

1-1-2016

Identificación y caracterización de los factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos presentados a Fondo Emprender

Diana Elizabeth Torres Organista
Universidad de La Salle, Bogotá

Fredy Hernando Vargas Pardo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas

Citación recomendada

Torres Organista, D. E., & Vargas Pardo, F. H. (2016). Identificación y caracterización de los factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos presentados a Fondo Emprender. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/452

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

Identificación y caracterización de los factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos presentados a Fondo Emprender

Diana Elizabeth Torres Organista
Fredy Hernando Vargas Pardo

Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2016

Identificación y caracterización de los factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos presentados a Fondo Emprender

Diana Elizabeth Torres Organista 11081483
Fredy Hernando Vargas Pardo 11111651

Trabajo de Grado para optar al Título de Administrador de Empresas

Director:
Camilo Grillo Torres

Universidad de la Salle
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
Programa de Administración de Empresas
Bogotá D.C.
2016

Tabla de Contenido

| | |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Listas de Gráficas | vi |
| Listas de Ilustraciones | ix |
| Listas de Tablas | x |
| Introducción | 1 |
| Capítulo 1 | 3 |
| 1. Título..... | 3 |
| 1.1 Línea de investigación | 3 |
| 1.1.1 Sub línea de Investigación | 3 |
| 1.2 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.3 Formulación | 4 |
| 1.4 Objetivos | 4 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 4 |
| 1.5 Justificación | 4 |
| 1.5.1 Teórica | 4 |
| 1.5.2 Práctica..... | 5 |
| 1.5.3 Metodológica | 5 |
| Capítulo 2..... | 6 |
| 2. Marco de Referencia | 6 |
| 2.1 Marco Teórico..... | 6 |
| 2.1.1 Emprendimiento..... | 6 |
| 2.1.2 Emprendimiento Social..... | 10 |
| 2.1.3 Fondo Emprender..... | 10 |
| 2.1.4 El Global Entrepreneurship Monitor (GEM)..... | 11 |
| 2.1.5 Emprendimiento en las instituciones | 11 |
| 2.1.6 Etapas de un plan de negocios en Fondo Emprender | 12 |
| 2.1.7 Beneficiarios | 13 |
| 2.1.8 Conformación de presupuesto..... | 14 |
| 2.1.9 Rubros Financiables..... | 14 |
| 2.1.10 Criterios de Evaluación..... | 15 |
| 2.1.11 Ponderaciones de Evaluación planes de negocio..... | 15 |
| 2.2 Marco Conceptual | 15 |
| 2.2.1 Aspectos Generales..... | 15 |
| 2.2.2 Aspectos comerciales..... | 16 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2.3 Aspectos Técnicos | 18 |
| 2.2.4 Aspectos organizacionales | 18 |
| 2.2.5 Aspectos financieros | 19 |
| 2.2.6 Aspectos de medio ambiente | 21 |
| 2.3 Marco Legal | 21 |
| 2.3.1 Ley 1014 de 2006..... | 21 |
| 2.3.2 Artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002 | 21 |
| 2.3.3 Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 | 22 |
| 2.3.4 Artículo 34 de la Ley 789 de 2002..... | 22 |
| 2.3.5 Acuerdo 0004 de 2009 | 22 |
| Capítulo 3..... | 23 |
| 3. Diseño Metodológico..... | 23 |
| 3.1 Tipo de investigación..... | 23 |
| 3.2 Método deductivo | 23 |
| 3.3 Población..... | 23 |
| 3.4 Muestra | 23 |
| 3.5 Fuentes secundarias | 24 |
| 3.6 Características de la investigación | 25 |
| Capítulo 4..... | 26 |
| 4. Trabajo Práctico | 26 |
| 4.1 Caracterización proyectos presentados a fondo emprender..... | 26 |
| 4.1.1 Proyectos viables e inviables | 26 |
| 4.1.2 Proyectos por tipo de institución..... | 26 |
| 4.1.3 Proyectos por tipo de departamento..... | 27 |
| 4.1.4 Proyectos por tipo de municipio | 28 |
| 4.1.5 Proyectos viables según asignación de recursos y convocatorias..... | 29 |
| 4.1.6. Proyectos según sector económico | 30 |
| 4.2 Análisis de los proyectos viables y no viables presentados a fondo emprender..... | 31 |
| 4.2.1 Análisis general..... | 31 |
| 4.2.2 Análisis por departamentos grandes | 39 |
| 4.2.3 Análisis por departamentos medianos | 47 |
| 4.2.4 Análisis por municipios medianos | 55 |
| 4.2.5 Análisis por municipios pequeños | 63 |
| 4.2.6 Análisis por institución educativa SENA | 70 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.7 Análisis por instituciones educativas universidades | 78 |
| 4.2.8 Análisis por sector económico agricultura, ganadería, caza y silvicultura | 86 |
| 4.2.9 Análisis por sector económico industrias manufactureras..... | 94 |
| Conclusiones | 103 |
| Recomendaciones | 106 |
| Referencias Bibliográficas | 107 |
| Apéndices..... | 109 |
| Apéndice A (Puntajes establecidos por fondo emprender para la evaluación de planes de negocios)..... | 109 |
| Apéndice B (Tablas de densidad poblacional)..... | 113 |

Lista de Gráficas

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 1. Proyectos por tipo de institución..... | 27 |
| <i>Gráfica 2.</i> Proyectos por tamaño de departamento..... | 28 |
| Gráfica 3. Proyectos por tamaño de municipio..... | 28 |
| Gráfica 4. Asignación de recursos proyectos aprobados. | 29 |
| Gráfica 5. Monto de convocatorias y planes de negocio. | 29 |
| <i>Gráfica 6.</i> Actividades económicas..... | 30 |
| Gráfica 7. Aspectos de los proyectos viables..... | 31 |
| Gráfica 8. Variables de los aspectos financieros..... | 32 |
| Gráfica 9. Variables aspectos generales..... | 32 |
| Gráfica 10. Variables aspectos técnicos..... | 33 |
| <i>Gráfica 11.</i> Variables aspectos comerciales. | 34 |
| Gráfica 12. Variables de los aspectos organizacionales..... | 34 |
| Gráfica 13. Motivos de no acreditación..... | 35 |
| Gráfica 14. Aspectos de los proyectos no viables..... | 36 |
| Gráfica 15. Variables financieras de proyectos no viables. | 37 |
| Gráfica 16. Variables técnicas proyectos no viables..... | 37 |
| Gráfica 17. Variables organizacionales de proyectos no viables..... | 38 |
| Gráfica 18. Variables comerciales de los proyectos no viables..... | 39 |
| Gráfica 19. Aspectos por Departamento Grande. | 40 |
| Gráfica 20. Variables de los aspectos financieros departamentos Grandes. | 40 |
| Gráfica 21. Variables aspectos generales departamentos grandes..... | 41 |
| Gráfica 22. Variables aspectos técnicos departamentos grandes..... | 42 |
| Gráfica 23. Variables aspectos comerciales departamentos grandes..... | 42 |
| Gráfica 24. Variables de los aspectos organizacionales departamentos grandes..... | 43 |
| Gráfica 25. Aspectos de los proyectos no viables departamentos grandes..... | 44 |
| Gráfica 26. Variables financieras de proyectos no viables departamentos grandes..... | 44 |
| Gráfica 27. Variables técnicas proyectos no viables departamentos grandes..... | 45 |
| Gráfica 28. Variables organizacionales de proyectos no viables departamentos grandes..... | 46 |
| Gráfica 29. Variables generales de proyectos no viables departamentos grandes..... | 46 |
| Gráfica 30. Variables comerciales de los proyectos no viables departamentos grandes..... | 47 |
| Gráfica 31. Aspectos por departamentos medianos..... | 47 |
| Gráfica 32. Variables de los aspectos financieros departamentos medianos..... | 48 |
| Gráfica 33. Variables aspectos generales departamentos medianos..... | 49 |
| Gráfica 34. Variables aspectos técnicos departamentos medianos..... | 49 |
| Gráfica 35. Variables aspectos comerciales departamentos medianos..... | 50 |
| Gráfica 36. Variables de los aspectos organizacionales departamentos medianos..... | 51 |
| Gráfica 37. Aspectos de los proyectos no viables departamentos medianos..... | 51 |
| Gráfica 38. Variables técnicas proyectos no viables departamentos medianos..... | 52 |
| Gráfica 39. Variables financieras de proyectos no viables departamentos medianos..... | 53 |
| Gráfica 40. Variables comerciales de los proyectos no viables departamentos medianos..... | 53 |
| Gráfica 41. Variables organizacionales de proyectos no viables departamentos medianos..... | 54 |
| Gráfica 42. Variables generales de proyectos no viables departamentos medianos..... | 55 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfica 43. Aspectos por municipios medianos..... | 55 |
| Gráfica 44. Variables de los aspectos financieros municipios medianos..... | 56 |
| Gráfica 45. Variables aspectos técnicos municipios medianos. | 57 |
| Gráfica 46. Variables aspectos generales municipios medianos..... | 57 |
| Gráfica 47. Variables aspectos comerciales municipios medianos..... | 58 |
| Gráfica 48. Variables de los aspectos organizacionales municipios medianos..... | 59 |
| Gráfica 49. Aspectos de los proyectos no viables municipios medianos..... | 59 |
| Gráfica 50. Variables financieras de proyectos no viables municipios medianos. | 60 |
| Gráfica 51. Variables técnicas proyectos no viables municipios medianos..... | 61 |
| Gráfica 52. Variables comerciales de los proyectos no viables municipios medianos. | 61 |
| Gráfica 53. Variables organizacionales de proyectos no viables municipios medianos. | 62 |
| Gráfica 54. Variables generales de proyectos no viables municipios medianos..... | 62 |
| Gráfica 55. Aspectos por municipios pequeños..... | 63 |
| Gráfica 56. Variables de los aspectos financieros municipios pequeños..... | 64 |
| Gráfica 57. Variables aspectos generales municipios pequeños..... | 64 |
| Gráfica 58. Variables aspectos comerciales municipios pequeños..... | 65 |
| Gráfica 59. Variables aspectos técnicos municipios pequeños..... | 66 |
| Gráfica 60. Variables de los aspectos organizacionales municipios pequeños..... | 66 |
| Gráfica 61. Aspectos de los proyectos no viables municipios pequeños..... | 67 |
| Gráfica 62. Variables técnicas proyectos no viables municipios pequeños..... | 68 |
| Gráfica 63. Variables financieras de proyectos no viables municipios pequeños. | 68 |
| Gráfica 64. Variables generales de proyectos no viables municipios pequeños..... | 69 |
| Gráfica 65. Variables organizacionales de proyectos no viables municipios pequeños. | 69 |
| Gráfica 66. Variables comerciales de los proyectos no viables municipios pequeños. | 70 |
| Gráfica 67. Aspectos SENA. | 71 |
| Gráfica 68. Variables de los aspectos financieros SENA. | 71 |
| Gráfica 69. Variables aspectos generales SENA. | 72 |
| Gráfica 70. Variables aspectos técnicos SENA. | 73 |
| Gráfica 71. Variables aspectos comerciales SENA. | 73 |
| Gráfica 72. Variables de los aspectos organizacionales SENA. | 74 |
| Gráfica 73. Aspectos de los proyectos no viables SENA. | 75 |
| Gráfica 74. Variables financieras de proyectos no viables SENA..... | 75 |
| Gráfica 75. Variables técnicas proyectos no viables SENA. | 76 |
| Gráfica 76. Variables organizacionales de proyectos no viables SENA. | 77 |
| Gráfica 77. Variables comerciales de los proyectos no viables SENA..... | 77 |
| Gráfica 78. Variables generales de proyectos no viables SENA. | 78 |
| Gráfica 79. Aspectos universidades..... | 79 |
| Gráfica 80. Variables aspectos técnicos universidades..... | 79 |
| Gráfica 81. Variables aspectos comerciales universidades..... | 80 |
| Gráfica 82. Variables de los aspectos organizacionales universidades..... | 81 |
| Gráfica 83. Variables aspectos generales universidades..... | 81 |
| Gráfica 84. Variables de los aspectos financieros universidades..... | 82 |
| Gráfica 85. Aspectos de los proyectos no viables universidades..... | 82 |
| Gráfica 86. Variables financieras de proyectos no viables universidades. | 83 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfica 87. Variables comerciales de los proyectos no viables universidades. | 84 |
| Gráfica 88. Variables organizacionales de proyectos no viables universidades. | 84 |
| Gráfica 89. Variables generales de proyectos no viables universidades. | 85 |
| Gráfica 90. Variables técnicas proyectos no viables universidades. | 86 |
| Gráfica 91. Aspectos sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 86 |
| Gráfica 92. Variables de los aspectos financieros sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 87 |
| Gráfica 93. Variables aspectos generales sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 88 |
| Gráfica 94. Variables aspectos comerciales sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 88 |
| Gráfica 95. Variables aspectos técnicos sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 89 |
| Gráfica 96. Variables de los aspectos sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 90 |
| Gráfica 97. Aspectos de los proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 90 |
| Gráfica 98. Variables técnicas proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 91 |
| Gráfica 99. Variables financieras de proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 92 |
| Gráfica 100. Variables generales de proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 92 |
| Gráfica 101. Variables comerciales de los proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 93 |
| Gráfica 102. Variables organizacionales de proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. | 94 |
| Gráfica 103. Aspectos sector industria manufacturera. | 94 |
| Gráfica 104. Variables de los aspectos financieros sector industria manufacturera. | 95 |
| Gráfica 105. Gráfica 95 Variables aspectos técnicos sector industria manufacturera. | 96 |
| Gráfica 106. Variables aspectos generales sector industria manufacturera. | 96 |
| Gráfica 107. Variables aspectos comerciales sector industria manufacturera. | 97 |
| Gráfica 108. Variables de los aspectos sector industria manufacturera. | 98 |
| Gráfica 109. Aspectos de los proyectos no viables sector industria manufacturera. | 98 |
| Gráfica 110. Variables financieras de proyectos no viables sector industria manufacturera. | 99 |
| Gráfica 111. Variables comerciales de los proyectos no viables industria manufacturera. | 100 |
| Gráfica 112. Variables técnicas proyectos no viables sector industria manufacturera. | 100 |
| Gráfica 113 Variables organizacionales de proyectos no viables sector industria manufacturera. | 101 |
| Gráfica 114. Variables generales de proyectos no viables sector industria manufacturera. | 102 |

