



Fondo Emprender: condonación de los recursos y continuidad operativa en el mediano plazo,
dos aristas en el cumplimiento de sus objetivos

María Camila Penagos Rivera

Pamela Mazo Gómez

Valentina Fuentes Henao

Trabajo de grado presentado para optar al título de Contador Público

Asesor temático

Lina María Muñoz Osorio

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Contaduría Pública
Medellín – 2021

| | |
|----------------------------|--|
| Cita | (Penagos Rivera, Mazo Gómez & Fuentes Henao, 2021) |
| Referencia | Penagos Rivera, M. C., Mazo Gómez, P & Fuentes Henao, V. (2021). Fondo Emprender: condonación de los recursos y continuidad operativa en el mediano plazo, dos aristas en el cumplimiento de sus objetivos [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. |
| Estilo APA 7 (2020) | |



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda

Decano/Director: Sergio Iván Restrepo

Jefe departamento: Martha Cecilia Álvarez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Resumen

Fondo Emprender es una cuenta adscrita al SENA, mediante la cual se financian proyectos de emprendimiento, cuya condonación de los recursos se da producto del seguimiento y la evaluación de los indicadores de gestión propuestos en su Manual Operativo, y puesto que estos son recursos públicos, se hace inevitable hacerse preguntas sobre la forma con la que se decide esta condonación y si es equivalente a hablar de proyectos exitosos. Es así, como mediante la sistematización y análisis de una base de datos delimitada a emprendimientos desde julio de 2018 hasta finales de 2019 y la realización de entrevistas a interventoras de cuatro emprendimientos considerados como sobresalientes de dos convocatorias escogidas, se identificó que estos indicadores no son suficientes para garantizar una continuidad de los proyectos a mediano plazo, y que por lo tanto, en su mayoría no cumple con la definición de éxito propuesta para la investigación, por lo cual se deben considerar otros aspectos a esta evaluación como lo son el indicador de ventas, el indicador de producción y demás características tanto del emprendedor como del emprendimiento que afectan positivamente a las ventas y por lo tanto, contribuyen a la continuidad a mediano plazo de los proyectos.

Palabras clave: Fondo Emprender, variables de éxito, recursos públicos, capacidad de solvencia operativa, emprendimiento.

Abstract

Fondo Emprender is an account assigned to SENA, through which enterprise projects are financed, its resources forgiveness is given as a result of the monitoring and evaluation of the management indicators proposed in the Operational Manual, and since these are public resources, it is inevitable to wonder about the methodology with which this forgiveness is decided and whether it is equivalent to talking about successful projects. Thus, through the systematization and analysis of a database limited to enterprises from July of 2018 to the end of 2019 and conducting interviews with the four most successful enterprises comptrollers of two selected announcements, it was identified that these indicators are not enough to guarantee the projects continuity in the medium term, and that therefore most of them do not meet the proposed definition of success for research, other aspects of this assessment should therefore be considered, such as the sales indicator, the output indicator and other characteristics of both

the entrepreneur and the entrepreneur that positively affect sales and therefore contribute to medium-term continuity.

Keywords: Fondo Emprender, success variables, public resources, operational capacity, undertaking business.

Introducción

Como punto de partida, es importante resaltar que este artículo se centra en Fondo Emprender (FE) como un proyecto de inversión social enfocado en el emprendimiento mediante el cual se pretende generar empleo y mejorar la economía del país, por lo cual, este es financiado con recursos del Estado, e involucra diferentes entidades para su desarrollo como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE) como operador, y la Universidad de Antioquia (UdeA) como la entidad que presta el servicio de interventoría. Estos emprendimientos que finalmente son seleccionados en cada convocatoria atraviesan un proceso de aprendizaje y operación por un período de un año, tiempo durante el cual cuentan con el acompañamiento de un interventor asignado, el cual se encarga de medir y hacer seguimiento a los indicadores de gestión propuestos en el Manual Operativo de Fondo Emprender, los cuales son explicados a profundidad en el cuerpo de este artículo. Posterior a la finalización de este período, el interventor a cargo hace una recomendación con base en estos indicadores sobre la condonación, es decir, sobre el reembolso de los recursos asignados.

Esta investigación tiene como propósito principal identificar aquellas variables que influyen en el éxito de los emprendimientos partícipes del Fondo Emprender, teniendo en cuenta la definición explicada en el párrafo siguiente. Para el cumplimiento de este propósito se evalúa el impacto de los indicadores usados para la decisión de condonación en la posible continuidad en el mediano plazo, además de su relación con el indicador de ventas. Por otro lado, a través de un grupo de validación compuesto por cuatro emprendimientos cuyos indicadores tuvieron un cumplimiento destacable, se identifican principalmente algunas características que contribuyen en el éxito de los emprendimientos.

La condonación de los recursos puede entenderse como el éxito de los emprendimientos desde el punto de vista de Fondo Emprender, ya que se entiende que son los proyectos condonados aquellos que cumplieron satisfactoriamente con las obligaciones contractuales incluyendo el cumplimiento mínimo de los indicadores de gestión. No obstante, esta investigación pretende significar el éxito desde otra perspectiva, pasando de ser un cumplimiento de objetivos contractuales resultante en la condonación de los recursos, a estar determinada por una permanencia en el mercado a mediano plazo enmarcada en la capacidad que tiene cada emprendimiento de solventar su operación, es decir, de que sus ingresos por ventas cubran sus costos y gastos básicos como la nómina. Para cumplir con esta pretensión no se incurrió en el cálculo de indicadores financieros usualmente utilizados para estos fines, puesto que no se tuvo acceso a los Estados Financieros de los emprendimientos y debido a la limitación de la información disponible en la base de datos, de estos costos y gastos básicos solo se pudo realizar una proyección de la nómina basada en el número total de empleados contratados en cada emprendimiento, y tomando como supuesto que cada uno de estos devengaba un salario mínimo a valor del año 2019.

Debido a que en la decisión de condonación de los recursos financieros están involucrados recursos públicos, se hace necesario preguntarse sobre el éxito real de los proyectos más allá de la línea de tiempo estipulada en los contratos de cooperación entre el SENA y los emprendedores, es decir, que se evalúa el cumplimiento de los objetivos de Fondo Emprender en el tiempo, como solución real a los problemas económicos y de desempleo en el país. Igualmente, de una mirada diferente al éxito de los emprendimientos resultan distintas variables que intervienen en la continuidad de estos en el mediano plazo, es por esto, que esta investigación puede servir a nuevos emprendedores que quieran participar de futuras convocatorias, ya que se relacionan algunos de los factores más recurrentes y relevantes que pueden influir en el incremento de las ventas y por tanto, en la capacidad de solventar su operación posterior a la finalización del proceso con Fondo Emprender.

Por otra parte, esta investigación se considera de tipo cualitativa, es decir, que tiene una dimensión inductiva, donde la investigación “comienza con la recogida de datos, mediante la observación empírica o mediciones de alguna clase, y a continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Pretenden descubrir una teoría

que justifique los datos” (Goetz y LeCompte, 1988, como se citó en Quecedo y Castaño, p.10, 2002). Además, su alcance es descriptivo, donde lo que se busca es categorizar y analizar los proyectos sociales de emprendimiento de FE, con el fin de encontrar los aspectos de dichos proyectos que influyan en su continuidad.

Así mismo, Hernández se refiere al enfoque cualitativo, de la siguiente forma cuando hace algunas precisiones, que sirvieron de apoyo para construcción de este escrito.

El enfoque cualitativo presenta algunas características como son: explora los fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos, no se fundamenta en la estadística y define los procesos que utiliza: inductivo, recurrente, analiza múltiples realidades subjetivas, no tiene secuencia lineal. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 9)

En cuanto a la composición del artículo, se inicia con la contextualización teórica del emprendimiento, el proceso de Fondo Emprender para la entrega de recursos y los diferentes actores involucrados en dicho proceso, posteriormente, se brinda una descripción de la metodología usada para determinar los resultados, seguido por una contextualización de las convocatorias seleccionadas grupo de validación y la descripción de los cuatro emprendimientos con mayor éxito dentro de las mismas, y se finaliza con un capítulo destinado para el análisis de los resultados y las respectivas conclusiones.

1. Contextualización Teórica

Desde principios del siglo XX como lo expone Valencia A. (2012), nace el fenómeno del emprendimiento a nivel internacional, en un contexto de fuerte intervención estatal, en el cual había una mayor intención de los gobiernos por incentivar la empresa privada y regular la competitividad en el mercado. En la actualidad el emprendimiento ha tomado fuerza y reaparece en un momento donde prima la libre competencia, y aun así los gobiernos han visto la necesidad de fomentar la cultura emprendedora como una estrategia ante los problemas políticos, sociales y económicos, que permita la creación de empleos y el aumento de los ingresos de los ciudadanos para mejorar el bienestar social.

El emprendimiento visto como “a way of thinking, reasoning and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach, and leadership balance d.entrepreneurship results in the creation, enhancement, realization, and renewal of value, not just for owners, but for all participants and stakeholders”(A.Timmons, Spinelli & Ensign, 2010, p.33), representa una estrategia que da como resultado una idea de negocio innovadora, de la cual puede esperarse obtener beneficios económicos y sociales, contribuyendo al crecimiento económico de los países.

En el contexto colombiano, el país posee una cultura que promueve el emprendimiento y es pionera en educación y entrenamiento en emprendimiento, programas gubernamentales y transferencias en I+D, la superan sólo las economías basadas en innovación (GEM Colombia, 2017-2018). Adicionalmente, “el nivel de formación de los emprendedores de carrera ha progresado, y cada vez más profesionales se dedican a esta actividad. Los emprendedores reconocen que diferentes entidades ofrecen oportunidades que facilitan la sostenibilidad y el fortalecimiento de las empresas” (Marulanda, F., 2016, p. 26).

Por otra parte, en el 2019 según Confecámaras se crearon 309.463 nuevos emprendimientos en Colombia lo que representa un aumento del 2,1 % respecto a 2018. Las condiciones socioeconómicas y el desempleo del país causan que cada vez más personas vean el emprendimiento como una mejor alternativa para obtener ingresos y mejorar su calidad de vida, sin embargo, “según el Boletín Analítica, reporte presentado por iNNpuls, al tercer año de operación solo 63,4% de las empresas creadas en Colombia sobrevive en el mercado, cifra que desciende a 54,3% en el quinto año y a 40,5% al décimo año” (La República, 2020, párr. 1). No obstante, el emprendimiento ha demostrado ser un factor importante para el crecimiento de la economía mediante la generación de ingresos y empleos, la estabilidad económica, la obtención de recursos propios y el bienestar de la población en los países donde se ha desarrollado el emprendimiento como política social y de desarrollo económico.

El gobierno colombiano en diversas ocasiones ha implementado políticas que establecen iniciativas y entidades con el objetivo de brindar apoyo financiero, técnico y jurídico a nuevas empresas, una de estas entidades es el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (FONADE), el cual fue creado por el Decreto 3068 de 1968 y reestructurado por el Decreto 2168 de 1992,

con el objeto de ser “agente en el ciclo de proyectos de desarrollo mediante la financiación y administración de estudios, y la coordinación y financiación de la fase de preparación de proyectos de desarrollo” (Decreto 2168, 1992, Artículo 2). Posteriormente, en marzo de 2019 el Decreto 495 modificó la denominación y estructura de FONADE, con la finalidad de descentralizar la administración de esta entidad pública y resaltar el enfoque en el fortalecimiento territorial, transformándose en la Empresa Nacional Promotora del Desarrollo Territorial (ENTerritorio), dicha transformación le permitió proyectar una nueva imagen de transparencia en todos sus procesos y funciones.

Además, bajo la Ley 789 del año 2002, se creó una reforma laboral con el objetivo de incrementar la generación de empleos en el país, para lo cual fue constituido Fondo Emprender (FE) como una cuenta independiente y especial adscrita y administrada por el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, cuyo objetivo es financiar iniciativas empresariales que sean desarrolladas por aprendices, practicantes universitarios o profesionales se haya desarrollado en instituciones que, para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, y demás que las complementen, modifiquen o adicionen (Ley 789, 2002, Art. 40).

