módulo de Finanzas: En este apartado se presentan los ingresos, egresos y capital de trabajo, presentando su respectivo soporte en los estados financieros proyectados.
5. Módulo Plan Operativo: Contiene la manera como el emprendedor usaría los recursos aprobados.

6. Módulo de Impacto: Se realiza una descripción de los impactos que en los ámbitos económicos, sociales y ambientales tendría el proyecto.

7. Módulo de Resumen Ejecutivo: Hace un recuento de los principales aspectos del proyecto y de su equipo de trabajo.

8. Módulo de Anexos: Contiene los archivos que tienen la función de complementar información adicional del proyecto (Fondo Emprender, 2018).

**8.1.6 Rubros Financiados.** De acuerdo con la plataforma de información, los recursos que asigna el Fondo Emprender deberán estar destinados para la financiación del capital de trabajo de la unidad de negocio, así como los recursos requeridos para el funcionamiento y operación de la empresa, como son los gastos y costos laborales, materia prima y bienes del proceso. Por otro lado, se financia la infraestructura y montaje que implica la adquisición de maquinaria y equipo, así como los costos de remodelaciones o adecuaciones y los gastos para la constitución legal u operación del negocio (Fondo Emprender, 2018).

Otro de los rubros a financiar son la adquisición e implementación de franquicias, siempre y cuando el negocio represente una alternativa de impacto en la región. Así mismo, si se requiere un monto mayor, el emprendedor deberá señalar las respectivas fuentes (Fondo Emprender, 2018).

**8.1.7 Rubros no financiados.** Por otra parte, de acuerdo con la metodología, Fondo Emprender no financiaría los siguientes rubros:

- Compra de bienes muebles que no estén relacionados con el objeto del plan de negocio.
- Compra de bienes inmuebles.

- Adecuaciones o remodelaciones de cualquier tipo de bienes inmuebles, que no conformen el proceso de dotación técnica y que no sean indispensables para el desarrollo del plan de negocios.
- Estudios de factibilidad de proyectos (consultorías, asesoría jurídica, financiera, etc.).
- Adquisición de vehículos automotores.
- Pagos de pasivos, deudas o de dividendos.

Recuperaciones de capital.

- Compra de acciones, derechos de empresas, bonos y otros valores mobiliarios.
- Pago de regalías, impuestos causados, aportes parafiscales.
- Formación académica.
- Pago de derechos o inscripciones para participar en eventos comerciales nacionales o internacionales.
- Gastos de viaje y desplazamiento.
- Compra de primas o locales comerciales (Fondo Emprender, 2018).

**8.1.8 Criterios utilizados para la evaluación de los planes de negocios.** Los evaluadores encargados de las propuestas presentadas al Fondo Emprender en el periodo de 2014-2018, estaban a cargo del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE, en virtud del contrato suscrito entre SENA y FONADE, proceso que buscaba establecer si de acuerdo con su naturaleza el plan de negocio presentado cumple según el artículo 13 del Acuerdo 4 de 2009 con los siguientes criterios:

- Viabilidad técnica, operativa y medición del riesgo del plan de negocio.

- Viabilidad financiera dada por los indicadores, tales como: valor presente neto, tasa interna de retorno, relación costo beneficio, costo anual equivalente.
- Viabilidad jurídica del plan de negocio.
- Generación y sostenibilidad de empleo productivo de manera directa.
- Los planes de negocio, deben especificar las contrapartidas en especie, que harán los beneficiarios, que garanticen un aporte al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, en el cumplimiento de su misión.
- Estructura y coherencia de la propuesta en términos de los antecedentes, estudio de mercado, justificación, resultados esperados y esquema de ejecución del presupuesto.
- Integración con minicadenas, cadenas productivas o clústeres de la región donde se desarrollará la actividad empresarial.
- Compatibilidad con el desarrollo sostenible del país, generando alternativas que favorezcan la preservación del medio ambiente.
- Empleo de nuevas tecnologías en el proceso creativo, productivo, y en los canales de distribución del bien o servicio ofrecido.
- Contribución al fortalecimiento de la identidad cultural de la región donde se ejecuta el proyecto (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

Con respecto a los procedimientos de evaluación, se establece que en los casos en que haya lugar, los evaluadores podrán solicitar dentro del periodo de evaluación información aclaratoria y/o complementaria a los emprendedores, quienes tendrían un plazo de cinco (5) días hábiles contados a partir de la fecha de la solicitud y el informe de evaluación deberá hacer referencia a esa situación. Todo este proceso se deberá realizar a través del sistema de información (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

De acuerdo con los procedimientos, los planes de negocio que no reúnan los requisitos anteriores, o cuya información sea inexacta o no verídica, o que sean presentadas por emprendedores que no cumplan con las condiciones para ser beneficiarios de Fondo Emprender, serán descalificados; Lo que implica que estos planes no serán sujetos a evaluación (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

En el caso de que los planes de negocio tengan el concepto de viabilidad, pero que no fueran objeto de priorización y jerarquización para la asignación de recursos, si estos planes volvieran a presentarse en otra convocatoria, deberán pasar por cada una de las etapas de está compitiendo nuevamente en igualdad de oportunidad de los demás participantes.

#### **8.1.9 Criterios de priorización y jerarquización para la asignación de los recursos.**

Después de superar la etapa de evaluación, los planes de negocios clasificados como viables serán priorizados y jerarquizados por la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender, que según el artículo 14 del Acuerdo 4 de 2009 se rige bajo los siguientes requerimientos:

- Componente de innovación y base Tecnológica del plan de negocio, conforme a los criterios establecidos por las Unidades Técnicas del SENA y el Documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social, CONPES 3527-DNP-Política Nacional de Competitividad y Productividad.
- Número de empleos directos a generar y mantener, respecto al monto de recursos otorgados por el Fondo Emprender.
- Número de empleos directos a generar para población vulnerable, frente al total de empleos directos.

- Número de empleos directos a generar entre población que esté dentro del rango de edad de 18 a 24 años.
- Proyectos que desarrollen su actividad en zonas de la región donde el Índice de Desarrollo Humano - IDH, o aquel que cumpla con la misma función, sea el más bajo.
- Proyectos que desarrollen su actividad dentro de los sectores priorizados en el Plan Nacional de Desarrollo y/o planes regionales (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

**8.1.10 Asignación de los recursos.** En relación con la asignación de los recursos, esta determinación según el artículo 18 del Acuerdo 4 de 2009, sería tomada por el Consejo Directivo Nacional del SENA, teniendo como criterios los resultados de jerarquización, priorización y recomendación de la Comisión Técnica del Fondo Emprender, de acuerdo con el informe de evaluación que remite FONADE y la disponibilidad de los recursos (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

**8.1.11 Desembolso de recursos.** Una vez asignados los recursos y aceptadas las condiciones para el desembolso por parte del beneficiario, el procedimiento según el artículo 19 del Acuerdo 4 de 2009 implica que:

El Gerente Administrador de los recursos del Fondo Emprender procederá dentro de los tres (3) días calendario siguientes a elaborar el contrato por el término de duración del plan de negocio, el cual será remitido a la Dirección General del SENA para que posteriormente se traslade a los beneficiarios a través de las respectivas unidades de emprendimiento (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

De acuerdo con el procedimiento, ese contrato tendrá que ser devuelto al Gerente que administra los recursos del proyecto en un lapso que debe estar dentro de los treinta (30) días calendarios siguientes al respectivo recibo. Este documento debe estar firmado, adjuntando el certificado de constitución legal emitido por la autoridad competente donde conste que la empresa tiene una vigencia superior a 12 meses, de igual forma se debe suscribir un pagaré en blanco a favor del SENA, la autorización del encargo fiduciario y el modelo de contrapartidas (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

En este sentido, dentro de los elementos para tener en cuenta una vez se apruebe la financiación, el emprendedor deberá en un plazo máximo de 30 días calendario remitir el contrato y sus anexos. Por otra parte, en caso de fuerza mayor o caso fortuito se deberá remitir una comunicación al Gerente Administrador solicitando un plazo adicional. Además, el procedimiento establece que dentro de los términos de los 30 días calendarios, o en el periodo de prórroga, si no se ha recibido en FONADE la documentación requerida con sus respectivos anexos, o no se han cumplido con los requisitos para el desembolso, ellos entenderán que el emprendedor o grupo de emprendedores, desistieron del financiamiento del proyecto de emprendimiento. Finalmente, en relación con la ejecución de los recursos estos se girarán a un encargo fiduciario y serán ejecutados a medida que avance el proyecto.

Seguimiento y Acompañamiento a los Beneficiarios. Frente al seguimiento y acompañamiento de los beneficiarios, el artículo 20 del Acuerdo 04 de 2009 estipula que serán los Centros de Formación Empresarial del SENA, las instituciones de educación que han sido aprobadas por el Estado y las incubadoras de empresas, los encargados de realizar en la etapa de ejecución del proyecto, el acompañamiento a través de las unidades de emprendimiento (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

Así mismo, en el evento que asignen recursos por parte del Fondo Emprender, se deberá efectuar el acompañamiento técnico operativo durante el primer año de ejecución y atender las solicitudes de posibles prórrogas.

**8.1.12 Interventoría.** En cuanto a la interventoría del proyecto, le corresponde hacerla de manera permanente al Gerente Administrador del Fondo Emprender, quien deberá presentar informes cada dos meses sobre el avance en la ejecución de los planes de negocio y presentar dichos informes al supervisor y Coordinador del Grupo de Emprendimiento, Empresario y Fondo Emprender por parte del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009) De esta manera, el Gerente Administrador procederá a asignar a un interventor a cada proyecto, siendo la Plataforma Web del Fondo Emprender, la herramienta mediante la cual el interventor realizará seguimiento a los compromisos adquiridos por el empresario (Servicio Nacional de Aprendizaje, 2009).

## **8.2 Fondo emprender en el departamento del Huila**

Para el Departamento del Huila, los actores del Fondo Emprender están conformados por:

**8.2.1 Consejo Directivo Nacional.** En virtud del artículo 4 del Decreto 934 de 2003, se le asignó al Consejo Directivo del Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA, la administración del Fondo Emprender, teniendo las funciones de aprobar las convocatorias, asignar recursos a los planes de negocio viabilizados en cada convocatoria con base en las recomendaciones de la Comisión Nacional Técnica y en la disponibilidad de recursos, así como determinar la

financiación, condonación y no condonación de recursos de los planes de negocios presentados al Fondo Emprender.

**8.2.2 Secretaría Técnica de la Comisión Nacional Técnica.** La Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender tendrá una Secretaría Técnica que será ejercida por la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA y cumplirá las siguientes funciones:

- Levantar las actas de las sesiones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender y mantener actualizada la documentación, correspondencia, archivo y demás información que corresponda a la Comisión.
- Convocar las sesiones de la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender y entregar la información pertinente para cada sesión.
- Recibir los informes de los planes de negocio viables, remitidos por el operador de los recursos del Fondo Emprender.
- Coordinar la ejecución e informar al Consejo Directivo Nacional del SENA sobre los resultados de las decisiones adoptadas por la Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender.

**8.2.3 Coordinación Nacional de Emprendimiento.** Está adscrita a la Dirección de Empleo y Trabajo del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, es la encargada de adelantar las gestiones necesarias para la apertura de las convocatorias nacionales y regionales del Fondo Emprender, aprobación del Consejo Directivo Nacional del SENA., la verificación del cumplimiento de los parámetros establecidos en cada una de las etapas contempladas para la formulación, financiación y ejecución de los planes de negocio del Fondo Emprender, dando

lineamientos para ello a las diferentes Unidades de emprendimiento o SBDC SENA Centros de Desarrollo empresarial, pertenecientes al SENA.

**8.2.4 Unidad de Emprendimiento SENA.** También denominados SENA SBDC Centro de Desarrollo Empresarial, es un grupo de trabajo de gestores de emprendimiento, ubicados en los Centros de Formación Profesional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. Son centros de desarrollo empresarial donde se ofertan y se prestan servicios de asesoría y entrenamiento con la misión de promover el crecimiento e impacto económico en la región, a través de la promoción de la cultura del emprendimiento, creación y fortalecimiento de empresas, generación y retención de empleos.

Su rol es ejecutar e implementar el programa, ejecutando las metas, y asesorando a los emprendedores y empresarios. Para fines administrativos y de gestión alrededor del Programa de Emprendimiento del SENA y Fondo Emprender, coordinarán y colaborarán en el control del funcionamiento de las unidades externas que se encuentren en su entorno geográfico.

**8.2.5 Gestores de Emprendimiento.** Personas que trabajan en las Unidades de Emprendimiento que tienen el compromiso de asesorar de manera gratuita y bajo los preceptos de un servicio de calidad, pertinente y oportuno, a los emprendedores beneficiarios del Fondo Emprender y sus planes de negocio y hacerles el debido acompañamiento en cada una de las etapas establecidas bajo los parámetros y la metodología del Fondo Emprender. Su responsabilidad se limita al proceso de consultoría y asesoría empresarial.

**8.2.6 Emprendedores.** Para efectos del Fondo Emprender entiéndase por emprendedor, los ciudadanos colombianos, mayores de edad, interesados en iniciar un plan de negocio y que

estén contemplados como beneficiarios en el Acuerdo 0006 de 2017 o norma que lo remplace o modifique.

**8.2.7 Operador de Recursos.** Institución de carácter público o privado, que se encarga de administrar los recursos del Fondo Emprender, en virtud de lo contemplado en el Artículo 11 del Decreto 934 de 2003, el cual faculta al Director General del SENA para contratar total o parcialmente el manejo de los recursos del Fondo Emprender, que, para este caso, durante el periodo de la presente investigación estuvo a cargo del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE.

**8.2.8 Evaluadores.** Persona natural o jurídica encargada de analizar las condiciones de viabilidad técnica, jurídica, económica y financiera de cada uno de los planes de negocio presentados en las convocatorias, emitiendo concepto respecto al cumplimiento de estas. Los evaluadores para los planes de negocios considerados viables recomiendan el monto a financiar de conformidad a su naturaleza y a los topes establecidos en el Acuerdo 0006 de 2017. Esta función estuvo a cargo del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo FONADE.

**8.2.9 Interventores.** Persona natural o jurídica, que se encarga de hacer seguimiento a los planes de negocio en la etapa de puesta en marcha de la empresa, presentando periódicamente informes al Gerente Administrador de los recursos, indispensables para el desembolso de estos al beneficiario. Para este caso, durante el periodo definido para esta investigación, la función de interventorías estaba a cargo de la Universidad de Antioquia. (SENA, 2018).

**8.2.10 Fiducia.** Persona natural o jurídica, que se encarga de administrar el dinero o los bienes de terceros, en aras de garantizar y controlar la distribución de los recursos.

En cuanto a la organización del Fondo Emprender en el Huila, este dispone de cinco unidades de emprendimiento SBDC SENA distribuidas en cinco municipios del Departamento del Huila: Neiva, Campoalegre, La Plata, Garzón y Pitalito. Cada unidad de emprendimiento tiene una zona de influencia en la que se realizan acompañamientos a los emprendedores que desean postularse a las convocatorias de Fondo Emprender. Cabe aclarar que, las sedes que se encuentran ubicadas en el Municipio de Campoalegre y Neiva cuentan con la misma cobertura de municipios, sin embargo, el tipo de asesorías que brindan son diferentes, para el caso de Campoalegre, las asesorías están enfocadas en el sector agropecuario y agroindustrial, mientras que la sede en Neiva brinda asesorías para emprendedores que se postulen desde el sector de servicios, comercio, industrias manufactureras entre otros.

La cobertura asignada para cada Unidad de Emprendimiento se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 4

*Área de influencia del Fondo Emprender en el Huila*

ÁREA DE INFLUENCIA DEL FONDO EMPRENDER EN EL HUILA		
UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO	SEDE	COBERTURA
CENTRO DE DESARROLLO AGROEMPRESARIAL Y TURÍSTICO DEL HUILA	LA PLATA	LA ARGENTINA
		PAICOL
		TESALIA
		LA PLATA
		NATÁGA
CENTRO DE FORMACIÓN A GROINDUSTRIAL LA ANGOSTURA	CAMPOALEGRE	HOBO
		ALGECIRAS
		PALERMO
		TERUEL
		YAGUARA
		SANTA MARÍA
		IQUIRA
		TELLO
		CAMPOALEGRE
		BARAYA
		VILLA VIEJA
		AIPE
		COLOMBIA
		AGRADO
CENTRO AGROEMPRESARIAL Y DESARROLLO PECUARIO DEL HUILA	GARZÓN	PITAL
		ELIAS
		GIGANTE
		ALTAMIRA
		TIMANÁ
		SUAZA
		GARZÓN
		TARQUI
		GUADALUPE
		ISNOS
		SALADOBLANCO
CENTRO DE GESTIÓN Y DESARROLLO SOSTENIBLE SURCOLOMBIANO	PITALITO	OPORAPA
		ACEVEDO
		PALESTINA
		SAN AGUSTIN
		PITALITO
CENTRO DE LA INDUSTRIA, LA EMPRESA Y LOS SERVICIOS	NEIVA	NEIVA
		RIVERA
		HOBO
		ALGECIRAS
		PALERMO
		TERUEL
		YAGUARA
		SANTA MARÍA
		IQUIRA
		TELLO
		CAMPOALEGRE
		BARAYA
		VILLA VIEJA
AIPE		
COLOMBIA		

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la Dirección de Emprendimiento SENA 2020, Neiva.

### 8.2.11 Población beneficiaria del Fondo Emprender en el Huila período 2014-2018.

En el Departamento del Huila, de acuerdo con la información estadística a diciembre de 2019, suministradas por la dirección de emprendimiento del SENA Neiva, se han beneficiado con recursos de capital semilla desde el 2014 a 2018, alrededor de 411 emprendimientos, comprendidos en 11 subsectores, relacionados de la siguiente forma:

Tabla 5

#### *Beneficiados del Fondo Emprender en el Huila*

<b>BENEFICIADOS DEL FONDO EMPRENDER EN EL HUILA</b>						
<b>AÑO:</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SUBSECTOR ECONOCMICO</b>						
<b>Actividades inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler</b>		1	1	2		4
<b>Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura</b>	42	68	91	54	48	303
<b>Comercio al por mayor y al por menor, Reparación de vehículos automotriz, Efectos personales y de enseres domésticos</b>		1	1		3	5
<b>Construcción</b>			1	1		2
<b>Educación</b>		1				1
<b>Hoteles y Restaurantes</b>		1	2	2	1	6
<b>Industrias manufactureras</b>	10	8	10	12	17	57
<b>Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales</b>		4	4		5	13
<b>Pesca</b>	1	3	3	5	4	16

<b>Servicios sociales y de salud</b>			2	1		3
<b>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b>					1	1
<b>TOTAL:</b>	53	87	115	77	79	411

Fuente: Elaboración propia, basado en información de la Dirección de Emprendimiento SENA.

Como se observa en la Tabla 5, el subsector que contó con el índice más alto de beneficiarios fue al de “Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura”, situación que se encuentra sujeta a la ubicación geográfica del Huila, que, de acuerdo con la Encuesta Nacional Agropecuaria realizada por el DANE, posiciona al Departamento como líder en la producción de café con (209.336 toneladas en 2015), tabaco (9243 toneladas) y granadilla (29.854 toneladas). Además, en limón, pitahaya y arroz tiene los mejores rendimientos en todo el país: 15,3, 3,2 y 6,9 toneladas/hectárea, respectivamente. Adicionalmente, el estudio reveló que el Huila tiene 79.392 unidades productivas y 1’368.042 de hectáreas con uso de suelo en actividades agrícolas (179.577 ha), pecuarias (967.788 ha), vegetaciones (62.818 ha), bosques (162.146 ha), otros usos (58.531 ha) y en infraestructura agropecuaria (2926 ha). (DANE, 2015).

En cuanto a los beneficiarios, según información de la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA (2020), se tiene la siguiente relación de convocatorias cerradas:

Tabla 6

*Convocatorias cerradas*

CONVOCATORIAS CERRADAS	
Tipo de convocatoria	Cerrada número 104 para el municipio de la Plata.
Emprendedores beneficiarios	7
Planes aprobados	7
Recursos asignados	\$ 399.784.000

Empleos verificados

81

---

 Fuente: Elaboración propia con base en información del SENA (2020)

Por otro lado, en las otras convocatorias se tiene para la Coordinación Nacional de Emprendimiento del SENA (2020)

Tabla 7

*Otras convocatorias*

OTRAS CONVOCATORIAS	
Tipo de convocatoria	Otras convocatorias.
Emprendedores beneficiarios	409
Planes aprobados	397
Recursos asignados	\$ 35.528.207.838
Empleos verificados	2.514

---

 Fuente: Elaboración propia con base en información del SENA (2020)

Asimismo, si se toma el total de convocatorias se tendría durante la vigencia 2014-2018 los siguientes datos:

Tabla 8

*Total de convocatorias*

TOTAL, CONVOCATORIAS	
Tipo de convocatoria	Total, convocatorias.
Emprendedores beneficiarios	416
Planes aprobados	404
Recursos asignados	\$ 35.927.991.838
Empleos verificados	2.595

---

 Fuente: Elaboración propia con base en información del SENA (2020)

Planes de negocios que se pueden presentar, en caso de existir simultaneidad en la apertura de varias convocatorias del Fondo Emprender de carácter nacional o regional, el plan de

negocios solo podrá presentarse en una de ellas, por lo anterior, es importante verificar claramente a que convocatoria se está inscribiendo el plan de negocio.

Cabe resaltar que, en los procesos de las convocatorias, los gestores de emprendimiento brindan asesorías a los emprendedores para establecer y determinar el tipo de convocatoria al que pueden postularse teniendo en cuenta el subsector al que hace parte el modelo de negocio. Adicionalmente, los gestores de emprendimiento identifican el perfil y vocación del emprendedor el cual debe estar acorde a el subsector al que se están presentando. Para el caso del Departamento del Huila, sigue predominando las convocatorias que hacen parte de sectores tradicionales tales como agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

### **8.3 Caracterización del estado del ciclo de los proyectos de emprendimiento viabilizados en el fondo emprender (desarrollo objetivo dos)**

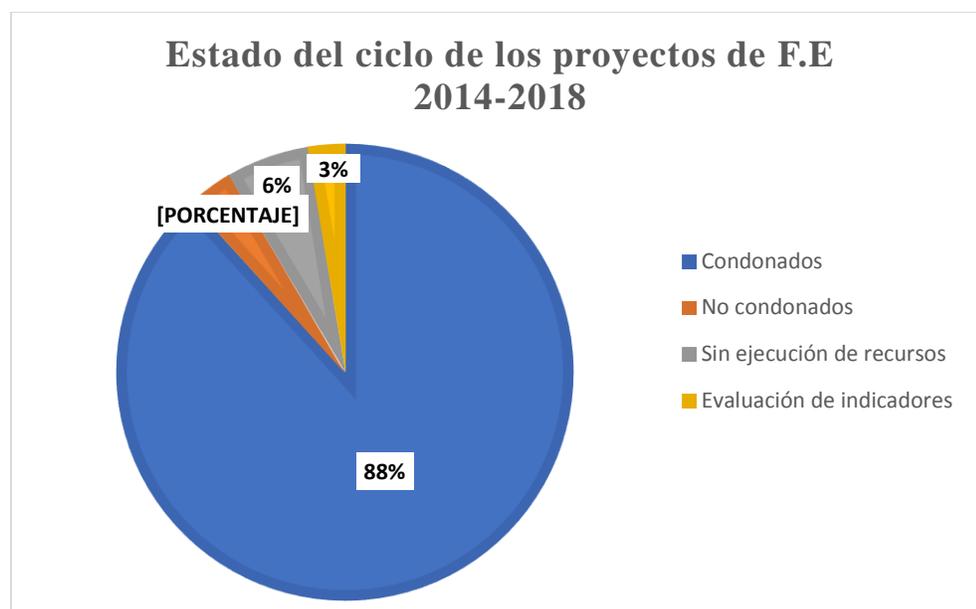
Este apartado, establece la caracterización del estado del ciclo de los proyectos de emprendimiento presentados por los emprendedores en el Fondo Emprender durante el período del 2014 al 2018 en el Departamento del Huila. En ese aspecto, se **establecieron** los datos porcentuales correspondientes a la categoría del estado en el que se encuentra el proceso con cada emprendedor, los porcentajes de clasificación según actividad económica, los datos correspondientes al año de inicio y de finalización del proceso de los emprendedores con el Fondo Emprender, la procedencia de participación de los emprendedores por municipio, el porcentaje de participación conforme a cada unidad de emprendimiento SBCD SENA, y por último, los topes de rubros asignados a los emprendedores.