Lista de Ilustraciones

| | |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Ilustración 1. Distribución proyectos viables y no viables en Colombia. | 26 |
|------------------------------------------------------------------------------|----|

Lista de Tablas

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla A1. Aspectos generales – puntaje máximo ciento diez (110) puntos. | 109 |
| Tabla A2. Aspectos comerciales - puntaje máximo trescientos cincuenta (350) puntos. | 110 |
| Tabla A3. Aspectos técnicos- puntaje máximo trescientos (300) puntos. | 111 |
| Tabla A4. Aspectos organizacionales - puntaje máximo ciento veinte (120) puntos. | 111 |
| Tabla A5. Aspectos financieros - puntaje máximo ciento veinte (120) puntos. | 112 |
| Tabla A6. Aspecto de medio ambiente | 112 |
| Tabla B7. Densidad poblacional por municipios de Colombia..... | 113 |
| Tabla B8. Densidad poblacional por departamentos de Colombia | 113 |

Introducción

El emprendimiento es el resultado de una iniciativa por alcanzar nuevas metas y logros, de esta forma el emprendedor es la persona con capacidad de innovar dispuesto a desarrollar un plan de negocio a través del mejor uso de los recursos logrando maximizar los resultados y a partir de ello obtener mayor estabilidad económica y calidad de vida, además de impactar positivamente a la comunidad, la participación de los empresarios se sitúa en la pequeña y mediana industria, la cual es de vital importancia en el crecimiento económico y en la generación de empleos, se estima que las empresas de menor tamaño, agrupan un 91,3% en el sector manufacturero; las cuales generan cerca del 42% del empleo industrial (Fuente: DANE 2010), esto denota la importancia que estas empresas tienen en la economía del país, impactado de manera positiva el entorno cultural, social y económico, respondiendo a este concepto global, en Colombia el Gobierno Nacional está buscando dentro del sistema de educación el desarrollo de una cultura de emprendimiento que logre formar competencias empresariales, se cuenta con el apoyo a emprendedores a través de Fondo Emprender, su objetivo principal es financiar los planes de negocio que cumplan con unos requisitos preestablecidos que garantizan la validez del producto o servicio propuesto, esta iniciativa está dirigida a estudiantes, practicantes, universitarios, profesionales en proceso de formación o egresados.

El presente trabajo de grado surge entonces de una propuesta por parte de la unidad de emprendimiento de la Universidad de la Salle quienes continuamente buscan brindar a sus estudiantes herramientas que les permitan plantear nuevas ideas de negocio, además de ofrecer un continuo acompañamiento en el desarrollo de los mismos, respondiendo a este interés los estudiantes autores de este documento realizan un trabajo que servirá de guía para la realización exitosa de futuros proyectos, se espera además con la información dada en esta investigación realizar publicaciones que contribuyan en la elaboración de planes que respondan a las expectativas y requerimientos de Fondo emprender, mejorando así las probabilidades de aceptación de proyectos de los estudiantes de La Universidad de la Salle.

Este trabajo busca realizar un análisis relacionado con los proyectos presentados al fondo, es por ello que como objetivo general se plantea el identificar los aspectos determinantes para la aprobación o rechazo de los planes de negocio presentados a Fondo Emprender, para esto se determina los factores que generan mayor impacto en la evaluación de los aspectos generales, comerciales, técnicos, organizacionales, financieros y medio ambiente propuestos. Por otra parte, se logra identificar los campos a tener en cuenta para la aprobación de los planes de negocio, y se consigue segmentar y analizar los resultados obtenidos con el fin de caracterizar los parámetros a tener en cuenta en la adecuada elaboración de planes negocio. Este análisis cubre resultados obtenidos a nivel nacional, departamental, municipal, a su vez se reconocen los sectores económicos con mayor participación y finalmente se establecen las instituciones educativas de las cuales emergen los mayores planes de negocio aprobados.

Para el desarrollo de esta investigación en primer lugar se realizó un marco de referencia que incluye el marco teórico con información relevante relacionada con el emprendimiento y con la entidad Fondo Emprender, así mismo en el marco conceptual se expone los conceptos destacados que hacen parte de la evaluación de los planes de negocio y un marco legal que permite contextualizar al lector respecto algunas leyes que intervienen en el tema en mención.

Dentro de la metodología utilizada para este trabajo se realiza una investigación de tipo descriptivo que permitió describir las características de la población de análisis, además se utiliza un Método deductivo que logro después de la observación realizar conclusiones de la situación de estudio.

Al finalizar la investigación, se logró establecer los aspectos que determinan el mayor número de planes de negocio aprobados y rechazados, se generaron conclusiones y recomendaciones que el equipo de trabajo considero relevantes.

Capítulo 1

1. Título

Identificación y caracterización de los Factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos presentados a Fondo Emprender.

1.1 Línea de investigación

Gestión, Administración y Organizaciones.

1.1.1 Sub línea de Investigación

Emprendimiento.

1.2 Planteamiento del problema

Fondo Emprender es un ente del Gobierno Nacional que busca financiar iniciativas empresariales desarrolladas por estudiantes, practicantes universitarios o profesionales en proceso de formación a través de la formulación de un plan de negocio.

En busca de facilitar el proceso de la formulación de estos planes de negocio, el fondo ha desarrollado una guía dividida en módulos como son; mercados, operación, organización, finanzas, plan operativo, impacto, resumen ejecutivo y anexos, a partir de ello el emprendedor puede desarrollar su plan de forma coherente y acorde a los criterios de evaluación exigidos por la entidad.

A pesar de la importante gestión realizada por parte del fondo, son un gran número de proyectos los rechazados por no cumplir con los parámetros exigidos, es por esta razón que se hace necesario categorizar los resultados de las convocatorias realizadas en los últimos tres años y a partir de ello, determinar los aspectos más relevantes que están llevando a los gestores a la pérdida de oportunidades económicas para sus planes de negocio.

De acuerdo a eso, se busca realizar un análisis para conocer la situación de los resultados de los proyectos presentados, para determinar los aspectos con mayor impacto positivo y negativo, que define la aprobación o negación de los mismos, se realiza una caracterización de los resultados que podrán ser tomados en cuenta para la elaboración de planes de negocios de futuras convocatorias, por ultimo, se lograra obtener un mayor beneficio para los estudiantes y entidades interesadas en participar y obtener el patrocinio económico entregado por Fondo Emprender, siendo esto la oportunidad para llevar a cabo la ejecución del plan de negocio.

1.3 Formulación

¿Cuáles son los aspectos de evaluación que están determinando el mayor número de aprobaciones y rechazos en los planes de negocio presentados a Fondo Emprender?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar los aspectos determinantes para la aprobación o rechazo de los planes de negocio presentados a Fondo Emprender

1.4.1.1 Objetivos específicos

Determinar los factores que generan mayor impacto en la evaluación de los aspectos generales, comerciales, técnicos, organizacionales, financieros y medio ambiente propuestos por Fondo Emprender.

Contrastar las variables que cumplen y no cumplen los proyectos con el fin de identificar los campos a tener en cuenta para la aprobación de los planes de negocio.