FONADE dentro del desarrollo de sus funciones se unió al SENA por medio del Convenio 193048 del 22 de diciembre de 2003, con el propósito de desempeñar la administración de los recursos de FE para la ejecución de proyectos de emprendimiento social que benefician planes de negocio que combinan los conocimientos adquiridos por los emprendedores en los procesos de formación del SENA con el desarrollo de empresas en diferentes sectores económicos y en todas las regiones del país que cumplan con las condiciones establecidas en el reglamento de FE, brindando capital semilla para la puesta en marcha de estos emprendimientos.

Es importante resaltar que Fondo Emprender busca fomentar e incentivar la creación de nuevos emprendimientos que pretendan innovar en alguna de sus áreas, procesos, productos o servicios, entre otros; es por esto, que a pesar de que se evalúa la viabilidad de estos emprendimientos y se elabora un plan de negocios con la asesoría profesional de unidades de emprendimiento aprobadas por el SENA, esta financiación se considera capital de riesgo,

puesto que esta se da en el período considerado como *valle de la muerte*, es decir, el “período de tiempo que va desde que una startup recibe una contribución financiera inicial hasta cuando comienza a generar ingresos” (Alunni, 2020, p.140)

La siguiente imagen describe el proceso que deben cumplir los emprendimientos para ser beneficiarios del FE.

Figura 1

Etapas de un Plan de Negocio en Fondo Emprender



Nota. Tomado de la página oficial de Fondo Emprender

En primer lugar, la *Comisión Nacional Técnica del Fondo Emprender* define las condiciones de cada convocatoria teniendo en cuenta lineamientos del Gobierno según las prioridades socioeconómicas para impulsar el desarrollo del país. Además, *el Consejo Directivo*

Nacional, quien es la máxima figura de autoridad dentro de la estructura administrativa del SENA, se encarga de autorizar la financiación de los emprendimientos para cada convocatoria.

A partir de allí comienza la primera etapa del proceso, donde los emprendedores, entendidos para Fondo Emprender como “los ciudadanos colombianos, mayores de edad, interesados en iniciar un plan de negocio empresarial y que estén contemplados como beneficiarios en el Acuerdo reglamentario y vigente del Fondo Emprender” (Manual Operativo de Fondo Emprender, 2020, p. 8), formulan su plan de negocio con ayuda de los expertos y asesores, quienes hacen parte de las *Unidades de Emprendimiento* como lo son las Incubadoras de Empresas y los Centros de Formación del SENA.

Posteriormente, como lo expone el manual operativo de FE, los emprendedores hacen la presentación y registro de su plan de negocio, y en este momento inicia la etapa de evaluación de los mismos, donde se validan los documentos base que soporten la elegibilidad del beneficiario y se determina si el plan de negocio tendrá continuidad al proceso de evaluación teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Acuerdo 0010 de 2019 de Fondo Emprender, centrados en la viabilidad financiera y jurídica, la generación de empleo productivo, la valoración del aporte social, entre otros. Esta etapa de evaluación incluye la jerarquización y priorización de los planes de negocio según los lineamientos establecidos y las necesidades que busca cubrir cada convocatoria.

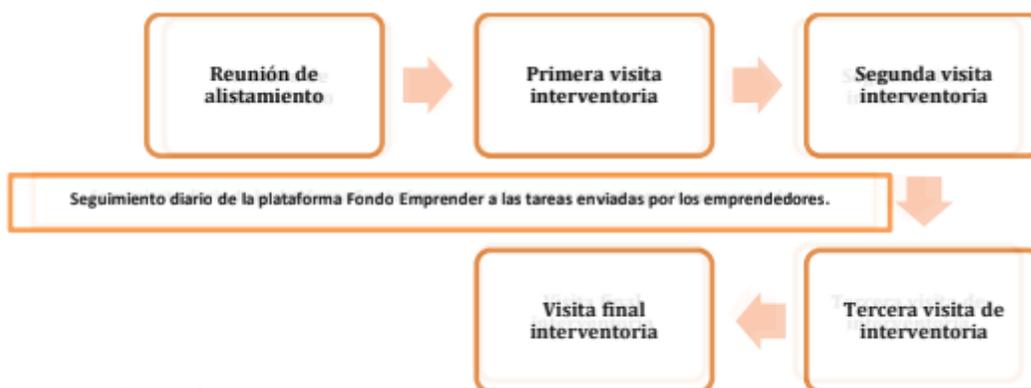
Una vez concluida esta etapa, el Operador de los recursos emite el informe final de evaluación donde incluye la conclusión, y cita a la Comisión Nacional Técnica, quienes hacen la recomendación al Consejo Directivo Nacional de la asignación o no de los recursos y es este quien toma la decisión de financiación, cuando esto se hace el Operador de los recursos de Fondo Emprender informa sobre esta decisión a través de su página oficial a los beneficiarios, y procede a hacer la gestión de los contratos de cooperación empresarial para la formalización de la entrega de recursos a los emprendimientos.

En este punto se da inicio a la etapa de ejecución, la cual está compuesta por el desarrollo de los planes de negocio, el seguimiento y acompañamiento, la evaluación de los indicadores de gestión y la toma de la decisión de reembolso de los recursos. En esta etapa se integra la Universidad de Antioquia, quien desde el Departamento de Ciencias Contables en el

cumplimiento del desarrollo del eje misional de Extensión presta el servicio de interventoría técnica, financiera, jurídica y administrativa, siguiendo el esquema metodológico para la interventoría planteado por Fondo Emprender en su manual operativo.

Figura 2

Esquema Metodológico para la Interventoría



Nota. Tomado del Manual Operativo de Fondo Emprender

Como se puede ver en la **Figura 2**, la Universidad de Antioquia debe realizar la interventoría mediante visitas o controles de seguimiento que le permiten velar por el cumplimiento de los contratos de cooperación empresarial y hacer la medición de resultados en cuanto a la gestión del emprendedor, la sostenibilidad del emprendimiento, el aporte social a la comunidad, y principalmente al cumplimiento de los indicadores de gestión definidos por Fondo Emprender, los cuales son determinantes para la decisión de condonación por parte del Consejo Directivo Nacional SENA. Adicionalmente, este seguimiento va acompañado por reportes, informes, evidencias fotográficas y el registro en el sistema de información del FE por parte del emprendedor.

Inicialmente, los interventores deben realizar una reunión de alistamiento en la cual se firma el contrato de cooperación empresarial y se explica la ruta para el proceso de interventoría, y continúa el proceso con las tres visitas de seguimiento, en la primera se valida que el emprendimiento esté en la etapa pre-operativa y que disponga de las condiciones iniciales para el desarrollo de la operación del emprendimiento, entre otros.

La segunda y tercera visita se realizan transcurridos cuatro meses a partir de la visita inmediatamente anterior, en estas visitas se verifica el cumplimiento de aspectos legales, normativas contables, laborales y tributarias, el cumplimiento de los indicadores de gestión y demás actividades que se puedan presentar. Posteriormente, ocurre una visita final que “tiene como objetivo verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión y las obligaciones definidas en el contrato de cooperación empresarial suscrito entre el Emprendedor y el SENA” (Manual operativo FE, 2020, p. 29). Esta visita sirve de base para la realización del informe consolidado y la recomendación de reembolso o no por parte de la interventoría.

De manera transversal en las visitas, como se menciona anteriormente se hace el seguimiento al cumplimiento de los indicadores de gestión. A continuación, se realiza una breve explicación de cada uno de ellos:

- Generación de empleos: Este indicador sirve para hacer control y seguimiento al número de empleados realmente contratados por el emprendimiento en relación a la meta planteada basada en los recursos entregados por Fondo Emprender. Este indicador es de gran relevancia para el progreso económico de las zonas en que se desarrolla cada uno de los proyectos, y apunta al objetivo principal de FE, el cual es la generación de empleo.
- Resultados en la ejecución presupuestal: este indicador mide el cumplimiento en el nivel de uso de los recursos solicitados para el desarrollo del plan de negocios, debido a que cada emprendedor debe especificar la distribución de costos y gastos en los que planea usar el dinero.
- Gestión de Mercadeo: este indicador sirve para calcular el cumplimiento de la meta en actividades de mercadeo enfocadas en la publicidad, promoción y comunicación al cliente según la cantidad real de actividades de mercadeo realizadas por el emprendimiento. Las estrategias de mercadeo ayudan no solo a dar a conocer la marca y los productos, sino que también impulsan el posicionamiento de la empresa en el mercado, ampliando la oferta a un mayor número de clientes y originando a su vez más ventas, lo cual, implícitamente mejora la economía y genera más empleos.

- Resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado (cumplimiento del NBI): “El indicador se calcula a partir de la determinación del Índice de necesidades básicas insatisfechas del municipio, publicado por el DANE, donde se ejecutó el proyecto frente al municipio donde se programó el proyecto” (Manual Operativo de Fondo Emprender, 2020, p. 38).

- Monitoreo de ventas: este indicador se calcula relacionando las ventas reales con la meta planteada. Debido a que hay algunos emprendimientos que por su naturaleza, requieren de un período más amplio para comenzar su etapa comercial, este indicador no es tenido en cuenta para decidir la condonación o no de los recursos, y su cumplimiento mínimo es el más bajo en comparación con el resto de indicadores.

- Monitoreo de producción: se calcula relacionando las unidades realmente producidas con las unidades a producir presupuestadas. Cabe mencionar que la medición de la producción real difiere en si el objeto social es la prestación de un servicio o la venta de productos, ya que en el primer caso las unidades producidas son iguales a las vendidas, mientras que en el segundo caso se tienen en cuentas las unidades totales producidas sin importar la cantidad vendida que puede ser mucho menor.

- Contrapartida de los beneficiarios de los recursos del Fondo Emprender: cada emprendedor debe cumplir con una cantidad de contrapartidas directamente proporcionales al monto aprobado que garanticen el cumplimiento de la misión institucional del SENA; esto mediante charlas, conferencias, mentorías, entre otros. Los emprendedores también tienen la opción de contratar a un Aprendiz del SENA por un período no menor a 6 meses, lo cual sería homologable por la totalidad de contrapartidas.

Así mismo, a lo largo del proceso de interventoría se emiten tres tipos de informes de seguimiento, el primero son los informes de seguimiento periódico, el segundo tipo son los Informes Bimestrales y finalmente se emiten los Informes Consolidados que recogen de manera resumida toda la información recopilada durante el período de ejecución y se hace una recomendación sobre la condonación.

En cuanto a la decisión de condonación, una vez la interventoría emite el informe consolidado, el Operador de los recursos realiza una matriz para exponer los casos a la Comisión Técnica y Consejo Directivo Nacional, de allí se genera un acta con la decisión de condonación. Para finalizar, el Consejo de Administración del Fondo Emprender suscribe una Resolución con dicha decisión.

1.1 Condonación de los Recursos.

Para propósitos de este trabajo el éxito de los emprendimientos estará enmarcado en la condonación de los recursos según lo establecido por Fondo Emprender en su Manual de Financiación actualizado en agosto de 2020, teniendo en cuenta los indicadores de gestión monitoreados durante todo el proceso de interventoría, exceptuando el *indicador de resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado*, pues no contamos con información de éste.

En primer lugar, hay que tener en cuenta que la condonación no es solo total y nula, sino que hay tres escenarios donde se pueden dar condonaciones parciales del 90%, 75% y 50% según el nivel de cumplimiento de cada indicador tenido en cuenta para la decisión, los cuales son:

- Indicador de generación de empleo
- Indicador de gestión de mercadeo
- Indicador de cumplimiento de contrapartidas de los beneficios
- Indicador de ejecución presupuestal
- Indicador de resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado (no tenido en cuenta para este trabajo)

Cabe destacar que la ejecución presupuestal no se tiene realmente en cuenta, puesto que si éste no se cumple al 80% pero los otros indicadores sí están en el porcentaje mínimo requerido, entonces se omite y de igual manera se condonan los recursos de forma total, puesto que para las condonaciones parciales éste no aplica.