Para la tabulación de los datos, esta se realizó conforme a la información actualizada al año 2021, suministrada por las unidades de emprendimiento del Fondo Emprender del SENA. Es importante resaltar que, la información que se registrará en este apartado difiere medianamente a la información suministrada por la Dirección de Emprendimiento del SENA en el año 2020, ya que el total de emprendimientos presentados durante el periodo objeto de esta investigación fueron trecientos noventa y dos (392), mientras que la información inicial de la Dirección de Emprendimiento SENA, registró cuatrocientos once (411) proyectos beneficiados por el Fondo Emprender. Ante esta última cifra, se puede deducir que la Dirección de Emprendimiento SENA, facilitó información aproximada.

A continuación, en la figura 12, se establece el estado del proceso de los emprendedores postulados a las convocatorias del Fondo Emprender, conforme a la información actualizada en el año 2021.

**Figura 12**

*Estado del ciclo de los Proyectos*



Fuente: Elaboración propia (2021)

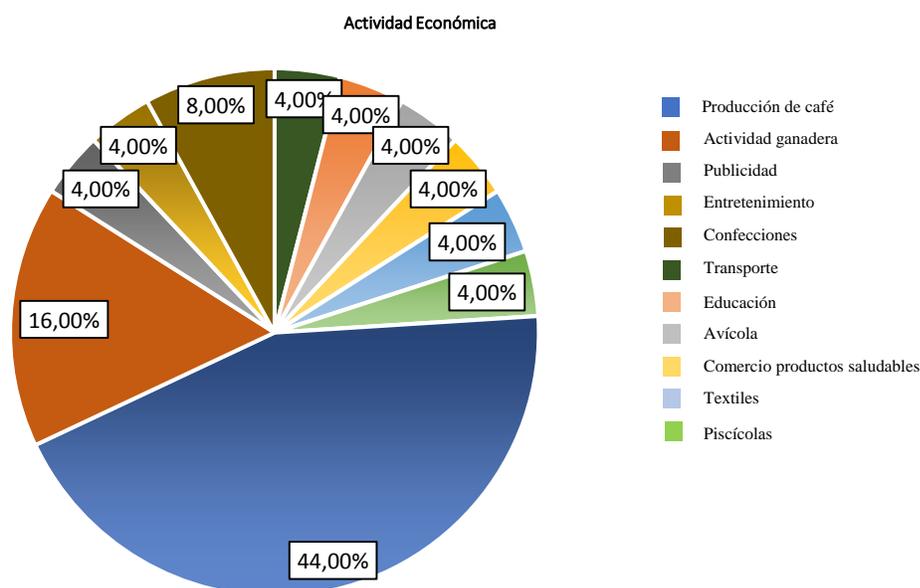
Respecto a la Figura 12, se observa cómo el 88% del estado de los proyectos han sido condonados, lo que se establece como “No reembolso o condonación”, seguidamente, el 6% de los emprendedores no ejecutaron los recursos, existe un 3% de emprendimientos que no fueron condonados, es decir que se encuentran en el proceso para reembolsar los recursos. Por otro lado, el 3% de emprendimientos se encuentran en evaluación de indicadores.

Ante estos resultados, se observa que la mayoría de los proyectos o planes de negocio aprobados (88%), recibieron los recursos solicitados y después del seguimiento en el que se evidenció por parte de la interventoría el cumplimiento de las metas establecidas, fueron condonados.

Un 3% de los proyectos aprobados tuvieron que reembolsar los recursos suministrados, por el no cumplimiento de los requisitos exigidos, lo cual evidencia la falta de competencias administrativas por parte de los emprendedores. El otro 6% de emprendimientos no hizo uso de los recursos asignados, muy probablemente por temor al riesgo y la falta de preparación para el manejo del negocio propuesto.

Para la figura 13, se realizó la clasificación de las actividades económicas principales, las cuales se encuentran acordes al bien o servicio destinadas a satisfacer una necesidad o deseo.

Figura 13

*Actividad económica*

Fuente: Elaboración propia (2021)

La figura 13 muestra cómo se agrupan los proyectos según la actividad económica desarrollada, teniendo que un 44% se dedica a la producción de café o sus derivados, un 16% a la actividad ganadera, un 8% a las confecciones y el 4% cada una para las demás actividades respectivamente.

Se deduce así, que gran parte de los recursos aprobados por el Fondo Emprender, han estado focalizados a sectores tradicionales del Departamento como el café y la ganadería; no obstante, hay una participación baja de otros sectores también de tipo tradicional. Contrasta este comportamiento con la necesidad de desarrollar más proyectos asociados a las tecnologías de la información y la comunicación TIC, teniendo en cuenta la formación técnica, tecnológica y profesional que existe en la región. De ahí, la importancia de incluir la aplicación de la tecnología para mejorar el nivel de competitividad de las empresas del Huila.

Figura 14

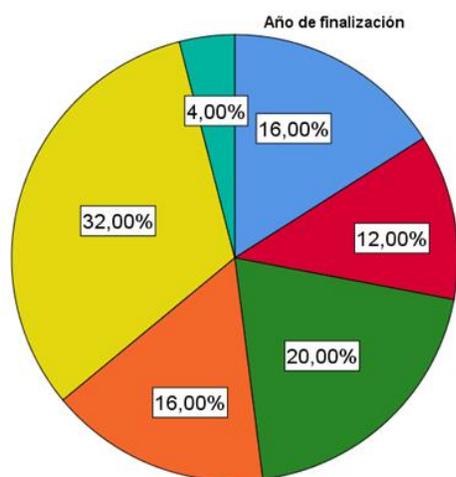
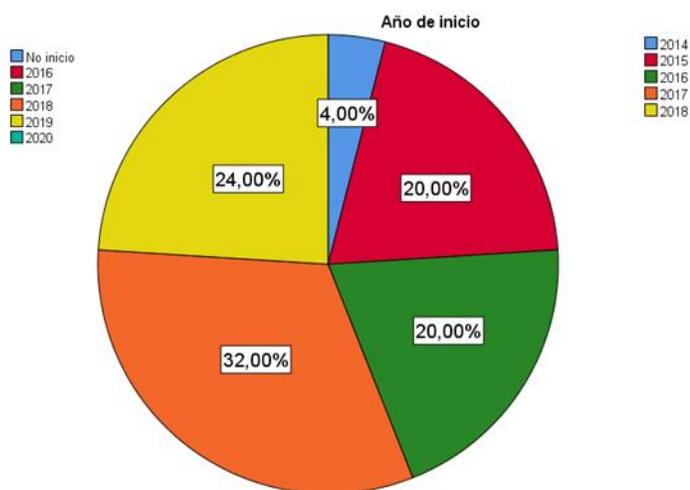
*Año de inicio del proyecto*

Figura 15

*Año de finalización*

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se relaciona las figuras 14 y 15, las cuales establecen los porcentajes del año de inicio y de finalización de los procesos de los emprendedores que participaron en el Fondo Emprender. Cabe resaltar, que estos datos corresponden a los emprendimientos que fueron viabilizados por parte de los gestores del Fondo Emprender.

Para el período 2014-2018 de los proyectos aprobados por el Fondo Emprender en el año 2014 solo iniciaron actividades en su proceso de emprendimiento el 4%, en los años siguientes se observa un crecimiento gradual en el número de proyectos que iniciaron (entre el 20% y el 32%), dejando en evidencia que, de los proyectos aprobados, la mayoría no logró iniciar actividades en el tiempo programado.

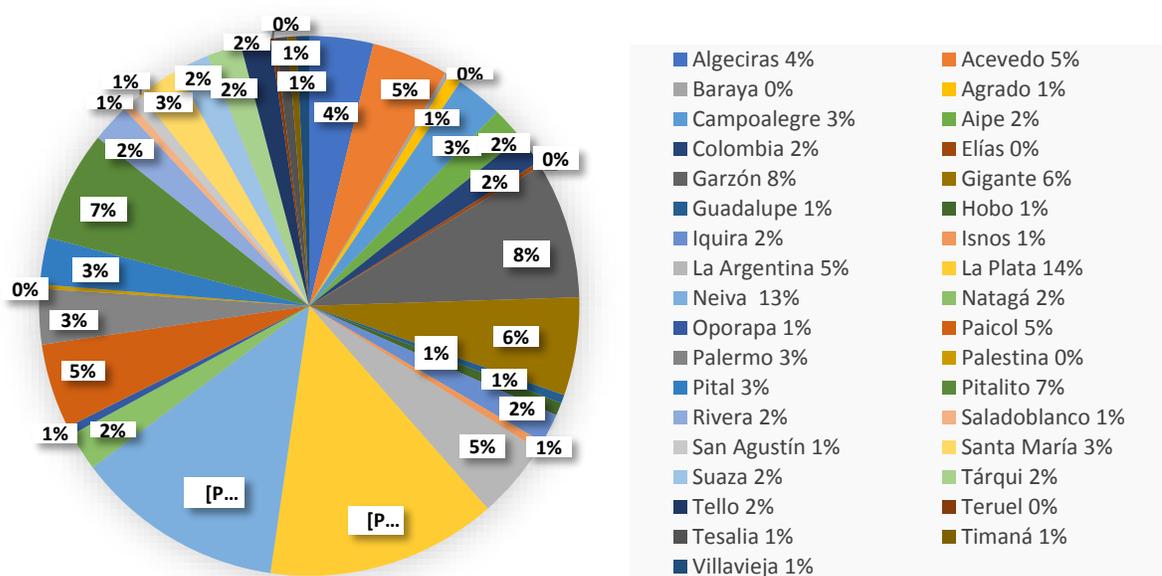
Referente a la figura 15, se demuestra que la mayoría de los proyectos, es decir, el 32% de estos finalizaron su proceso de emprendimiento en el año 2019, seguidamente, el 20% corresponde a la finalización de proyectos en el año 2017, a su vez, el 16% en el año 2018, el 4%

en el 2020, no obstante, existe un 16% de emprendedores que no iniciaron con el proceso del Fondo Emprender, para este caso, la categoría de emprendedores corresponde a “Sin ejecución de recursos”. Mediante estos datos, se puede establecer que un alto índice de emprendedores requirió de más tiempo para desarrollar y ejecutar sus proyectos conforme a la fase de pre-inversión, ejecución y operación. Estos porcentajes, muy probablemente se encuentran sujetos al desconocimiento de las proyecciones contables, de cumplimiento de requisitos legales y también por las variaciones del presupuesto de inversión con respecto a lo inicialmente planeado.

Para la Figura 16, se realizó la tabulación del porcentaje de participación de los emprendedores por procedencia de municipio, clasificando la localización en donde se desarrolló el Proyecto de Emprendimiento.

Figura 16

*Procedencia de Participación de emprendedores por municipio*



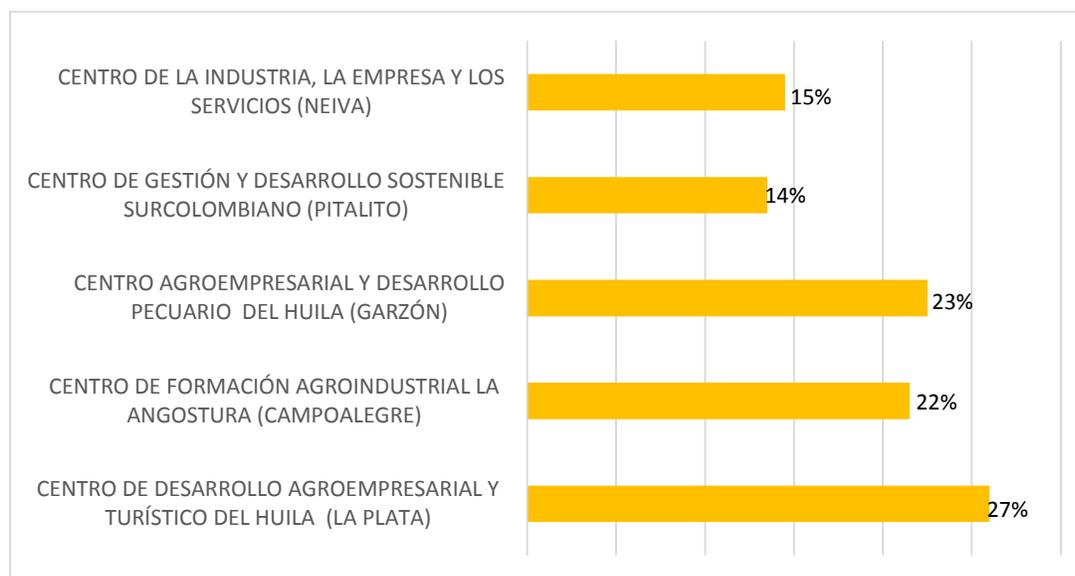
Fuente: Elaboración propia (2021).

Con respecto a la figura 16, se puede observar que el municipio que contó con mayor participación de emprendedores fue La Plata con un 14%, cabe resaltar que esta sede cuenta con una cobertura para los municipios de La Argentina, Paicol, Tesalia y Nátaga, luego le sigue el Municipio de Neiva con un 13%, los otros municipios como Garzón cuenta con una participación del 8%, seguido de Pitalito con un 7%, Gigante con un 6%, Paicol, Acevedo y la Argentina con un 5%, y los otros municipios respectivamente con una participación menor al 4%. Ante estas cifras, se puede concluir que, la mayor participación de emprendedores se registró en los principales municipios en donde se encuentran las sedes del SENA y las Unidades de emprendimiento.

Adicionalmente, estos municipios representan puntos centrales de encuentro para los suministros de diferentes servicios y productos conforme a las necesidades de los municipios aledaños, los cuales no cuentan con variedad en ofertas de servicios y productos en general. De otra parte, un alto índice de emprendedores que se postularon a convocatorias del Fondo Emprender durante el periodo del 2014 al 2018, realizaron cursos con el SENA, los cuales se encuentran ubicados en los principales Municipios que contaron con el mayor porcentaje de participación.

Con base a los datos y a la información obtenida, para la figura 16 se realizó la clasificación de participación de los emprendedores por Unidades de Emprendimiento SBCD SENA, teniendo como punto de partida la cobertura asignada para cada unidad, la cual reúne varios municipios con respecto a las subregiones.

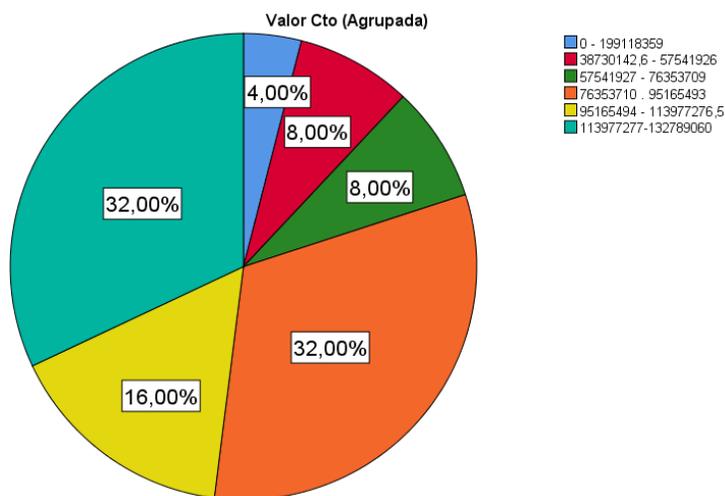
Figura 17

*Participación de emprendedores por Unidad de emprendimiento del F.E.*

Fuente: Elaboración propia (2021).

En la figura 17, se puede observar que la unidad de emprendimiento que reunió la mayor participación de los emprendedores fue la sede ubicada en el Municipio de la Plata con un 27%, posteriormente, le sigue la sede ubicada en el municipio de Garzón con un 23%, luego la sede de Campoalegre con un 22%, la sede de Neiva con un 15% y, por último, la sede de Pitalito con un 14%. Estos datos difieren de los porcentajes registrados en la figura 15, los cuales relacionan la participación de procedencia de los emprendedores, en este aspecto, es importante resaltar que los datos de la figura 16 hacen parte de la sumatoria de participación por municipio con relación a la cobertura de las Unidades de Emprendimiento SBCD, y que agrupadas arrojan resultados diferentes a las de la procedencia de los emprendedores. Sin embargo, el municipio de La Plata sigue siendo el municipio con mayor participación de emprendedores.

Figura 18

*Valor de Costo*

Fuente: Elaboración propia (2021)

La agrupación hecha por la figura 18, expone como hay un 32% de proyectos que oscilan desde \$113.977.277 hasta 132.789.060, así mismo, se encuentra el de \$76.353.710 hasta \$95.165.493, con un 16% están los proyectos que tienen un costo de \$95.165.494 hasta \$113.977.276,5, seguidamente con un 8% se encuentran los proyectos desde \$38.730.142,6 hasta \$57.541.926, finalmente, representado con un 4% se encuentran los proyectos desde \$0 hasta \$19.118.359. Por ende, existe una mayoría de proyectos con altos costos.

Con base en los topes máximos de aprobación del Fondo Emprender para el período objeto de análisis, los datos obtenidos permiten deducir que solo el 32% de los proyectos accedió al rango de mayor asignación y la mayoría de los planes de negocio presentados accedió a una asignación menor. Una lectura de estas cifras, teniendo en cuenta las falencias en la planificación de los recursos solicitados inicialmente, muestra una debilidad de los emprendedores en la

cuantificación de las inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo, aspecto que se debe considerar en los procesos formativos de nivel técnico, tecnológico y profesional.

#### **8.4 Competencias de gerencia de proyectos implementadas por los emprendedores durante los procesos con el Fondo Emprender (desarrollo objetivo tres)**

Este segmento pretende establecer las competencias gerenciales que aplicaron los emprendedores en sus procesos con los proyectos de emprendimiento en el Fondo Emprender. Una vez implementadas las entrevistas y realizado el trabajo en campo, se logró identificar las situaciones que enfrentaron los emprendedores con relación a cada proceso y fase en los Proyectos de Emprendimiento. Cabe resaltar qué, existió dificultad para implementar las entrevistas completamente, ya que muchos emprendedores manifestaron una posición reservada con relación a su experiencia.

Para la implementación de las entrevistas, se realizaron tres (3) tipos de instrumentos, el primero, se enfocó en preguntas dirigidas a los gestores del Fondo Emprender, el segundo, contenía preguntas direccionadas a los emprendedores de la categoría “sin ejecución de recursos”, y el tercero, establecía preguntas generales para las otras tres categorías de emprendedores.

La muestra para seleccionar a los emprendedores se realizó de manera aleatoria teniendo en cuenta las categorías definidas en el numeral 6.2. Con respecto a las entrevistas implementadas a los gestores, estas se realizaron teniendo en cuenta la disponibilidad de cada gestor para atender y responder a las preguntas. Para el instrumento implementado a funcionarios del SENA, Fondo Emprender, se realizaron quince (15) preguntas. Para el instrumento de entrevistas a los

emprendedores se realizaron cincuenta y seis (56) preguntas para identificar dichas situaciones.

Para mayor ampliación, se adjunta instrumentos (ver anexo H).

Tabla 9

*Listado de emprendedores entrevistados*

EMPRENDEDORES ENTREVISTADOS						
NOMBRE	EMPRESA	MUNICIPIO	AÑO DE INICIO Y FINALIZACIÓN	RECURSO DESTINADO	ESTADO ACTUAL	SUB SECTOR
Edgar	Piscícola La		09/11/2015		Condonado	Agricultura
Aparicio	Esperanza	Campoalegre	09/11/2016	\$104.104.000	Inactivo	
Joya	D&E S.A.S					
Ellen	Ganadería	Hobo	05/12/2014	\$65.296.000	Condonado	Agricultura
Quimbaya	Villa María		05/12/2015		Inactivo	
Gloria	Frutales el		05/11/2015		Condonado	Agricultura
Patricia	castillo	Rivera	05/07/2017	\$96.096.000	Inactivo	Agricultura
Castillo	S.A.S					
Deicy	café semillas		13/06/2016		Condonado	Agricultura
Morales	del mañana	Campoalegre	13/06/2017	\$ 85.054.200	Activo	Agricultura
Olarte	S.A.S					
	Productos					
Ramón	Alimenticios		04/12/2014		Condonado	Comercio
Monje	el	Neiva	04/12/2015	\$ 110.880.000	Activo	
Tovar	embajador					
	S.A.S					
Pablo	Jamones del		05/12/2014		Condonado	Agricultura
Antonio	Huila S.A.S	Garzón	05/12/2015	\$ 87.246.000	Activo	Agricultura
Tamayo						
Carlos						
Andrés	Ganadería	Gigante	17/05/2016	\$ 70.234.150	No	Agricultura
Díaz	San Andrés		17/05/2017		Condonado	
Cumbe						

Juan Pablo Calderón	Granizados Pura Vida S.A.S	Neiva	13/02/2018 13/06/2019	\$ 110.657.550	No Condonado	Comercio
Claudia Gil Potos	Claudia Gil Confecciones	Pitalito	17/09/2018 17/09/2019	\$ 19.918.359	Sin Ejecución de Recursos	Confección
Jessica Paola Bastos	Fit Station	Neiva	04/04/2017 No finalizó	\$ 124.101.720	Sin Ejecución de Recursos	Comercio

Fuente: Elaboración Propia 2022.

Continuando con la información sobre la población objeto de esta investigación, a continuación, se define el protocolo de las entrevistas implementadas para los funcionarios del SENA- Fondo Emprender. Para este caso, y a solicitud de algunos gestores, el instrumento que contenía las preguntas fue enviado de manera virtual y diligenciados por ellos mismos, excepto la de los tres (3) primeros actores que se relacionan en la tabla 10.

Tabla 10

*Listado, funcionarios del SENA entrevistados*

FUNCIONARIOS DEL SENA				
NOMBRE	CARGO	ENTIDAD	PROFESIÓN	SEDE
José Libardo Arce	Gestor Líder de la Unidad de emprendimiento del SENA, Regional Huila	Centro de Desarrollo Empresarial del SENA	No informó	Regional Huila
Carla Anayibe Yasno Triana	Líder SBCD La Plata	Fondo Emprender SENA	No informó	Centro de Desarrollo Agro

---

Wilson Galindo	Gestor de Emprendimiento Senior	Fondo Emprender SENA	Zootecnista-Especialista en alta gerencia.	empresarial y Turístico del Huila (La Plata) Centro de Formación Agroindustrial la Angostura (Campoalegre)
Alber Andrés Trujillo	Gestor de Emprendimiento Senior	Fondo Emprender SENA	Administrador de empresa-Especialista en Proyectos y en Finanzas y Negocios Internacionales	Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios (Neiva)
Diego Grisales Cabrera	Gestor de Emprendimiento Junior	Fondo Emprender SENA	Médico Veterinario	Regional Huila
Carlos Alberto Hernández Palomino	Gestor de Emprendimiento Junior	Fondo Emprender SENA	Administrador Financiero, Especialista en Gerencia de Proyectos y Magister en Paz Desarrollo y Ciudadanía.	Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios (Neiva)
Willington Nañez Aros	Gestor de Emprendimiento Junior	Fondo Emprender SENA	Administrador Financiero, Esp. Gerencia de Proyectos.	Centro de Formación Agroindustrial la Angostura (Campoalegre)

---

Fuente: Elaboración Propia 2022.

**8.4.1 Percepción y experiencias de los funcionarios del SENA- Fondo Emprender, frente a la gestión de los emprendedores.** En este apartado, se aborda la percepción de los funcionarios del Fondo Emprender con relación al trabajo que desarrollaron los emprendedores en los procesos para la gestión de recursos de capital semilla del Fondo Emprender. De igual forma, se identificaron las principales fortalezas y dificultades de los emprendedores desde el punto de vista de los funcionarios del Fondo Emprender.