Segmentar y analizar los resultados obtenidos, con el fin de caracterizar los parámetros a tener en cuenta en la adecuada elaboración de planes negocio.

1.5 Justificación

1.5.1 Teórica

La investigación a realizar busca mediante la caracterización de los proyectos viables e inviables presentados a Fondo Emprender, encontrar las principales variables a las que se atribuyen afectación o acierto y sobre las cuales todos los postulantes deben realizar un esfuerzo adicional, con el fin de lograr el apalancamiento financiero que otorga esta entidad a los proyectos empresariales que se radican en cada una de sus convocatorias, siendo esto una oportunidad de crecimiento profesional.

A su vez, el desarrollo de este proyecto ha permitido aplicar los conceptos teóricos adquiridos en diferentes asignaturas a largo de la carrera, teniendo como resultado una investigación profesional que podrá ser utilizada por emprendedores que desean desarrollar un plan de trabajo completo y acorde a las mismas exigencias del fondo, de acuerdo a ello esta investigación será un importante aporte académico específicamente en el campo del emprendimiento además de contribuir en el desarrollo de planes de negocio sólidos que impactarán positivamente la economía del país.

1.5.2 Práctica

El resultado de la investigación permitirá a los empresarios, emprendedores y estudiantes, distinguir los aspectos más importantes en un plan de negocio y a su vez les ayudara a proyectar con claridad la estructura e idea innovadora con la cual desean emprender empresarialmente.

Este proyecto se convierte en el resultado de la aplicabilidad de conocimientos adquiridos, logrando construir una investigación que contribuye a la solución de un problema identificado y que será de apoyo de docentes y estudiantes de la Universidad de la Salle, además se busca a través de este la aceptación como requisito para optar al título de administrador de empresas.

1.5.3 Metodológica

Para lograr el cumplimiento del objetivo, se parte de la realización del diagnóstico a través de la validación de los proyectos presentados a Fondo Emprender en los últimos 3 años, se realiza excavación de datos que se tabula y estructura en una base que permite el análisis de cada una de la variables que tiene en cuenta el fondo. De una población total de 4.196 planes de negocio se tomaron 1.411 proyectos aprobados y 2.785 no aprobados con los que se determinó el tamaño de la muestra por distribución normal, de esta forma se estudiaron 641 proyectos a través de un muestreo probabilístico aleatorio para 303 proyectos aprobados y 338 proyectos no aprobados. De igual forma, se utilizó tipo de investigación descriptivo y método deductivo. Con la información obtenida se logra conocer la realidad de las propuestas permitiendo identificar las falencias y oportunidades de los planes de negocios presentados por los emprendedores.

Capítulo 2

2. Marco de Referencia

El presente marco referencial es la base para la identificación y caracterización de los factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos presentados a Fondo Emprender, este marco incluye importantes elementos conceptuales necesarios para abordar de forma apropiada el problema a resolver, en primer lugar se realiza un marco teórico en el que se define el emprendimiento y temas relacionados, se describe aspectos generales y parámetros concernientes a la entidad Fondo Emprender, seguido de este se realiza un marco conceptual que busca tratar el problema tomando como referencia autores de los diferentes temas asociados, se refiere a conceptos que surgen de los aspectos propuestos por el fondo para su evaluación, dentro de ellos encontramos; aspectos generales, comerciales, técnicos, organizaciones, financieros y de medio ambiente, a su vez de cada una de sus variables y campos, se tomaran fuentes documentales que serán utilizados para descripción general del tema a tratar, estos serán citados a lo largo del texto a exponer, por último se hablara de un marco legal que permitirá contextualizar al lector respecto a las leyes que acoge el tema en mención.

2.1 Marco Teórico

Para poder realizar una caracterización de los factores determinantes para la aprobación o rechazo de los proyectos es importante conocer el concepto de emprendimiento y temas generales relacionados, además, parámetros que rigen al fondo y la forma como se desarrollan las iniciativas de emprendimiento.

2.1.1 Emprendimiento

En primer lugar, la ley 1014 del 2006, define el emprendimiento como “Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza. Es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad” (Secretaria General del Estado, 2016)

Gámez (2013) menciona que emprender significa empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades, o empezar un negocio. A partir de ello dice entonces que el emprendedor es la persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios, asume un proceso constante de innovación, es una persona que toma los riesgos que encierra la creación de una empresa: ve y capitaliza esfuerzos o negocios rentables. (p. 27)

El presente autor nos habla de un escenario real en cuanto a que emprender precisamente con lleva a asumir un riesgo, riesgos que en nuestra sociedad resulta siendo sinónimo de inestabilidad, es esto precisamente un factor decisivo para abandonar un proyecto, las personas finalmente buscan como mejor opción ser empleados y así recibir un recurso económico fijo y

seguro, es importante resaltar que se trata además de un temor arraigado que se tiene por misma cultura, son muchas las entidades y entre ellas la universidad la que busca mostrar a través de sus programas de emprendimiento un panorama totalmente positivo para llevar con esfuerzo y dedicación esas ideas de negocio a una realidad con proyección a largo plazo, logrando así capitalizar los esfuerzos del emprendedor.

Brunet (2011), menciona que, si la economía está en desequilibrio, los cambios que surgen a partir de ello como lo son los factores demográficos, institucionales y tecnológicos, son fuentes de nuevas oportunidades que solo los individuos con capacidad para detectarlas las aprovechan.

Para Kirzner (1973), una acción emprendedora es capaz de descubrir, innovar, predecir o apreciar oportunidades en un mundo dinámico y competitivo, donde los agentes perciben sus propios intereses.

La idea expresada por los autores mencionados corresponde a que; una dificultad puede ser convertida en una oportunidad, los cambios que son percibidos como crisis el emprendedor logra verlos como su oportunidad, es decir que enfrenta los problemas, descubre necesidades insatisfechas y busca las formas más apropiadas para satisfacerlas, esto permite que algo que se veía como negativo resulte siendo una alternativa de desarrollo económico, personal, y social, las cátedras de emprendimiento buscan reforzar estos conceptos, y crear un cambio de mentalidad respecto a la actitud para afrontar los retos empresariales que la misma sociedad presenta y como convertirlos en un verdadero hecho positivo.

Por otra parte, Flórez (2012) describe al emprendedor como la persona capaz de aportar soluciones a nuevas necesidades, tiene iniciativa, autoconfianza, mantiene acciones para construir el futuro, tiene una visión global, busca transformar las dificultades en oportunidades, es competitivo, trabaja en equipo para alcanzar los objetivos, es por ello que el emprendedor puede destacarse en cualquier campo de la vida. (p. 26- 27)

Gámez (2013), expresa que existen los emprendedores por convicción, son aquellos motivados por la oportunidad, personas que pueden tener otras opciones, se convierten en los emprendedores ideales para la sociedad porque cuentan con más visión y medición de riesgo.

Los emprendedores por convicción, son aquellos que se busca surjan de la Universidad, que como lo dice el autor tienen visión, es decir que se proyectan a largo plazo, contrario a los emprendedores por necesidad los cuales tienen poca innovación y se estima con poco crecimiento, a su vez el emprendedor por convicción realmente le gusta lo que hace y eso permite que comprometa con pasión a desarrollar sus ideas.

Siguiendo la idea de estos autores, nos remitimos a la gran labor que realiza la unidad de emprendimiento de la Universidad de la Salle cuando a través de su misma cátedra enfrenta a los estudiantes a sus propias capacidades y habilidades, pero también a sus mismos temores, la universidad busca que esas ideas extraordinarias que surgen en las aulas no sean dejadas en trabajos finales por misma falta de confianza para hacerlos realidad, de igual forma busca desarrollar habilidades en los estudiantes para enfrentarse de forma positiva a los mismos retos producto de una sociedad cambiante.

El presente trabajo de grado surge como apoyo a la unidad de Emprendimiento de la Universidad de la Salle que busca en sus estudiantes generar iniciativas emprendedoras responsables y profesionales capaces de generar un impacto positivo en sus vidas y en la sociedad, además que se convierta en una herramienta que logre guiar a los estudiantes en proyectos exitosos y altamente competitivos.

Gámez, J. (2013). *Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos*. Bogotá: Ediciones Unisalle

Brunet, I. (2011). *Creación de Empresas, Emprendimiento e innovación*. Bogotá: Ediciones de la U.

2.1.1.1 Tipo de emprendedores

Existen diferentes tipos de personas que desarrollan su creatividad e innovación, por ello Flórez (2012), expone;

- **Administrativo:** genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas a partir de la investigación y el desarrollo.
- **Oportunistas:** mantiene una actitud alerta en busca de las oportunidades.
- **Adquisitivo:** mejora lo que hace a través de una constante innovación.
- **Incubador:** gracias a su autonomía, logra crear unidades independientes que se convierten en nuevos negocios.
- **Imitador:** a partir de productos existentes genera procesos de innovación. (p. 28-29)

En general son muchas las razones por las cuales una persona busca emprender, en Colombia encontramos el emprendedor que por su formación académica o misma iniciativa desarrolla una idea y logra satisfacer alguna necesidad existente, mientras que están los emprendedores que surgen de situaciones como el desempleo y se ven obligados a buscar alguna forma de obtener recursos económicos.

2.1.1.2 Características del Emprendedor

El emprendedor es una persona integral que cuenta con importantes características profesionales y personales, dentro de esto se tiene la creatividad, innovación y trabajo en equipo (Flórez, 2012)

2.1.1.2.1 Creatividad

Es la capacidad de crear algo nuevo, algo que no existía, logra resolver problemas de una forma original, dentro de su definición también se encuentra que, es el conjunto de métodos que facilitan la producción de un nuevo concepto. (Flórez, 2012).

Para Flórez (2012) la creatividad busca alcanzar un objetivo definido por el emprendedor, para ello es importante que siga un proceso que puede ser; definición del problema, obtención de la información, producción de ideas, analizar alternativas y seleccionar e implementar una solución viable (p. 32)

Le creatividad es entonces hacer algo diferente a partir de una realidad existente. Es por ello como lo dice Gámez (2014) que una persona creativa se caracteriza por su inteligencia, conocimiento, personalidad y motivación. (p. 132)

2.1.1.2.2 Innovación

El fondo menciona dentro de cada una de sus convocatorias que solo podrán formularse planes de negocio que contemplen un componente de innovación y base tecnológica, a partir de ello se toma como definición la misma expresada en las convocatorias de Fondo emprender, innovación se refiere “ a la implementación tecnológica de nuevos productos y procesos y/o a mejoras significativas en estos, ya sea como resultado de la difusión de conocimientos tecnológicos para lograr productos o procesos productivos con especificaciones o propiedades técnicas, diferenciadas con respecto a los existentes en el mercado”. (Fondo Emprender, 2016).