Existen otros dos indicadores de efectividad empresarial relacionados a la sostenibilidad del negocio, es decir, a las ventas y a la producción; sin embargo, estos no se tienen en cuenta para la condonación de los recursos, y sí se plantea una meta al inicio del proyecto que es monitoreada cada tres meses en las visitas que realiza el interventor correspondiente.

Los escenarios de condonación serán los siguientes:

1.1.1 Escenario 1: Condonación Total

Esta condonación exime al emprendedor de reembolsar el total de los recursos ejecutados según su presupuesto, y podría entenderse como el éxito máximo alcanzable según los lineamientos que establece Fondo Emprender. Para acceder a esta condonación, los indicadores se deben cumplir según lo muestra la siguiente Figura:

Figura 3

Requerimientos para la condonación total de los recursos

| Indicador | Valor ejecutado a condonar | Valor mínimo del indicador |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Gestión en la generación de empleo | 100% | 80% |
| Resultado en la ejecución presupuestal | | n.a. |
| Gestión en mercadeo | | 100% |
| Resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado | | 100% |
| Cumplimiento de contrapartidas | | 100% |

Nota. Tomado del Manual Financiero de Fondo Emprender.

En este escenario se ubica la gran mayoría de los emprendimientos que iniciaron desde julio del 2018, pues el 80,52% de éstos, cumplió con estos requerimientos para ser condonados totalmente.

1.1.2 Escenario 2: Condonación Parcial al 90%

En este escenario, el emprendedor se exime de reembolsar el 90% de los recursos, pues el cumplimiento de los indicadores es muy similar a los requeridos para la condonación total,

pues tan sólo el indicador de generación de empleo cambia para tener un valor mínimo del 60% como se puede apreciar en la siguiente tabla:

Figura 4

Requerimientos para la condonación parcial de los recursos al 90%.

| Indicador | Valor ejecutado a condonar | Valor mínimo del indicador |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Gestión en la generación de empleo | 90% | >= 60% |
| Resultado en la ejecución presupuestal | | N.A. |
| Gestión en mercadeo | | >= 100% |
| Resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado | | 100% |
| Cumplimiento de contrapartidas | | >= 100% |

Nota. Tomado del Manual Financiero de Fondo Emprender.

1.1.3 Escenario 3: Condonación parcial al 75%

Este escenario cambia la mayoría de los valores mínimos, exceptuando la gestión en la generación de empleo, pues los indicadores de resultado en la ejecución presupuestal y de cumplimiento de contrapartidas pasan de requerirse como mínimo al 100% para establecerse en 75%. Solo el indicador de resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado permanece igual, como se puede observar en la siguiente tabla:

Figura 5

Requerimientos para la condonación parcial de los recursos al 75%

| Indicador | Valor ejecutado a condonar | Valor mínimo del indicador |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Gestión en la generación de empleo | 75% | >= 60% |
| Resultado en la ejecución presupuestal | | N.A. |
| Gestión en mercadeo | | >= 75% |
| Resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado | | 100% |
| Cumplimiento de contrapartidas | | >= 75% |

Nota. Tomado del Manual Financiero de Fondo Emprender.

1.1.4 Escenario 4: Condonación parcial al 50%

En este escenario cambian los mismos indicadores que en el anterior, sin embargo, se permite que la gestión en la generación de empleo esté a un 40%, y que la gestión en mercadeo y el cumplimiento de contrapartidas esté a la par del valor a condonar, es decir, al 50%. Al igual que el escenario anterior, el resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado sigue permaneciendo con un valor mínimo del 100% como se muestra en la siguiente tabla:

Figura 6

Requerimientos para la condonación parcial de los recursos al 50%

| Indicador | Valor ejecutado a condonar | Valor mínimo del indicador |
|---|----------------------------|----------------------------|
| Gestión en la generación de empleo | 50% | >= 40% |
| Resultado en la ejecución presupuestal | | N.A. |
| Gestión en mercadeo | | >= 50% |
| Resultado al ejecutar los recursos para el municipio aprobado | | 100% |
| Cumplimiento de contrapartidas | | >= 50% |

Nota. Tomado del Manual Financiero de Fondo Emprender.

Por otra parte, es importante destacar que la normatividad de Fondo Emprender está constantemente cambiando y, por lo tanto, los porcentajes requeridos para la condonación pueden variar en distintas convocatorias, por lo que solo tendremos en cuenta la última versión disponible a este momento, en la cual las ventas y la producción no son consideradas para la condonación.

Finalmente, se debe tener en cuenta que las ventas y la producción se monitorean según un porcentaje mínimo, siendo de 55% para las ventas, y de 60% para la producción de los emprendimientos que participaron en convocatorias abiertas hasta julio del 2018, pues a partir de ese momento, la producción dejó de tener un porcentaje mínimo de cumplimiento, a pesar de esto, se tomará en cuenta este porcentaje, para propósitos del análisis.

2. Metodología.

2.1 Población y Muestra

Con el fin de identificar las variables que intervienen en el éxito de los emprendimientos partícipes de FE se realizó la revisión y sistematización de una base de datos diligenciada por el grupo de interventoría que contenía información almacenada de más de 1500 emprendimientos ejecutados entre los años 2015 y 2019, entendiéndose estos como la población a partir de la cual se definió la muestra que permitió hacer diferentes análisis con el fin de establecer relaciones entre las variables y determinar el nivel de relevancia o incidencia en los emprendimientos de mayor éxito.

Para cumplir los objetivos planteados, se delimitó la información tomando tan solo los planes de negocios ejecutados a partir de julio de 2018 hasta finales de 2019, puesto que el Manual Operativo de Fondo Emprender cambió a mitad del 2018, así que los emprendimientos presentados antes de esa fecha no se podían analizar con base a unas normas que no les fueron aplicadas, esta información fue organizada y depurada según el estado del emprendimiento dejando solo los que estuvieran terminados, así se obtuvo una muestra de 151 emprendimientos. Adicionalmente, se eliminaron las columnas con información que se consideró no útil para los fines del trabajo, además, teniendo en cuenta la meta dada para cada indicador y el alcance real que tuvo cada emprendimiento, se calcularon los porcentajes de cumplimiento para cada uno de estos.

Con base en la muestra seleccionada se realizaron los cálculos que permitieron el análisis que conllevó a los resultados. Estos cálculos estuvieron enmarcados en determinar la condonación total y parcial de los recursos según el cumplimiento de los indicadores de gestión propuestos por Fondo Emprender para este tipo de decisión, igualmente, se realizó un cálculo similar para determinar este mismo tipo de resultados, incluyendo el cumplimiento de las ventas y de la producción. Además, se hizo el cálculo de la nómina proyectada a nueve meses teniendo en cuenta el número real de empleados contratados en el período de interventoría y el costo de un empleado que devengaba un salario mínimo según los valores aplicados en el 2019, y se comparó dicho valor con las ventas realizadas por cada emprendimiento para el mismo periodo de tiempo, logrando determinar la capacidad de solventar parte de su operación, es decir, con

esta información se definía si un emprendimiento tenía la oportunidad de perdurar en un mediano plazo luego de finalizar el período de interventoría.

Con el propósito de complementar los resultados obtenidos del análisis de la muestra, se decidió tomar dos grupos de validación. En primer lugar, para el Grupo de Validación N° 1 (GV-1) se escogieron dos convocatorias, una nacional y otra regional, para obtener así dos perspectivas distintas; estas fueron elegidas teniendo en cuenta el número de emprendimientos, puesto que hay algunas convocatorias con muy pocos proyectos terminados y otras con demasiados, así que se escogieron las convocatorias 57-1 (nacional) y 59-1 (regional) del 2018, pues ambas contenían una cantidad apropiada de emprendimientos que permitía un mejor análisis, concreto y congruente del comportamiento de la convocatoria. Para tener un mejor contexto de los emprendimientos de las convocatorias seleccionadas, se complementó la matriz con información extraída de los informes consolidados de los mismos, por lo cual, se incluyeron datos como el género del emprendedor, el sector económico y el tipo de zona según la ubicación.

En segundo lugar, se seleccionaron los dos emprendimientos con mejor cumplimiento de los indicadores de gestión de cada una de estas convocatorias para el Grupo de Validación N° 2 (GV-2), esto con la intención de indagar las características particulares de cada emprendimiento que los llevaron al éxito, lográndose mediante entrevistas con las interventoras respectivas de cada uno.

2.2 Técnica e Instrumento

Principalmente, para este proyecto de investigación se utilizó el instrumento de datos secundarios para meta - análisis, representado mediante la base de datos obtenida por medio del equipo de interventoría, esta fue tratada con la técnica de sistematización, y fue organizada y complementada en pro de los análisis requeridos para cumplir con el objetivo de la investigación. Cabe aclarar que la sistematización se entiende como “un modo de ordenar y organizar el conocimiento a partir de la materia prima que dan la realidad y la práctica, para reflexionar y redireccionar la acción. A partir de su análisis e interpretación se puede conceptualizar y reconceptualizar” (Cazaniga, como se citó en Puerta 1996).

De forma complementaria, para obtener información más detallada del funcionamiento de los emprendimientos y las variables de éxito identificadas por los interventores a lo largo de su experiencia, se realizaron entrevistas a las interventoras de los cuatro proyectos seleccionados como grupo de validación. Las interventoras entrevistadas fueron Anabel Corcho, Alba Rocío Buitrago, Natania Alejandra Montoya y Yuli Yaned Mafla Cano; estas se llevaron a cabo entre el 21 de noviembre hasta el 21 de diciembre de 2020, y se realizaron de manera semiestructurada, es decir, que se plantearon unas preguntas iniciales con las cuales se guiaba un diálogo, y se permitía la generación de nuevas preguntas acorde a las respuestas que se iban obteniendo.

3. Contextualización Grupo de Validación N° 1

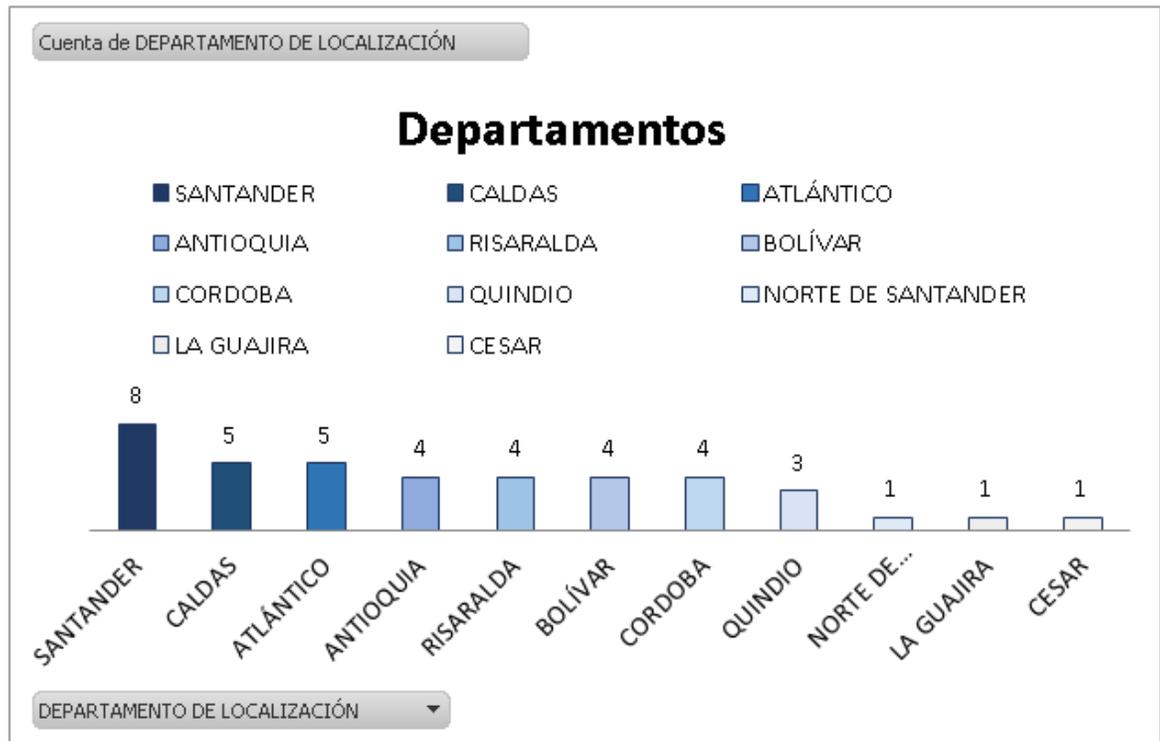
3.1 Contextualización de la Convocatoria 57-1 del 2018

La convocatoria 57 con No. de contrato 217017 de 2017, tiene como objetivo “financiar iniciativas empresariales en cualquier sector económico, que provengan o sean desarrolladas por emprendedores que cumplan con las condiciones establecidas en la reglamentación del fondo emprender para ser beneficiarios” (Fondo Emprender, p. 1, 2017). Esta convocatoria fue lanzada a nivel nacional en noviembre de 2017 y se seleccionaron 40 emprendimientos en marzo de 2018.