**8.4.2 Gestor Líder de la Unidad de emprendimiento del SENA, Regional Huila.** En el primer acercamiento que se realizó con el señor José Libardo Arce, Líder del Fondo Emprender Regional Huila, en el año 2019, se socializó el objeto de la investigación y se realizó un sondeo general de los proyectos presentados a convocatorias para capital semilla del Fondo Emprender, durante el periodo del 2014 al 2018. Con respecto a esa información, y teniendo en cuenta el procedimiento para la solicitud de los datos, se prosiguió en formalizar la solicitud mediante correo electrónico. De esta forma, se logró contar con la información inicial, correspondiente a los Planes de negocios aprobados en el Fondo Emprender para el periodo definido en la presente investigación.

En conversaciones con el Líder de la Unidad de Emprendimiento del SENA, Regional Huila, se identificó las principales dificultades que tienen los emprendedores en los procesos con los proyectos de emprendimiento con el Fondo Emprender. Entre las dificultades se relacionan las siguientes:

- Promoción y divulgación del producto o servicio
- Uso de la plataforma del SENA
- Desconocimiento en gestión empresarial

- Baja capacidad para el análisis de presupuesto
- Definición de líneas de servicios.
- Desvinculación por parte del emprendedor para el acompañamiento empresarial que realiza Fondo Emprender, después de condonada la deuda.
- Emprendedores que liquidan las empresas o se encuentran en estado inactivo.

Con relación a las principales fortalezas de los emprendedores percibidos por el Líder Regional Huila, se encuentran los siguientes:

- Adaptabilidad
- Entusiasmo
- Dedicación
- Compromiso

**8.4.3 Líder SBCD SENA Centro de Desarrollo Agroempresarial y Turístico del Huila (La Plata).** Prosiguiendo con la percepción y experiencia de los funcionarios del SENA frente a las gestiones realizadas por los emprendedores, a continuación, se relacionan los comentarios realizados por Karla Yasno Triana, Líder de Unidad de Emprendimiento, Sede La Plata.

Para ello, se inició el diálogo teniendo en cuenta la situación del alto índice de empresas beneficiadas por el Fondo Emprender que lidian al año o, que no continúan con la actividad económica propuesta en los Planes de negocios. Para este caso, Karla Yaznos expreso lo siguiente:

*“Si, la mayoría lo hace por muchos factores. Uno, depende de donde esté. En el proceso lo que hacemos es incentivar a la gente para que no cierren los negocios, indicándoles que:*

*¿Cómo es posible que después de recibir esos recursos usted va a cerrar el negocio? Pero, analizando la situación y poniéndose en el punto de vista del otro lado, sostener una empresa legal es un poco complicado, y más teniendo un capital semilla, que el capital semilla es para arrancar y despegar, sin embargo, los emprendedores necesitan seguir invirtiendo. Es importante resaltar que se les indica a los emprendedores que el capital semilla no es para la sostenibilidad del negocio, es una inversión inicial, y de requerirse se deberá inyectar más recursos para que el negocio produzca y siga produciendo, y eso es lo difícil, que los emprendedores sostengan ese tipo de producciones, porque se necesita una inversión y en algunas ocasiones, esos recursos no los gestionan fácilmente”.*

De otra parte, durante la conversación se trajo a colación el tema relacionado con los emprendedores que después de condonados no frecuentan las asesorías que presta el Fondo Emprender clasificada como fortalecimiento empresarial. Ante esta afirmación, Karla Yaznos expreso lo siguiente:

*“Si total, hay gente que, como le digo, hay muchos factores que con la experiencia se analizan aquí. Por ejemplo, el conocimiento que tiene la gente a nivel empresarial es un poco bajo, otro factor es que la gente de esta área está muy incorporada en el sector agropecuario, ellos canalizan sus recursos para invertir en su parte y conocen aspectos técnicos y pare de contar. El nivel de educación de los emprendedores que participan en estas convocatorias es de educación media, ya que muchos emprendedores provienen del campo. Son pocos los que tienen esa visión de seguir escalando y mejorando. Adicionalmente, para participar en las asesorías se requiere de tiempo y de inversión para trasladarse. Por otro lado, la mentalidad y el conocimiento de aspectos gerenciales son una de las actividades que nosotros hacemos en los entrenamientos, que es para mejorar todas las habilidades empresariales a los emprendedores, y*

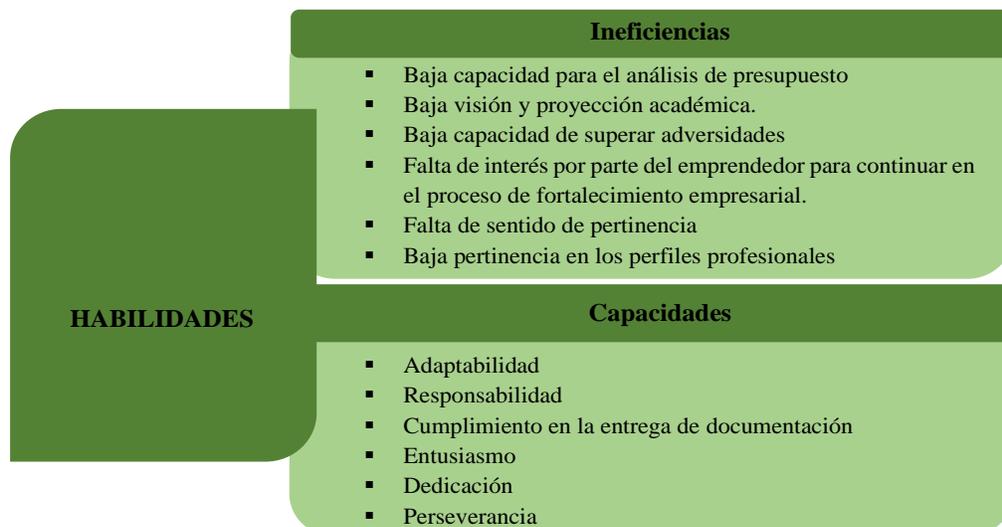
*estos se realizan antes, durante y después de todo el proceso con el Fondo Emprender. Esto quiere decir que se realizan en todas las etapas, al comienzo, en la formulación, luego, cuando ya están en la puesta en marcha el proyecto y, por último, en el fortalecimiento”*

Las apreciaciones que se establecieron párrafos más arriba hacían parte de dos de los líderes de unidades de emprendimiento. A continuación, se relaciona las percepciones de los gestores de emprendimiento del Fondo Emprender.

**8.4.4 Análisis de la información.** De acuerdo con la información suministrada por los funcionarios del SENA, Fondo Emprender, se logró reconocer las principales dificultades que ellos percibieron en los emprendedores con relación a las gestiones realizados en los procesos con los Proyectos de Emprendimiento.

Para el análisis de la información, se clasificaron las dificultades identificadas en un diagrama, el cual se distribuyó por categorías de gestión, procesos, conocimiento y habilidades, lo anterior, se realizó en aras de discriminar las dificultades principales conforme a las características que pueden ir acorde a las categorías planteadas. De otra parte, se clasificaron en las mismas categorías los aspectos positivos establecidos por los funcionarios del SENA, con relación a la experiencia con los emprendedores.

Figura 19

*Habilidades e ineficiencias percibidas por los funcionarios del SENA*

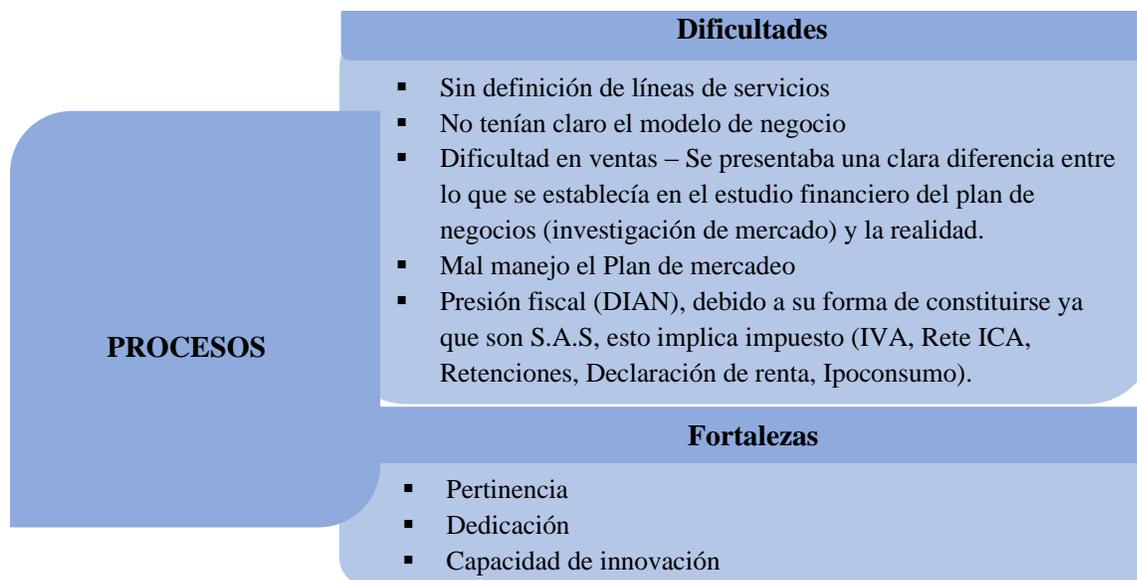
Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 20

*Características desde el conocimiento de los emprendedores*

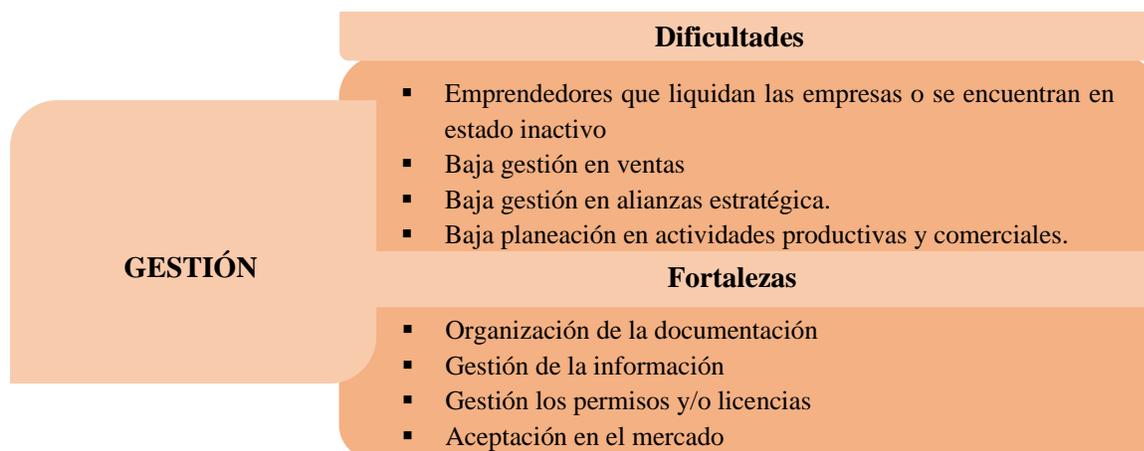
Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 21

*Dificultades y fortalezas en los procesos de los emprendedores*

Fuente: Elaboración propia (2022)

Figura 22

*Dificultades y fortalezas en la gestión de los emprendedores*

Fuente: Elaboración propia (2022)

Como se observa en las figuras 19, 20, 21 y 22, existen aspectos y características de los emprendedores que les permiten culminar de forma óptima los procesos con el Fondo Emprender, entre esas características se resaltan las que hacen parte de las habilidades blandas. Estas habilidades y/o competencias blandas son aquellas aptitudes no técnicas con la que cuentan las personas para desarrollar un trabajo o un proyecto basado en su comportamiento y en los recursos personales. Por otro lado, se puede evidenciar que las principales falencias y dificultades se presentan en las competencias basadas en el saber y en el hacer, las cuales están relacionadas en el conocimiento, procesos, y gestión integral. Estas últimas, son relevantes en la fase de pre-inversión y en la fase de operación y funcionamiento, ya que le permitirá a el emprendedor tomar decisiones acertadas y lograr optimizar los recursos de las empresas.

En relación con las principales sugerencias realizadas por parte de los gestores de emprendimiento del SENA, Fondo Emprender, se resaltan las siguientes:

- Fortalecimiento de las capacidades empresariales de tipo financiero.
- Selección de emprendedores con pertinencia, que tengan la experiencia en todos los aspectos de la línea de negocios, y cuenten con el recurso necesario para aportar en el primer año para una buena ejecución.
- Que se les permita a los emprendedores que, durante su puesta en marcha no se generen una carga fiscal tan alta, y que este dinero que se deje pagar en impuestos sea de utilidad para fortalecer el capital de trabajo.
- Acceso a orientación técnica, entendiendo que la mayor parte de los Orientadores no son Técnicos y/o no cuentan con formación Agrícola, ni Pecuaria.

Con respecto a las preguntas dirigidas a los emprendedores, estas se dividieron teniendo en cuenta las fases de un proyecto. La primera sección contenía preguntas referentes a la fase de “*pre-inversión*”, la cual pretendía establecer los procesos y experiencias de los emprendedores en la identificación de la necesidad o problema a satisfacer de acuerdo con sus respectivos proyectos, también, se indagó en el perfil del proyecto/negocio; los estudios de pre-factibilidad; estudios de factibilidad; estudio de mercado; viabilidad financiera; identificación de los competidores directos, entre otros. En concordancia a la metodología del SENA, esta fase correspondería a la ideación del negocio y a su sustentación mediante un “Pitch”.

Posteriormente, se estableció la segunda para la sección de preguntas referentes a la fase de “*La promoción, la negociación y el financiamiento*”, en este aspecto, se focalizaron las preguntas para indagar sobre los procesos de los emprendedores conforme a la negociación y gestión de recursos necesarios para ejecutar el proyecto. También comprende aspectos relacionados con la divulgación, promoción y sustentación del proyecto con las diferentes autoridades o entidades que puedan relacionarse con este.

Prosiguiendo con la tercera sección de pregunta, definimos las preguntas para la fase de “*Inversión y ejecución*” aquí, se investigó sobre la experiencia de los emprendedores en el momento del gasto de los recursos asignados, la adquisición de bienes, servicios y/o materia prima, el análisis de costos e inversión, los aciertos y desaciertos que enfrentaron en esta fase.

Por último, la cuarta sección de preguntas abarcó la experiencia de los emprendedores conforme a la Fase de “*Operación y Funcionamiento*”, aquí se logró identificar el cumplimiento de las metas establecidas en los proyectos de emprendimiento, el desempeño de la empresa con relación al objetivo planteado en las metas, y las dificultades que enfrentaron algunos emprendedores en la oferta del producto o servicios.

#### **8.4.7 Descripción, experiencia de los emprendedores en los Proyectos de**

**Emprendimiento con el Fondo Emprender.** Conforme a las entrevistas realizadas a los emprendedores, en este apartado se realiza la descripción de las experiencias manifestadas por los emprendedores durante los procesos que llevaron a cabo con el Fondo Emprender, para ello, se inicia con la descripción de experiencia de los emprendedores cuya categoría hace parte de “Emprendedores sin ejecución de recursos”, en este caso, los emprendedores iniciaron el proceso con el Fondo Emprender, y sus proyectos fueron viabilizados; sin embargo, en la fase de ejecución del Proyecto “de los recursos”, ellos desistieron de manera voluntaria y no culminaron el proceso con el Fondo Emprender.

Posteriormente, se prosigue con la descripción de experiencias de la categoría de los emprendedores a los cuales se le condonó la deuda y continúan con la actividad económica al año luego de ser condonados, de igual forma, se realiza la descripción para la categoría de emprendedores a los cuales se les condonó la deuda y después del año y medio no continuaron con la actividad económica (en algunos casos liquidaron la empresa). Por último, se establece la experiencia de los emprendedores que desarrollaron todo el proceso con el Fondo Emprender y contaron con la asignación de recursos, sin embargo, no cumplieron con las metas y no se les condonó la deuda. Se incluye transcripción de las entrevistas (Ver anexo I).

**8.4.8 Categoría D - Emprendedores sin ejecución de recursos.** Para los casos de la categoría de emprendedores “Sin ejecución de recursos” se realizaron preguntas correspondientes a la fase de “pre-inversión” y a la fase de Promoción, negociación y financiamiento”, ya que estos emprendedores no hicieron uso de los recursos destinados por el Fondo Emprender, y renunciaron de manera “voluntaria” al proceso. En aras de optimizar la

información y clasificarla de acuerdo con la necesidad de esta investigación, se abordó la experiencia de los emprendedores mediante fichas.

Tabla 11

*Emprendedores sin ejecución de recursos.*

<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>AÑO DE INICIO Y FINALIZACIÓN</b>	<b>RECURSO DESTINADO</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>	<b>SUB SECTOR</b>
					Sin	
Claudia Gil	Claudia Gil	Pitalito	17/09/2018	\$ 19.918.359	Ejecución	Confección
Potos	Confecciones		17/09/2019		de	
					Recursos	
Jessica					Sin	
Paola	Fit Station	Neiva	04/04/2017	\$ 124.101.720	Ejecución	Comercio
Bastos			No finalizó		de	
					Recursos	

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente se exponen las fichas generadas a partir de los datos entregados por los participantes como beneficiarios del Fondo Emprender y el aporte experiencial en cada una de las fases que establece el proceso para acceder a estos fondos de promoción empresarial, que además, se ubican como emprendimientos sin ejecución de recursos.

Estas se desagregan así:

Figura 23

## Ficha No.1

FICHA No. 1, CLAUDIA GIL POTOS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachillerato y Técnico del SENA.</li> <li>❖ <b>Fecha de constitución de la empresa:</b> Diciembre de 2018</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Inactivo</li> <li>❖ <b>Empleos proyectados:</b> Dos (2)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Confección de uniformes y dotaciones.</li> </ul>	
FASE PRE-INVERSIÓN	
Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó la propuesta del Proyecto en compañía del gestor del F.E.</li> <li>▪ Realizó presupuesto del Proyecto conforme a las indicaciones del Gestor,</li> <li>▪ Realizó las cotizaciones para la compra de máquinas.</li> <li>▪ El gestor del F.E identificó al competidor directo en Pitalito</li> <li>▪ Gestionó y realizó el proceso para constituir la empresa mediante S.A.S, a pesar de que ella quería hacerlo en la modalidad “Unipersonal”</li> <li>▪ Realizó algunas adecuaciones en la vivienda residencial para el negocio.</li> <li>▪ El gestor gestionó las cartas de intención de compra</li> <li>▪ Claudia Gil tenía experiencia en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No realizó un estudio del sector, ni estudio del mercado</li> <li>▪ No desglosó el presupuesto conforme a las necesidades para el funcionamiento de la empresa.</li> <li>▪ No verificó los permisos, ni el POT para la instalación de la fábrica y el comercio.</li> <li>▪ No validó el producto.</li> <li>▪ No recuerda la metodología con el Fondo Emprender.</li> </ul>
FASE PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cuando la interventora realizó la visita al punto en donde se instalaría el negocio, le indicó a Claudia que no podría operar en ese sitio, ya que “era un sector residencial, y en un futuro podría tener problemas”.</li> <li>▪ <i>“Los recursos que me iban a asignar eran de veinte millones de pesos (\$ 20.000.000), y esos recursos realmente no era suficiente para lo que requería, en ese aspecto, no era justificable el desgaste de realizar todo el proceso con el Fondo Emprender”</i></li> <li>▪ En la formulación del Proyecto, Claudia Gil refiere que en las proyecciones contables no tuvo en cuenta la adquisición de materia prima, y cuando realizó todas las cotizaciones para las compras, observó que los (\$ 20.000.000) no alcanzarían para comprar todo lo que requería.</li> <li>▪ Analizando la experiencia, Claudia estableció que no hubo una buena planeación, a su parecer. Adicionalmente, percibió que la carga tributaria era muy alta.</li> </ul>	
Desafíos y retos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apropiación de la metodología del Fondo Emprender por parte del emprendedor.</li> <li>▪ Desconocía las modalidades para constitución de empresas</li> <li>▪ El rubro destinado era muy bajo para lo que requería</li> </ul>	

Figura 24

Ficha No.2

<b>FICHA No. 2, JESSICA PAOLA BASTOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Magister en Administración de Empresas.</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> 2016</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Activo</li> <li>❖ <b>Empleos proyectados:</b> Directos, Dos (2)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Comercialización de productos saludables.</li> </ul>	
<b>FASE PRE-INVERSIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocía su nicho en el mercado</li> <li>▪ Contaba con una experiencia previa limitada.</li> <li>▪ Realizó el trabajo de campo para el estudio de pre-factibilidad</li> <li>▪ Implemento encuestas para la aceptación del producto.</li> <li>▪ Manifestó que siguió las indicaciones del Gestor.</li> <li>▪ Indicó que el mayor apoyo del Gestor se centró en el tema financiero.</li> <li>▪ Identificó la necesidad y oportunidad del negocio.</li> <li>▪ Identificó a los competidores directos</li> <li>▪ Ofrecían un servicio diferenciador al vender productos al granel.</li> <li>▪ Estudio, constancia y dedicación.</li> <li>▪ Tenía en claro los ciclos de abastecimiento, producción y venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizo falta estandarizar los procesos</li> <li>▪ Hizo falta estandarizar el costo de los productos.</li> <li>▪ Falta de apropiación de las proyecciones, gastos y costos para el funcionamiento.</li> <li>▪ Refiere que la mayor dificultad se presentó en la formulación del presupuesto y en las proyecciones.</li> <li>▪ En el año 2016 no existían tantos proveedores de confitería saludable, y las personas no consideraban la alimentación saludable como un aspecto importante.</li> <li>▪ Los productos que ofrece la empresa, son productos costosos. Por consiguiente el nicho de mercado se limita.</li> </ul>

FASE PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO	
<p><b>Acciones implementadas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implemento estrategias para armar anchetas con productos saludables para obsequios.</li> <li>▪ Gestión de alianza estratégica con una nutricionista para realizar talleres de alimentación saludable.</li> <li>▪ Implementó estrategias de divulgación y promoción de los productos mediante redes sociales y emisora. Refiere que fue una buena opción para incrementar las ventas.</li> </ul>	<p><b>Dificultades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refiere que hizo falta apropiarse de herramientas tecnológicas para el componente financiero y administrativo.</li> <li>▪ Hubo dificultad para manejar la plataforma del SENA, y poder publicar los informes.</li> </ul>
<p><b>Desafíos y retos</b></p> <p>Fortalecer el componente administrativo y financiero  Apropiación de la metodología del Fondo Emprender  Fortalecer el manejo de la plataforma del SENA.</p>	

Fuente: Elaboración propia

**8.4.9 Categoría A- Emprendedores condonados que continúan con la actividad económica. (Caso exitoso).** Para los casos de la categoría de emprendedores “Condonados y que continúan con la actividad económica” se realizaron preguntas correspondientes a la fase de “pre-inversión”, a la fase de “Promoción, negociación y financiamiento”, a la fase de “Inversión y ejecución” y a la fase de “Operación y funcionamiento” ya que en esta categoría los emprendedores realizaron el proceso completo con el Fondo Emprender.

Tabla 12

Emprendedores condonados que continúan con la actividad económica.