- **La Innovación de los productos:** Se refiere a un producto tecnológicamente nuevo o la combinación de existentes con nuevos usos o puede ser un producto existente tecnológicamente mejorado.
- **La Innovación de Procesos:** “Es la adopción de métodos tecnológicos nuevos o mejorados incluyendo los métodos de distribución, que pueden comprender cambios en equipos, organización de la producción o una combinación de los dos y por último derivarse del uso de un nuevo conocimiento”.
- **La Innovación Organizacional:** Se refiere a cambios en la estructura organizacional, la implementación de técnicas gerenciales avanzadas y la introducción de cambios en la orientación corporativa.
- **La Innovación Incremental:** Es aquella en la que no cambian sustancialmente los productos, procesos, materias primas equipos u operaciones existentes, se lleva a cabo usualmente en usos continuos.
- **La Innovación Radical:** El fondo se refiere a esta innovación a generar nuevas tecnologías en productos y/o proceso. (Fondo Emprender, 2016)

La innovación en general es la que le permite al emprendedor enfrentarse a los retos de un mundo globalizado cada vez más exigente, es la forma de lograr ser competitivo y mantenerse en el mercado con los mejores resultados.

2.1.1.2.3 Trabajo en equipo

El emprendedor es una persona líder que logra propiciar un ambiente de participación activa, encaminada a alcanzar una meta a través de un apoyo mutuo, Flórez (2012), menciona que el emprendedor debe contar y propiciar; liderazgo, aplicabilidad de la misión, visión y objetivos, ambiente cordial, retroalimentación, comunicación óptima, transparencia, responsabilidad, constante estímulo a la cooperación, búsqueda de un crecimiento profesional y personal del equipo. (p. 36)

2.1.2 Emprendimiento Social

Para Gámez (2013), el emprendimiento social es una forma de utilizar las habilidades para resolver problemas sociales, por ello el emprendedor es quien en condiciones específicas pone en marcha nuevas empresas que renuevan el tejido empresarial de una sociedad, con todos los factores positivos que ello implica. (p. 28)

Al referirse a el emprendimiento social en Colombia Gámez (2013), expone que es el país de Latinoamérica con la menor participación de emprendimientos por oportunidad, dentro del total de actividades emprendedoras, también se refiere en general a los emprendedores latinoamericanos los cuales tiene como características que son jóvenes, con experiencia previa, orientados a mercados domésticos, tienen influencia de la familia, el sistema educativo, y el trabajo previo.

A su vez Fondo Emprender busca concientizar a los emprendedores colombianos a participar de forma activa en iniciativas que contrarresten problemas sociales y contribuyan a un país con mejores oportunidades para todos.

2.1.3 Fondo Emprender

Tomado de la página web de Fondo Emprender dice que; “El Fondo Emprender es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002; por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”. (Fondo Emprender, 2016)

Es importante conocer los antecedentes del ente, por ello la página web nos indica que; “Fondo Emprender se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos

legales, sean reconocidos 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, 2016)

2.1.4 El Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

Fue fundado en 1999 por iniciativa del London Business School y del Babson College, como una red de investigación sin ánimo de lucro, inicio con una participación de 10 países, para el 2010 ya se contaba con 59 alrededor del mundo, en la actualidad es la red de investigación sobre emprendimiento más grande del mundo. Colombia se vincula en el 2006 mediante un equipo conformado por la universidad de los Andes, Icesi, Javeriana, Cali y la Universidad del Norte, desde entonces se realiza anualmente un informe en el que se evalúa la actividad emprendedora colombiana, enfatizando en las actitudes, actividades y aspiraciones. Como avances importantes se menciona que en el 2010 el estudio se extendió a todas las regiones y ciudades del país. (Flórez, 2012)

Como lo describe Flórez (2012), GEM surge de reconocer que la creación de empresas es uno de los principales factores de crecimiento en la economía de un país. Cuenta con cuatro objetivos específicos que son:

- Medir el nivel de actividad empresarial en los países.
- Identificar los factores determinantes de creación de nuevas empresas.
- Formular políticas que estimulen la creación de nuevas empresas.
- Explorar el rol de la actividad emprendedora en la economía. (p. 206-207)

2.1.5 Emprendimiento en las instituciones

La ley 1014 de 2006 menciona que todos los establecimientos educativos públicos o privados deben fomentar y enseñar el emprendimiento en todos los niveles correspondientes, si bien es cierto la mayoría de estas cumplen con este requisito, es fundamental evaluar el nivel o la calidad con la que se está retransmitiendo este conocimiento y aun mas de qué forma se está llevando esta teoría a la práctica, y cuales son las herramientas reales que las instituciones ofrecen a sus estudiantes para garantizar el desarrollo inicial o futuro de planes de negocios reales y profesionales, que le permitan enfrentarse a un mundo globalizado y altamente competitivo.

El emprendimiento no puede ser visto como una cátedra tradicional donde se retransmiten conceptos sin mayor profundidad y aplicabilidad, Varela (2014), nos habla de la necesidad de seres humanos capacitados para actuar de forma innovadora con capacidad de logro, que tomen riesgos apropiados, que impacten positivamente a la comunidad a través de la generación de empleo y fuentes de bienestar, personas además que busquen transformar sus empresas respondiendo a nuevos retos sociales y empresariales, es por ello que el autor menciona que este tipo de personas son las que deben tener como meta los sistemas educativos. (p.51)

Varela (2014) menciona que; “La educación empresarial es aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas,

con o sin ánimo de lucro, en cualquier sector de la economía, bajo cualquier estructura jurídica o administrativa, con cualquier objetivo” (p. 53)

El emprendimiento como lo dice la ley se debe enseñar desde el preescolar y permanecer de forma activa en todas las niveles educativas de una persona, Gomez (2014), se refiere a los grandes beneficios que tiene la educación en emprendimiento, partiendo del hecho de buscar que los alumnos realicen actividades que desean hacer y disfrutan al realizarlas, algunos de estos son; mayor disposición para asistir a clases, mejores logros académicos, entendimiento de conceptos, mejorar habilidades académicas, mayor autoestima y respeto, mayor capacidad de asumir riesgos y aprender del fracaso, mayor entendimiento del sistema económico, emprendimiento del manejo financiero y de la creación de una empresa, etc. Culminado en el nivel universitario con la creación de empresas propias, y la participación en un desarrollo económico y social, además de reforzar la cultura emprendedora en el país. (p. 144-145)

En cuanto a la Universidad de la Salle menciona Sanabria (2014), cuenta en primer lugar con un proceso formativo que corresponde a; la docencia con pertinencia, la investigación e innovación con impacto social, la gestión dinámica del conocimiento, la formación integral para el desarrollo humano y el compromiso con una sociedad más democrática y justa. (p. 166)

La institución gestiona el emprendimiento en tres niveles:

- Macrocurricular: permite tomar el emprendimiento como una forma de responder a la oferta de valor de la universidad sobre el impacto social y el desarrollo humano social.
- Mesocurricular: corresponde a la estructura curricular de cada programa, ya que en casi todos los programas se incorpora el emprendimiento.
- Microcurricular: gestión de espacios académicos en syllabus, siendo este el documento que resume la gestión de cada espacio académico así como las competencias a desarrollar y contenidos. (p. 178)

La dinámica institucional ha permitido la creación de un comité curricular, en el que están todos los directores de programa, representantes de las vicerrectorías, representantes de estudiantes y de los egresados (Sanabria 2014).

Es evidente que la institución está realizando un importante esfuerzo en conjunto para lograr desarrollar capacidades en los estudiantes logrando formación integral, y a partir de ello profesionales capaces de emprender en diferentes campos, que aportan al desarrollo económico y social del país, con una alta identidad lasallista.

2.1.6 Etapas de un plan de negocios en Fondo Emprender

“Plan de negocio es un documento en donde se describe y explica un negocio, que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las

estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada”. (CreceNegocios, 2014)

Como lo menciona la ley 1014 de 2006 la educación debe ofrecer importantes herramientas de formación teórica y práctica para el desarrollo de los planes de negocio, pero además de contar con alto contenido de ciencia y de técnica, para que el estudiante esté en capacidad de crear su propia empresa y pueda adaptarse a las nuevas tecnologías. (Secretaría General del Estado, 2016)

Fondo Emprender tiene establecido unas etapas del plan de negocio, estas aparecen estipuladas en su página web y se menciona a continuación:

1- Formulación del plan de negocio: el Sena acompaña al emprendedor y le ayuda a modelar su idea de negocio. Esta etapa contiene tres pasos; registro y asesoría, aprobación técnica y presentación a convocatoria.

2- Evaluación y asignación de recursos: en esta etapa Fondo Emprender evalúa y busca financiar los proyectos de negocio, allí encontramos como pasos; evaluación del plan de negocios, asignación de recursos y legalización del contrato.

3- Ejecución: el emprendedor recibe el apoyo y así pone en marcha su negocio, como pasos se tiene; Ejecución del plan de negocio, seguimiento y acompañamiento, evaluación de indicadores de gestión y decisión sobre reembolso de recursos. (Fondo Emprender, 2016)

El fondo exige que los planes de negocio tengan componentes de innovación y base tecnológica, siendo este un factor de competitividad que les permitirá ser sostenibles durante su proceso.

2.1.7 Beneficiarios

De acuerdo a lo estipulado por Fondo Emprender pueden acceder a los recursos: "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, al momento del aval del plan de negocios. (Fondo Emprender, 2015)

El fondo establece las siguientes condiciones:

- 1- 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, reconocido por el Estado.
- 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. En este caso solo bastara que dichos ciudadanos certifiquen alguno de los títulos contemplados sin importar el tiempo de haber obtenido el respectivo título. (Fondo Emprender, 2016)

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices; el resto de la asociación podrá integrarse con los demás beneficiarios de que trata el artículo 2º del Acuerdo 00010 de 2013”. (Fondo Emprender, 2016)

2.1.8 Conformación de presupuesto

El fondo menciona como están compuestos sus aportes, siendo regido por el Derecho privado, de acuerdo a ello, se dice que, “su presupuesto está conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje, aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados”. (Fondo Emprender, 2016)

2.1.9 Rubros Financiables

El fondo establece la utilización de los recursos de la siguiente forma:

- Financiación del capital de trabajo del plan de negocio, es decir los recursos necesarios para el funcionamiento y operación de la empresa.

- Infraestructura y Montaje, adquisición de maquinaria y equipo, costos que se generen por concepto de constitución legal y licencias requeridas por ley para el normal funcionamiento del proyecto.
- Adquisición e implementación de franquicias, siempre y cuando este modelo de negocio represente una alternativa de impacto para la región, genere valor agregado, garantice sostenibilidad en el mercado, no haya saturación en la zona y tenga impacto en la generación de empleo. (Fondo Emprender, 2016)

2.1.10 Criterios de Evaluación

Fondo emprender selecciona a los evaluadores, quienes se encargan de establecer si el plan de negocio cumple con los parámetros y requisitos establecidos, si así lo consideran pueden pedir información adicional y algunas aclaraciones, los emprendedores tienen un plazo de cinco (5) días hábiles para presentar esta información, si cumplido este tiempo no se entrega la solicitud al fondo se toma como desistimiento del mismo y quedara esta información en el informe de evaluación.