Debido a que esta convocatoria fue nacional, se contó con la participación de emprendedores de once distintos departamentos (Ver figura 7), siendo Santander el más recurrente, dentro del cual se destaca la ciudad de Bucaramanga, pues cuenta con 3 emprendimientos, al igual que Pereira, Armenia y Barranquilla, las cuales son las 4 ciudades con mayor cantidad de emprendimientos seleccionados. Por otra parte, Norte de Santander, La Guajira y Cesar, son los tres departamentos cuya frecuencia es menor.

Figura 7

Emprendimientos por departamento.

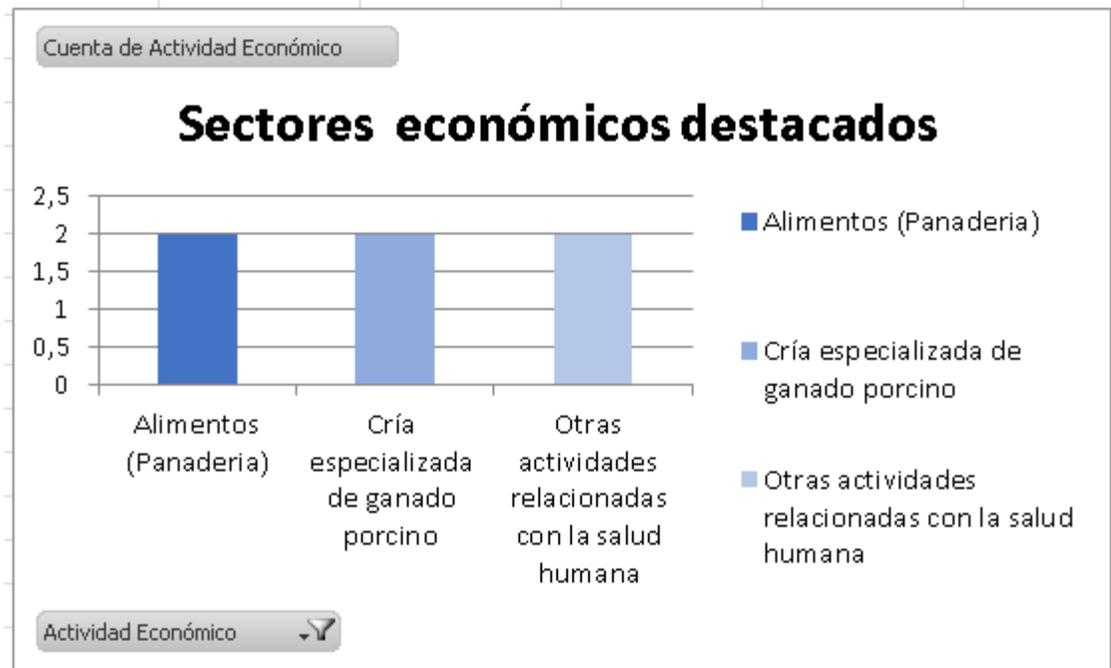


Nota. Elaboración propia a partir de la BD.

Esta convocatoria cuenta con 37 sectores económicos, de los cuales se destacan: Alimentos (panadería), Cría especializada de ganado porcino, Otras actividades relacionadas con la salud humana; estos tres sectores tienen una frecuencia de “2”, como se puede observar en la figura 8; los demás sectores solo tienen un emprendimiento.

Figura 8

Sectores económicos destacados



Nota. Elaboración propia a partir de la BD.

3.2 Indicadores

Como seguimiento al progreso de los emprendimientos, los interventores recaudan información que sirva para alimentar los indicadores de gestión, algunos de los cuales son usados como base para la recomendación de condonar o no los recursos proveídos por Fondo Emprender, es por eso, que estos indicadores brindan una visión sobre lo que se puede definir como el éxito de estos proyectos. Debido a que los escenarios de condonación ya fueron explicados previamente, en este apartado no se explicará el funcionamiento de estos, sino los resultados de los indicadores para esta convocatoria.

3.2.1 Indicador de la Gestión en la Generación de Empleo

En esta convocatoria se propuso lograr 244 empleos, de los cuales se cumplió con el 89,8%, es decir, con 219, pues 31 de 40 emprendimientos tuvieron un cumplimiento superior al 80% de su meta de empleo, de los cuales, el 55% cumplió en un 100% o más. En términos generales, este indicador tuvo un buen desempeño, pues no hubo emprendimientos con el cumplimiento por debajo del 66%, lo cual muestra un buen comportamiento para esta convocatoria.

El departamento con la mejor gestión de empleos es Caldas, donde se logró generar 30 nuevos empleos, de los cuales 10 se debieron a un solo emprendimiento del sector agro creado por una mujer en el municipio de Aranzazu. Por otra parte, el departamento con menos empleos logrados fue Cesar, ya que de allí solo se presentó un emprendimiento, el cual solo requirió contratar 4 personas.

3.2.2 Indicador de Gestión de Ventas

Esta convocatoria tuvo apenas un cumplimiento del 50%, pues en total se habría propuesto un valor en ventas por \$5.921.516.420, y solo se obtuvieron \$2.960.330.993,20. Esto debido a que tan solo 9 de 40 emprendimientos lograron ventas mayores al 55% de lo propuesto inicialmente, de las cuales apenas 4 estuvieron por encima del 100%.

Del total de ventas, el 32% se concentró en el departamento de Quindío, que con apenas 3 emprendimientos en el municipio de Armenia, se logró un total de \$ 954.797.178,20; valor al cual *Productos Alimenticios Daluz* aportó cerca del 71%, este emprendimiento hace parte de la muestra escogida para el análisis. Por otra parte, el departamento con menos ventas fue La Guajira, ya que allí solo se presentó un emprendimiento de la ciudad de Riohacha, el cual obtuvo ventas por poco más de \$18.000.000.

3.2.3 Indicador del Cumplimiento de Ejecución Presupuestal

Para esta convocatoria se aprobó otorgar \$4.640.977.647,00, de lo cual se ejecutó cerca del 99%, es decir, \$4.589.721.009,45. Este es el tercer indicador con mejor rendimiento, lo cual se puede ver explicado en que la planeación de este presupuesto se hace con el acompañamiento constante de los asesores que pertenecen principalmente a las incubadoras de empresas del SENA, es por esto que ningún emprendimiento tuvo una ejecución menor al 85%, de hecho, el 70% cumplió al 100%.

El departamento en el que se ejecutaron más recursos fue Santander con el 22% del total otorgado, equivalente a \$1.000.156.644,00 distribuidos en 8 emprendimientos ubicados en 6 ciudades diferentes. Mientras que el departamento del Cesar, es el que menos recursos ejecutó, pues solo cuenta con un emprendimiento en la ciudad de Aguachica, al cual le fueron otorgados \$101.042.056,00.

3.2.4 Indicador de Gestión de Mercadeo

Para esta convocatoria, se propuso una meta total de 213 estrategias de mercadeo y se llevaron a cabo 239, siendo el indicador con mejor rendimiento, pues se logró un cumplimiento del 112%. Cabe resaltar que ningún emprendimiento estuvo por debajo del 100%, pues todos cumplieron mínimamente con la meta propuesta, que en promedio era de 5 estrategias.

Santander fue el departamento con mayor número de estrategias cumplidas, pues implementó un total de 42 a través de 8 emprendimientos. Sin embargo, de este departamento no es la ciudad con mejor gestión de mercadeo, ya que en Armenia - Quindío se llevaron a cabo 28 estrategias con tan solo 3 emprendimientos, uno de los cuales es *Productos Alimenticios Daluz*, emprendimiento que hace parte de la muestra y que al igual que otro emprendimiento en Riohacha - La Guajira alcanzaron la totalidad de 11 estrategias de mercadeo, siendo este el valor más alto logrado. Es importante resaltar que a pesar de que ambos emprendimientos tuvieron una buena gestión de mercadeo, esto necesariamente no incidió en las ventas pues, aunque la primera empresa es una de las que tiene mejores resultados en este aspecto, la segunda es una de las que tuvo resultados por debajo del mínimo establecido, ya que solo cumplió con el 17% de su meta de ventas.

3.2.5 Indicador del Monitoreo de la Producción

Luego de las ventas, este indicador es el que menos rendimiento tuvo, ya que se cumplió en un 75%, pues se produjeron 420.372 unidades en comparación con las 558.031 que se habían propuesto al inicio. En términos generales, los resultados son muy amplios, pues va desde el 6% hasta el 271%. Sin embargo, apenas 8 de 40 emprendimientos tuvieron una producción mayor o igual al 100% de lo planeado, mientras que 21 tuvieron un cumplimiento menor o igual al 50%.

Al igual que en la ejecución presupuestal y en la gestión de mercadeo, Santander fue el departamento con la mayor cantidad de unidades producidas, ya que este cuenta con más números de emprendimientos en comparación al resto de departamentos. Del total de unidades producidas este departamento produjo el 42%, es decir, 178.553, la ciudad con el mejor cumplimiento de este indicador no hace parte de Santander, sino de Quindío, pues en la ciudad de Armenia se produjeron 99.157 unidades que representan el 24% del total. Una vez más

Productos Alimenticios Daluz se destaca, pues es el emprendimiento con más unidades producidas en toda la convocatoria, al haber finalizado con una cantidad de 84.961, tan solo 2593 más en comparación con *Agroecológicos de la cuesta*, el cual es el segundo emprendimiento en tener más unidades producidas y que también hace parte de la muestra.

3.2.6 Indicador de la Contrapartida de los Beneficiarios de los Recursos del Fondo Emprender

Para esta convocatoria, este indicador se cumplió a cabalidad, puesto que ningún emprendimiento estuvo por debajo del 100%, de hecho, 11 de 40 superó su meta, pues se habían planteado 378 contrapartidas y se realizaron 395. Bucaramanga fue la ciudad con más contrapartidas llevadas a cabo, ya que contó con 32 de estas distribuidas en 3 emprendimientos. Para toda la convocatoria, el menor número de contrapartidas realizadas fueron 6 y el mayor número fueron 13.

3.3. Contextualización de la convocatoria 59-1 de 2018

La convocatoria 59 con No. de contrato 216290 de 2018, se realizó con el propósito de financiar iniciativas empresariales dirigidas a cualquier sector económico, centrado principalmente en los departamentos fronterizos de la Guajira, Norte de Santander y Arauca. Esta convocatoria fue lanzada el 15 de marzo de 2018 y sus resultados finales fueron publicados el 3 de julio de 2018. De los tres departamentos solo en dos, la Guajira y Norte de Santander, hubo postulaciones.

3.3.1 Contexto Geográfico

Los dos departamentos que postularon emprendimientos están localizados en regiones geográficas diferentes de Colombia, lo que quiere decir que tienen diferencias en cuanto a clima, actividades económicas, recursos naturales, cultura, entre otros.