NOMBRE	EMPRESA	MUNICIPIO	AÑO DE INICIO	RECURSO DESTINADO	ESTADO ACTUAL	SUB SECTOR
			Y FINALIZACIÓN			
Deicy	Café semillas	Campoalegre	13/06/2016	\$ 85.054.200	Condonado	Agricultura
Morales	del mañana		13/06/2017		Activo	
Olarte	S.A.S Productos					
Ramón	Alimenticios	Neiva	04/12/2014	\$ 110.880.000	Condonado	Comercio
Monje	el		04/12/2015		Activo	
Tovar	embajador S.A.S					
Pablo	Jamones del	Garzón	05/12/2014	\$ 87.246.000	Condonado	Agricultura
Antonio	Huila S.A.S		05/12/2015		Activo	
Tamayo						

Fuente: Elaboración propia

Posterior al establecimiento de la información en la tabla previa, se añade el aporte experiencial de los participantes que se enmarcan como emprendedores con inversión condonada ante el Fondo Emprender SENA, su estructuración se hace por fichas en cuyo interior se denota la segmentación por fases del proceso. Información que se registra así:

Figura 25

Ficha No. 3

<b>FICHA No. 3, DEICY MORALES OLARTE</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachiller y Técnico</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> No lo recuerda, pero el proceso inicio en el año 2016.</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Activo parcialmente</li> <li>❖ <b>Empleos Proyectados:</b> Directos, Uno (1) - Indirectos, diez (10)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Producción de café</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> Abril del 2017. <b>Monto:</b> \$ 85.054.200</li> </ul>	
<b>FASE PRE-INVERSIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contaba con el terreno para desarrollar el Proyecto</li> <li>▪ Tenía conocimiento del sector, por parte de la familia.</li> <li>▪ Su idea inicial era producir y comercializar el café. (Especialmente la comercialización)</li> <li>▪ Gestionó el proceso para el sello propio de la marca.</li> <li>▪ Participó en actividades con cámara de comercio</li> <li>▪ Definió como cliente directo a la cooperativa de café.</li> <li>▪ Contó con asesoría externa para iniciar el proceso con el Fondo Emprender.</li> <li>▪ Se evidenció actitudes de entusiasmo y dedicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No recuerda la metodología implementada con el Fondo Emprender.</li> <li>▪ El nombre asignado para la empresa estaba registrado por otra persona en Cámara y Comercio.</li> <li>▪ No realizó ejercicios para establecer el nicho de mercado.</li> <li>▪ No tenía estandarizado el proceso de venta.</li> <li>▪ No identificó a los competidores directos</li> <li>▪ Falta de apropiación de los procesos con el Fondo Emprender</li> </ul>

## FASE PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO

Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó convenios con los comerciantes de la cooperativa de café para soportar al F.E el tipo de cliente al cual iba a vender el producto.</li> <li>▪ El proceso de aprobación tomo seis (6) meses y otros cuatro (4) meses más para el desembolso de los recursos.</li> <li>▪ Proyecto 18 meses para la primera cosecha</li> <li>▪ Realizó cotizaciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La inversión requerida inicialmente era económica, por consiguiente realizó el presupuesto teniendo en cuenta las indicaciones del Gestor del F.E</li> </ul> </li> <li>▪ Dedicación y compromiso en este proceso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refiere que hizo falta apropiarse de herramientas tecnológicas para el componente financiero y administrativo.</li> <li>▪ Faltó apropiación en las proyecciones y en el componente financiero</li> <li>▪ Desconocimiento de conceptos financieros</li> <li>▪ Hizo falta estandarizar procesos.</li> <li>▪ Refiere dificultades en el manejo de la plataforma</li> <li>▪ Presentó dificultades en el momento de vender la idea, ya que tenía temor de habar en público</li> </ul>

## FASE DE EJECUCIÓN

Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó las actividades preliminares para la preparación de la tierra. En este punto conocía el procedimiento.</li> <li>▪ Contaba con el personal para realizar labores de siembra y poda.</li> <li>▪ Tuvo en cuenta el tiempo para la siembra de las plántulas, descartando épocas de verano.</li> <li>▪ Adquirió las plantas con una persona certificada</li> <li>▪ Distribuyó los recursos para la compra de plántulas, el beneficiadero, maquinaria, herramientas, el pago del contador, pago de nómina de trabajadores y el de ella.</li> <li>▪ Establece que el presupuesto destinado estuvo acorde a los gastos proyectados.</li> <li>▪ Gestionó recursos económicos mientras F.E desembolsaba el dinero.</li> <li>▪ Seleccionó a trabajadores de la región, personas conocidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Con relación a la formulación del proyecto y a la ejecución de recursos, refiere que la interventora le indicó que tenía unas metas muy altas y que era un sector duro para una mujer. Esto generó una actitud de empoderamiento por parte de la emprendedora.</li> <li>▪ Considera que hizo falta acompañamiento técnico, ya que realizaban visitas cada seis meses.</li> </ul>

## FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Acciones implementadas	Dificultades
------------------------	--------------

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Años después del funcionamiento, decidió abrir cuentas en redes sociales para promocionar el producto.</li> <li>▪ Participó en ferias productivas.</li> <li>▪ Optó por modificar la presentación del café, ofrece café molido.</li> <li>▪ Se encuentra realizando gestiones para crear marca y logo.</li> <li>▪ Al tener una producción inicial baja, la emprendedora contrato a un agrónomo para revisar la situación y potencializar la cosecha</li> <li>▪ Realizó cambios en el abono y pagó para el estudio de suelos.</li> <li>▪ La emprendedora sigue teniendo las mismas 5 hectáreas de café.</li> <li>▪ Cumplió con las metas propuestas al límite de la condonación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La producción inicial fue baja.</li> <li>▪ Se presentaron inconvenientes con la cooperativa en la venta del café, por consiguiente, optó por vender a un particular (Intermediario).</li> <li>▪ Al inicio no implementó estrategias de promoción y divulgación del producto.</li> <li>▪ Al ser primeriza en el sector, estableció que algunas personas quisieron aprovechar la inocencia en la venta del producto.</li> <li>▪ Se presentó inconvenientes en el transporte para sacar el producto de la finca hasta la zona urbana.</li> <li>▪ Estandarización de procesos y de venta x</li> </ul> |
|--|--|

### Desafíos y retos

- ⇒ Fortalecer el componente administrativo y financiero
- ⇒ Apropriación de la metodología del Fondo Emprender en la fase de pre-inversión (Ideación del negocio)
- ⇒ Fortalecer el manejo de la plataforma del SENA.
- ⇒ Fortalecer competencias comunicativas
- ⇒ Estandarizar el proceso de ventas

Fuente: Elaboración propia

Figura 26

Ficha No. 4

FICHA No. 4, RAMÓN MONJE TOVAR	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachiller y Técnico Agroindustrial del SENA</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> Agosto del 2014</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Activo</li> <li>❖ <b>Empleos Proyectados:</b> Directos, Seis (6) Fijos - Supernumerario, cuatro (4)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Sector de panadería (Biscocho de achira, maíz y cuajada)</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> Noviembre del 2014. <b>Monto:</b> \$110.880.000</li> </ul>	
FASE PRE-INVERSIÓN	
Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contaba con la experiencia desde el año 2007</li> <li>▪ Tenía un público consolidado que eran las tiendas de barrio. Sin embargo, realizó el estudio de mercado para ampliar el nicho.</li> <li>▪ Contaba con un sistema de distribución consolidado.</li> <li>▪ Identificó la necesidad a satisfacer.</li> <li>▪ Tenía apropiación en el modelo de negocio.</li> <li>▪ Estableció el modelo financiero del negocio</li> <li>▪ Existió apropiación de la metodología del F.E</li> <li>▪ Tuvo en cuenta el proceso de innovación del producto al vender los bizcochos en paquete, en diferentes presentaciones.</li> <li>▪ Desarrolló un producto nuevo que fue el Pan de Yuca tostado.</li> <li>▪ Relazó alianzas con los proveedores para mantener una tasa anual fija de los precios.</li> <li>▪ Identificó a los competidores directos.</li> <li>▪ Diseñó estrategias para diferenciar el producto de los competidores, ofreciendo productos en diferentes presentaciones</li> <li>▪ Conocía las características de los clientes, especialmente de los tenderos, realizó ejercicio para establecer la calidad del producto.</li> <li>▪ Refiere que contó con asesorías por parte del F.E en esta etapa. Principalmente en el tema financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambiar la costumbre de los tenderos para no vender el bizcocho al granel ya que este se contamina y pierde la crocancia.</li> <li>▪ Presentó inconvenientes con las cotizaciones de los proveedores, ya que muchos no querían trabajar con SENA, esto, debido a que los pagos se demoran.</li> <li>▪ Fluctuación en el mercado, lo que puede incrementar los costos de los insumos, especialmente de la achira.</li> <li>▪ El producto no era muy conocido por la población en general.</li> <li>▪ Se presento inconvenientes con el abastecimiento de la achira, ya que en el Huila algunos productores dejaron de cultivar.</li> </ul>

## FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO

### Acciones implementadas

- Gestión de recursos para la inversión en la ampliación de infraestructura y maquinaria.
- Gestión ante el INVIMA, para comercializar el producto con estándares de calidad.
- Tenía apropiado el modelo de proyección en gastos y costos para la operación del negocio.
- Diseño y definió los ciclos de abastecimiento, teniendo en cuenta el stock del producto y la gestión con los distribuidores.
- Diseño estrategias de divulgación y promoción del producto mediante redes sociales, emisoras y participación en eventos.
- Refiere que el F.E le apoyo en la promoción y divulgación del proyecto en otros municipios.
- Contaba con habilidades comunicativas para vender y posicionar el proyecto.

### Dificultades

- No recuerda los ingresos proyectados en 3 años.
- Tuvo en cuenta el proceso del transporte del producto, lo cual podría presentar inconvenientes a la hora del traslado, ya que algunas empresas no son cuidadosas con el manejo de los productos.

## FASE DE EJECUCIÓN

### Acciones implementadas

- Realizó los informes correspondientes para presentar al interventor.
- El tiempo para desarrollar esta fase fue de 6 meses.
- En compañía de la interventora realizó la verificación de los proveedores y cotización para la adquisición de maquinaria. Eligió la mejor alternativa.
- Invirtió el 80% en equipos, y un 20% en mano de obra, materia prima y adecuación, tal cual como lo había establecido en la formulación.
- Los recursos proyectados estuvieron acordes a los gastos proyectados.
- En esta fase el Fondo Emprender, no tuvo mayor intervención, ejecutó el proyecto solo.

### Dificultades

El emprendedor no manifestó dificultades en esta fase.

## FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

### Acciones implementadas

- Cumplió con las metas propuestas, tanto en las ventas como en la generación de empleos y los otros ítems para la condonación.
- Mejoró el diseño e imagen de la presentación del producto, incluyendo información de tabla nutricional y fechas de vencimiento.
- Implementó paquetes biodegradables y con material apto para la salud del consumidor.
- Realizó gestiones para exportar el producto, a la fecha, cuenta con una venta para Canadá.

### Dificultades

- Existió demoras en el proceso de condonación, lo cual afectó fuertemente las finanzas, ya que en las bases de datos aparecía con el endeudamiento y no pudo gestionar otro crédito con otra entidad.
- Competencia ilegal, es decir, con vendedores no formales, porque a las empresas formales se les exigen pagos de impuestos, de comercio, entonces se eleva mucho más el valor del producto.

- Realizó las investigaciones correspondientes al mantenimiento de la maquinaria, por consiguiente, las realiza el mismo emprendedor.
- Incrementó las ventas con las gestiones realizadas.
- Participó en la cooperativa de “Denominación de origen” para coordinar con los agricultores de la achira la producción de este producto y de esa forma asegurar el insumo directamente con los campesinos.
- Trabajo con la Asociación de achiras de San Agustín para fortalecer el proceso de producción.

### Desafíos y retos

- ⇒ Consolidar el mercado de la Achira
- ⇒ Fortalecer la cadena productiva de la Achira en el Huila
- ⇒ Regular la venta de bizcocho de achiras bajo los estándares de calidad.
- ⇒ Fortalecer el proceso de pago de proveedores por parte del Fondo Emprender.
- ⇒ Optimizar los tiempos de evaluación de condonación de la deuda por parte de los interventores.

Fuente: Elaboración propia

Figura 27

Ficha No. 5

<b>FICHA No. 5, PABLO TAMAYO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Universitario Zootecnista</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> Marzo del 2014</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Activo</li> <li>❖ <b>Empleos Proyectados:</b> Directos, fijos, cuatro (4)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Cría de ganado y porcino</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> Diciembre del 2014. <b>Monto:</b> \$ 87.246.000</li> </ul>	
<b>FASE PRE-INVERSIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Antes del F.E el emprendedor llevaba 1 año trabajando en el sector.</li> <li>▪ Identificó la necesidad a satisfacer, ya que no había una granja porcina tecnificada en la zona que ofreciera lechones para la ceba, con estandarización, calidad y frecuencia.</li> <li>▪ Mediante la educación universitaria potencializó la idea de negocio, realizando la pasantía en el sector. (Tenía una idea clara)</li> <li>▪ Realizó el estudio de mercado, lo cual le permitiría abarcar el mercado del centro del Huila.</li> <li>▪ Gestionó las cartas de intención de compra con los clientes.</li> <li>▪ Identificó a los competidores directos, los cuales no eran muchos y no ofrecían los estándares de calidad que el emprendedor proyectaba.</li> <li>▪ El emprendedor contaba con el lote para realizar el proyecto, y algunos recursos propios.</li> <li>▪ Refiere el apoyo constante del gestor del Fondo Emprender.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se percibió apropiación de la metodología del Fondo Emprender.</li> <li>▪ Refiere que se dificultó el proceso de proyecciones financieras, ya que no estaban claras.</li> </ul>
<b>FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El emprendedor proyectó la inversión para compra de equipos, alimento, genética y pago de la mano de obra y adecuación del terreno.</li> <li>▪ Tenía claro los ingresos proyectados a los 3 años, los cuales oscilan a diez millones mensuales.</li> <li>▪ Contrato a un contador para realizar las proyecciones financieras. Aunque Fondo Emprender le apoyó en este componente.</li> <li>▪ El emprendedor incluyó recursos propios.</li> <li>▪ El proceso de formulación y aprobación tomo dos meses.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al adquirir una deuda con el Fondo Emprender, no podría gestionar prestamos con otras entidades.</li> <li>▪ El emprendedor refiere que los costos y gastos proyectados a tres años no los recuerda.</li> <li>▪ Hizo falta estandarizar a detalle el proceso financiero.</li> <li>▪ No diseño una estrategia de promoción y divulgación del producto. Lo principal era la calidad</li> </ul>

## FASE DE EJECUCIÓN

### Acciones implementadas

- Siguió el paso a paso del cronograma planteado en la formulación del proyecto.
- Realizó gestiones con recursos propios para la compra de equipos y materia prima, ya que el desembolso se demoró, y la idea era no parar el proyecto.
- Los recursos se consignaban directamente a los proveedores.
- Distribuyó los recursos conforme a las necesidades relevantes.
- Tuvo en cuenta proveedores con trayectoria que le ofrecieran materia prima de calidad.
- No se generó sobre costos, los recursos fueron acordes con los proyectados.

### Dificultades

- *“Existió muchos inconvenientes con la interventoría en temas de desembolso, de cancelación de pagos, retrasos en los pagos. Revisaban los avances a última hora, le ponían problemas a cualquier cosa, y la opinión era aplazarlo para el próximo mes”*

## FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

### Acciones implementadas

- El emprendedor cumplió con las metas propuestas, superó el 70% de las metas.
- Llegó al punto de equilibrio a los 3 años, pero, continuó invirtiendo en mejorar de procesos de producción.
- Cambió y mejoró el modelo del negocio, abarco todo el ciclo del producto, levantar y cebar ellos mismos, entonces empezaron a adquirir un ingreso mayor.
- Implementó estrategias para mantener la calidad y ser competitivos en precios.

### Dificultades

- La fluctuación en los precios del mercado generó alteración en los costos de producción y venta.

### Desafíos y retos

- ⇒ Fortalecer el proceso de apropiación de la metodología del Fondo Emprender.
- ⇒ Fortalecer el componente financiero en los emprendedores
- ⇒ Mejorar los procesos de desembolsos y evaluación de indicadores por parte de los interventores.
- ⇒ Optimizar los tiempos de evaluación de condonación de la deuda por parte de los interventores.
- ⇒ Fortalecer el manejo de las TICS, para que estas sean herramientas de promoción y divulgación.

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4.10 Categoría B- Emprendedores condonados que NO continuaron con la actividad

**económica.** Para los casos de la categoría de emprendedores “Condonados y que NO continúan con la actividad económica” se realizaron preguntas correspondientes a la fase de “pre-inversión”, a la fase de “Promoción, negociación y financiamiento”, a la fase de “Inversión y ejecución” y a la fase de “Operación y funcionamiento” ya que, en esta categoría los emprendedores realizaron el proceso completo con el Fondo Emprender.

Tabla 13

*Emprendedores condonados que NO continuaron con la actividad económica.*

NOMBRE	EMPRESA	MUNICIPIO	AÑO DE INICIO	RECURSO DESTINADO	ESTADO ACTUAL	SUB SECTOR
			Y FINALIZACIÓN			
Edgar	Piscícola La		09/11/2015		Condonado	Agricultura
Aparicio	Esperanza	Campoalegre	09/11/2016	\$104.104.000	Inactivo	
Joya	D&E S.A.S					
Ellen	Ganadería	Hobo	05/12/2014	\$65.296.000	Condonado	Agricultura
Quimbaya	Villa María		05/12/2015		Inactivo	
Gloria	Frutales el					
Patricia	castillo	Rivera	05/11/2015	\$96.096.000	Condonado	Agricultura
Castillo	S.A.S		05/07/2017		Inactivo	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la información subjetiva de estos beneficiarios del Fondo Emprender, se tienen las siguientes fichas así:

Figura 28

Ficha No.6

FICHA No. 6, EDGAR APARICIO JOYA	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachiller, Universitario</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> No lo recuerda</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Inactivo liquidado</li> <li>❖ <b>Empleos proyectados:</b> Directos, dos (2)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Piscicultura- Venta de mojarra roja.</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> 2015. Monto: \$104.104.000</li> </ul>	
FASE PRE-INVERSIÓN	
Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó el curso en el SENA en piscicultura comercial</li> <li>▪ Inició el proceso con el F.E en el año 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de apropiación de la metodología del F.E</li> <li>▪ No diseñar estrategias de promoción y divulgación del producto al inicio.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Siguió las indicaciones del gestor del F.E para realizar el estudio de mercado y el estudio de factibilidad del negocio.</li> <li>▪ Realizó estudios de marketing para el proyecto</li> <li>▪ Identificó la oportunidad del sector piscícola, ya que este sector se ha posicionado en el Huila.</li> <li>▪ Gestionó los permisos correspondientes con la autoridad ambiental para el uso del recurso hídrico, aunque no requería tanta agua.</li> <li>▪ Realizó las gestiones para alquilar el terreno.</li> <li>▪ Estandarizó el proceso para el manejo del pescado en el retiro de las vísceras y el escamado, en una planta aparte.</li> <li>▪ Contaba con el conocimiento técnico</li> <li>▪ Gestionó las cartas de intención de compra</li> <li>▪ Diseñó estrategias de publicidad.</li> <li>▪ Contaba con recursos propios para completar la inversión.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizo falta discriminar y desglosar el presupuesto conforme a las necesidades y requerimientos del Proyecto.</li> <li>▪ No contaba con la experiencia en campo.</li> <li>▪ Existió riesgo en alquilar y adecuar un terreno que no es propio.</li> </ul>	
FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO	
Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó las gestiones para vender su idea de negocio</li> <li>▪ Contó con el apoyo del F.E para realizar las proyecciones.</li> <li>▪ Realizó algunas inversiones para tener el terreno preparado y mostrar avances en el proceso</li> <li>▪ Estableció los ciclos de abastecimiento y producción conforme a la teoría.</li> <li>▪ Coordinó con proveedores de Campoalegre la compra de los insumos, y los pagos mensuales</li> <li>▪ Estableció los canales de distribución.</li> <li>▪ El proyecto se aprobó a los 3 meses, y la asignación de recursos se generó al año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No recuerda los costos y gastos que se proyectaban a 3 años</li> <li>▪ No gestionó alianzas estratégicas</li> </ul>
FASE DE EJECUCIÓN	
Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se evidenció apropiación del procedimiento y metodología en esta fase por parte del emprendedor.</li> <li>▪ Siguió las actividades establecidas en el cronograma realizado en la formulación.</li> <li>▪ Coordinó el desembolso a los proveedores.</li> <li>▪ Distribuyó los gastos de los recursos conforme a lo proyectado.</li> <li>▪ Realizó inversión de recursos propios teniendo en cuenta los sobrecostos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incremento en el presupuesto, sobrecostos en la instalación de la electricidad, este aspecto no se tuvo en cuenta en la formulación.</li> <li>▪ Incremento en el gasto de transporte.</li> <li>▪ La inversión del F.E no estuvo acorde con los gastos proyectados.</li> <li>▪ Enfrentó inconvenientes al poner la teoría en práctica ya que las proyecciones de los peces por piscina no coincidieron.</li> </ul>

- Tomó seis meses para el desarrollo de esta fase.
- Mejoró la red eléctrica de la finca, lo cual implicó un costo mayor.
- Contó con la asesoría y visita del F.E y del interventor. Acató las recomendaciones realizadas.
- Realizó y entregó los informes correspondientes. Especialmente la parte contable.

- No estableció la cantidad de consumo de un globo requerido para producir aire, y al final se requería un alto consumo de corriente eléctrica.
- En la implementación del proyecto, descubrieron que el terreno no era el idóneo para la instalación de las piscinas y la generación de corrientes de agua.

### FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

#### Acciones implementadas

- Al contar con un proceso organizado y tecnificado, los clientes que visitaban la finca adquirirían todo el producto.
- Tenía en claro la cadena de valor del negocio.
- Pagaba lo de ley a sus trabajadores, y era uno de los pocos que lo hacían en el municipio.
- Con el tiempo implementó estrategias de comunicación y marketing para el producto.
- Realizó mejoras para optimizar la producción
- Con respecto a las metas establecidas en ventas alcanzó a pasar sobre el nivel mínimo exigido por el F.E. De resto cumplió con los otros requerimientos.
- Tomó 3 años para la condonación.

#### Dificultades

- El recibo de electricidad incremento los gastos y costos en la operación.
- Incremento de intermediarios, los cuales se quedan con un porcentaje alto de las ganancias.
- Las piscinas no produjeron lo que decía la teoría, se proyectaba 12.000 peces por piscina, sin embargo, logró sacar solo 7.000.
- Presento inconvenientes cuando la energía eléctrica se fue y tuvo que gestionar de manera inmediata una planta eléctrica.
- Fue difícil llegar al punto de equilibrio por los sobrecostos.
- Los costos de impuestos eran altos.
- Decidió liquidar la empresa después de ser condonado ya que no generaba rentabilidad.
- Las utilidades no fueron significativas.

#### Desafíos y retos

- ⇒ Fortalecer el proceso de apropiación de la metodología del Fondo Emprender.
- ⇒ Mejorar los procesos de formulación del proyecto, teniendo en cuenta cada ítem que se requiere para la ejecución del proyecto. (Fortaleciendo el componente financiero)
- ⇒ Fortalecer el manejo de las TICS, para que estas sean herramientas de promoción y divulgación.
- ⇒ Cuando no se cuenta con la experiencia en campo, es necesario verificar todo el procedimiento, discriminando los riesgos y los requerimientos para el óptimo funcionamiento.