Existen planes de negocio que no serán evaluados por razones tales como; no contienen los requisitos establecidos, cuentan con información no verídica, no hay claridad, presentados por emprendedores que no cumplan con las condiciones de beneficiarios del Fondo.

A su vez cualquier información no verídica que se pueda presentar en cualquiera de los procesos de acreditación o evaluación es motivo para terminar el contrato con FONADE. (FondoEmprender, 2016)

2.1.11 Ponderaciones de Evaluación planes de negocio

Fondo emprender ha establecido para la evaluación de los planes de negocio unos puntajes máximos para cada uno de sus aspectos (generales, comerciales, técnicos, organizacionales, financieros y de medio ambiente), estos a su vez están distribuidos para cada una de sus variables y campos que se pueden detallar en los anexos.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Aspectos Generales

2.2.1.1 Antecedentes

Fondo Emprender evalúa que haya una descripción de actividades previas que tengan relación directa con el plan de negocios bien sea en su formulación o en la puesta en marcha del mismo.

2.2.1.2 Justificación del proyecto

La justificación de un proyecto “es la argumentación que muestra en forma clara las bondades y ventajas de la ejecución de un proyecto para resolver un problema, necesidad, potencialidad u oportunidad, en beneficio de una persona, grupo o comunidad”. (SENA, 2014)

Fondo emprendedor evalúa dentro de la justificación la claridad en la relación con cadenas, mini cadenas productivas y clústers, así como tendencias de la industria y / o mercado.

2.2.1.3 Definición de objetivos

“Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos”. (Aiteco consultores, 2013). Fondo emprendedor solicita que los objetivos sean claros, cuantificables, medibles y realizables en el periodo de análisis propuesto.

2.2.1.4 Resumen ejecutivo

“El Resumen ejecutivo es la reunión de los puntos más importantes que forman un plan de negocios, es decir, la carta de presentación de tu proyecto. Su función es transmitir de manera clara y directa las fortalezas de tu propuesta sin tener que revisar todo el plan de negocios”. (Academia, 2012)

La entidad evalúa la claridad de la presentación de los contenidos generales del plan, modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera de las empresas.

2.2.1.5 Equipo de trabajo

“La importancia del equipo de trabajo se encuentra en la facilidad para distribuir las tareas. Nadie puede tener la capacidad en una empresa de hacerlo todo, por eso se requiere un equipo de trabajo con diversas habilidades para hacer frente a las responsabilidades adquiridas en la iniciativa empresarial. Además, dichas habilidades permitirán resolver inconvenientes encontrados en un momento dado”. (Institución Universitaria de Envigado, 2015)

Fondo Emprender evalúa la complementariedad de los perfiles, formación académica y experiencia de los integrantes.

2.2.2 Aspectos comerciales

2.2.2.1 Caracterización del producto

De acuerdo a Santesmases (2012), el producto es cualquier bien servicio o idea que se ofrece al mercado. Es el medio para alcanzar el fin de satisfacer las necesidades del consumidor, el autor se refiere a no centrarse en sus características o atributos sino a los beneficios que reporta, las emociones que puede despertar o las experiencias que proporciona al consumidor o usuario. (p. 96-97)

Fondo emprender evalúa que haya claridad sobre el producto a vender, si hay restricciones desde el punto de vista de consumo, si tiene alta competencia a nivel interno o externo y si hay claridad respecto del comportamiento de la demanda del bien o servicio.

2.2.2.2 Identificación del mercado objetivo

Al referirse al mercado objetivo menciona Fischer (2004), lo correspondiente a la segmentación de mercados mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, de acuerdo a ello se divide el mercado en varios sub mercados o segmentos de acuerdo con los deferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. El autor menciona la necesidad de generar un programa de mercadotecnia. (p. 93)

El ente evaluara la claridad del perfil del cliente y/o consumidor a atender y las motivaciones y expectativas del cliente y consumidores.

2.2.2.3 Identificación y evaluación de canales de comercialización

La distribución relaciona la producción con el consumo. Tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado, de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. El canal de distribución es el camino seguido por el producto, a través de los intermediarios, desde el productor al consumidor. (Santesmases, 2012)

Fondo Emprender evaluara la descripción de los actuales canales de comercialización del sector y la identificación del canal de comercialización a utilizar para la venta de productos y/o servicios del proyecto.

2.2.2.4 Estrategias y garantías de comercialización del producto terminado

Para Santesmases (2012), lo relacionado a la promoción de un producto tiene que ver con el conjunto de actividades que tratan de comunicar los beneficios que reporta el producto y de persuadir al mercado objetivo de que lo compre a quien lo ofrece, es una combinación de actividades como; venta personal, publicidad, propaganda, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo. (p. 100)

De acuerdo a esto el Fondo evalúa la identificación de los mecanismos para el lanzamiento del producto y garantizar la inserción comercial del bien o servicio y la gestión para la realización de acuerdos, pre-acuerdos comerciales para la venta del producto o servicio.

2.2.2.5 Proyección de venta

“Una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro, ayuda a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja”. (Suttle, 2015)

Fondo emprender en este aspecto evalúa la estimaron los precios y cantidades que se venderán por periodo y la forma como se recauda las venta.

2.2.3 Aspectos Técnicos

2.2.3.1 Caracterización técnica del producto o servicio

Para Stanton (2007) el producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio, el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea, el autor también menciona que los clientes compran mucho más que un conjunto de atributos cuando adquieren el producto, compran satisfacción en la forma de los beneficios que esperan recibir del producto. (p. 221)

2.2.3.2 Definición del proceso de producción a implementar e índices

“Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda”. (Retos-operaciones-logistica.eae, 2015)

Fondo emprender evalúa la claridad sobre el proceso de producción en cuanto actividades, tareas y tiempos para generar el bien o servicio.

2.2.3.3 Programa de producción

“El Plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias”. (Guía para la creación de empresas, 2015)

Fondo Emprender evalúa la claridad sobre la forma como se producirá el bien o servicio para definir el bien o servicio por unida de tiempo o servicio.

2.2.3.4 Verificación y valoración de los requerimientos en equipamiento, materiales y suministros

“Empezamos por definir perfectamente nuestras necesidades, cualitativa y cuantitativamente, decidir qué comprar, a quién, cuándo y cuánto es algo común en todos los procesos de aprovisionamiento.”(Departamento de Bibliotecas Universidad de Antioquia, 2015)

Se evaluará por parte de Fondo Emprender la claridad sobre las cantidades y especificaciones técnicas de los equipos herramientas e instalaciones requeridas para producir el bien o servicio.

2.2.4 Aspectos organizacionales

2.2.4.1 Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto.

Al referirse a la estructura organizacional Ivancevich (2003), define que es un patrón de tareas en una organización, una causa importante de comportamiento individual y grupal, a su vez lo define como las características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. (p. 368)

2.2.4.2 Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la define como un “acuerdo entre el gobierno y uno o más socios privados (que puede incluir operadores y financiadores) bajo el cual los socios privados proveen un servicio de manera tal que los objetivos de provisión de servicios del gobierno se encuentren alineados con los objetivos de obtención de utilidad del sector privado y donde la efectividad depende de una adecuada transferencia de riesgos del sector privado. (Banco Interamericano de desarrollo, 2011)

El fondo evaluara sinergias que los postulantes tienen con entidades del gobierno y privadas.

2.2.4.3 Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa

La Cámara de Comercio de Bogotá apoya paso a paso al emprendedor en su proceso empresarial y para el efecto ha diseñado el proceso para la creación de empresas competitivas y formalizadas, en donde las etapas de gestación, planeación, puesta en marcha y operación se desarrollan a través de un proceso conformado por cinco componentes imprescindibles en la creación de empresa: 1. El emprendedor, 2. La oportunidad de negocio, 3. El plan de empresa, 4. El entorno institucional, 5. La constitución y formalización.(Empresario.com.co, 2009)

Fondo Emprender evaluara la claridad de los requisitos y aspectos legales para implementar y operar el negocio, al igual, que el tiempo para cumplirlo.

2.2.5 Aspectos financieros

2.2.5.1 Cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes básicos (inversión fija, inversión diferida, capital de trabajo)

Fondo emprender evalúa este aspecto con la elaboración del plan de inversión y financiamiento, en forma completa e identificando fuente de recursos.

Un plan de inversión “es un modelo sistemático, unos pasos a seguir, con el objetivo de guiar las inversiones actuales o futuras hacia un camino más seguro. El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir”. (La enciclopedia de las inversiones, 2014)

2.2.5.2 Presupuesto de costos de operación

Para Cuevas (2001), los costos operativos cubren dos áreas: Mercadeo y ventas y Administración. De acuerdo a esto los primeros incluyen todos los costos necesarios para dar a conocer el producto o servicio y llevar las ordenes al cliente, a su vez los costos administrativos incluyen todos los costos de la organización que no pueden ser incluidos en la producción o el mercadeo, como salarios de ejecución, contabilidad, relaciones públicas y demás costos asociados con la administración general de la organización como un todo. (p. 13-14)

Fondo emprender evalúa que se tenga identificado los costos por unidad, por lote, y que haya coherencia con el presupuesto de ventas, y con la política de inventarios.

2.2.5.3 Presupuesto de ingresos de operación

Romero (1995), define que los ingresos son provenientes de las actividades primarias o normales. En el caso de empresas comerciales e industriales estos ingresos son generados por ventas de sus inventarios y en las empresas de servicios por la prestación de los mismos. (p. 125)

Se debe presentar a fondo emprender un presupuesto de ingresos por periodo, coherente con el módulo de mercado y la capacidad real de producción.

2.2.5.4 Estados financieros

Según Carvalho (2004), los estados financieros son una representación financiera estructurada de la posición financiera y de las transacciones llevadas a cabo por una empresa, de igual forma el autor menciona que para Colombia, son aquellos que mediante una tabulación formal de nombres y cantidades de dinero derivados de los registros, reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables. (p. 2)

A fondo emprender se deben presentar los estados financieros básicos (balance y P y G) base y proyectados según lo amerite naturaleza del negocio.