3.3.1.1 La Guajira.

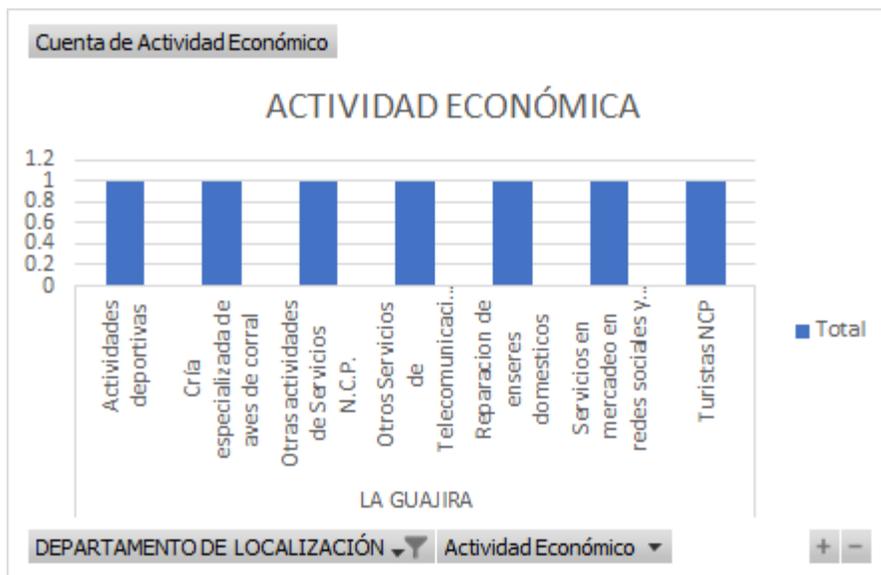
El departamento de la Guajira pertenece a la zona del Caribe colombiano y su territorio cuenta con un clima seco con temperaturas elevadas, cuenta con playas que ofrecen brisas marinas y pocas lluvias durante el transcurso de todo el año. (Gobernación de la Guajira, s.f.)

Por otro lado, por su diversidad permite el desarrollo económico en diferentes actividades, por ejemplo: “La Guajira sostiene su grado de desarrollo económico y social centrado en la minería de sal, gas y carbón, por lo tanto, esas actividades económicas tienen un alto peso en la composición del ingreso regional” (Cámara de Comercio de la Guajira, 2017, p.21), cabe anotar que ninguno de los emprendimientos ejecutó actividades relacionadas a estas; concluyendo.

Los emprendimientos que pertenecen a este departamento (Figura 9) no muestran semejanzas respecto a las actividades económicas, aun así, la mayoría de ellos están centrados principalmente en la prestación de servicios y en ofrecer un beneficio a la comunidad.

Figura 9

Actividad Económica



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

De estos emprendimientos se destacan dos, ya que generaron un fuerte impacto a la comunidad y al departamento; uno de ellos trata de la prestación del servicio de internet en zonas donde no hay cobertura, permitiendo a la población el disfrute de un servicio al que antes no podían acceder. El otro emprendimiento está relacionado con turismo, una actividad con

gran potencial de crecimiento para este departamento, ya que durante los últimos años se ha convertido en un foco turístico.

3.3.1.2 Norte de Santander.

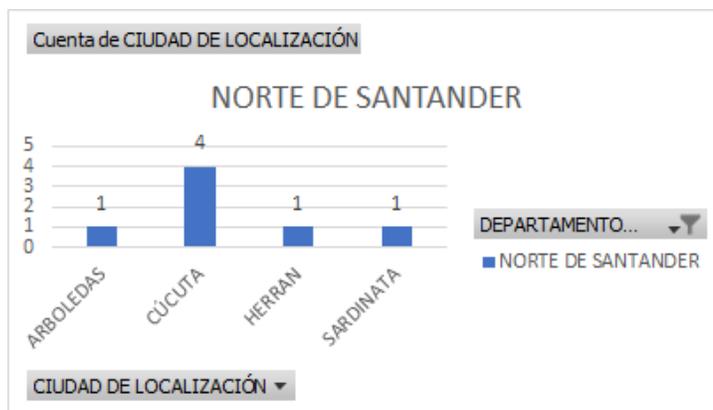
El departamento de Norte de Santander hace parte de la región Andina, la cual es una de las regiones más diversas de Colombia brindando diversidad en todo su ecosistema.

Respecto a la economía del departamento, esta es variada en la mayoría de los sectores, además el departamento “tiene una gran importancia para el país debido a que es un puerto seco, su mayor característica es la relación de intercambio en los tres sectores de la economía regional y nacional” (Gobernación de Norte de Santander. s.f.) debido a esto, se convierte en un foco para los emprendedores ofreciendo posibilidades de iniciar nuevos emprendimientos e incentivar la economía nacional.

Es de anotar que la ciudad de Cúcuta por ser la capital del departamento cuenta con mayores beneficios y ventajas para emprendedores. En Cúcuta se presentó mayor cantidad de emprendimientos en esta convocatoria (Figura 10), con un total de 4 emprendimientos; de lo que se concluye que la capital es el lugar donde las personas recurren con frecuencia para iniciar un negocio.

Figura 10

Ciudad de localización.



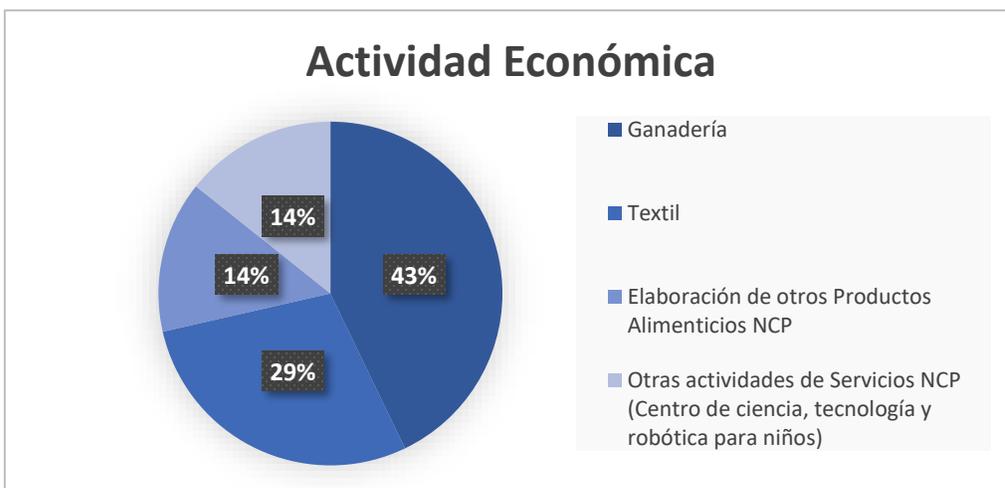
Nota. Elaboración propia a partir de la BD

Según la Contraloría General de la República, “las actividades económicas representativas en el Departamento son los servicios sociales, comunales y personales, los establecimientos financieros y actividades inmobiliarias, el comercio, hoteles y restaurantes” (Contraloría General de la República, s.f, p.2). A pesar de esto, el sector industrial corresponde al 29% de esta convocatoria, ubicados en la industria textil, industria con alto impacto en la economía de esta región; según la CCCA el 49% de las empresas se dedican a actividades textiles lo que indica que es un sector altamente competitivo que exige ofrecer al mercado excelentes productos (Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCA), s.f.).

Figura 11

Actividad

Económica



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

3.4 Indicadores

En este apartado se analizará la información propia de esta convocatoria.

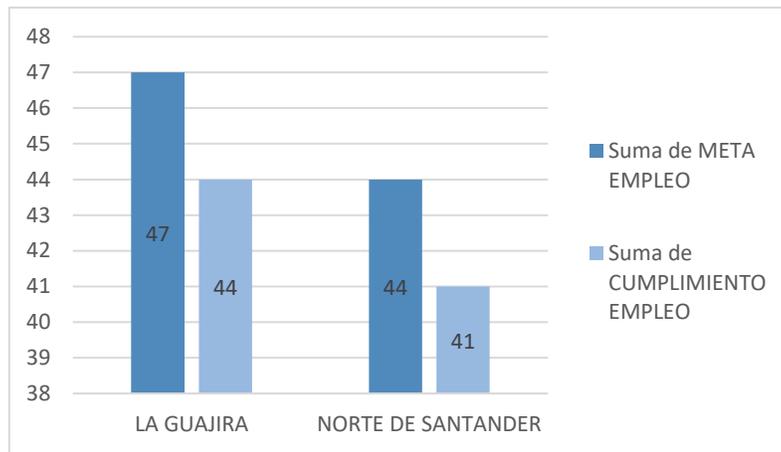
3.4.1 Indicador de la Gestión en la Generación de Empleo

La convocatoria 59, propuso alcanzar una meta de 91 empleos, logrando un cumplimiento de 93%, es decir, generó 85 empleos en su totalidad (Figura 12), 41 empleos se generaron en el departamento de Norte de Santander, siendo la Ciudad de Cúcuta donde se presentaron mayor número de empleos tuvo sobrepasando el indicador en un 4%. Y el

departamento de la Guajira, logró generar 44 empleos directos de los 47 propuestos, donde el 75% de los empleos se dieron en Riohacha, capital del departamento.

Figura 12

Meta y Cumplimiento de Empleo



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

3.4.2 Indicador de la Ejecución Presupuestal

Fondo emprendedor aprobó un total de \$1.800.512.874, de los cuales se entregaron recursos por un valor de \$1.787.116.031, esto quiere decir, que se cumplió el 99.25%, debido a este cumplimiento tan alto se considera uno de los indicadores con mayor grado de cumplimiento indicando un correcto manejo de los recursos otorgados por el Fondo Emprender y cumpliendo a cabalidad las obligaciones que se tienen frente a este.

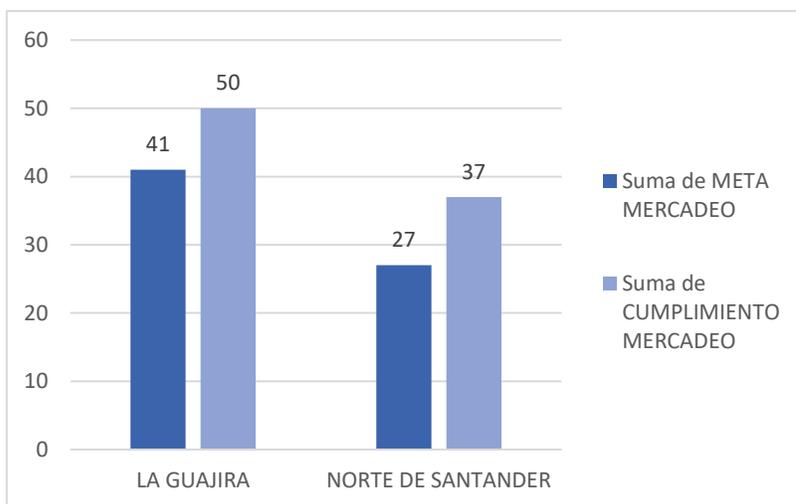
Ambos departamentos tuvieron un cumplimiento cercano al 100%, dónde, Norte de Santander recibió un 54% del total de los recursos asignados y la Guajira el 46% restante.

3.4.3 Indicador Gestión de Mercadeo

Para esta convocatoria, se tenía una meta propuesta de 70 estrategias de mercado, sin embargo, el cumplimiento del indicador (Figura 13) sobrepasó la meta en un 24%; todos los emprendimientos de los departamentos cumplieron satisfactoriamente con el indicador.

Figura 13

Meta y Cumplimiento de Mercadeo



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

Uno de los objetivos de este indicador es poder incentivar las ventas de los emprendimientos, aunque estas en muchas ocasiones no se van beneficiadas por la implementación de las estrategias de mercado, para esta convocatoria el 36% de los emprendimientos sobrepasa la meta establecida y las ventas no se lograron cumplir al porcentaje mínimo.