Figura 29

Ficha No. 7

<b>FICHA No. 7, ELLEN QUIMBAYA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachiller</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> Marzo del 2014</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Liquidada, inactiva parcialmente.</li> <li>❖ <b>Empleos proyectados:</b> Directos, fijos, dos (2), parciales uno (1)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Ganadería (Lechería)</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> 2015. <b>Monto:</b> \$65.296.000</li> </ul>	
<b>FASE PRE-INVERSIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó el curso con el SENA de capacitación en ganadería.</li> <li>▪ Tenían experiencia técnica en el sector</li> <li>▪ Contaban con el terreno y pocas reces.</li> <li>▪ Dedicación y voluntad</li> <li>▪ Refiere el apoyo frecuente del Fondo Emprender.</li> <li>▪ Los aspectos que tuvo en cuenta para la formulación del proyecto estaban basados en la experiencia del sector.</li> <li>▪ Definió los clientes para comercializar la leche y la cuajada. (leche a personas que elaboran quesillo) y la cuajada a las personas de la zona.</li> <li>▪ Realizó adecuaciones en la finca y gestionó las cotizaciones con los proveedores.</li> <li>▪ Manifestó que el F.E les solicitó la escritura del terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se evidenció apropiación de la metodología del Fondo Emprender por parte del emprendedor.</li> <li>▪ Desconocía el proceso desarrollado en esta fase.</li> <li>▪ No refirió la identificación de la necesidad y/o oportunidad para la idea de negocio.</li> <li>▪ No refirió el estudio de mercado.</li> <li>▪ Fue un proyecto que tenía antecedente pero no un plan bien estructurado.</li> <li>▪ No identificó a los competidores directos</li> <li>▪ Refiere que era un negocio pequeño.</li> </ul>
<b>FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestión de recursos financiero con el F.E</li> <li>▪ El F.E apoyo parcialmente este proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se evidenció apropiación de esta fase por parte del emprendedor.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No refirió ninguna actividad o proceso llevado a cabo en el financiamiento y proyección del modelo de negocio.</li> <li>▪ No diseñó estrategias de promoción y divulgación del producto. Desconoce este aspecto.</li> </ul>	
<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los recursos se desembolsaron en 4 meses, pero, la condonación del proyecto requirió 5 años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desconocimiento del proceso llevado a cabo en esta fase, que tiene que ver con los gastos de los recursos y la inversión.</li> </ul>

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contó con la visita del agrónomo y el ingeniero para revisar la adecuación y la preparación de todo. Atendió cada recomendación e indicación suministrada por el técnico.</li> <li>▪ Los recursos estuvieron acordes a los gastos que se generaron en el camino</li> <li>▪ Fue responsable en la adquisición de la materia prima.</li> <li>▪ Dedicó 4 meses en esta fase.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Refirió que el proceso de ejecución “se va dando a medida que se va haciendo el proyecto”.</li> <li>▪ No se evidenció una planeación en los gastos de los recursos. Este proceso lo lideró el gestor y los técnicos del F.E.</li> <li>▪ El costo de los insumos aumento significativita.</li> </ul> |
|---|--|

### FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplió con las metas propuestas por el gestor del F.E</li> <li>▪ Cambio el modelo de negocio, pasando de la ganadería al cultivo de uvas isabela y frutales. Adicionalmente, comenzaron a realizar el vino.</li> <li>▪ Tienen intención de fortalecer el proceso de elaboración del vino, el cual venden a personas de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hizo falta mayor infraestructura</li> <li>▪ Se presentaron inconvenientes por el cambio del clima y el verano</li> <li>▪ El intermediario se queda con un porcentaje alto de las ganancias.</li> <li>▪ El terreno no contaba con aljibe y electricidad</li> <li>▪ Demora en el proceso de condonación</li> </ul>

### Desafíos y retos

- ⇒ Fortalecer el proceso de apropiación de la metodología del Fondo Emprender.
- ⇒ Fortalecer el componente financiero en los emprendedores
- ⇒ Mejorar los procesos de desembolsos y evaluación de indicadores por parte de los interventores.
- ⇒ Optimizar los tiempos de evaluación de condonación de la deuda por parte de los interventores.
- ⇒ Fortalecer el manejo de las TICS, para que estas sean herramientas de promoción y divulgación.

Fuente: Elaboración propia

Figura 30

*Ficha No.8*

**FICHA No. 8, GLORIA PATRICIA CASTILLO**

- ❖ **Educación:** Bachiller
- ❖ **Año de constitución de la empresa:** 2016
- ❖ **Estado actual de la empresa:** Inactiva.
- ❖ **Empleos proyectados:** Directos, fijos, dos (2), parciales tres (3)
- ❖ **Actividad económica:** Cultivo de frutas tropicales y subtropicales
- ❖ **Asignación de recursos:** 2016. **Monto:** \$96.096.000

FASE PRE-INVERSIÓN	
<b>Acciones implementadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contaba con el terreno para la producción</li> <li>Realizó el estudio de mercado de acuerdo con las indicaciones brindadas por el Gestor del F.E</li> <li>Identificó a los competidores directos</li> <li>Estableció la necesidad a satisfacer ya que por la zona existían otros productos similares.</li> <li>Indicó no recordar todo el procedimiento realizado con el F.E</li> </ul>	<b>Dificultades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presento inconvenientes en la estrategia de comercialización</li> <li>Hizo falta estandarizar los procesos para la cadena de comercialización y los costos.</li> <li>Manifestó dificultades con el componente financiero.</li> </ul>
FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO	
<b>Acciones implementadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de recurso económico con el F.E</li> <li>Ajustó el presupuesto conforme a las recomendaciones realizadas por los involucrados.</li> <li>Contó con el apoyo del F.E para realizar las proyecciones.</li> <li>Realizó las gestiones para vender su idea de negocio</li> </ul>	<b>Dificultades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentó inconvenientes en el manejo de la plataforma del SENA- Fondo Emprender.</li> <li>Hizo falta establecer estrategias de divulgación y promoción del producto.</li> <li>Desconocimiento de conceptos financieros</li> <li>Hizo falta discriminar los ítems de gastos fijos y operacionales.</li> </ul>
FASE DE EJECUCIÓN	
<b>Acciones implementadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Indicó que siguió el paso a paso planteado en el cronograma.</li> <li>Preparó el terreno y gestionó el contrato con los trabajadores.</li> <li>Compró las plántulas en las condiciones sugeridas por el agrónomo.</li> <li>Organizó y preparó el terreno para la siembra.</li> <li>Realizó los procedimientos sugeridos por los técnicos</li> </ul>	<b>Dificultades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se incrementó los costos de los insumos</li> <li>Tuvo inconvenientes con los proveedores.</li> </ul>
FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO	
<b>Acciones implementadas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementó procedimientos para optimizar la producción.</li> <li>Realizó alianzas con los proveedores</li> <li>Realizó las gestiones para la contratación del personal de acuerdo con el proceso de la cosecha.</li> </ul>	<b>Dificultades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El rendimiento de la producción no fue el esperado.</li> <li>Se presentó inconvenientes con la cadena de transporte, ya que la fruta es un producto delicado.</li> <li>Inconvenientes en el manejo de la plataforma del SENA.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicó el tiempo requerido para atender toda la cadena de producción.</li> <li>Realizó mejoras para optimizar el proceso de mantenimiento de las plántulas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Refirió dificultades enfrentadas con los intermediarios, ya que ellos se quedan con un porcentaje alto de la producción.</li> <li>No implementó estrategias de divulgación y promoción del producto</li> </ul>
Desafíos y retos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fortalecer el proceso de apropiación de la metodología del Fondo Emprender.</li> <li>⇒ Fortalecer el componente financiero en los emprendedores</li> <li>⇒ Fortalecer el manejo de las TICS, para que estas sean herramientas de promoción y divulgación.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

**8.4.11 Categoría C- Emprendedores NO condonados.** Para los casos de la categoría de emprendedores “NO Condonados” se realizaron preguntas correspondientes a la fase de “pre-inversión”, a la fase de “Promoción, negociación y financiamiento”, a la fase de “Inversión y ejecución” y a la fase de “Operación y funcionamiento” ya que, en esta categoría los emprendedores realizaron el proceso completo con el Fondo Emprender.

Tabla 14

*Emprendedores NO condonados por el Fondo Emprender*

<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>AÑO DE INICIO Y FINALIZACIÓN</b>	<b>RECURSO DESTINADO</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>	<b>SUB SECTOR</b>
Carlos						
Andrés	Ganadería	Gigante	17/05/2016	\$ 70.234.150	No	Agricultura
Díaz	San Andrés		17/05/2017		Condonado	
Cumbe						
Juan Pablo	Granizados	Neiva	13/02/2018	\$ 110.657.550	No	Comercio
Calderón	Pura Vida S.A.S		13/06/2019		Condonado	

Fuente: Elaboración propia

Figura 31

Ficha No.9

<b>FICHA No. 9, CARLOS DÍAZ</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachiller, Médico Veterinario y Zootecnista</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> Marzo del 2014</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Liquidada.</li> <li>❖ <b>Empleos proyectados:</b> Seis (6)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Ganadería (Venta de bovinos y de Lechería)</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> diciembre 2015. <b>Monto:</b> \$ 70.234.150</li> </ul>	
<b>FASE PRE-INVERSIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó el estudio de mercadeo. Indicó que era 3 pasos, pero el primordial fue el estudio de mercadeo.</li> <li>▪ Realizó encuestas a la población de la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificó dificultades con la cadena de transporte.</li> <li>▪ No contaba con la experiencia en el sector.</li> <li>▪ Hizo falta fortalecer el componente financiero</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificó la necesidad a satisfacer, ya que en la zona existía una alta demanda para adquisición de leche y poca oferta de este producto. (En la zona se producía plátano, café y producción avícola)</li> <li>▪ Estableció un producto relacionado con la profesión.</li> <li>▪ Identificó a los competidores directos.</li> <li>▪ Estableció la propuesta de valor teniendo en cuenta el alimento para las reses, los cuales brindaría mayores solidos a las reses.</li> <li>▪ Contaba con el terreno y un modesto recurso económico, proveniente de los ahorros.</li> <li>▪ Atendió todas las recomendaciones del gestor para el componente financiero y de presupuesto.</li> </ul>	
<b>FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó las gestiones correspondientes a las fuentes de financiación del (F.E)</li> <li>▪ Definió la Tasa Interna de Retorno para 5 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manifestó inconvenientes en la propuesta del proceso de transporte y comercialización</li> <li>▪ No definió estrategias de promoción y divulgación del producto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estableció los gastos mensuales para le ejecución y funcionamiento del Proyecto.</li> <li>▪ Estableció los ciclos de producción y abastecimiento.</li> <li>▪ Atendió la asesoría y recomendaciones del gestor del F.E. Específicamente en las metas propuestas</li> </ul>	
<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó las gestiones correspondientes para la compra de materiales y adecuación del terreno</li> <li>▪ Adecuación de los potreros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Demoras en la aprobación de las compras y desembolso del recurso a los 'proveedores.</li> <li>▪ Desconocimiento del proceso de facturación</li> </ul>

- Realizó las gestiones correspondientes para la compra de materiales y adecuación del terreno
- Adecuación de los potreros.
- Gestionó con el proveedor la compra del ternero y el transporte de este.
- La compra de las reses las hizo con el proveedor recomendado por el técnico veterinario del F.E. Manifestó que existe un negocio entre proveedores y el F.E
- No alcanzó a cumplir al 100% el cronograma planteado.
- Sobrecostos en la compra de la materia prima
- Enfrento problemas con el transporte de la materia prima (Las reses)
- Presento inconvenientes personales por la salud del hijo, por consiguiente, no dedico el tiempo requerido para el Proyecto

### FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó acciones para mejorar las condiciones de los pastizales,</li> <li>▪ Realizó el traslado del ganado a un sitio diferente mientras implementaba las acciones de mejora en el pasto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las condiciones climáticas afectaron la producción del bobino.</li> <li>▪ Incremento en los costos para el mantenimiento de las reses.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enfrento situaciones que no había proyectado en el negocio. (No realizó un análisis de riesgos)</li> <li>▪ Hizo falta más recursos económicos.</li> <li>▪ Los pagos de seguridad social a los trabajadores no se realizaron en los tiempos programados. Por consiguiente, la interventora notificó a la fiducia.</li> <li>▪ No logró cumplir con las metas propuesta, por ende, su deuda no fue condonada.</li> <li>▪ Liquidó la empresa ya que no se dieron las condiciones económicas y climáticas para continuar.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia

Figura 32

## Ficha No.10

FICHA No. 10, JUAN PABLO CALDERÓN	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <b>Educación:</b> Bachiller, Técnico del SENA.</li> <li>❖ <b>Año de constitución de la empresa:</b> 2017</li> <li>❖ <b>Estado actual de la empresa:</b> Activa parcialmente</li> <li>❖ <b>Empleos proyectados:</b> tres (3)</li> <li>❖ <b>Actividad económica:</b> Producción y comercialización de bebidas saludables</li> <li>❖ <b>Asignación de recursos:</b> junio del 2018. <b>Monto:</b> 110.657.550</li> </ul>	
FASE PRE-INVERSIÓN	
Acciones implementadas	Dificultades

135

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participó en la sensibilización (Pitch) y posteriormente desarrolló encuentros con el comité del SENA para establecer la formulación del Proyecto.</li> <li>▪ Identificó la necesidad a satisfacer, teniendo en cuenta el alto consumo de bebidas azucaradas y su propuesta era brindar un producto saludable con Stevia o productos naturales.</li> <li>▪ Apropió la metodología del F.E</li> <li>▪ Atendió a las asesorías programadas por el gestor del F.E</li> <li>▪ Realizó el estudio de mercado para determinar la aceptación del producto.</li> <li>▪ Indagó con varios proveedores para contar con las cotizaciones correspondientes a la materia prima.</li> <li>▪ Realizó pruebas de testeo con el producto.</li> <li>▪ Realizó alianzas para fortalecer el concepto de bebidas saludables.</li> <li>▪ Identificó a los competidores directos e indirectos.</li> <li>▪ Identificó las falencias de los competidores, en temas relacionados con higiene y salubridad.</li> <li>▪ Propuso el manejo de productos biodegradables.</li> <li>▪ El F.E les facilitó los formatos para que ellos diligenciaran la información requerida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de asesorías en temas jurídicos y contables.</li> <li>▪ SENA no les indicó que los emprendedores debían contar con un recurso económico inicial.</li> <li>▪ Manifestó inconformidad con el SENA ya que no les facilitaron bases de datos de proveedores.</li> <li>▪ Falto discriminar los ítems en el presupuesto, teniendo en cuenta la inflación.</li> </ul>
FASE, PROMOCIÓN NEGOCIACIÓN Y FINANCIAMIENTO	
Acciones implementadas	Dificultades
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participó activamente en los comités para fortalecer algunos componentes del Proyecto.</li> <li>▪ Organizó toda la propuesta sustentada para la aprobación del Proyecto.</li> <li>▪ Realizó proyecciones a corto, mediano y largo plazo, estableciendo unas ventas mensuales de 30.000 unidades</li> <li>▪ Realizó la proyección de gastos operativos, los cuales correspondían a 22.000.000 mensuales.</li> <li>▪ Estableció los ciclos de abastecimiento y producción.</li> <li>▪ Diseñó la estrategia de comercialización y distribución del producto mediante triciclos</li> <li>▪ Diseñó estrategias de divulgación y promoción del producto.</li> <li>▪ El tiempo total de la formulación tomo 8 meses y el proceso de aprobación demoró 3 meses. Los recursos fueron asignados a los 6 meses de aprobado el Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El emprendedor manifestó que hizo falta un asesoramiento articulado por parte del SENA F.E. Ya que, en la fase de promoción y ejecución le toco solo.</li> <li>▪ El emprendedor manifestó que al F.E le interesa mostrar resultados de los proyectos viabilizados y de los recursos asignados.</li> <li>▪ Para esta fase no recibió apoyo de asesorías por parte del F.E</li> <li>▪ El proceso del desembolso se dilato.</li> </ul>

<b>FASE DE EJECUCIÓN</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizó las gestiones para el registro INVIMA</li> <li>▪ Adquirió la inversión para el proceso de adecuación.</li> <li>▪ Realizó la compra de maquinaria y posteriormente, la compra de insumos.</li> <li>▪ Existió meses en los cuales se presentaron solo gastos.</li> <li>▪ Tuvo que comprar altas cantidades de vasos y servilletas biodegradables para disminuir el valor por unidad.</li> <li>▪ Realizó recorridos a nivel nacional para la búsqueda de mejores opciones en los suministros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El interventor sugirió un sitio para la instalación y funcionamiento del centro. Sin embargo, no estaba contemplado en la formulación.</li> <li>▪ Indicó que otros proveedores no realizaron cotizaciones a emprendedores del F.E ya que nunca terminan comprando.</li> <li>▪ Se presento inconvenientes con los proveedores y las cotizaciones ya que los costos de los insumos incrementaron.</li> <li>▪ El costo en el mercado de la fruta es muy variable, situación que afecta la proyección de gastos mensuales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existió mucha demora en el desembolso del recurso, esto perjudico los valores de cotizaciones.</li> <li>▪ Se presento inconvenientes con uno de los proveedores ya que no cumplió con la entrega de la adecuación y los triciclos, por consiguiente, les toco activar la póliza.</li> </ul>	
<b>FASE DE OPERACIÓN Y FUNCIONAMIENTO</b>	
<b>Acciones implementadas</b>	<b>Dificultades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignó los triciclos (Unidades productivas) a varias personas para comercializar el producto.</li> <li>▪ Generó empleos y pago la nómina en los tiempos acordados.</li> <li>▪ Participó en las contrapartidas.</li> <li>▪ Implementó la estrategia de marketing, divulgación y promoción del producto, estampando los logos del Sena.</li> <li>▪ Realizaron las gestiones para incorporar un impacto social.</li> <li>▪ Delegaba funciones a los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Algunas unidades no cumplieron las metas y devolvieron las unidades en malas condiciones.</li> <li>▪ No cumplieron con las metas propuestas en las ventas.</li> <li>▪ Al ser un negocio nuevo, presentaron algunos inconvenientes que no se habían estudiado en los riesgos. (No identificaron riesgos)</li> <li>▪ Manifestó que hizo falta desglosar las proyecciones en el presupuesto, esto generó sobre costos.</li> <li>▪ El proyecto no fue condonado por el atraso y el incumplimiento de las metas propuestas en las ventas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

**8.4.10 Análisis de las competencias implementadas por lo emprendedores.** De acuerdo con el numeral 14.1 el cual describe las acciones implementadas por los emprendedores y las dificultades que afrontaron durante el proceso con el Fondo Emprender, se puede concluir lo siguiente:

- Los emprendedores cuentan con aptitudes y habilidades blandas, ya que en ellos se observó cualidades relacionadas con el compromiso, responsabilidad, dedicación, sentido de la iniciativa, espíritu emprendedor, motivación, paciencia y capacidad de trabajar en equipo. Este último se establece teniendo en cuenta que los emprendedores refirieron a los gestores del F.E como un equipo de trabajo, de igual forma con los compañeros con los cuales se presentaron a la convocatoria.
- Entre las principales fortalezas evidenciadas en los emprendedores, se resalta el seguimiento y atención a las sugerencias de los gestores del Fondo Emprender y de los actores involucrados, permitiendo tener un panorama más amplio del proceso de formulación del Proyecto y del funcionamiento de este.
- Para la categoría A, “Emprendedores que fueron condonados y que continúan con la actividad económica”, se puede determinar cualidades y aptitudes de gestión, las cuales engloban todos los componentes de la empresa, desde el componente financiero, administrativo, jurídico, gestiones en los procesos de comunicación, gestión para la adquisición de materia prima e insumos en condiciones favorables, de igual forma se evidenció una estandarización de los procesos y la gestión de alianzas estratégicas para la comercialización de los productos. Con respecto a las fases del proyecto, los emprendedores no refirieron una apropiación de este modelo, ya que desde el Fondo Emprender la metodología se maneja de forma diferente.

- Para el caso de la categoría B, “Emprendedores condonados y que NO continúan con la actividad económica”, se puede establecer que existieron falencias en las proyecciones presupuestales, ya que en la fase de ejecución y operación y funcionamiento se evidenció sobrecostos en los insumos y en los gastos operacionales, estas situaciones son el reflejo de una mala planificación, teniendo en cuenta que no se desglosó y estandarizó los ítems requeridos para el óptimo funcionamiento del Proyecto. Se identificó de manera recurrente falencias en el componente financiero, en el componente administrativo, en el de marketing y publicidad del producto, en el componente de ventas y distribución del producto. Estas falencias, generaron en los emprendedores no continuar con el Proyecto (Modelo de negocio) ya que no fue rentable después de ser condonados. Cabe resaltar que los emprendedores cumplieron inicialmente con las metas propuestas, sin embargo, hicieron uso de otros recursos para solventar dichas metas y poder contar con la condonación.
- Frente a la categoría C “Emprendedores NO condonados” se logró determinar algunas características similares a los de los emprendedores de la categoría B, sin embargo, la mayor dificultad de estos emprendedores se presentó con el tema de las cotizaciones y los proveedores, ya que en la proyección presupuestal no se tuvo en cuenta la inflación de los productos que se requieren como insumo. De otra parte, los emprendedores de esta categoría manifestaron situaciones personales que les impidió dedicar el 100% al Proyecto, razón por la cual no lograron realizar las gestiones correctivas para superar los inconvenientes presentados.
- En relación con la categoría D, “Emprendedores sin ejecución de recursos” sigue evidenciándose dificultades en el componente administrativo y financiero, de igual forma

para la estandarización de los procesos. En cuanto a la circunstancia de desistir del proceso con el Fondo Emprender y no aceptar los recursos, en los dos casos de las emprendedoras, se puede deducir que existió temor de adquirir una deuda, teniendo en cuenta los vacíos que expresaron con relación al modelo financiero del proyecto.

Es importante destacar que muchos emprendedores refirieron dificultades en el manejo de la plataforma del SENA- Fondo Emprender, y establecieron que en la formulación del proyecto se presentaron algunos problemas en el diligenciamiento de los formatos que requerían información para el Proyecto, por consiguiente, no hubo apropiación por parte del emprendedor conforme a el estudio de mercado, la oportunidad del negocio, las proyecciones presupuestales, ni del proceso de comercialización. Otro aspecto relevante que se identificó fue la baja articulación y estandarización de los procesos, esto se evidenció en la fase de ejecución y la fase de operación y funcionamiento, ya que los emprendedores enfrentaron situaciones que no habían proyectado en la formulación, y que afectaron la producción y las ventas, esto quiere decir, que no hubo una apropiación articulada en la formulación del proyecto, lo que se refleja en las actividades mínimas y puntuales que realizaron los emprendedores conforme a las asesorías de los gestores del F.E.

De las entrevistas implementadas se logró obtener un panorama más amplio en relación con los procesos desarrollados por el emprendedor conforme a la metodología del Fondo Emprender y a las exigencias de la empresa. En este aspecto, se resaltan elementos diferenciadores entre los emprendedores, sin embargo, persisten algunos aspectos que no permiten una óptima gestión gerencial de los proyectos de emprendimiento, y lo cual arroja un desconocimiento general de los procedimientos del Fondo Emprender, y de la metodología que se implementó. De otra parte, se observó el desconocimiento del proceso para validar el producto

y el concepto de estudio de mercado, refiriendo a este último como la gestión de las cartas de intención de compra. Con respecto al modelo financiero de la empresa, se identificó una baja apropiación y conocimiento de este, ya que los términos conocidos para las proyecciones, como las utilidades netas, gastos operacionales y tasa interna de retorno no fueron apropiados de la forma correcta.

Es evidente la falta de gestión en los diferentes componentes, y las falencias para promocionar y vender productos mediante herramientas tecnológicas. Adicionalmente, la metodología del Fondo Emprender no establece sus procesos bajo el modelo de Proyectos, lo cual les permitiría planificar de manera organizada y articulada cada uno de los componentes analizando los riesgos potenciales para el Proyecto.

### **8.5 Competencias de gerencia de proyectos requeridas para una gestión exitosa en proyectos de emprendimiento (desarrollo objetivo cuatro)**

Una vez identificadas las acciones implementadas por los emprendedores y las dificultades que enfrentaron en todo el proceso con el Fondo Emprender, a continuación, en este apartado se establecen las competencias requeridas para una gerencia de proyectos de emprendimiento exitosa, teniendo como punto de partida las fases de un proyecto conforme al enfoque PMI adaptada al modelo CANVAS **Para ello, inicialmente se utilizó el lienzo CANVAS el cual se usa según (Carazo, 2017),** como herramienta establecida con fin analítico y creativo en función de modelos de negocios, el cual toma por eje central la propuesta de valor ofrecida por el emprendimiento.

Este modelo engloba de manera lógica e interconectada nueve (9) componentes básicos de un modelo de negocio.