2.2.5.5 Perspectivas de rentabilidad

“La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores)”. (Gerencie.com, 2010)

2.2.6 Aspectos de medio ambiente

“La contaminación por parte de la industria es una realidad que un alto porcentaje de la sociedad ha asumido como una realidad necesaria para que se genere un desarrollo económico. Principalmente, las empresas han instaurado esta situación y ejercen presión sobre los ecologistas con argumentos que simplifican las opciones a decidir entre aceptar “cierto grado” de contaminación o quedarse sin fuentes de trabajo”. (Fuentes contaminantes, 2010)

En este aspecto Fondo Emprender evalúa que el emprendedor identifique como su empresa afecta el medio ambiente y las estrategias que propone para mitigar el impacto ambiental.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Ley 1014 de 2006

La presente ley es creada por el Congreso de Colombia para el fomento a la cultura del emprendimiento, busca promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país para lograr la creación de empresas a través de un conjunto de principios normativos, por otra parte busca crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento, la presente ley además propone el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia con igualdad de oportunidades, promueve y direcciona el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo; en general esta ley busca fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial y de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador. (Secretaria General del Estado, 2016)

2.3.2 Artículo 40 de la Ley 789 del 27 de Diciembre de 2002

"Artículo 40. Fondo Emprender. Créase el Fondo Emprender, FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por esta entidad y cuyo objeto exclusivo será financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen.

En el caso de las asociaciones estas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices. Ver art. 13, Decreto Nacional 934 de 2003

El Fondo Emprender se regirá por el Derecho privado, y su presupuesto estará conformado por el 80% de la monetización de la cuota de aprendizaje de que trata el artículo 34, así como por los aportes del presupuesto general de la nación, recursos financieros de organismos de cooperación nacional e internacional, recursos financieros de la banca multilateral, recursos financieros de organismos internacionales, recursos financieros de fondos de pensiones y cesantías y recursos de fondos de inversión públicos y privados.” (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, 2002)

2.3.3 Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994

"Artículo 1o. Objeto de la ley. La educación es un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes. La presente Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. (Ministerio de Educación, 1994)

2.3.4 Artículo 34 de la Ley 789 de 2002

"Artículo 34. Monetización de la cuota de aprendizaje. Los obligados a cumplir la cuota de aprendizaje de acuerdo con los artículos anteriores podrán en su defecto cancelar al SENA una cuota mensual resultante de multiplicar el 5% del número total de trabajadores, excluyendo los trabajadores independientes o transitorios, por un salario mínimo legal vigente. En caso que la monetización sea parcial esta será proporcional al número de aprendices que dejen de hacer la práctica para cumplir la cuota mínima obligatoria." (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, 2002)

2.3.5 Acuerdo 0004 de 2009

Del Consejo Directivo Nacional del SENA, por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender, así como los manuales de operaciones y de financiación del Fondo Emprender, que hacen parte integral del Acuerdo. (FondoEmprender, 2016)

Capítulo 3

3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

Hernandez (2014), menciona los tipos de investigación, a partir de ello se define para este trabajo una investigación descriptiva, en la cual se describen características o rasgos de la población objeto de estudio. (p. 113), de igual forma el autor menciona que se deben describir aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares.

3.2 Método deductivo

El método deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas, es decir que a partir de las situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. (Méndez, 2006)

De acuerdo a ello se dice que este método permite después de la observación buscar conclusiones de la situación de estudio.

3.3 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Sampieri, 1998)

La población es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada. (Sampieri, 1998)

Para esta investigación se han tomado 20 convocatorias presentadas entre el 03 de diciembre de 2012 y el 26 de noviembre de 2014, de acuerdo a ello la población correspondió a 4.196 propuestas.

3.4 Muestra

Para Sampieri (1998), la muestra suele ser definida como un subgrupo de la población y para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población. (p. 204- 205). A su vez Bernal (2010), menciona que la muestra es la parte de la población de la que realmente se obtiene la información para desarrollar el estudio y sobre la cual se realiza la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (p. 161)

De acuerdo a Hernandez (2014), en las muestras probabilísticas todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtiene definiendo las

características de la población y el tamaño de la muestra y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (p. 175)

Se tomaron 1.411 proyectos aprobados y 2.785 no aprobados con los que se determinó el tamaño de la muestra por distribución normal, de esta forma se estudiaron 641 proyectos a través de un muestreo probabilístico aleatorio para 303 proyectos aprobados y 338 proyectos no aprobados así:

n= Tamaño muestra a calcular
 N= Tamaño del universo
 Z= Nivel de confianza
 p= Probabilidad de éxito o proporción esperada
 e= precisión (error máximo admisible)

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{(N - 1) \times e^2 + Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Proyectos aprobados

N= 1.411
 Z= 95% = 1,96²
 p= 50% = 0,5
 e= 5% =0,05²

$$n = \frac{1.411 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(1.411 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 303

Proyectos no aprobados

N= 2.785
 Z= 95% = 1,96²
 p= 50% = 0,5
 e= 5% =0,05²

$$n = \frac{2.785 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{(2.785 - 1) \times 0,05^2 + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n = 338

3.5 Fuentes secundarias

Según Méndez (2006) toda investigación implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos, y demás materiales documentales, como trabajos de grado, enciclopedias, diccionarios, etc. (p. 249)

Para la elaboración de este análisis y categorización se utilizaron como fuentes secundarias información recopilada en las bibliotecas Universidad de la Salle y Luis Angel Arango, DANE, se toman como referencia las instituciones como el Sena y Fondo emprender a través de las tecnologías de la información (internet) de igual forma se utilizan navegadores especializados, y otras fuentes.

A través de estimaciones estadísticas y proyecciones de población del DANE, se establecieron segmentos por densidad poblacional para los departamentos y municipios de

Colombia, de igual forma, se realizó segmentación para los sectores económicos e instituciones educativas. La caracterización de esta información, permitió focalizar la investigación y adicionar un grado de detalle para los segmentos mencionados de acuerdo a su representatividad y su comportamiento para cada uno de los campos, variables y aspectos, en los proyectos aprobados y no aprobados.

3.6 Características de la investigación

Basados en las descripciones e interpretaciones plasmadas por parte de Fondo Emprender en los proyectos muestreados, se calificó “sí” se cumplió o “no” el concepto de cada uno de los campos para los proyectos viables y no viables. Los campos están agrupados en variables, que a su vez componen los aspectos establecidos como requisito en las propuestas presentadas para el emprendimiento, esta información se consolidó a través de un formulario de una base de datos de Access con la cual se desarrolló una herramienta en Excel y otra para Google Earth, que permitió la visualización y análisis de la información proveniente de la base de datos.

El desarrollo de la herramienta en Excel permitió generar un análisis focalizado para los segmentos establecidos en la caracterización del estudio. No obstante conviene distinguir la flexibilidad de dicho instrumento, debido a que se diseñó de manera dinámica y gráfica con la posibilidad de mostrar resultados a todo nivel de detalle, dada la combinación de los filtros en todas las variables que se encuentran implícitas en la información objeto de estudio.

Los resultados están basados en la variación matemática, este indicador explica el nivel de fortaleza en los proyectos viables, o el nivel de debilidad de los proyectos no viables para cada uno de los campos, variables y aspectos.

$$\text{Variación: } (v_2 / v_1 - v_1) \times 100$$

Ejemplo proyectos viables o aprobados:

$v_2 =$ Si cumplió con el objetivo del campo/variable/aspecto: 100

$v_1 =$ No cumplió con el objetivo del campo/variable/aspecto: 3

$$(100 / 3 - 1) \times 100 = 3.233\%$$

Ejemplo proyectos no viables o no aprobados:

$v_2 =$ No cumplió con el objetivo del campo/variable/aspecto: 80

$v_1 =$ Si cumplió con el objetivo del campo/variable/aspecto: 20

$$(80 / 20 - 1) \times 100 = 167\%$$

Capítulo 4

4. Trabajo Práctico

4.1 Caracterización proyectos presentados a fondo emprender

4.1.1 Proyectos viables e inviables

En el periodo de estudio se presentaron 4.196 planes de negocio provenientes de los 33 departamentos que componen el territorio nacional, podemos precisar que la viabilidad obtenida de la totalidad de las propuestas presentadas a Fondo Emprender fue del 34%, frente a una inviabilidad del 66%.

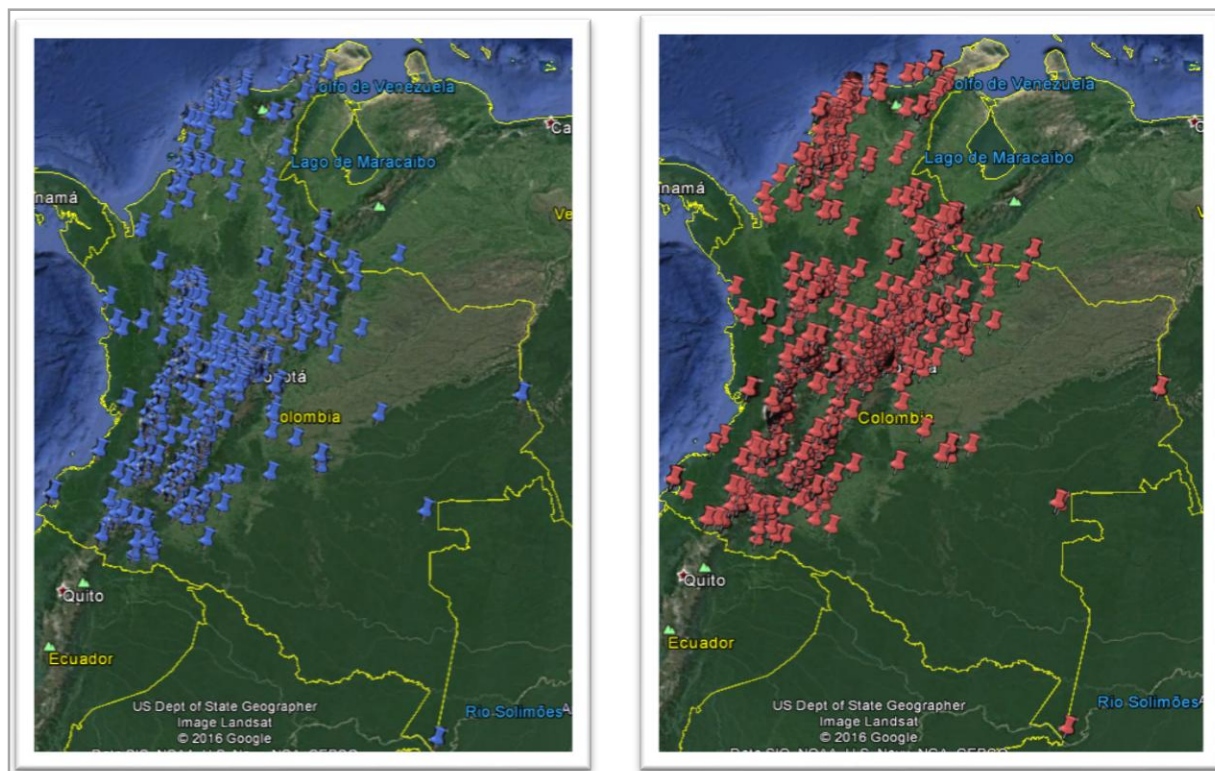


Ilustración 1. Distribución proyectos viables y no viables en Colombia.
Elaboración Propia.