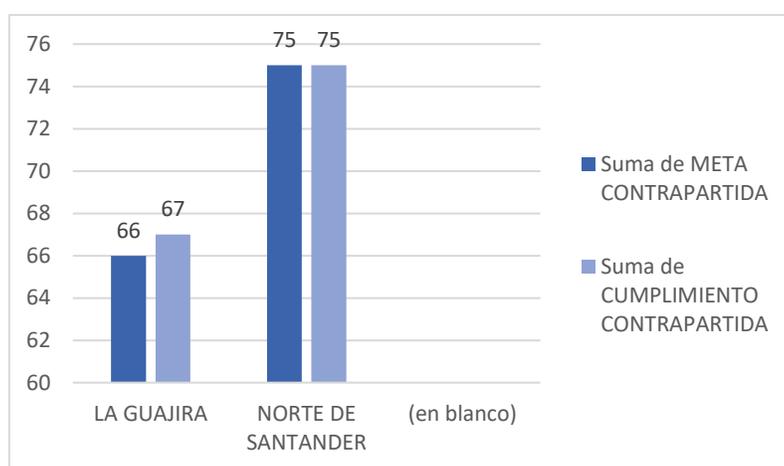
Dos emprendimientos ubicados en las capitales de los departamentos cumplieron al 100% y a su vez sobrepasaron el indicador en ventas, estas son *Commovil Net* (Maicao) con un cumplimiento de ventas del 118% e *Industrias Alimenticias Tomasa* (Cúcuta) con un cumplimiento de 160% del indicador.

3.4.4 Indicador de la Contrapartida de los Beneficiarios de los Recursos del Fondo Emprender

Este indicador se cumplió satisfactoriamente, ya que en ninguno de los dos departamentos generó un cumplimiento inferior al 100% (Figura 14), el departamento de la Guajira sobrepasó el cumplimiento en una contrapartida, mientras que el departamento de Norte de Santander cumplió con las contrapartidas propuestas.

Figura 14

Meta y Cumplimiento de Contrapartida



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

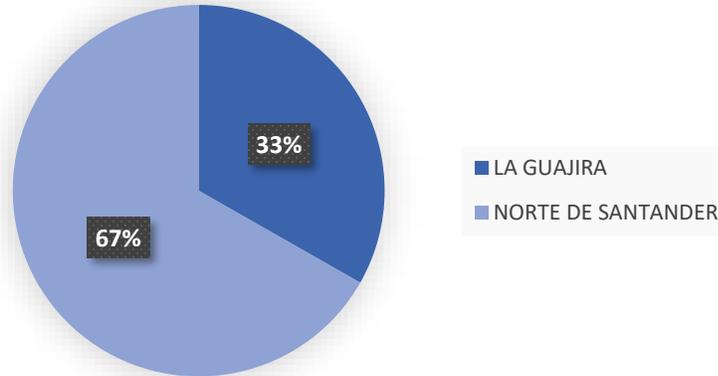
3.4.5 Indicador Gestión de Ventas

Este indicador tuvo un cumplimiento del 64%. pues, el valor propuesto por los emprendimientos de estos departamentos fue de \$1.830.668.985, mientras que, las ventas reales fueron \$1.173.641.230; en la Figura 15 se puede apreciar que del total del cumplimiento de las ventas el 67% equivale al departamento de Norte de Santander donde el emprendimiento líder en ventas fue *Industrias Alimenticias Tomasa* con unas ventas totales de \$416.874.616, equivalentes a un 53% de las ventas totales del departamento; por otro lado, en el departamento de la Guajira lo lideró en ventas el proyecto *Asawaa Market* con unas ventas de \$100.014.873 correspondientes a un 25% del total de ventas del departamento.

Figura 15

Cumplimiento de Ventas

CUMPLIMIENTO VENTAS



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

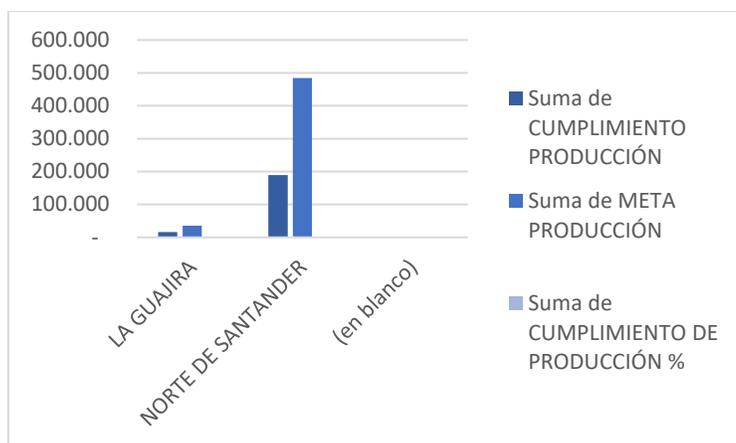
3.4.6 Indicador del Monitoreo de la Producción

Se observa que el rendimiento de este indicador fue del 40%, donde se planteó una meta de 519.405 unidades y solo se realizó un cumplimiento de 206.215 unidades, lo que quiere decir, que los emprendedores realizaron una inadecuada planificación de los procesos productivos generando deficiencia para el mercado.

Por otro lado, la diferencia (Figura 16) del departamento de Norte de Santander respecto a la meta y el cumplimiento es mucho más grande en comparación con la Guajira, pues allí no hubo ningún emprendimiento que alcanzara el 100% de este indicador. mientras que, en la Guajira el emprendimiento de *Commovil Net* superó este indicador.

Figura 16

Cumplimiento de Producción



Nota. Elaboración propia a partir de la BD

4. Contextualización del Grupo de Validación N° 2

En este apartado se resumen los aspectos más relevantes encontrados con respecto a aquellas variables y características que permitieron el éxito de los emprendimientos, para esto se llevaron a cabo entrevistas con las interventoras de los cuatro emprendimientos con mayor éxito de las convocatorias 57-1 y 59-1 del año 2018 según los indicadores de gestión planteados por Fondo Emprender, la información obtenida de estos cuatro emprendimientos será detallada a continuación, adicionalmente, se incluye el desempeño de cada emprendimiento en el cumplimiento de los indicadores de gestión.

Tabla 1

Cumplimiento de indicadores de gestión

| CUMPLIMIENTO DE INDICADORES | EMPRESARIOS CON MAYOR ÉXITO | | | |
|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|---------------------|
| | INDUSTRIAS CHIDERON S.A.S. | AGROECOLÓGICOS DE LA CUESTA S.A.S. | PRODUCTOS ALIMENTICIOS DALUZ S.A.S. | COMMOVIL NET S.A.S. |
| EMPLEO | 100% | 111% | 129% | 100% |
| VENTAS | 60% | 104% | 124% | 118% |
| PRESUPUESTO | 100% | 100% | 100% | 100% |
| MERCADEO | 167% | 150% | 110% | 100% |
| PRODUCCIÓN | 88% | 118% | 231% | 149% |
| CONTRAPARTIDA | 100% | 109% | 100% | 100% |

Nota. Elaboración propia. Esta tabla muestra el cumplimiento de los indicadores de gestión en el GV-2

4.1 Agroecológicos de la Cuesta:

Este emprendimiento fue creado en la vereda Cristales en Piedecuesta, Santander, por el Ingeniero Industrial Carlos Alberto Ávila Caro, quien contaba con 5 años de experiencia en la actividad económica del cultivo de mora; este emprendimiento se desarrolló en la finca de su familia, quienes durante la mayor parte de su vida se dedicaron a tal negocio. Este emprendedor no solo vendía cultivos propios, sino que también buscaba abarcar todo el negocio de la mora en su territorio, ya que compraba a pequeños productores y luego comercializaba con su marca estos productos, lo cual le permitió acceder a clientes de mayor tamaño, pues podía cumplir con su demanda. En cuanto a los indicadores de gestión, este emprendimiento se destacó en el porcentaje de cumplimiento de las contrapartidas, el empleo y el mercadeo. Este último, debido a que una de sus fortalezas era su estrategia de mercado en la cual llevaba muestras de sus productos para darlos a conocer en diferentes ferias, y cuando lograba conocer posibles socios comerciales, los invitaba a su finca para que conociera todo el proceso productivo.

Acorde con lo expresado por la interventora Anabel Corcho, el éxito en la operación de este emprendimiento se debió a que el emprendedor era una persona muy disciplinada, por lo que estuvo muy dedicado al negocio, además, contaba con conocimientos en ingeniería, lo cual le permitió adecuar una sala, donde podía seleccionar, clasificar, empacar, pesar, etiquetar y comercializar el producto; lo cual ahorró costos y mejoró la eficiencia en el proceso productivo, pues este se realiza completamente en el mismo lugar, logrando así cumplir con las cantidades demandadas por el mercado. Otro de los aspectos que tuvo una gran repercusión en el éxito de este emprendimiento, fue que se evitaba el uso de fertilizantes químicos, y en vez de aumentar costos con la compra de éstos, se implementó el uso de microorganismos nativos que preparaban el suelo para los cultivos. Finalmente, es importante resaltar que su ubicación geográfica permite un adecuado desarrollo del cultivo, pues el departamento es el segundo productor de esta fruta, además, de que esto le ayudó a aumentar sus ventas, puesto que podía comprar las cosechas de las fincas vecinas para suplir a proveedores con mayor demanda.

4.2 Commovil Net:

Este emprendimiento fue creado en la ciudad de Maicao, Guajira, por el Técnico en Recursos Humanos Luis Alfredo Montes Flórez, quien contaba con experiencia de 4 años en el

área de redes, este emprendimiento tuvo un gran impacto en su comunidad pues suplió una necesidad que no estaba cubierta por otras empresas prestadoras de servicios de internet. Esta situación le permitió superar su meta de ventas, ya que además el servicio prestado era de buena calidad y por lo tanto la demanda aumentó más de lo esperado, teniendo una gran acogida en la comunidad, por tal razón se destacó en el cumplimiento de los indicadores de gestión de ventas y producción.

Según la interventora del emprendimiento, Natania Montoya, los factores claves para el éxito de este emprendimiento estuvieron determinados por el compromiso del emprendedor, siendo esto fundamental para una correcta ejecución del plan de negocio; al igual que su capacidad de adaptarse a los cambios que se presentaban durante el desarrollo del proyecto; y su capacidad para desempeñar diferentes roles en la empresa como en lo administrativo, comercial y contable.

Además, la ubicación geográfica de este proyecto fue de gran importancia, puesto que el emprendedor identificó y aprovechó la ausencia del servicio de internet en algunas zonas de la ciudad donde las demás empresas prestadoras de este tipo de servicio no ofrecían cobertura, por lo que logró suplir esta necesidad satisfactoriamente, sin tener que enfrentarse a competidores, lo cual le permitió alcanzar un buen nivel de ventas, superando las expectativas.

4.3 Productos Alimenticios Daluz:

Este emprendimiento dedicado a la fabricación y comercialización de productos de panadería y repostería, fue creado en la ciudad de Armenia, Quindío, por la estudiante de Buenas Prácticas Manufactureras Luzelida Caballero Rojas, quien contaba con 9 años de experiencia en el sector de la panadería.

Este emprendimiento se destaca por tener el cumplimiento del indicador de gestión de ventas más alto de su convocatoria, lo cual se atribuye no solo a la experiencia de la emprendedora, sino también a que sus productos bajos en azúcar ya se vendían antes de la constitución legal de la empresa, lo cual garantizó una mayor participación en el mercado, generando ventas tanto en el local como en ferias. También, se destacó en los indicadores de producción y empleo, lo cual se debe a la demanda del mercado.

Con respecto a las fortalezas que la interventora Alba Rocío Buitrago Henao identificó en el emprendedor y el emprendimiento, la señora Buitrago afirma que el éxito de este emprendimiento fue impulsado por el hecho de ser una empresa familiar, en la cual sus empleados tenían una gran motivación y entusiasmo por su trabajo; además de que la disciplina, la experiencia y la perseverancia que demostraba la emprendedora en el desarrollo de su negocio, le permitió posicionar con fuerza su marca en el municipio, gracias a lo cual alcanzó ventas por más de 600 millones de pesos, superando así la meta propuesta y evidenciando su capacidad de permanecer en el mercado, incluso en la actualidad.