Figura 33

*Lienzo, Modelo Canvas*



Fuente: Elaboración propia, basado en Osterwalder, (2009, p. 46)

Teniendo en cuenta los componentes establecidos en el lienzo, a continuación, se describe los aspectos necesarios para tener en cuenta en cada componente y su relación con las áreas de conocimiento del PMI:

Figura 34

*Modelos comparativos*

MODELOS COMPARATIVOS	
Modelo Canvas	Modelo PMI (Área de conocimiento)
<p><b>1. Segmento de clientes:</b> Para este componente se requiere que el emprendedor detecte las necesidades del mercado, en este aspecto, el foco siempre será el cliente y deberá orientar el producto a las necesidades y deseos del nicho de mercado. Para poder identificar a los clientes potenciales, el emprendedor deberá situarse en la posición del cliente y analizar qué es lo que piensa, siente, ve y escucha, de esta forma establecerá el problema y los beneficios que le puede aportar el producto o servicio.</p>	<p><b>Gestión de los interesados del Proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Iniciación:</b> Identificar a los actores interesados</li> <li>* <b>Planificación:</b> Planificar la gestión de los interesados</li> <li>* <b>Ejecución:</b> Gestionar la participación de los interesados</li> </ul>
<p><b>2. Propuesta de valor:</b> Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente prefiere un servicio o producto con respecto a otro competidor. Aquí, se incluye lo que hace diferente e innovador del producto o servicio, y es lo que tienen en cuenta el F.E. Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, ventas, y operaciones.</p>	<p><b>Gestión del alcance del Proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Planificación:</b> Planificar la gestión del alcance, Recopilar los requisitos, Definir el alcance, Crear la EDT (Estructura Desglosada del Trabajo)</li> <li>* <b>Seguimiento, control y operación:</b> Validar el alcance, Controlar el alcance.</li> </ul>
<p><b>3. Canales:</b> Teniendo en cuenta el segmento de clientes y la matriz de involucrados (Stakeholders), es necesario definir los canales de comunicación con los actores establecidos, teniendo en cuenta la accesibilidad y el costo. Adicionalmente, estos canales deberán incluir una estrategia que permita promocionar y posicionar el producto en el mercado.</p>	<p><b>Gestión de las comunicaciones del Proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* <b>Planificación:</b> Plan de gestión de las comunicaciones</li> <li>* <b>Ejecución:</b> Gestionar las comunicaciones durante el desarrollo del Proyecto</li> <li>* <b>Seguimiento, control y operación:</b> Controlar las comunicaciones.</li> </ul>

## Modelo Canvas

**4. Relación con los clientes:** El emprendedor deberá tener una comunicación constante con los stakeholders de acuerdo con la gestión de interesados del Proyecto. En ese aspecto, deberá definir la relación que va a tener con cada segmento de clientes, partiendo del interés y del impacto que generarán en el Proyecto. Por lo anterior, se relaciona con el área de conocimiento del PMI conforme a la Gestión de interesados del Proyecto.

**5. Flujo de ingresos:** Para que un negocio sea rentable y pueda sobrevivir en el mercado, el emprendedor requerirá establecer la forma de monetizarlo, teniendo en cuenta de donde se obtendrá la facturación. Para ello, se consideraría pertinente involucrar este componente con el área de conocimiento del PMI relacionada con la Gestión de los riesgos del Proyecto. (Cabe resaltar que esta área aplica para todos los componentes)

**6. Recursos claves:** Es importante conocer con que recursos se cuenta para llevar a cabo el proyecto (Modelo de negocio). Es clave a la hora de establecer el plan de negocios, definir cada uno de los recursos e intentar optimizarlos, es decir, intentar conseguir la máxima productividad posible al mínimo coste. En ese aspecto, este componente se relacionará con el área de conocimiento del PMI conforme a la Gestión de las adquisiciones, lo cual le permitirá al emprendedor desglosar cada ítem.

## Modelo PMI (Área de conocimiento)

### Gestión de los interesados del Proyecto:

- \* **Iniciación:** Identificar a los actores interesados
- \* **Planificación:** Planificar la gestión de los interesados
- \* **Ejecución:** Gestionar la participación de los interesados
- \* **Seguimiento, control y operación:** Controlar la participación de los interesados.

### Gestión de los riesgos del Proyecto:

- \* **Planificación:** Planificar la gestión del riesgo, Identificar riesgos, Realizar el análisis cualitativo, Realizar el análisis cuantitativo, Planificar la respuesta a los riesgos.
- \* **Seguimiento, control y operación:** Monitorear y controlar los riesgos.

### Gestión de las adquisiciones del Proyecto:

- \* **Planificación:** Planificar la gestión de las adquisiciones, discriminada por ítems y por cada recurso que se requiera.
- \* **Ejecución:** Efectuar las adquisiciones.
- \* **Seguimiento, control y operación:** Controlar las adquisiciones.

### Modelo Canvas

**7. Actividades claves:** Para llevar a cabo la propuesta de valor que se le ofrecerá al cliente, es necesario definir ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al mercado. Es decir, aquí se deberá establecer la línea de procesos y estandarizar estos procesos, teniendo en cuenta los tiempos. Con respecto a este componente, se relacionará con la Gestión del tiempo del Proyecto de las áreas de conocimiento del PMI.

**8. Aliados claves:** Para llevar a cabo el proyecto o el modelo de negocio, es imprescindible tener aliados. Estos aliados se pueden establecer como una red de colaboradores que pueden ayudar a la gestión de clientes potenciales, mediante un aval soportado por la reputación y experiencia. De igual forma se puede gestionar como aliados a los proveedores, los cuales proporcionan los recursos (insumos) clave para poder ofrecer el servicio o producto final.

**9. Estructura de costes:** Toda infraestructura que requiere el Proyecto (Modelo de negocio) tiene unos costes que tienen que invertirse y optimizarse de la mejor forma, para ello, es importante definir cuáles son las prioridades y los gastos fundamentales en el negocio de aquellos que no lo son. Tener bien clara esta estructura le permitirá al emprendedor no desviarse de los presupuestos y que el negocio fracase por problemas de financiación.

### Modelo PMI (Área de conocimiento)

#### Gestión del tiempo del Proyecto:

**\*Planificación:** Planificar la gestión del cronograma, Definir actividades, Secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, Estimar la duración de las actividades, Desarrollar el cronograma.

**\*Seguimiento, control y operación:** Controlar el cronograma.

#### Gestión de los recursos humanos del Proyecto:

**\*Planificación:** Planificar los recursos humanos del proyecto

**\*Ejecución:** Adquirir el equipo del Proyecto, Desarrollar el equipo del Proyecto, Dirigir el equipo del Proyecto.

#### Gestión de los costos del Proyecto:

**\*Planificación:** Planificar la gestión de los costos, Estimar y desglosar los costos, Determinar el presupuesto.

**\*Ejecución:** Invertir y optimizar los costos.

**\*Seguimiento, control y operación:** Controlar, optimizar y verificar los costos.

La figura 34, muestra de manera organizada y estructurada los componentes que hacen parte del modelo CANVAS y las áreas de conocimiento establecidas en el PMI, esta figura pretende establecer la relación de estos modelos, los cuales buscan optimizar la gestión del proyecto o modelo de negocio basándose en cada aspecto necesario que el emprendedor deberá tener en cuenta desde la fase de planeación hasta el funcionamiento de este. Por lo anterior, se clasificó y adaptó las áreas de conocimiento del PMI conforme a los componentes establecidos en el CANVAS, buscando la relación teórica entre los dos modelos.

**8.5.1 Competencias de gerencia de proyectos para emprendedores.** Partiendo de los modelos mencionados anteriormente, en este apartado se establecen las competencias necesarias en un emprendedor durante el desarrollo de su proyecto o modelo de negocio, teniendo en cuenta las capacidades, habilidades, conocimiento y gestiones requeridas para la gerencia exitosa.

Figura 35

*Competencias por componentes (Clientes)*

1. Segmento de clientes/ Gestión de los interesados		
Capacidad y habilidad	Conocimiento	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigar y analizar el mercado</li> <li>* Aprender el comportamiento del mercado</li> <li>* Identificar y segmentar a los clientes y actores involucrados.</li> <li>* Aplicar herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación</li> <li>* Capacidad de analizar el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Sistematizar la información</li> <li>* Conocer los conceptos y dinámicas del mercado</li> <li>* Clasificar según impacto e interés de los interesados</li> <li>* Conocimiento del sector del proyecto</li> <li>* Caracterizar el nicho de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Planifica la Gestión de los interesados</li> <li>* Gestión de la participación de los interesados</li> <li>* Gestionar información secundaria y primaria.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Figura 36

*Competencias por componentes (Propuesta de valor)*

2. Propuesta de valor / Gestión del alcance del Proyecto		
Capacidad y habilidad	Conocimiento	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Identificar la necesidad del mercado</li> <li>* Identificar y analizar a los competidores directos.</li> <li>* Adaptarse a las necesidades del mercado.</li> <li>* Capacidad de innovar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estructurar la propuesta de valor</li> <li>* Aplicar el conocimiento adquirido en el análisis de los competidores y del mercado.</li> <li>* Sistematizar el perfil del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestiona las pruebas de aceptación del producto o servicio</li> <li>* Gestionar información secundaria del sector y del mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Figura 37

*Competencias por componentes (Canales)*

3. Canales / Gestión de las comunicaciones		
Capacidad y habilidad	Conocimiento	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Analizar y evaluar la accesibilidad y costos</li> <li>* Clasificar canales eficientes y eficaces</li> <li>* Analizar y medir el impacto deseado.</li> <li>* Atención al detalle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento en herramientas tecnológicas</li> <li>* Apropiación en manejo de las TICS.</li> <li>* Elaborar una estrategia de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de representantes comerciales</li> <li>* Gestión de aliados comerciales</li> <li>* Fortalecer las alianzas comerciales</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Figura 38

*Competencias por componentes (Relación con clientes)*

4. Relación con los clientes / Gestión de los interesados		
Capacidad y habilidad	Conocimiento	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajar en equipo</li> <li>* Liderazgo</li> <li>* Comunicación asertiva</li> <li>* Capacidad de resolución de problemas</li> <li>* Habilidad para el servicio y la atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir procesos de relacionamiento</li> <li>* Diseñar e implementar actividades de promoción</li> <li>* Diseñar un protocolo de servicio y atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de espacios alternos de integración</li> <li>* Gestión de espacios alternos de participación</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Figura 39

*Competencias por componentes (Flujo de ingresos)*

5. Flujo de ingresos / Gestión de los riesgos		
Capacidad y habilidad	Conocimiento	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Priorizar los recursos necesarios e indispensables para el Proyecto.</li> <li>* Analizar los riesgos potenciales</li> <li>* Visión en los negocios.</li> <li>* Leer el territorio desde la dimensión económica y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Documentar las cotizaciones y evaluar la mejor alternativa.</li> <li>* Clasificar el riesgo por componente y por impacto probable.</li> <li>* Análisis cualitativo y cuantitativo del riesgo, determinando causa y consecuencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de cotizaciones con los proveedores.</li> <li>* Gestión con el personal capacitado para establecer las proyecciones de ingresos y gastos fijos.</li> <li>* Gestión de información estadística y financiera</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

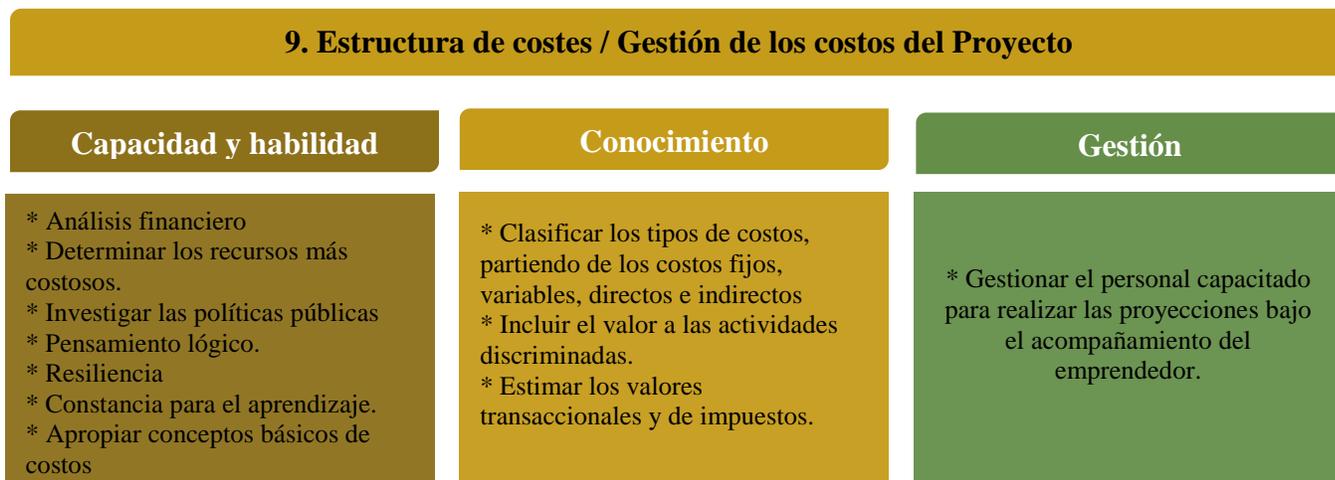
Figura 40

*Competencias por componentes (Recurso - Actividades- Aliados)*

<b>6. Recursos claves / Gestión de las adquisiciones</b>		
<b>Capacidad y habilidad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidad de identificar a detalle e inventariar recursos financieros, físicos, tecnológicos, humanos, de Tics e intelectuales.</li> <li>* Analizar la accesibilidad al comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Clasificar los recursos partiendo de los que son claves, críticos o vitales</li> <li>* Estandarizar los recursos por componente. (Financiero, físico, tecnológico, recurso humano) y por ítems.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestión de precios unitarios y al delta</li> <li>* Gestionar información de productos o servicios basados en calidad y cumplimiento.</li> <li>* Gestión para implementar contratos y cláusulas</li> </ul>
<b>7. Actividades claves / Gestión del tiempo del Proyecto</b>		
<b>Capacidad y habilidad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Adaptar las actividades principales teniendo en cuenta el momento y tiempo oportuno</li> <li>* Determinar qué tipo de actividades se requieren para el óptimo funcionamiento del Proyecto, desde la planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estandariza la línea de procesos</li> <li>* Clasificar las actividades por tiempo y frecuencia</li> <li>* Elaborar un cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestionar el tiempo de cada proceso del proyecto</li> <li>* Gestionar con el equipo de trabajo</li> </ul>
<b>8. Aliados claves / Gestión del recurso humano</b>		
<b>Capacidad y habilidad</b>	<b>Conocimiento</b>	<b>Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacidad de relacionamiento con las demás personas</li> <li>* Resolución de problemas</li> <li>* Flexibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Elaborar una matriz partiendo de los aliados que pueden tener un interés alto y bajo y un poder alto y bajo sobre el Proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Gestionar aliados claves a corto y largo plazo</li> <li>* Gestionar y coordinar la participación de los aliados claves.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Figura 41

*Competencias por componentes (Estructura de costes)*

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los modelos CANVAS Y PMI aplicado a la definición de las competencias de gerencia de proyectos, se busca reducir la tasa de mortalidad de los emprendimientos que acceden a recursos del Fondo Emprender, además, este análisis permite concluir que de los recursos tecnológicos, financieros y la construcción de una cultura emprendedora, también se relaciona aspectos de la vocación y agrupamiento de emprendedores competentes, quienes posean una mirada holística de su gestión y se apoyen en herramientas propias del mundo gerencial de proyectos, que se enriquecen con desempeño administrativo y financiero, al igual que, dominio en la definición de un mercado objetivo y saberes profundos al respecto, lo que implica caracterización desde donde tener ideas de diseño del producto que sea un servicio innovador (Méndez, 2016) .

De igual manera, es fundamental que el emprendedor pueda aplicar herramientas de planificación control y seguimiento teniendo en cuenta las áreas de conocimiento del PMI, y, se pueda complementar con las habilidades descritas anteriormente para procesos de negociación

contemplado en el Modelo CANVAS, conforme a un buen manejo de la comunicación con los stakeholders, el análisis y segmento de clientes; el análisis y definición de los canales de distribución; la propuesta de valor; la definición, estandarización e implementación de las actividades claves y los recursos que se requieren; la definición y articulación de la estructura de costos y el flujo de ingresos, entre los otros procesos que son fundamentales para la optimización de los recursos y el buen desempeño de la empresa.

De otra parte, es de considerar la incidencia en el éxito que puede tener la capacitación a los emprendedores, conforme a componentes administrativos, financieros y de gestión, puesto que en los emprendedores se evidenció un conocimiento técnico derivado a la actividad específica del modelo de negocio, sin embargo, existen varias falencias en los componentes anteriormente expuestos.

## 9. Conclusiones

Para el período de análisis, se deduce que la metodología del modelo de negocio exigida por el Fondo Emprender, se compone de una idea de negocio que pasa directamente al diligenciamiento del formato de modelo de negocio, dejando de lado el proceso de una formulación exhaustiva, la cual establece el análisis del sector, el planteamiento de la idea, la aplicación del CANVAS, la determinación y análisis de la oportunidad y un estudio de factibilidad en los casos en los que sea viable el proyecto, este proceso es fundamental y debe aplicar a cualquier formato de plan de negocio, lo cual permite incrementar la probabilidad de éxito en la gestión de los recursos requeridos por el proyecto.

Adicionalmente, la metodología del Fondo Emprender no contempla el modelo de negocio basado en el concepto de Proyecto, sin embargo, existen algunas actividades que se destacan, las cuales se implementan en la gestión de un proyecto partiendo de la formulación y planeación (Pre-inversión), pero, el acompañamiento de los gestores de emprendimiento del Fondo Emprender se limita específicamente en esta fase, que es cuando se aprueba el modelo de negocio y se asignan los recursos a los emprendedores. Los otros procedimientos para ejecutar la idea de negocio y para la fase de operación y funcionamiento la desarrolla el emprendedor de manera autónoma. Esto, ha generado que los emprendedores enfrenten algunos inconvenientes en esas fases, ya que se logró evidenciar desconocimiento y baja apropiación en la estructura del documento del modelo de negocio, reflejando un choque de la teoría a la práctica.

Lo anterior, está soportado mediante las entrevistas implementadas, ya que el emprendedor refirió acciones puntuales en la formulación de la idea de negocio, estas acciones se desarrollaron bajo las directrices de cada gestor de emprendimiento, sin embargo, no fueron apropiadas y

asumidas de manera elocuente por parte del emprendedor. En algunos casos, se percibió que fue el gestor de emprendimiento el actor que formuló la idea de negocio, sin dejar de lado que los gestores cuentan con una formación profesional en diferentes áreas de conocimiento, pero, muy pocos relacionadas con áreas administrativas y el componente estratégico. Es así como estos factores influyen en que las empresas creadas y financiadas por Fondo Emprender, no logren perdurar por varios años, y liquiden o se encuentren inactivos después de condonados los emprendimientos.

Otro aspecto relevante, es la falencia en algunos emprendedores para implementar gestiones que les permitan superar los inconvenientes presentados, y a esto, se suma la baja capacidad administrativa, el desconocimiento en manejo de las TICS, la baja capacidad para estandarizar los procesos, el desconocimiento del estudio de mercado, la baja capacidad del análisis de los riesgos, entre otros aspectos necesarios para la gerencia exitosa del modelo de negocio. Por otro lado, se logró determinar que un alto porcentaje de modelo de negocio se encuentran enfocados en sectores tradicionales, y que el componente innovador no es trascendente en las propuestas presentadas al Fondo Emprender, situación que no genera elementos diferenciadores entre los competidores y que no garantiza la supervivencia de las empresas.

Por lo anterior, es necesario establecer y fortalecer las competencias de gerencia de proyectos necesarias para la sostenibilidad del modelo de negocio, reconociendo inicialmente, que en los emprendedores se destaca habilidades blandas, pero, estas no son suficientes para implementar con éxito un proyecto de emprendimiento.

Para ello, se recomienda fortalecer la metodología y proceso del Fondo Emprender, adaptándola bajo el concepto de Proyecto, teniendo en cuenta todos los componentes que se

requieren en las diferentes fases. De igual forma, se hace necesario fortalecer en los emprendedores el conocimiento teórico y práctico, partiendo del modelo planteado.

Así mismo, a modo de sugerencias se recomienda que se puedan realizar investigaciones futuras similares en otros departamentos que permitan contar con un análisis comparativo para enriquecer los resultados de esta investigación, y, que los resultados del trabajo de esta investigación puedan divulgarse en la Red Departamental de Emprendimiento, en el SENA, y las universidades regionales, con el propósito de mejorar los contenidos curriculares de asignaturas y cursos especiales relacionados con la investigación, la innovación y el emprendimiento. Para ello, se sugiere iniciar un proceso de construcción de casos de éxito de emprendimientos financiados con recursos del Fondo Emprender en el departamento del Huila, lo cual permitirá disponer de un análisis exhaustivo y un material didáctico para instituciones educativas y nuevos emprendedores.

### Referencias bibliográficas

- Alvarado, Cornejo & Bueno, (2006). La Gestión de Fonade y El Fondo Emprender. Contraloría delegada para el Sector Gestión Pública e Instituciones Financieras
- Ángel. M & Pulido. D, (2010). El éxito de las Pymes en Colombia: Un estudio de casos en el sector salud. Revista Estudios Gerenciales. Volumen 26. doi:10.1016/S0123-5923(10)70103-0
- Baptista, R., Lima, F. & Preto, M. T. (2012). Entrepreneurial skills and workers' wages in small firms. Small Business Economics, 40(2), 309-323. Doi:10.1007/s11187-012-9463-7.
- Camacaro. M, (2017). Competencias gerenciales para la gestión de empresas manufactureras del Municipio Libertador del estado Mérida-Venezuela. Actualidad Contable Faces, vol. 20, núm. 34
- Campos. J, (2015). Modelo de gestión tecnológica frente a los cambios del mercado globalizado en las Pymes de Bogotá. Artículo de Investigación Científica y Tecnológica.
- Carazo, J. (2017). Modelo Canvas. Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Compañía Minera Lomas Bayas (2012). Propuesta fortalecimiento familia Minera Lomas Bayas. Disponible en: [https://kipdf.com/propuesta-fortalecimiento-familia-minera-lomas-bayas\\_5aae93471723dd1179a50e7c.html](https://kipdf.com/propuesta-fortalecimiento-familia-minera-lomas-bayas_5aae93471723dd1179a50e7c.html)
- Confecámaras (2016), Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia.
- Chain. N y Chain.R, (1991). Preparación y evaluación de proyectos. Segunda Edición. Consultado el: 14 de agosto de 2019. Disponible en: <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2013/03/Preparacion-Y-Evaluacion-De-Proyectos-Sapag-Sapag.pdf>

- Congreso de la República de Colombia. (23 de 12 de 2002). LEY 789 DE 2002. Bogotá.  
 Recuperado el 14 de 10 de 2020, de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1668469>
- Documentos Conpes 3484, (2007). Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo Público-Privado
- Elizondo, M, Armenteros. M, Guerrero. L, & Barquero. J, (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las Organizaciones: Un procedimiento para su identificación y evaluación el Desempeño, *Revista Internacional Administración y finanzas*, Volumen 5, Número 2.
- Estrada. N, (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Revista Palermo Business Review*. Volumen N° 12. ISSN 0328-5715
- Fondo Emprender (2022). Paso a paso presentación a fondo emprender. Disponible en: <https://www.fondoemprender.com/SitePages/FondoEmprenderQuienesPuedenSer.aspx>
- Forcael, E., Garces, G., House, P. y Bastias, E. (2018). ¿Cómo enseñamos? Una guía práctica para la ingeniería. *Educadores. Revista internacional de educación en ingeniería*, vol. 34, No. 5, 1451–1466.
- Fuentes, F. (1984). Análisis de las etapas del ciclo de un proyecto.
- Hendes. Y y Manrique. L, (2018). Herramienta para el Manejo de Flujo de Caja en las Microempresas de Colombia (Estudios de Caso –Confeciones Sarom, Pasillo Bacatá y Julio Betancourt Técnico Electricista S.A.S). Universidad Católica de Colombia. Bogotá.