4.1.2 Proyectos por tipo de institución

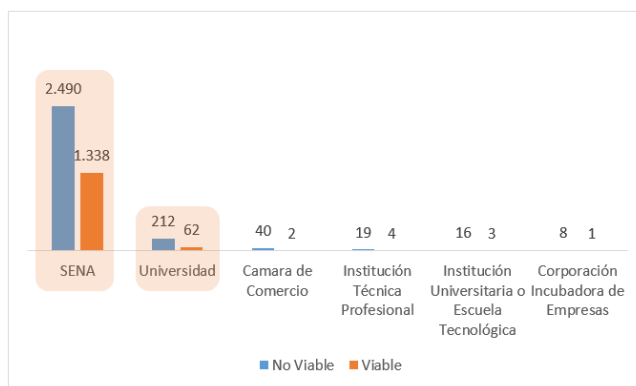
Con relación a las instituciones educativas, se determinó que el 91,3% de los proyectos que se presentaron a Fondo Emprender corresponden al SENA, estos planes de negocio presentaron una viabilidad en sus propuestas el 35%, en inviabilidad del 65%.

Las universidades como instituciones educativas representaron el 6,5% de propuestas presentadas a fondo emprender, estas entidades mostraron una viabilidad del 23% en sus planes de negocio e inviabilidad de los mismos del 77%.

El 1,2% de los proyectos fueron presentados por instituciones técnicas profesionales, corporaciones incubadoras de empresas e instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, estos establecimientos tuvieron un promedio del 15% en la viabilidad de los proyectos y una inviabilidad promedio del 85%.

Por último encontramos Cámara y Comercio que presentó el 1% de los proyectos a Fondo Emprender con una viabilidad en sus planes de negocio del 5% e inviabilidad del 95%.

En el desarrollo de la investigación se realizó análisis a las instituciones educativas SENA y universidades, teniendo en cuenta que reúnen el 97,8% de los proyectos del país.



Gráfica 1. Proyectos por tipo de institución.
Elaboración Propia.

4.1.3 Proyectos por tipo de departamento

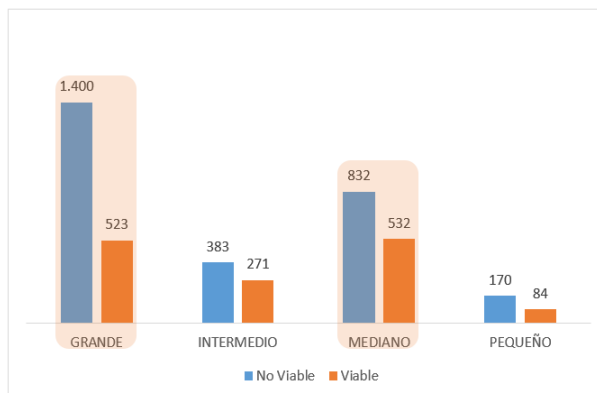
En Colombia, el 46% de las propuestas de emprendimiento se presentan en departamentos grandes como Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca o Bogotá en su condición de distrito especial, en este segmento los planes de negocio fueron viables en un 27%, e inviables en un 73%.

En los departamentos medianos como Tolima, Boyacá, Huila o Cesar presentaron el 33% de las propuestas a nivel nacional con viabilidad en los planes de negocio del 39% e inviabilidad del 61%.

Podemos mencionar que departamentos intermedios como Meta, Quindío, Caldas o Caquetá, representan el 16% de las propuestas las cuales fueron viables un 41% e inviables un 59%.

El restante 5% de los proyectos proviene de departamentos pequeños como Vaupés, Arauca, Casanare o Putumayo, con una viabilidad 33% e inviabilidad del 67%.

Según estimaciones y proyecciones de población del DANE, para el año 2016 el 84% de la población estará concentrada en municipios grandes y medianos, este porcentaje es acorde a la cantidad de proyectos presentados a fondo emprender que corresponde a un 85%, razón por la cual en el proceso de análisis se contempló los dos segmentos de departamentos respecto a los factores de viabilidad en inviabilidad de los planes de negocio.



Gráfica 2. Proyectos por tamaño de departamento.
Elaboración Propia.

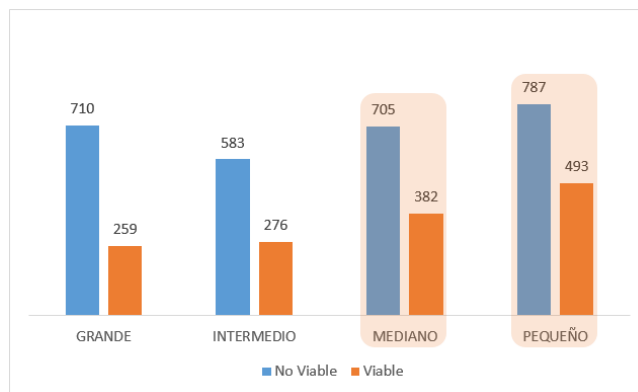
4.1.4 Proyectos por tipo de municipio

Los municipios pequeños presentaron el 31% de las propuestas de emprendimiento con una viabilidad del 39% e inviabilidad en los planes de negocio del 61%.

El 26% de los planes de negocio corresponde a municipios medianos con viabilidad en las propuestas del 35% e inviabilidad del 65%.

Los municipios grandes representan el 23% con viabilidad del 27% e inviabilidad del 73%.

El restante 20% de los proyectos proviene de municipios intermedios con una viabilidad 32% e inviabilidad del 68%.



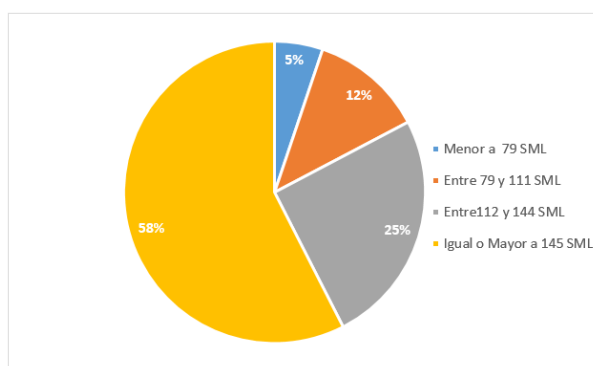
Gráfica 3. Proyectos por tamaño de municipio.
Elaboración Propia.

El 78 % de los proyectos provienen de municipios pequeños y medianos, motivo que nos lleva a puntualizar sobre estos segmentos de población en el análisis que se realizó.

4.1.5 Proyectos viables según asignación de recursos y convocatorias

En el periodo de estudio, Fondo Emprender ha asignado recursos para los planes de negocio que fueron viables, dicha asignación se distribuyeron de la siguiente forma:

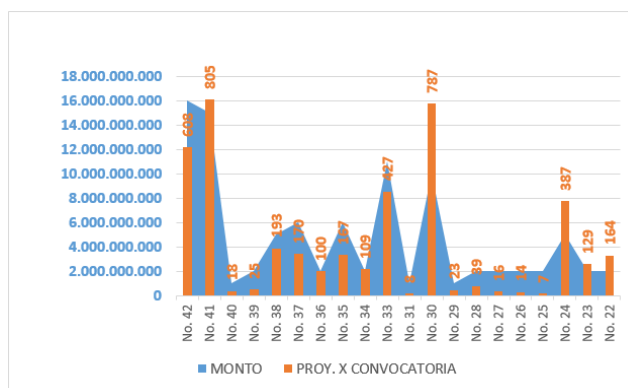
El 58% de los recursos son iguales o mayores a 145 SML (salarios mínimos legales), el 25% de los recursos estuvo entre los 112 y 144 SML, el 12% de los recursos asignado estuvo entre los 79 y 111 SML, el restante 5% corresponde a asignaciones menores a 79 salarios mínimos.



Gráfica 4. Asignación de recursos proyectos aprobados.
Elaboración Propia.

En total se han asignados \$95.000.000.000 millones de pesos. Los montos de las convocatorias oscilan entre los \$1.000.000.000 millones de pesos a los \$16.000.000.000 millones de pesos.

Como se puede observar en la gráfica 5, existe una correlación con la cantidad de proyectos presentados y el presupuesto disponible para cada convocatoria, esta correlación es directamente proporcional, lo que significa que a mayor monto de la convocatoria, mayor es el número de postulantes que presentan planes de negocio.



Gráfica 5. Monto de convocatorias y planes de negocio.
Elaboración Propia.

4.1.6. Proyectos según sector económico

El sector económico de agricultura, ganadería, caza y silvicultura representa el 33% de las propuestas de planes de negocio a fondo emprender, estos proyectos tuvieron una viabilidad del 60% e inviabilidad del 40%.

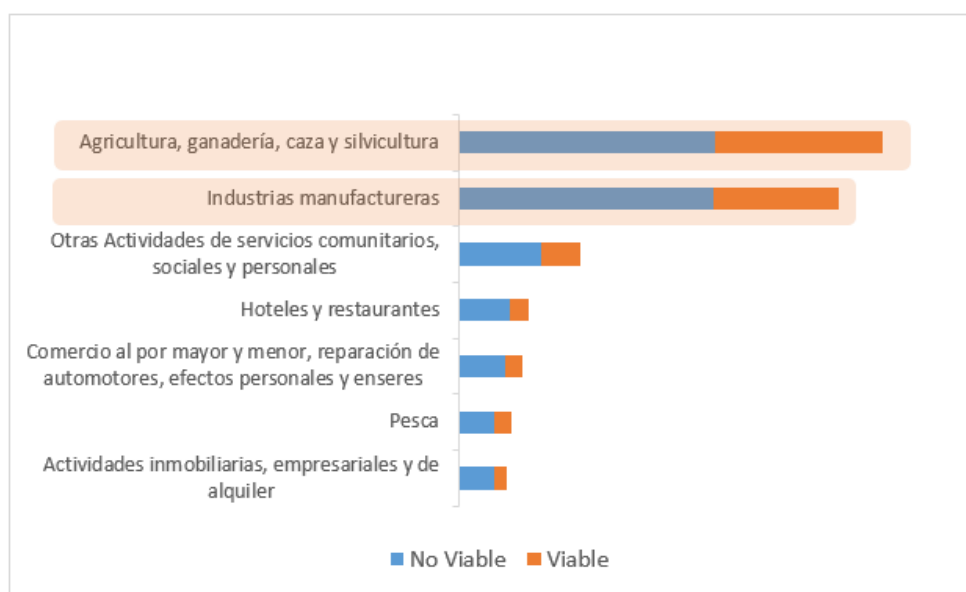
La industria manufacturera representó el 30% de los planes de negocio, con una viabilidad en los proyectos del 33% y un 67% en inviabilidad.