4.4 Industrias Chiderón:

Este emprendimiento dedicado a la confección de disfraces y de trajes personalizados, fue creado en la ciudad de Cúcuta, Norte de Santander, por el Ingeniero Industrial Fabionel Chía Suárez, quien contaba con experiencia de 5 años en el sector empresarial. Este emprendimiento encontró su nicho de mercado en la tradición cultural de su ciudad, en la que los estudiantes de colegio invierten en la confección de disfraces para concursar en un evento anual de cada institución, lo cual representó un buen estudio de mercado que lo llevó a tener el mayor cumplimiento del indicador de gestión de mercadeo de su convocatoria. Por otra parte, a pesar de que este emprendimiento no superó las metas de producción y ventas, sus otros indicadores tuvieron un comportamiento destacable con respecto a los demás emprendimientos de su convocatoria, siendo el indicador de mercadeo el que mejor rendimiento tuvo.

En concordancia con lo expuesto por la interventora Yuli Yaned Mafla, este proyecto tuvo un buen desempeño, gracias a que el emprendedor era una persona con estudios y experiencia en administración de empresas, lo que le permitió tener un mejor manejo de los recursos. Además, implementó estrategias de mercado que le ayudaron a encontrar nuevos clientes, pues este emprendimiento estaba en funcionamiento al momento de iniciar su proceso con Fondo Emprender, esto a su vez representó una gran ventaja competitiva, pues el emprendedor ya contaba con proveedores confiables, con un portafolio de productos definido y con un reconocimiento en el municipio.

Como se pudo apreciar en el resultado obtenido de las cuatro entrevistas, las variables que contribuyeron al éxito de los emprendimientos según las interventoras estuvieron enfocadas

en aspectos cualitativos característicos de los emprendedores, como la disciplina o el conocimiento del negocio, por lo que estas cualidades contribuyeron al éxito de los emprendimientos, lo cual permitió que estas empresas continúen funcionando en la actualidad. Este resultado se ve sustentado por diversos autores, quienes afirman que las habilidades personales son parte fundamental para el ser emprendedor, uno de estos autores es Martínez Gámez (2016), quien establece que “el emprendedor es el resultado de interacciones sociales y de características propias como las habilidades empresariales, las cuales pueden ser adquiridas y potenciadas mediante la experiencia y la formación”.

5. Análisis de Resultados.

Tomando como referencia la definición de éxito vista como la permanencia en el mercado a mediano plazo enmarcada en la capacidad que tiene cada emprendimiento de solventar su operación, donde sus ingresos ordinarios sean su fuente principal de financiación, se procede a evaluar la incidencia de los indicadores de gestión tenidos en cuenta para la condonación de los recursos en el éxito de los emprendimientos, además de identificar aquellas variables representadas en características recurrentes de los emprendimientos y los emprendedores en los grupos de validación que también repercutieron en el éxito visto de la forma antes descrita.

Para la decisión de condonación, Fondo Emprender toma en cuenta principalmente los indicadores de gestión de empleo, mercadeo, presupuesto y contrapartidas, los cuales se pueden cumplir solo con los recursos proveídos por la entidad, y que, una vez finalizado el proceso, las obligaciones antes cumplidas mediante esta financiación no tienen garantía de ser cubiertas mediante los ingresos operativos.

En relación al indicador de gestión de contrapartidas, estas no tienen una incidencia directa en la operación de los emprendimientos, por ende, tampoco en las ventas, ya que son una retribución por parte del emprendedor a FE, y como se puede observar en la Figura 17 el 94,7% de los emprendimientos cumplen al 100% o más con esta meta. De la misma manera, el indicador de presupuesto que mide el cumplimiento del plan que hace cada emprendedor de la distribución de sus costos y gastos que pretende financiar con los recursos de FE, por ende,

tampoco influye en la capacidad que pueda tener un emprendimiento en un futuro de continuar su operación en un mediano plazo.

Figura 17

Cumplimiento de la muestra del indicador de contrapartidas

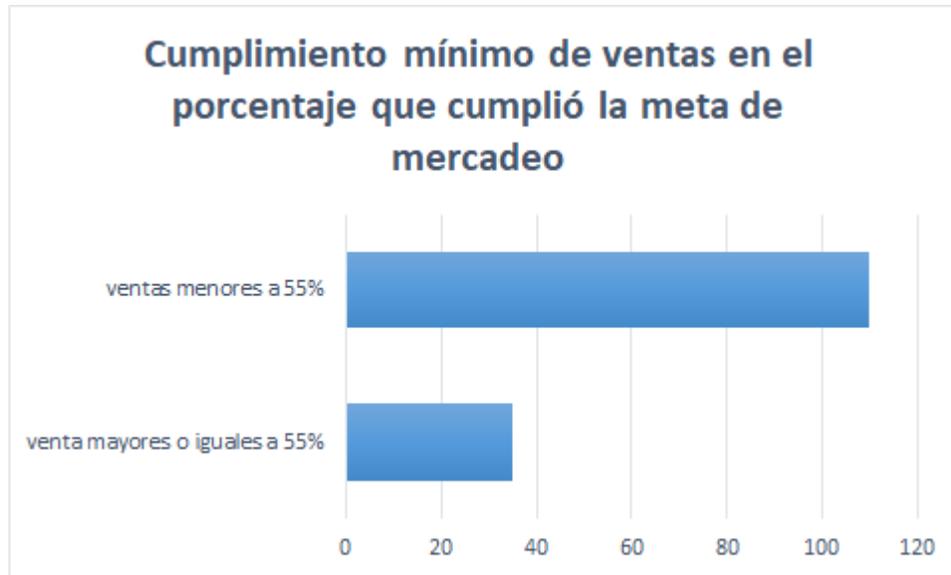


Nota. Elaboración propia. Esta tabla muestra el cumplimiento del indicador de contrapartidas

En cuanto al indicador de gestión de mercadeo, el 96% de la muestra cumplió la meta, mostrando un comportamiento similar al que tuvo el Grupo de Validación N° 1, donde ambas convocatorias cumplieron mínimamente al 100% su meta. Adicionalmente, como se aprecia en la Figura 18, del porcentaje de la muestra que cumplió la meta de mercadeo tan solo 35 emprendimientos cumplieron con un porcentaje mínimo de ventas del 55%, lo cual muestra que no hay una relación directa entre el mercadeo y los ingresos por ventas, situación que se presentó también en el GV-1 donde la mayoría de los emprendimientos con mayor número de estrategias de mercadeo implementadas no lograron altos niveles de ventas; esto se puede deber a que no se suelen implementar estrategias de mercadeo de gran impacto, sino que generalmente estas se centran en publicaciones en redes sociales, volantes publicitarios, avisos o carteles; los cuales no garantizan un aumento real en las ventas.

Figura 18

Cumplimiento de la muestra del indicador de contrapartidas



Nota. Elaboración propia. Esta tabla muestra el cumplimiento mínimo de ventas con respecto al cumplimiento de contrapartidas

Así mismo, no hay una influencia directa del cumplimiento del indicador de gestión de empleo en las ventas, pues el 67,54% de los emprendimientos que tienen un porcentaje de cumplimiento de ventas por debajo del 55%, tuvieron un cumplimiento del 80% o más en su indicador de empleo, lo cual muestra que no hay una relación directa entre el aumento en el número de empleados y el aumento en las ventas. Además, el indicador de gestión relacionado con el empleo permite a los emprendimientos contratar personal sin garantías a mediano plazo, es decir, que un emprendedor puede tener a varias personas por el tiempo mínimo requerido según la normatividad sin que esto implique que al finalizar el proceso con FE estas personas continúen teniendo un empleo, lo cual significa un alivio momentáneo y no una solución real al problema de desempleo en el país.

Cabe resaltar que, aunque para Fondo Emprender los indicadores de gestión de producción y ventas solo son de seguimiento y no son tenidos en cuenta para la decisión de condonación, en el manual operativo de dicha entidad se sugiere unos porcentajes de

cumplimiento mínimos de 60% y 55% respectivamente. Basados en este criterio se evalúa la importancia de estas variables en el éxito de los emprendimientos, pues se asume que estos porcentajes son los mínimos requeridos para una continuidad en el mediano plazo.

Por otra parte, el indicador de gestión de producción es de gran importancia, ya que representa el desempeño en la actividad operativa del emprendimiento, sin embargo, un mayor porcentaje de producción no asegura que la empresa tenga ventas, incluso puede significar una mala planeación de la producción, pues puede indicar que se está produciendo mucho más de lo que se está vendiendo, es decir, que se están generando sobrecostos que aunque se tenga un buen nivel de ventas, igual se incurriría en pérdidas o se reduciría el margen de utilidad neta. Por ejemplo, si se toma de base un margen bruto de ventas del 20%, mínimamente se debería vender el 83% ¹de lo que se produce, pues unas ventas menores a este porcentaje estarían por debajo del punto de equilibrio que se requiere para solventar los costos de todas las unidades producidas y se incurriría en riesgo de pérdidas por sobrecostos generados por una incorrecta planeación de la producción, por lo que si esta situación continúa luego de terminada la etapa de interventoría, es probable que estas empresas no tengan la capacidad de cubrir sus gastos fijos mensuales y de solventar las pérdidas por sobrecostos relacionados al inventario, aun si sus ventas son mayores a la meta propuesta. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ese porcentaje mínimo de ventas en comparación a la producción cambia dependiendo del margen de ventas de cada emprendimiento y de sus otros ingresos y gastos. Debido a todo lo anterior es importante tener en cuenta este tipo de factores, pues pueden ser relevantes para evaluar el éxito del emprendimiento.

En cuanto al indicador de gestión de ventas, como se observa en la **Tabla 2**, de la muestra analizada tan solo el 25% logra cumplir con este criterio, lo que deja al 75% restante en riesgo de no tener la capacidad de solventar su operación anual, puesto que el promedio de ingresos por ventas mensuales para los emprendimientos que se encuentran debajo del porcentaje mínimo requerido es de tan solo \$ 4.968.398 representado en un cumplimiento promedio del 21% y si se tiene en cuenta que el promedio de empleados contratados es de 3.7,

¹ A partir de una simulación con diferentes cantidades de producción, se encontró que el punto de equilibrio en ventas para no incurrir en pérdidas, si se tiene un margen bruto del 20% - es del 83% de lo producido.

este valor no sería suficiente para cubrir muchos de los costos y gastos requeridos aparte de la nómina, puesto que estos ingresos se implementarían casi que en su totalidad para cubrir este último gasto.

Tabla 2

Cumplimiento porcentaje mínimo en ventas

| Concepto | Cantidad | Porcentaje |
|----------------------|-----------------|-------------------|
| Mayor o igual al 55% | 37 | 25% |
| Menor al 55% | 114 | 75% |
| Total | 151 | 100% |

Nota. Elaboración propia. Esta tabla muestra la cantidad y el porcentaje de los emprendimientos que tienen un cumplimiento mínimo del indicador de gestión de ventas y los que no.

Teniendo en cuenta que uno de los aspectos más importantes en el éxito de un emprendimiento es su capacidad para solventar sus costos y gastos fijos mensuales, es fundamental que finalizado el año de acompañamiento de Fondo Emprender, las ventas garanticen el cubrimiento de estos, ya que los emprendimientos no contarían con los recursos de FE para financiar algunas de estas obligaciones como lo es la nómina, siendo este uno de los gastos más relevantes. Es por esto que, si se tiene en cuenta que para el 2019 el costo para una empresa de un empleado que ganaba el salario mínimo en Colombia era de \$1.395.982 y se usa para calcular la nómina del número real de trabajadores contratados por cada emprendimiento proyectado a 9 meses, y se compara con las ventas totales correspondientes al mismo período de operación, se encuentra que el 70% de los emprendimientos no podrían ni siquiera cubrir el gasto de nómina, es decir, que el resto de gastos fijos y variables que influyen en el curso normal de su operación, no podrían ser solventados, por lo que es probable que sin otra fuente de financiación como un préstamo o un inversionista, estas empresas terminen liquidándose en un mediano plazo, es por esto, que se considera que las ventas son un criterio importante para definir el éxito de un emprendimiento, ya que como pudo apreciarse, esto es determinante para la continuidad de la operación y por lo tanto, para el cumplimiento de los objetivos de FE.