- López, D. (2012). Modelo para el desarrollo de capacidades para la gestión de innovación en la empresa. Consultado el 16 de agosto de 2019. Disponible en: <http://cccartagena.org.co/es/revistas/articulo/modelo-para-el-desarrollo-de-capacidades-para-la-gestion-de-innovacion-en-la>
- Martínez, N- y Rincón, J, (s.f). Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá. Consultado el: 16 de agosto de 2019. Disponible en: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/proyecta/article/view/1949/1739>
- Méndez, A. y Lara F, (2015). Diagnóstico, factores críticos y lecciones de aprendizaje de las iniciativas empresariales financiadas por el fondo emprender en el Huila periodo 2002-2014". *Revista Entornos*. Vol 8.
- Mesa, J. (2005). El emprendimiento en EAFIT su concepto y desarrollo. Trabajo para el título de Maestría en Administración, Universidad EAFIT.
- Moreno, J. (2020). Pymes en Colombia: qué son, cuántas hay y ejemplos. [Web Internet]. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/marketing/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>
- Maldonado, J. A. (2018). *Gestión de proyectos*. Academia.Edu. Honduras.
- Nieto, V, Timoté, J, Sanchez, A & Villarreal.S, (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. Departamento Nacional de Planeación. Archivos de Economía. Documento 434
- Orozco, G. y Penagos, K. (2019). Plan estratégico corporativo para la empresa comercializadora Marcas y Ricuras Ltda del municipio de Madrid Cundinamarca 2019-2023. Trabajo para el título de Administrador de Empresas, Universidad de Cundinamarca.
- Padilla, M, (2017). Formulación y evaluación de proyectos. Bogotá: Editorial ECOE.

Patiño. B, (2006). Gestión por competencias. Universidad Nacional de Colombia. Medellín

Portillo, Cortes & Trujillo (2013). Propuesta de implementación de un modelo de gerencia de proyectos en la fundación santa fe de Bogotá. Universidad EAN. Bogotá

PMBOK guide (1996). Capítulo 2: Ciclo de Vida del proyecto y la Organización. Consultado el: 13 de agosto de 2019. Disponible en: <http://www.ehu.eus/asignaturasKO/PM/PMBOK/tema%202Meto03.pdf>

Prada. Y, (2012). Diseño de un modelo de gestión por competencias en el área de consultoría especializada para el cargo líder de proyecto en la empresa Pensemos Soluciones De Industria S.A. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá

Restrepo, L. y Vergara, S. (2019). Modelos de estructuración de operaciones de crédito para PYMES en Colombia utilizando Fintech y Fondos de Inversión Colectiva (FIC). Trabajo para el título de Maestría en Administración Financiera, Universidad EAFIT.

Resumen ejecutivo Fondo Emprender, (2018). Apoyo a iniciativas empresariales mediante el Fondo Emprender, Coordinación Nacional de Emprendimiento.

Rodríguez. D y Gómez. A, (2014). Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. Apuntes del Cenes vol.33 no.58

Rosales, R. (1999). Formulación y evaluación de proyectos. Icap.

Sánchez. R, (2013). Implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en Servientrega S.A. Universidad Nacional Abierta y a Distancia “UNAD”. Granada, Meta.

Servicio Nacional de Aprendizaje Sena. (2015). Información estadística suministrada directamente a los investigadores del proyecto “Diagnóstico, factores críticos y lecciones de aprendizaje de proyectos fondo emprender en el Huila 2002-2014”. Consultado el: 09 de septiembre de

2019. Disponible en:  
<https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/1230/2365>
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (31 de 3 de 2009). Acuerdo 4 de 2009. Bogotá , Colombia .  
Recuperado el 8 de 10 de 2020, de  
[http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo\\_sena\\_0004\\_2009.htm](http://normograma.sena.edu.co/normograma/docs/acuerdo_sena_0004_2009.htm)
- Servicio Nacional de Aprendizaje. (22 de 9 de 2020). Respuesta ciudadana radicada No. 1-2020-004650 NIS: 2020-05-013121. Bogotá, Colombia. Recuperado el 10 de 10 de 2020
- Stuetzer, M, Goethner, M. & Cantner, U. (2012). Do balanced skills help nascent entrepreneurs to make progress in the venture creation process? *Economics Letters*, 117(1), 186-188. Doi: 10.1016/j.econlet.2012.05.002.
- Stuetzer, M., Obschonka, M., Davidsson, P. & Schmitt-Rodermund, E. (2013). Where do entrepreneurial skills come from? *Applied Economics Letters*, 20(12), 1183-1186. Doi:10.1080/13504851.2013.797554
- Torres. M. y Torres. C, (2010). Capacitación por competencias laborales un logro productivo para la empresa farmacéutica laboratories de Colombia. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá
- Zamora. C, (2017). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Revista Espacios*. ISSN 0798 1015. Consultado el: 08 de septiembre de 2019. Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf>

## ANEXOS

## Anexo a. Análisis de los actores involucrados

Análisis de los actores involucrados			
Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos
Emprendedores que participan en las convocatorias de Fondo Emprender, del Departamento del Huila.	Buscar financiamiento para el desarrollo de la idea de negocio a la que se presentan a Fondo Emprender	- los emprendedores que a pesar de haber recibido la condonación de la deuda del capital semilla, su iniciativa empresarial fracaso posteriormente.	Formalización de la actividad empresarial, y desarrollo de esta.
Sena	Ofrecer participación gratuita a millones de colombianos, con programas técnicos y tecnológicos, enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país.	De los aprendices de El Sena, son pocos los que se presentan con proyectos o ideas de negocio a Fondo emprender, Demostrado en información estadística del periodo 2003 a 2013.	Entidad encargada del acompañamiento y aprobación de las ideas de negocios.
Fondo Emprender	Apoyar el empleo, financiando iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones	- Después de que se ejecutan los proyectos de los emprendedores con acompañamiento de los gestores del SENA y ha pasado	

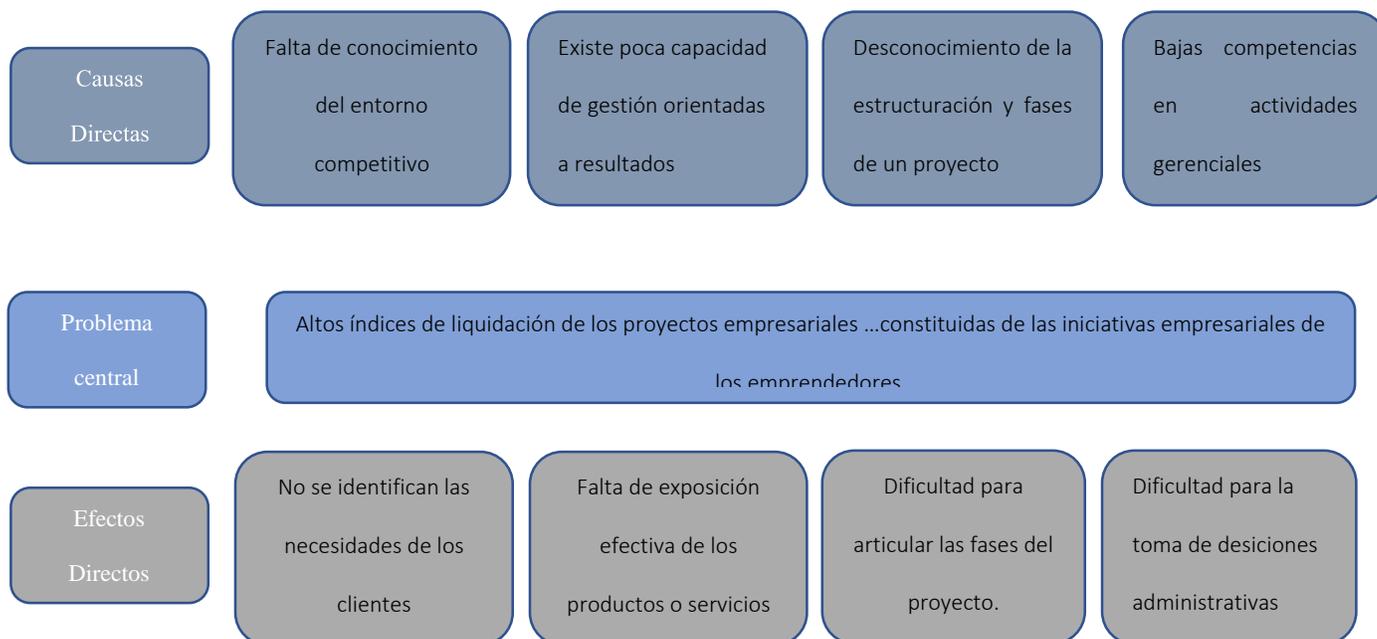
	entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que, para los efectos legales	su primer año de buena gestión y funcionamiento, la deuda se condona. Sin embargo, después de dos años muchos de los emprendimientos se liquidan.	
FONADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar la pertinencia, eficiencia y eficacia del modelo de evaluación de proyectos que aplica FONADE.</li> <li>- Verificar que se cumplan los procesos requeridos para la evaluación de los planes de negocio presentados a las convocatorias de Fondo Emprender.</li> <li>- Evaluar la materialización de riesgos y efectividad de los n controles asociados a los procesos objeto de auditoría.</li> </ul>		22 de 2003 se suscribe el Convenio 193048 entre el SENA y FONADE, cuyo objeto consiste en que este ultimo se compromete a efectuar la Gerencia del Fondo Emprender para el manejo de los recursos.

**Anexo b.** Listado de problemas

<b>Listado de problemas</b>	
<b>Problema</b>	<b>Número asignado</b>
Falta de conocimiento del entorno competitivo	1
Desconocimiento de la estructuración y fases de un proyecto	2
Dificultad para articular las fases del proyecto.	3
Dificultad con la gestión de permisos y licencias para el desarrollo de la idea	4
Los tiempos de asesoría son limitados.	5
Existe poca capacidad de gestión orientadas a resultados	6
Bajas competencias en actividades gerenciales y administrativas	7
Falta de exposición efectiva de los productos o servicios (Promoción y Publicidad)	8
No se identifican las necesidades de los clientes	9
Dificultad para la toma de decisiones administrativas	10
Altos índices de deserción del emprendedor en las últimas 2 fases del proyecto y de la metodología de Fondo Emprender.	11
Altos índices de liquidación de las empresas constituidas de las iniciativas empresariales de los emprendedores	12

## Anexo c. Matriz de incidencia

		Matriz de incidencia										
Problema	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Índice de motricidad
1				x				x	x	x	x	5
2			x			x	x	x	x	X		6
3		x				x			x	X		4
4			x		X			x		X		4
5		x		x			x		x	X		5
6	X	x		x			x	x	x		X	6
7				x		x			x		X	4
8	X			x		x						3
9				x		x		x		x	X	5
10	x	x	x		X	x	x	x			X	8
11	x	x	x	x	X	x	x	x	x	x		10
12												
Índice de Dependencia	4	5-	4	7	3	7-	5	7	7	7-	5-	

**Anexo d. Árbol de Problemas**

**Anexo e.** Instrumento, entrevista para líderes de emprendimiento Fondo Emprender, SENA



**Entrevista Semi-estructurada Proyecto de Investigación Competencias Gerenciales para la gestión integral de proyectos de emprendimiento beneficiados por Fondo Emprender en el Departamento del Huila.**

**Producto:** Estado de los ciclos de los proyectos empresariales financiados por Fondo Emprender

**Objetivo:** Caracterizar el estado del ciclo de los proyectos empresariales financiados con capital semilla de Fondo Emprender.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: Líder departamental de emprendimiento.

Entidad: SENA

1. ¿Hace cuánto está vinculado con El SENA- Fondo Emprender?.

2. ¿Qué tipos de proyectos se presentan en la sede... (Neiva, Campoalegre, La Plata, Garzón, Pitalito) durante la vigencia 2014-2018?.
3. ¿Cuántos proyectos de emprendimiento se presentaron en las convocatorias de F.E en el departamento del Huila desde el 2014 a 2018?.
4. A qué tipo de beneficiarios (estudiantes universitarios, aprendices SENA, graduados, comunidades, etc) les aprobaron proyectos del Fondo Emprender durante los años 2014-2018 en el departamento del Huila.
5. Cuántos proyectos presentados a las convocatorias de F.E por personas con domicilio en el departamento del Huila fueron aprobados y condonados?.
6. Cuántos proyectos de emprendimiento presentados durante el periodo 2014-2018 en las convocatorias de F.E fueron aprobados pero no se les condono la deuda?.
7. Cuántos proyectos de emprendimiento del Fondo Emprender, de los que fueron aprobados, renunciaron al proceso?.
8. De los proyectos que fueron aprobados durante los años 2014-2018 en el departamento del Huila cuántos iniciaron operaciones?.

9. En la actualidad, de los proyectos aprobados y condonados durante los años 2014-2018 cuántos continúan en la fase de operación?.
  
10. En la actualidad, cuántos de los proyectos que fueron aprobados durante los años 2014-2018 se liquidaron al año siguiente después de ser condonados?.
  
11. Qué estrategias estableció el SENA en el departamento del Huila para reducir el número de proyectos liquidados durante el periodo 2014-2018?.
  
12. Tiene el Sena un programa de seguimiento para los beneficiarios del capital semilla y si lo tiene hasta que etapa de los proyectos se hace el respectivo seguimiento?.
  
13. Cuántos gestores de emprendimiento hubo durante el periodo 2014-2018 en cada una de las sedes del SENA en el departamento del Huila?.
  
14. Cuántos emprendedores se le asignó a cada gestor durante el periodo 2014-2018 en el departamento del Huila?
  
15. Cuáles son los perfiles que más se vincularon durante el periodo 2014-2018 como gestores en el departamento del Huila?

16. Cuáles son los perfiles que considera que son los más adecuados para ser gestores de emprendimiento?
  
17. Qué competencias gerenciales considera que tienen los beneficiarios del Sena fondo emprender. Y cuáles competencias gerenciales debería tener.

**Anexo f.** Instrumento, entrevista para Gestores de Emprendimiento, Fondo Emprender.



**Entrevista Semi-estructurada Proyecto de Investigación Competencias Gerenciales Para la Gestión Integral de Proyectos de Emprendimiento Beneficiados por Fondo Emprender en el Departamento del Huila.**

**Producto:** Estado de los ciclos de los proyectos empresariales financiados por Fondo Emprender

**Objetivo:** Caracterizar el estado del ciclo de los proyectos empresariales financiados con capital semilla de Fondo Emprender.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Cargo: Gestor de emprendimiento. Junior\_\_\_ Senior\_\_\_

Entidad: SENA

1. Labora actualmente con la Unidad de Emprendimiento del SENA, como gestor?.

SI\_\_NO\_\_ Periodo en qué laboró\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su perfil profesional?
3. ¿Qué experiencia tiene en la asesoría, formulación y presentación de proyectos Fondo Emprender?
4. ¿Cuántos proyectos ha formulado, presentado y que le hayan aprobado durante el tiempo que lleva laborando en la Unidad de Emprendimiento del SENA?
5. ¿Cuántos proyectos le han sido asignados durante un año de contrato para el proceso de acompañamiento entre el 2014 -2018?
6. ¿En qué temas o áreas específicas ha realizado acompañamiento a las empresas Fondo Emprender que le fueron asignadas durante el periodo 2014-2018?
7. ¿Qué cualidades o aspectos considera, que presentan los proyectos que han sido exitosos durante el periodo que usted ha realizado acompañamiento a empresas Fondo Emprender?
8. ¿Qué aspectos considera, que puedan incidir en las empresas que no tuvieron un buen desempeño durante su proceso de ejecución de los recursos Fondo Emprender?
9. Puede mencionar alguna empresa creada con recursos Fondo Emprender que sea caso exitoso durante el periodo 2014-2018, que aún se encuentre posicionada en la actualidad?

10. ¿Qué dificultades tuvo o se le presentaron en el proceso de acompañamiento a las empresas Fondo Emprender durante el periodo 2014-2018?
11. ¿Cuál era el perfil de los emprendedores que le eran asignados como beneficiarios para ejecutar recursos Fondo Emprender, a través de la creación de empresas?
12. ¿Qué aspectos o falencias puede identificar como obstáculos que dificulten para que un emprendedor tipo Fondo Emprender pueda terminar de manera normal su proceso de emprendimiento?
13. ¿Qué cantidad de tiempo le dedica un gestor de emprendimiento a la asesoría y/o acompañamiento a una empresa Fondo Emprender?
14. ¿Cómo considera las habilidades en manejo de TICS por parte de los emprendedores del Fondo Emprender?
15. ¿Qué observación general desde su perspectiva le puede realizar al proceso de emprendimiento por la línea de Fondo Emprender?

**Anexo g.** Instrumento, entrevista para emprendedores beneficiados por Fondo Emprender.



**Entrevista Estructurada Proyecto de Investigación- Competencias Gerenciales para la gestión integral de proyectos de emprendimiento beneficiados por Fondo Emprender en el Departamento del Huila.**

**Producto:** Diagnóstico de las competencias gerenciales actuales de los emprendedores que fueron beneficiados con capital semilla de Fondo Emprender (F.E)

**Objetivo:** Identificar las competencias gerenciales actuales de los emprendedores que fueron beneficiados con capital semilla de Fondo Emprender.

**Protocolo de la entrevista:**

- Presentación
- Solicitud para realizar la entrevista
- Objetivo de la entrevista
- Descripción de las preguntas.

Nombre del emprendedor:	
-------------------------	--

Nombre del proyecto o empresa:		
Sector económico		
Ciudad y domicilio:	Fecha de constitución:	
Actividad principal llevada a cabo:		

Para el desarrollo de la entrevista, se tendrá en cuenta aspectos relacionados con las fases del proyecto, esto, con el fin de reconocer cada una de las percepciones y acciones desarrolladas por los emprendedores de forma planificada.

### **Información general:**

- ¿Cuenta con algún estudio superior? (Técnico, universitario)?
- Hablemos de su proyecto emprendedor

### **Descripción del proyecto:**

1. ¿ Hace cuanto viene trabajando en el proyecto de emprendimiento?
2. ¿ En qué año inicio el proceso con el Fondo Emprender?
3. ¿ En qué año fue asignado los recursos? (Si aplica)
4. ¿ Actualmente, cuál es el estado de su negocio? (Activo o Inactivo)
5. ¿ Cuántos empleos genera o generó su negocio?
6. ¿ Qué tipo de servicio/ producto ofrece su proyecto?
7. ¿cuándo fue la última vez que renovó la matricula mercantil en Cámara de comercio?
8. ¿A la fecha actual, se ha vinculado algún socio nuevo al proyecto?
9. ¿Recuerda la metodología o proceso que desarrollo con Fondo Emprender (FE)? ¿Cuáles recuerda?

### **Fase - Pre-inversión:**

Estas preguntas permitirán establecer los procesos y experiencias de los emprendedores en la identificación de la necesidad o problema a satisfacer de acuerdo con sus respectivos proyectos, se indagará en el perfil del proyecto/negocio; los estudios de prefactibilidad; y estudios de factibilidad. En concordancia a la metodología del Sena, esta fase correspondería a la ideación del negocio, “Pitch”.

10. ¿Qué aspectos tuvo en cuenta en el momento de iniciar con la formulación del proyecto?
11. ¿Qué dificultades identificó en la ideación del proyecto?
12. ¿A la hora de plantear el proyecto, se identificó un problema o necesidad sobre la cual surge la idea?
13. ¿Realizó algún ejercicio para establecer a que público va dirigido el proyecto? ¿Qué tipo de ejercicio?
14. ¿Qué experiencia tenía con relación a la idea?
15. ¿Qué pruebas de aceptación del producto o servicio hizo con los clientes, usuarios o beneficiarios? Ejemplo: ventas iniciales (sin ser empresa) y/o cartas de intención de compra etc).
16. ¿Estableció o identificó a sus competidores directos?
17. ¿Uso alguna estrategia para diferenciar sus productos/servicios de los competidores? ¿Qué tipo de estrategia?
18. ¿Qué conocía de los clientes?
19. ¿Con que tipos de recursos contaba para el desarrollo del proyecto? (¿Infraestructura, Económico, ¿talento humano?)
20. ¿Qué soportes les brindó Sena y el Fondo Emprender en esta fase del proyecto?
21. ¿Qué acciones desarrolló para superar los inconvenientes o dificultades encontrados en esta etapa?

### **Fase - La promoción, la negociación y el financiamiento:**

Negociación y gestión de recursos necesarios para ejecutar el proyecto. También comprende aspectos relacionados con la divulgación, promoción y sustentación del proyecto con las diferentes autoridades o entidades que puedan vincularse con el proyecto,

22. ¿Qué tipo de inversión requería inicialmente su proyecto? (Económica, asesorías y consultoría, Recurso humano etc).
23. ¿De qué monto económico era la inversión inicial?
24. ¿De qué forma pensaba financiar la inversión?
25. ¿Recuerda qué ingresos se proyectaban en un periodo de 3 años, y de 5 años?
26. ¿Recuerda qué costos y gastos proyectaba para el funcionamiento en 3 años y en 5 años?
27. ¿Cómo eran los ciclos de abastecimiento, producción y venta del producto o prestación del servicio?
28. ¿De qué forma pensaba suministrar sus productos y/o servicios al cliente?
29. ¿Diseñó e implementó estrategias de comunicación, divulgación y promoción del producto/servicio? (Flyers, brochure, volantes, video clips)
30. ¿Usó alguna de las herramientas tecnológicas para la promoción de su proyecto? (Redes sociales/ página web/ aplicaciones).
31. ¿Estableció alguna alianza clave para el proyecto?
32. ¿De qué forma brindaría un mejor relacionamiento con los clientes?
33. ¿Qué soportes les brindaba el Sena y el Fondo Emprender en esta fase del proyecto?
34. ¿Qué dificultades encontró en el desarrollo del proyecto en esta etapa?
35. ¿Qué acciones desarrolló para superar los inconvenientes o dificultades encontrados en esta etapa?

### **Fase 3 La inversión y la ejecución:**

36. Puede describir el paso a paso de esta fase del proyecto.
37. ¿Qué factores tuvo en cuenta para la implementación/ejecución del proyecto/negocio?

38. ¿De qué forma distribuyo la inversión con relación a los recursos que requería?
39. ¿Qué tuvo en cuenta para la adquisición de la materia prima?
40. ¿Los costos de la inversión fueron acordes con los gastos realizados para la ejecución del proyecto/negocio?
41. ¿De la formulación del proyecto/negocio, que tuvo en cuenta para la implementación y/o ejecución de este?
42. ¿Durante el proceso de la estructuración del proyecto cumplió con las actividades que le solicitaba el instructor de Fondo Emprender? ¿Realizaba actividades extras para adelantar los procesos, y que tipo de actividades?
43. ¿Cuánto tiempo requirió para el desarrollo de esta fase?
44. ¿Qué dificultades encontró en el desarrollo de esta fase?
45. ¿Qué acciones desarrolló para superar los inconvenientes o dificultades encontrados en esta etapa?
46. ¿Qué soportes les brindaba el Sena, FE en esta fase del proyecto?

#### **Fase 4 La operación y el funcionamiento:**

47. ¿Cómo fue o es el desempeño de la empresa con relación a su objetivo de satisfacer esa necesidad, resolver ese problema o aprovechar esa oportunidad?
48. ¿Realizo acciones para optimizar algún proceso interno? ¿Qué tipo de acciones?
49. ¿Cuáles fueron o son los principales aciertos y problemas que enfrentó la empresa?
50. ¿Qué modificó o ha modificado en algo su estructura o sus principales acciones?
51. ¿Cómo describe los resultados obtenidos después de la modificación?

52. ¿Cómo era su relación con su personal a cargo?
53. ¿Tenía algún encargado cuando usted no estaba y que funciones tenía?
54. ¿Cómo le fue en los resultados de las ventas?
55. ¿Cumplió con las metas propuestas en la propuesta del proyecto?
56. ¿En tiempo llegó al punto de equilibrio?

## Entrevistas realizadas

**Gestor de emprendimiento SENA Fondo Emprender 1.**Nombre del entrevistado: W-G-**Cargo:** Gestor de emprendimiento. Junior \_\_\_\_ Senior X Entidad: SENA

1. ¿Labora actualmente con la Unidad de Emprendimiento del SENA, como gestor?

SI **X** NO\_\_

2. ¿Cuál es su perfil profesional?

RTA/. Zootecnista, Especialista en Alta Gerencia

3. ¿Qué experiencia tiene en la asesoría, formulación y presentación de proyectos Fondo Emprender?

RTA/ Como gestor de emprendimiento, llevo 10 años trabajando en el Sena.

4. ¿Cuántos proyectos ha formulado, presentado y que le hayan aprobado durante el tiempo que lleva laborando en la Unidad de Emprendimiento del SENA?

RTA/ La verdad, datos facto no lo tengo, pero por ahí entre 20 y 25, más o menos.

5. ¿Cuántos proyectos le han sido asignados durante un año de contrato para el proceso de acompañamiento entre el año 2014 -2018?

RTA/ Bueno, digamos que del 2014 al 2018 ha sido descendente, inicialmente, manejábamos una cantidad de proyectos bastante grande, de 12 a 15 proyectos, independientemente de eso, yo brindaba asesoría técnica a algunos proyectos en la parte pecuaria. Tenía también unos 10

proyectos más a cargos, hubo épocas en un año de 20 a 22 proyectos al mismo tiempo, tanto en la asesoría administrativa como la asesoría técnica.

6. ¿En qué temas o áreas específicas ha realizado acompañamiento a las empresas Fondo Emprender que le fueron asignadas durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Bueno, las asesorías que brindé en algunos casos principalmente fueron técnicas en el sector pecuario, debido a mi profesión y, las otras fueron de tema operativo y administrativo, en el tema de manejo de plataforma, el tema de mercadeo, los temas administrativos de una manera muy superficial, contable, comercial, talento humano, digamos que eran las áreas más o menos las que manejábamos en esta época las asesorías, independientemente de la parte técnica.

7. Qué cualidades o aspectos considera, ¿que presentan los proyectos que han sido exitosos durante el periodo que usted ha realizado acompañamiento a empresas Fondo Emprender?

RTA/ Cualidades de los emprendedores, principalmente la pertinencia, este es un tema con el que hemos luchado todo el tiempo, el tema de la pertinencia. Es importante que las personas que presentan los proyectos al Fondo Emprender sean pertinentes, la experiencia que tienen, la formación que tienen con el proyecto que estén presentando, a veces, encontramos personas con unos perfiles muy altos, pero no pertinentes para el área que se van a presentar, entonces yo considero que lo más importante es la pertinencia. Adicionalmente, la responsabilidad, el compromiso, la seriedad con que se maneje el proyecto, pero para mí lo más importante es la pertinencia.

8. Qué aspectos considera, ¿que puedan incidir en las empresas que no tuvieron un buen desempeño durante su proceso de ejecución de los recursos Fondo Emprender?

RTA/ Vuelvo y repito, pertinencia, debido a la falta de pertinencia e idoneidad en el manejo del negocio, a veces, fallan porque no tienen el suficiente conocimiento de lo que están haciendo, hacen unos Cálculos muy superficiales en un proyecto, y, por tanto, la realidad de un proyecto en un papel, a la realidad en el campo es muy diferente. En este aspecto, se van a encontrar con unos factores ambientales, climáticos, una cantidad de cosas que le puede desfavorecer y que le puede llevar a tener dificultades, además de otros factores como la falta de responsabilidad, la falta de compromiso, la falta de tiempo y dedicación de los empresarios a su negocio.

Cabe resaltar que el tema de la idoneidad, hacer referencia al perfil profesional que tienen los emprendedores, ya que estos pueden ser aptos para presentar un proyecto fondo entender, pero hay casos en los que un médico quiere presentar un proyecto de ganadería, entonces, qué tiene que ver

un médico con ganaderías, y es, por que toda la vida ha sido ganadero de tradición, pero pues si existe una pasión, y era la ganadería, pero, estudia una carrera que no tiene que ver con la ganadería sino, con la medicina, a veces encuentran la oportunidad de obtener un dinero para ampliar un negocio, pero no tiene nada que ver con la profesión.

Nosotros buscamos principalmente en los emprendedores que vean este proceso como un proyecto de vida, y que tengan una dedicación completa ante estos proyectos.

9. Puede mencionar alguna empresa creada con recursos Fondo Emprender que sea caso exitoso durante el periodo 2014-2018, ¿que aún se encuentre posicionada en la actualidad?

RTA/. Sí, claro, hay varias empresas, una que se llama Max fruit, que es de pulpa de frutas, una empresa que ha crecido mucho ya está vendiendo pulpa de fruta a nivel nacional. Hay otra empresa que se llama henos y forrajes del municipio de Algeciras, este muchacho ha sido muy juicioso, es un muchacho profesional zootecnista, egresado del programa Ser de la Angostura, este muchacho montó un proyecto innovador en el tema de heno de forraje de pasto, de pánjala para alimentar animales, especialmente ganado vacuno y equino, y le ha ido muy bien, lo buscan de todo el país para que les venda el alimento para los animales en épocas de verano. Estas son las principales empresas que recuerdo que ha tenido éxito.

10. ¿Qué dificultades tuvo o se le presentaron en el proceso de acompañamiento a las empresas Fondo Emprender durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Había una dificultad muy grande, siempre durante todo el tiempo y aún sigue sucediendo, y más en ese periodo, y es el tema de la falta de conocimiento de los empresarios y los emprendedores en temas de la parte tecnológica de la parte de manejo del sistema.

Gran parte del manejo de un proyecto del Fondo Emprender, uno creería que solamente es estar en el campo produciendo, y resulta ¡que no! existe una gran parte, más del 50% en temas de tecnología, de estar conectado en la parte de sistemas y subiendo cotizaciones en la plataforma, actualizando pagos. Esto les ha costado mucho trabajo a ellos y siempre ha sido el dolor de cabeza para los emprendedores y los empresarios el tema del manejo de las Tics, digámoslo de esa manera, adicionalmente a eso, a en esa época, también se nos dificulto mucho las distancias, algunos proyectos demasiado lejos de 4 o 5 horas, carreteras muy malas, que nos dificultaba a nosotros mucho las visitas, pero básicamente el dolor de cabeza siempre ha sido el tema de las dificultades. Teniendo en cuenta nuestro sector, que es la parte agroindustrial, pero más la parte agropecuaria, nos ha costado mucho trabajo que los campesinos ya que no tiene mucho conocimiento en el tema tecnológico y eso nos ha dificultado un el proceso.

11. ¿Cuál era el perfil de los emprendedores que le eran asignados como beneficiarios para ejecutar recursos Fondo Emprender, a través de la creación de empresas?

RTA/ Básicamente, eran emprendedores del sector agropecuario, lo que más maneje en esta época, entre 2014 y 2018 principalmente eran del sector agropecuario y agrícola. Algunos profesionales, en su gran mayoría personas que habían hecho el curso en el Programa Ser, de Jóvenes Rurales con el SENA. Este es un curso de un año que los habilita para presentarse a fondo emprender en un área específica para la cual habían hecho el curso.

12. ¿Qué aspectos o falencias puede identificar como obstáculos que dificulten para que un emprendedor tipo Fondo Emprender pueda terminar de manera normal su proceso de emprendimiento?

RTA/ Básicamente el tema del manejo del sistema, el manejo de los Tics. Para mí, yo considero que sigue siendo, inclusive no solamente en esta época, sino, todavía sigue siendo un problema el manejo de la herramienta tecnológica, el manejo del computador, el manejo del Internet, si es que sigue siendo una dificultad y obviamente en esta época era más notoria que ahora, a pesar de terminar los procesos de manera exitosa, otros han tenido dificultades grandes en el manejo de su proyecto, pero está en la plataforma. Eso nos lo han manifestado de muchas maneras los interventores, que han tenido muchas dificultades con los empresarios, no por la producción, no por el manejo, porque la mayoría conoce muy bien el manejo de sus proyectos en cuanto a la parte de producción y comercialización es más el tema del manejo de la plataforma como tal.

En cuanto al tema de costos, ellos conocen muy bien los costos de producción, ellos conocen muy bien el tema porque tiene mucha experiencia, tal vez, lo que no saben es interpretarlo en un balance, pero ellos lo conocen.

13. Qué cantidad de tiempo le dedica un gestor de emprendimiento a la asesoría y/o acompañamiento a una empresa Fondo Emprender?

RTA/ Hay dos períodos de acompañamiento, uno, es el acompañamiento a la formulación del plan de negocio y otro, es el acompañamiento a la ejecución del Plan de Negocio, y esto siempre lo determina, yo vuelvo y repito, insisto mucho el tema de los conocimientos que tenga el emprendedor, tanto de su proyecto como del tema de manejo de plataforma. Hay emprendedores muy juiciosos, que conocen muy bien el manejo de la plataforma y el tiempo de asesoría es mínimo, donde simplemente se aclaran algunas dudas y se hace un acompañamiento muy normal.

Hay otras personas que sí requieren mucho más acompañamiento en la parte de manejo de plataforma.

Algunas veces en manejo de la parte técnica, también requieren, entonces, digamos que es muy relativo el acompañamiento, a veces, hay emprendedores que requieran acompañamiento permanente, casi que todos los días, hay otros que requieren acompañamiento una o dos veces a la semana, hay otros que requiere un acompañamiento una vez en la semana, una vez cada dos semanas. Depende la dificultad y el grado de complejidad de cada emprendedor.

14. ¿Cómo considera las habilidades en manejo de TICS por parte de los emprendedores del Fondo Emprender?

RTA/ Muy difícil, eso es complicado, creo que lo estaba mencionando anteriormente, es el punto crítico, es el punto más débil y es la principal debilidad es la principal amenaza de los proyectos con los emprendedores como tal, el manejo de las Tics en el desarrollo de los proyectos con el Fondo Emprender. Por otro lado, hay muchos programas que les puede facilitar a ellos, ya sea Excel, ya sea para contabilidad, ya sea también los medios, por ejemplo, las redes sociales para poder comercializar su producto en sí.

15. ¿Qué observación general desde su perspectiva le puede realizar al proceso de emprendimiento por la línea de Fondo Emprender?

RTA/ Pues yo creería que, principalmente lo que tanto he insistido, más capacitación a los empresarios en el tema de las Tics.

### **Gestor de emprendimiento SENA Fondo Emprender 2.**

Nombre del entrevistado: **A-T-**

Cargo: Gestor de emprendimiento. Junior\_\_\_ Senior\_X\_\_

1. ¿Labora actualmente con la Unidad de Emprendimiento del SENA, como gestor?  
¿SI\_\_NO\_\_X\_\_ Periodo en qué laboró?

RTA/ 2009 – 2018.

2. ¿Cuál es su perfil profesional?

RTA/ Administrador de empresa, especialista en proyectos y en Finanzas y negocios internacionales

3. ¿Qué experiencia tiene en la asesoría, formulación y presentación de proyectos Fondo Emprender?

RTA/ 9 años con formulación de proyectos de servicios, industriales, agroindustriales, de comercio etc.

4. ¿Cuántos proyectos ha formulado, presentado y que le hayan aprobado durante el tiempo que lleva laborando en la Unidad de Emprendimiento del SENA?

RTA/ No me acuerdo, pero mi % de aprobación fue del 77%

5. ¿Cuántos proyectos le han sido asignados durante un año de contrato para el proceso de acompañamiento entre el 2014 -2018?

RTA/ No me acuerdo

6. ¿En qué temas o áreas específicas ha realizado acompañamiento a las empresas Fondo Emprender que le fueron asignadas durante el periodo 2014-2018?

RTA/ posicionamiento empresarial, mediante estrategias de Marketing offline y online.

7. Qué cualidades o aspectos considera, ¿que presentan los proyectos que han sido exitosos durante el periodo que usted ha realizado acompañamiento a empresas Fondo Emprender?

RTA/ Innovación desde la identificación de necesidades, problemas y oportunidades

8. Qué aspectos considera, ¿que puedan incidir en las empresas que no tuvieron un buen desempeño durante su proceso de ejecución de los recursos Fondo Emprender?

RTA/ No tenían claro el modelo de negocio y su conocimiento en la gestión empresarial – administrativa y financiera es bajo

9. Puede mencionar alguna empresa creada con recursos Fondo Emprender que sea caso exitoso durante el periodo 2014-2018, ¿que aún se encuentre posicionada en la actualidad?

RTA/ Cervecería Brewlinger, Espacios Libres

10. ¿Qué dificultades tuvo o se le presentaron en el proceso de acompañamiento a las empresas Fondo Emprender durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Ventas – Se presentaba una clara diferencia entre lo que se establecía en el estudio financiero del plan de negocios (investigación de mercado) y la realidad.

11. ¿Cuál era el perfil de los emprendedores que le eran asignados como beneficiarios para ejecutar recursos Fondo Emprender, a través de la creación de empresas?

RTA/ Profesionales

12. ¿Qué aspectos o falencias puede identificar como obstáculos que dificulten para que un emprendedor tipo Fondo Emprender pueda terminar de manera normal su proceso de emprendimiento?

RTA/ Normalmente los obstáculos son intrínsecos, inherentes a la persona como: Persistencia y/o capacidad de superar la adversidad, planeación de las actividades productivas y comerciales.

13. Qué cantidad de tiempo le dedica un gestor de emprendimiento a la asesoría y/o acompañamiento a una empresa Fondo Emprender?

RTA/ No me acuerdo

14. ¿Cómo considera las habilidades en manejo de TICS por parte de los emprendedores del Fondo Emprender?

RTA/ Bajas

15. ¿Qué observación general desde su perspectiva le puede realizar al proceso de emprendimiento por la línea de Fondo Emprender?

RTA/ Principalmente el fortalecimiento de las capacidades empresariales de tipo financiero, administrativo y mercadeo (Mkt. Digital)

### **Gestor de emprendimiento SENA Fondo Emprender 3.**

Nombre del entrevistado: **D-G-**

Cargo: Gestor de emprendimiento. Junior  Senior \_\_\_\_\_

1. ¿Labora actualmente con la Unidad de Emprendimiento del SENA, como gestor?

SI\_\_ **NO X** Periodo en qué laboró

RTA/ 2014 al 2017

2. ¿Cuál es su perfil profesional?

RTA/ Médico Veterinario

3. ¿Qué experiencia tiene en la asesoría, formulación y presentación de proyectos Fondo Emprender?

RTA/ conozco toda la metodología de formulación de estos proyectos

4. ¿Cuántos proyectos ha formulado, presentado y que le hayan aprobado durante el tiempo que lleva laborando en la Unidad de Emprendimiento del SENA?

RTA/ 24 presentados, 18 aprobados

5. ¿Cuántos proyectos le han sido asignados durante un año de contrato para el proceso de acompañamiento entre el 2014 -2018?

RTA/ 25

6. ¿En qué temas o áreas específicas ha realizado acompañamiento a las empresas Fondo Emprender que le fueron asignadas durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Técnico y administrativo

7. Qué cualidades o aspectos considera, ¿que presentan los proyectos que han sido exitosos durante el periodo que usted ha realizado acompañamiento a empresas Fondo Emprender?

RTA/ La pertinencia de los emprendedores cuando desarrollan la actividad con 100% de dedicación a la empresa.

8. Qué aspectos considera, ¿que puedan incidir en las empresas que no tuvieron un buen desempeño durante su proceso de ejecución de los recursos Fondo Emprender?

RTA/ Malos manejos administrativos, poca responsabilidad por parte de los empresarios

9. Puede mencionar alguna empresa creada con recursos Fondo Emprender que sea caso exitoso durante el periodo 2014-2018, ¿que aún se encuentre posicionada en la actualidad?

RTA/ Ganadería la Palmarosa del municipio de Palermo

10. ¿Qué dificultades tuvo o se le presentaron en el proceso de acompañamiento a las empresas Fondo Emprender durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Formalización de empleos de algunas empresas que desvincularon al personal antes de ser validado.

11. ¿Cuál era el perfil de los emprendedores que le eran asignados como beneficiarios para ejecutar recursos Fondo Emprender, a través de la creación de empresas?

RTA/ Productores rurales y un bajo porcentaje de universitarios

12. ¿Qué aspectos o falencias puede identificar como obstáculos que dificulten para que un emprendedor tipo Fondo Emprender pueda terminar de manera normal su proceso de emprendimiento?

RTA/ Manejo de sistemas en su mayoría, manejo de plataformas.

13. Qué cantidad de tiempo le dedica un gestor de emprendimiento a la asesoría y/o acompañamiento a una empresa Fondo Emprender?

RTA/ Lo establecido por cada unidad de emprendimiento y atención por correo y llamadas telefónicas

14. ¿Cómo considera las habilidades en manejo de TICS por parte de los emprendedores del Fondo Emprender?

RTA/ Bajo

15. ¿Qué observación general desde su perspectiva le puede realizar al proceso de emprendimiento por la línea de Fondo Emprender?

RTA/ Selección de emprendedores con pertinencia, que tengan la experiencia en todos los aspectos de la línea de negocios, y cuenten con el recurso necesario para aportar en el primer año para una buena ejecución.

#### **Gestor de emprendimiento SENA Fondo Emprender 4.**

Nombre del entrevistado: **C-H-**

Cargo: Gestor de emprendimiento. Junior **X** Senior \_\_\_\_ Entidad: SENA

1. ¿Labora actualmente con la Unidad de Emprendimiento del SENA, como gestor?  
SI **X** NO\_\_ Periodo en qué laboró:

RTA/ Año 2012 a 2021

2. ¿Cuál es su perfil profesional?

RTA/ Administrador Financiero, Especialista en Gerencia de Proyectos y Magister en Paz Desarrollo y Ciudadanía.

3. ¿Qué experiencia tiene en la asesoría, formulación y presentación de proyectos Fondo Emprender?

RTA/ Mi experiencia se da desde que estoy en el SENA a partir del año 2010 cuando inicie con el programa Jóvenes Rurales Emprendedores y a partir del 2012 con la unidad de emprendimiento.

4. ¿Cuántos proyectos ha formulado, presentado y que le hayan aprobado durante el tiempo que lleva laborando en la Unidad de Emprendimiento del SENA?

RTA/ De 14 Proyectos presentados, 10 fueron viabilizados.

5. ¿Cuántos proyectos le han sido asignados durante un año de contrato para el proceso de acompañamiento entre el 2014 -2018?

RTA/ De 2 a 3 proyectos.

6. ¿En qué temas o áreas específicas ha realizado acompañamiento a las empresas Fondo Emprender que le fueron asignadas durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Servicios y Manufactura.

7. Qué cualidades o aspectos considera, ¿que presentan los proyectos que han sido exitosos durante el periodo que usted ha realizado acompañamiento a empresas Fondo Emprender?

RTA/ Perseverancia de los emprendedores y sus productos con gran aceptación en el mercado.

8. Qué aspectos considera, ¿que puedan incidir en las empresas que no tuvieron un buen desempeño durante su proceso de ejecución de los recursos Fondo Emprender?

RTA/ Falta de interés por parte del emprendedor y un buen plan de mercadeo.

9. Puede mencionar alguna empresa creada con recursos Fondo Emprender que sea caso exitoso durante el periodo 2014-2018, ¿que aún se encuentre posicionada en la actualidad?

RTA/ Hay varias: Huilatur, Tatacoa Star, Parque Acuático Lagos del Rosario, Body Sense, Galletas Pan y Sabor.

10. ¿Qué dificultades tuvo o se le presentaron en el proceso de acompañamiento a las empresas Fondo Emprender durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Los aspectos relevantes se presentan en el plan de mercadeo, que son muy incipientes y dan poco impacto.

11. ¿Cuál era el perfil de los emprendedores que le eran asignados como beneficiarios para ejecutar recursos Fondo Emprender, a través de la creación de empresas?

RTA/ Algunos con formación en el programa Jóvenes Rurales Emprendedores y otros con pregrados.

12. ¿Qué aspectos o falencias puede identificar como obstáculos que dificulten para que un emprendedor tipo Fondo Emprender pueda terminar de manera normal su proceso de emprendimiento?

RTA/ Presión fiscal (DIAN), debido a su forma de constituirse ya que son S.A.S, esto implica impuesto (IVA, Rete ICA, Retenciones, Declaración de renta, Ipoconsumo).

13. Qué cantidad de tiempo le dedica un gestor de emprendimiento a la asesoría y/o acompañamiento a una empresa Fondo Emprender?

RTA/ Dentro de un mes calendario se estableció para hacer acompañamiento 8 horas.

14. ¿Cómo considera las habilidades en manejo de TICS por parte de los emprendedores del Fondo Emprender?

RTA/ Las dificultades se han presentado en los emprendedores que vienen del programa de Jóvenes Rurales Emprendedores, que para hoy se denomina Sena Emprende Rural, ya que son personas provenientes de zonas rurales y sus competencias en el manejo de las TIC son mínimas.

15. ¿Qué observación general desde su perspectiva le puede realizar al proceso de emprendimiento por la línea de Fondo Emprender?

RTA/ Lo que siempre he pensado es que para las empresas que surjan del programada Fondo Emprender se les permita que durante su puesta en marcha no se generen una carga fiscal tan evidente, que este dinero que se deje pagar en impuestos les proporcione capitalizar su empresa.

### **Gestor de emprendimiento SENA Fondo Emprender 5.**

Nombre del entrevistado: W-N-

Cargo: Gestor de emprendimiento. Junior X Senior \_\_\_\_\_

Entidad: SENA

1. ¿Labora actualmente con la Unidad de Emprendimiento del SENA, como gestor?  
SI **X** NO\_\_ ¿Periodo en qué laboró?

2. ¿Cuál es su perfil profesional?

RTA/ Administrador Financiero, Esp. Gerencia de Proyectos.

3. ¿Qué experiencia tiene en la asesoría, formulación y presentación de proyectos Fondo Emprender?

RTA/ Cuatro (4) años de experiencia relacionada con la actividad.

4. ¿Cuántos proyectos ha formulado, presentado y que le hayan aprobado durante el tiempo que lleva laborando en la Unidad de Emprendimiento del SENA?

RTA/ Doce (12) formulados. Seis (6) Viabilizados.

5. ¿Cuántos proyectos le han sido asignados durante un año de contrato para el proceso de acompañamiento entre el 2014 -2018?

RTA/ En acompañamiento para la Puesta en Marcha FE, tres (3)

6. ¿En qué temas o áreas específicas ha realizado acompañamiento a las empresas Fondo Emprender que le fueron asignadas durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Administrativas y Operativas.

7. ¿Qué cualidades o aspectos considera, que presentan los proyectos que han sido exitosos durante el periodo que usted ha realizado acompañamiento a empresas Fondo Emprender?

RTA/ Habilidades blandas del Emprendedor; Manejo de herramientas Ofimáticas; Capacidad de Innovación y Diferenciación.

8. ¿Qué aspectos considera, que puedan incidir en las empresas que no tuvieron un buen desempeño durante su proceso de ejecución de los recursos Fondo Emprender?

RTA/ Falta de sentido de pertinencia; Desconocimiento del sector.

9. ¿Puede mencionar alguna empresa creada con recursos Fondo Emprender que sea caso exitoso durante el periodo 2014-2018, que aún se encuentre posicionada en la actualidad?

RTA/ Metalcof Services; Achiras Wanda.

10. ¿Qué dificultades tuvo o se le presentaron en el proceso de acompañamiento a las empresas Fondo Emprender durante el periodo 2014-2018?

RTA/ Acceso a orientación técnica, entendiendo que la mayor parte de los Orientadores no son Técnicos y/o no cuentan con formación Agrícola, ni Pecuaria.

11. ¿Cuál era el perfil de los emprendedores que le eran asignados como beneficiarios para ejecutar recursos Fondo Emprender, a través de la creación de empresas?

RTA/ colombianos, mayores de 18 años, con formación SENA como Técnica y Tecnológica y Programa SER, así como profesionales de Pregrado y Posgrado de otras instituciones de Educación Superior.

12. ¿Qué aspectos o falencias puede identificar como obstáculos que dificulten para que un emprendedor tipo Fondo Emprender pueda terminar de manera normal su proceso de emprendimiento?

RTA/ Aspectos tributarios, sociales y económicos, salud y vías de acceso entre otras.

13. ¿Qué cantidad de tiempo le dedica un gestor de emprendimiento a la asesoría y/o acompañamiento a una empresa Fondo Emprender?

RTA/ El esquema de servicio para la puesta en Marcha FE es de 48 horas sugeridas, pero realmente son más las dedicadas al Emprendedor de acuerdo con su nivel de formación y conocimiento.

14. ¿Cómo considera las habilidades en manejo de TICS por parte de los emprendedores del Fondo Emprender?

RTA/ Las habilidades para el manejo de las Tics son bajas, especialmente para la población rural.

15. ¿Qué observación general desde su perspectiva le puede realizar al proceso de emprendimiento por la línea de Fondo Emprender?

RTA/ Es una oportunidad para dinamizar la economía del país.