Además, producto de las entrevistas realizadas al Grupo de Validación N° 2 , se pudo identificar que más allá de los aspectos técnicos, existe una influencia de cualidades personales y profesionales del emprendedor que permiten alcanzar el éxito, para lo cual, intervienen en gran medida la disciplina, el compromiso y la experiencia en la actividad económica desarrollada y/o en el mercado al cual va dirigido el producto o servicio; pues este tipo de características fueron de gran importancia para alcanzar unos buenos niveles de ventas, además, de que les permitió gestionar sus emprendimientos posterior a la finalización de la interventoría, pues siguen funcionando en la actualidad.

Ejemplo de lo anterior, es el emprendimiento Agroecológicos de la Cuesta que tuvo un cumplimiento del indicador de gestión de ventas del 104%, para el cual fue determinante el conocimiento y experiencia del emprendedor en su actividad económica y sus estrategias de mercadeo, ya que este era un emprendimiento familiar que ya tenía un posicionamiento en el mercado, y cuya ubicación geográfica estaba en una zona netamente productora de mora, además, debido a su estrategia de comercializar también las cosechas de los demás pequeños productores de mora cercanos logró con mayor facilidad llegar a grandes clientes, pues pudo suplir la demanda, y puesto que el otro departamento con gran producción de mora es Cundinamarca, este no representaba una amenaza para la distribución de sus productos en los negocios cercanos.

Otro de los ejemplos, es el emprendimiento Productos Alimenticios Dalúz, que fue el que obtuvo el mayor cumplimiento del indicador de ventas de este grupo de validación con un 124%, pues la emprendedora ya venía ejecutando su actividad como unidad productiva desde años atrás, lo cual le generó una ventaja competitiva, pues ya había detectado las necesidades de sus clientes y fue así que les brindó productos bajos en azúcar, permitiéndole abarcar un número mayor de consumidores, además, la emprendedora pudo reconocer más fácilmente a sus posibles competidores y pudo mejorar aquellos errores que había cometido en el pasado.

Seguidamente, el emprendimiento Commovil también se destacó por tener unas ventas altas con un cumplimiento del indicador del 118%, pues el emprendimiento tuvo una acogida mayor a la esperada en la población a la cual fue dirigido el servicio, ya que el emprendedor reconoció y aprovechó adecuadamente la necesidad de aquel lugar brindando un innovador y

excelente servicio, lo cual sumado a la falta de competencia directa -pues para esta población ninguna empresa brindaba el servicio de internet-, le permitió liderar el mercado en los lugares donde prestó el servicio, siendo incluso recomendado entre la población.

Por último, aunque el emprendimiento Industrias Chideron no superó su meta de ventas, ya que solo vendió el 60% de lo propuesto, este se destacó por encontrar su nicho de mercado en una tradición cultural de su ciudad, pues a partir de esta situación pudo establecer su objeto social. Además, el adecuado manejo administrativo que tuvo el emprendedor, gracias a su nivel educativo, posibilitó que este emprendimiento se destacara en los demás indicadores frente a los demás proyectos de su convocatoria y que, aunque sus ventas no hayan sido las mejores en comparación al resto de emprendimientos del GV-2, este emprendimiento sí logró permanecer en el tiempo pues actualmente continúa funcionando, es decir, que alcanzó el éxito.

La continuidad a mediano plazo es medida por la capacidad que tenga cada emprendimiento de solventar sus gastos operacionales, pero como se puede inferir de los ejemplos antes dados, esta capacidad es lograda gracias a las características cualitativas que tenga el emprendedor y de aquellas particularidades del emprendimiento que impulsan el cumplimiento de la meta de ventas.

5. Conclusiones

Como puede inferirse del análisis desarrollado a lo largo del escrito, el éxito visto como la permanencia en el mercado a mediano plazo enmarcado en la capacidad que tiene cada emprendimiento de solventar su operación, no depende de únicamente del cumplimiento de objetivos contractuales resultantes en la condonación de los recursos, ya que el uso de los indicadores de gestión exceptuando las ventas y la producción, no son suficientes para garantizar el cumplimiento de los objetivos de Fondo Emprender en el mediano plazo, pues las condiciones de la financiación permiten el cumplimiento de estos, y posterior a la finalización del proceso con FE, estos indicadores no son determinantes para la continuidad de los emprendimientos, y por lo tanto del cumplimiento de los objetivos de FE, como lo son la generación de empleo y el desarrollo económico del país.

Es así como puede concluirse que las ventas y la producción son factores de gran importancia dentro de la operación de los negocios pues son determinantes en la capacidad que tiene cada emprendimiento para continuar en el mediano plazo, así que se debería garantizar que posterior al año de participación en FE, los emprendimientos tengan una estructura operativa sólida, donde su principal fuente de financiación sean sus ingresos operacionales, pues de lo contrario, lo más probable es que el emprendimiento deba liquidarse en menos de un año por no contar con los recursos financieros suficientes para cubrir sus obligaciones corrientes, lo que finalmente incide en el no cumplimiento de los objetivos de FE. Además, se debe hacer una planeación de la producción con la que se eviten sobrecostos que puedan afectar la estabilidad financiera de los emprendimientos, y una evaluación de la capacidad de solvencia proyectada a mínimo un año de ejecución.

Es necesario entender que un buen nivel de ventas es consecuencia de un adecuado plan de negocios donde el objeto social realmente supla una necesidad relevante para el público objetivo, es decir, que este garantice la existencia de clientes mínimamente en el mediano plazo, y que además se planeen estrategias no solo de mercadeo sino de ejecución del negocio que realmente lo lleven al éxito. Adicionalmente, las cualidades particulares de cada emprendedor también influyen en este éxito, puesto que la forma en la que éste se comporte frente a las adversidades, su forma de liderar, las decisiones que tome, el conocimiento que posea, entre otros, afectan positiva o negativamente el curso del negocio; es por esto que son tan relevantes y determinantes en la capacidad que pueda tener un emprendimiento para continuar en el mediano plazo. Y es a través de todas estas variables que se puede garantizar en mayor medida el cumplimiento de los objetivos de Fondo Emprender, pues esta continuidad de los emprendimientos ayuda a la generación de empleo y al desarrollo de la economía del país, no solo como una solución dentro del periodo de duración de los contratos de cooperación sino una estrategia enfocada a resultados prolongados.

Adicionalmente, es necesario resaltar que variables cualitativas asociadas a los emprendedores, como su formación, conocimiento del negocio o nicho de negocio, hacen que tenga una experiencia, que resulta significativa a la hora de hablar de éxito o permanencia. En este sentido, FE apoya emprendedores que tienen negocios nacientes, provenientes no solo de ideas innovadoras, sino de actividades destacadas en las diferentes regiones del país, como

proyectos de vida a partir del desarrollo de actividades comerciales producto del desarrollo de profesiones liberales. Finalmente, existe una relación entre la perspectiva de éxito que se desarrolla en esta investigación y la condonación de los recursos, ya que ambas apuntan al cumplimiento de los objetivos de FE con una diferencia en su alcance, dado que este tiene un contexto más amplio de los emprendimientos y los riesgos que pueden presentar, es por ello que hay una mayor flexibilidad en la determinación del éxito de los emprendimientos, a pesar de que no se garantice la permanencia de estos en un mediano plazo.

Referencias Bibliográficas

Quecedo, R. Castaño, C. (2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. Revista de Psicodidáctica. ISSN: 1136-1034, núm. 14, 2002, pp. 5-39.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México DF: Mc Graw Hill.

Valencia, G. (2012). Autoempleo y emprendimiento. Una hipótesis de trabajo para explicar una de las estrategias adoptadas por los gobiernos para hacer frente al progreso del mercado. Semestre Económico, 15(32), undefined-undefined. [fecha de Consulta 20 de septiembre de 2019]. ISSN: 0120-6346. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165025358004>

A. Timmons, J. Spinelli, S. Ensign 安森, P. (2010). New Venture Creation. New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, Canadian Edition. Chapter 2: The entrepreneurial process. Pag.(33). Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/272682121_New_Venture_Creation

GEM Colombia. (2017). Estudio de la actividad empresarial. Recuperado de: <https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report>

Marulanda, F. Morales, S. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. Revista Escuela de Administración de Negocios, (81), undefined-undefined. [fecha de Consulta 26 de septiembre de 2019]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20649705002>

Confecámaras.(21 de enero de 2020). En 2019 aumentó 10,4% la creación de sociedades en Colombia. Confecámaras Red de Cámaras de Colombia. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/732-en-2019-aumento-10-4-la-creacion-de-sociedades-en-colombia-2#:~:text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20del,1%25%20con%20relaci%C3%B3n%20a%202018.>

Becerra, L. (07 de julio de 2020). La mitad de las nuevas empresas en el país sobrevive cinco años en el mercado. La República. <https://www.larepublica.co/empresas/la-mitad-de-las-nuevas-empresas-en-el-pais-sobrevive-cinco-anos-en-el-mercado-3027550>

Decreto 2168 de 1992 [El Presidente de la República de Colombia]. Por el cual se reestructura el fondo nacional de proyectos de desarrollo - FONADE. 30 de diciembre de 1992.

Decreto 495 de 2019 [El Presidente de la República de Colombia]. Por el cual se modifica la denominación y estructura del Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo - FONADE y se dictan otras disposiciones. 20 de marzo de 2019.

Ley 789 de 2002. por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. 27 de diciembre de 2002. D.O. No. 45046.

Nota. Adaptado de Etapas de un Plan de Negocios en Fondo Emprender [Infografía], por Fondo Emprender, Sf, SENA Fondo Emprender (<http://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>).

Fondo Emprender. (2020). Manual Operativo Fondo Emprender agosto 2020.

Acuerdo 0010 de 2019 [El Consejo Directivo Nacional]. Por el cual se establece el Reglamento Interno del Fondo Emprender (FE) y deroga en su totalidad el acuerdo 00006 de 2017. 11 de julio de 2019.

Nota. Adaptado de Esquema Metodológico para la Interventoría [Infografía], de Fondo Emprender, 2020, Manual Operativo Fondo Emprender.

Fondo Emprender. (2017). CONTRATO No. 217017 DE 2017 SENA - FONADE

CONVOCATORIA NACIONAL FONDO EMPRENDER No. 57 GENERAL.

Recuperado de: <http://www.gestionandoportunidades.com/archivo/15140>

DANE. (2018). Cuentas Nacionales Principales Resultados. Abril de 2020. Recuperado de:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/presentacion_ISE_abril2020.pdf

Sistema nacional de Información Cultural (s.f.) Población-Guajira. <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=44&COLTEM=216>

Cámara de Comercio de la Guajira. (2017). Informe Socioeconómico de la Guajira.

<http://www.camaraguajira.org/publicaciones/informes/estudio-economico-de-la-guajira-2017.pdf>

Una Guajira turística. (s.f). Actividad Economica de la Guajira. <https://unaguajiraturistica.wordpress.com/actividad-economica-de-la-guajira/#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20del%20departamento%20de,Cerrej%C3%B3n%20y%20Sal%20en%20Manaure>

Gobernación de la Guajira. (s.f). División Política y Administrativa. <https://www.laguajira.gov.co/web/la-guajira/division-politica-administrativa.html>

Gobernación de Norte de Santander. (s.f). Información General Norte de Santander.

<http://www.nortedesantander.gov.co/Gobernaci%C3%B3n/Nuestro-Departamento/Informaci%C3%B3n-General-Norte-de-Santander>

Contraloría General de la República. (s.f). Perfil de la Gestión Fiscal del Departamento de Norte de Santander.

<https://www.contraloria.gov.co/documents/487635/520928/Perfil+gesti%C3%B3n+NORTE+DE+SANTANDER.pdf/135607d2-4743-4488-9b83-8b2b5c1053a2?version=1.0>

Cámara Colombiana de la Confección y Afines. (2020). *Caracterización del sector moda Norte de Santander*. <http://ccca.com.co/norte-santander-apuesta-fortalecer-industria-moda/>

Martínez, A. (2016). Factores socio-culturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 21, núm. 74, abril-junio, 2016, pp. 312-330. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29046685009.pdf>

Alumni, A (2020). La importancia de la inversión de riesgo corporativo para superar el valle de la muerte en la transferencia tecnológica universitaria. *Revista de fomento social*, N° 296, 139-156. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554096>