En el sector económico otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales se encuentra el 9% de los proyectos, estos planes de negocio mostraron una viabilidad del 32% e inviabilidad del 68%.

Los Hoteles y Restaurantes presentaron el 5% de los proyectos con una viabilidad del 28% e inviabilidad del 72%.

La actividad económica comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos representó el 5% de los proyectos, con viabilidad del 26% en sus planes de negocio e inviabilidad del 74%.

Los sectores económicos restantes representan el 18% de los proyectos con una viabilidad en los planes de negocio del 21% en promedio, e inviabilidad de los mismos del 79% en promedio.



Gráfica 6. Actividades económicas.
Elaboración Propia

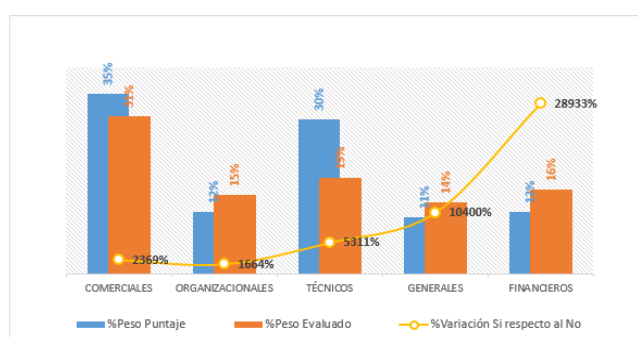
Los sectores de la economía agricultura, caza y silvicultura, junto a industrias manufactureras representaron el 63% de los planes de negocio presentados a Fondo emprender, motivo por el cual, en el proceso de análisis se revisaron estos dos segmentos.

4.2 Análisis de los proyectos viables y no viables presentados a fondo emprender

4.2.1 Análisis general

4.2.1.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos por fondo emprender para cada uno de los aspectos, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 31%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 18%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.



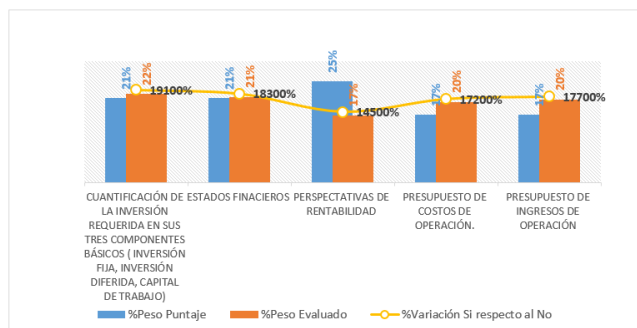
Gráfica 7. Aspectos de los proyectos viables.
Elaboración Propia.

Para el estudio de los proyectos presentados a fondo emprender, se discriminaron los campos que “sí” cumplieron con el requisito, de los que “no” cumplieron con el mismo. De la variación del sí respecto al no, podemos establecer que los proyectos son viables de acuerdo al grado de desviación, que determina el nivel de fortaleza de cada uno de los aspectos a nivel general así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 99,7% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables, presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
3. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.

- La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.

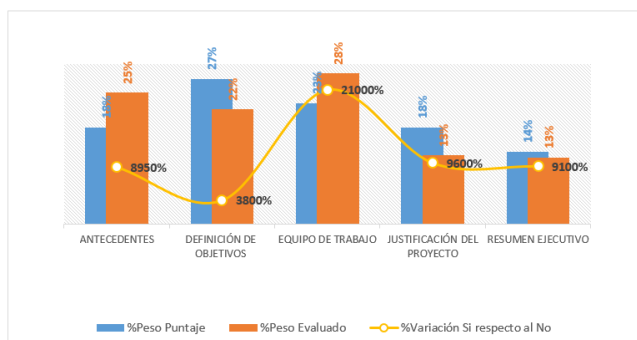


Gráfica 8. Variables de los aspectos financieros.

Elaboración Propia.

En segunda medida tenemos los aspectos generales, donde el 99% de los proyectos evaluados cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

- El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
- La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
- En el resumen ejecutivo por la claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
- Los antecedentes al demostrar actividades previas en el modelo de negocio.



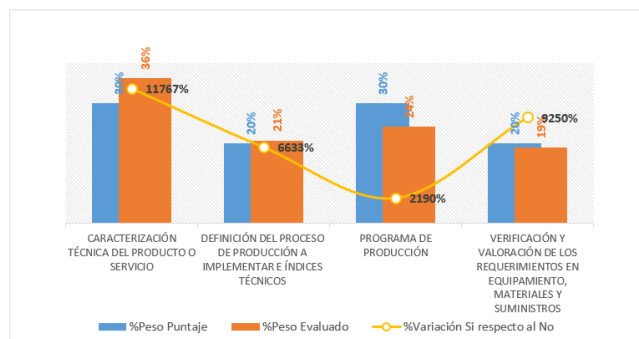
Gráfica 9. Variables aspectos generales.

Elaboración Propia.

En tercera instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 98% en los proyectos evaluados, en la siguiente escala de fortalezas para sus variables:

- La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.

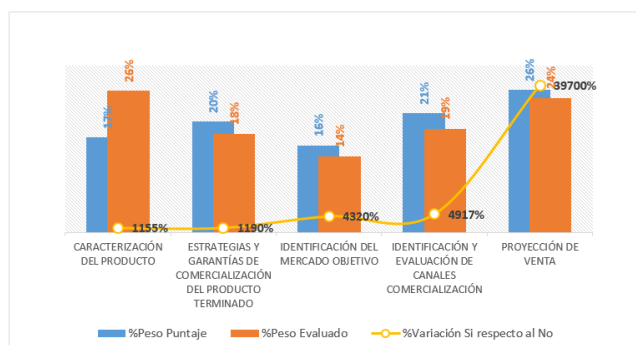
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro, debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.



Gráfica 10. Variables aspectos técnicos.
Elaboración Propia.

En cuarta escala se tienen los aspectos comerciales, con un 96% de los proyectos evaluados que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

1. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
2. Identificación y evaluación de canales de comercialización por que se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
4. Estrategias y garantías de comercialización, en esta variable se tiene en cuenta los pre-acuerdos comerciales y los mecanismos para lanzar el mismo.



Gráfica 11. Variables aspectos comerciales.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 95% de los planes de negocio evaluados cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad de cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
2. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 12. Variables de los aspectos organizacionales.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 97% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.1.2 Planes de negocio no viables

Los planes de negocio no aprobados representan el 66% de la totalidad de los proyectos, estos fueron separados en dos grupos:

- a. Proyectos que no fueron acreditados o descartados por disponibilidad de recursos económicos por parte de fondo emprender y el no cumplimiento con los lineamientos establecidos en las convocatorias, este grupo representa el 18%.
- b. Los proyectos no viables en su etapa evaluativa y que representan el 82%.

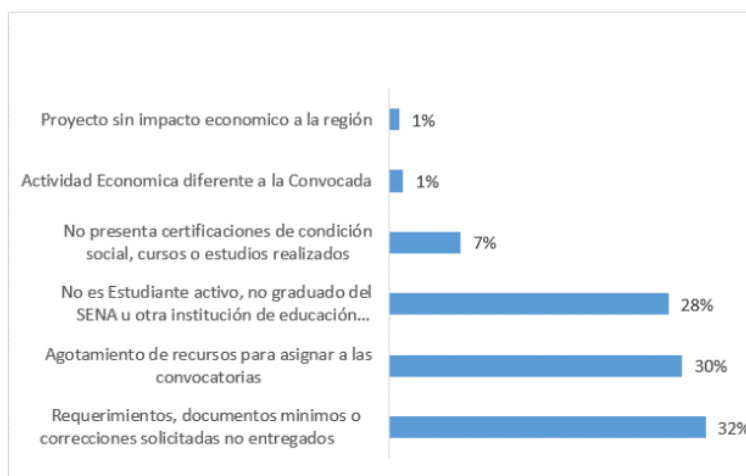
Las principales causas para que los planes de negocio no se acreditaran fueron:

El 32% de los proyectos no tienen los requerimientos o documentos mínimos establecidos en la convocatoria, no los entregaron o no los hicieron llegar a tiempo para las correcciones solicitadas.

El 30% de los proyectos no son acreditados por capacidad económica de fondo emprender al agotar los recursos asignados para las convocatorias dada la cantidad de planes de negocio presentados.

El 28% de las propuestas no tiene claridad de quienes pueden participar en la convocatoria.

El 7% de los planes no presentaron certificaciones de cursos, estudios realizados o condición social, o no las hicieron llegar a tiempo.

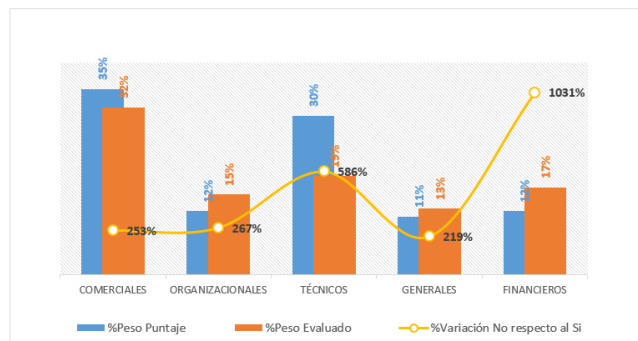


Gráfica 13. Motivos de no acreditación.

Elaboración Propia.

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 32%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala

con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

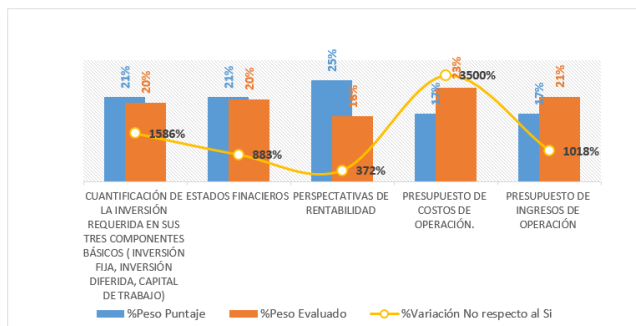


Gráfica 14. Aspectos de los proyectos no viables.
Elaboración Propia.

El referente de variación de los aspectos a nivel general del no respecto al sí, establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad en el siguiente orden:

En primera instancia, el 92% de los proyectos evaluados no cumplieron los aspectos financieros, estos tiene el porcentaje más alto de desviación, lo que indica que los campos que componen estos aspectos presentaron el mayor grado de debilidad respecto a los demás aspectos, las variables que dan soporte a este aspecto en orden según su nivel de debilidad son:

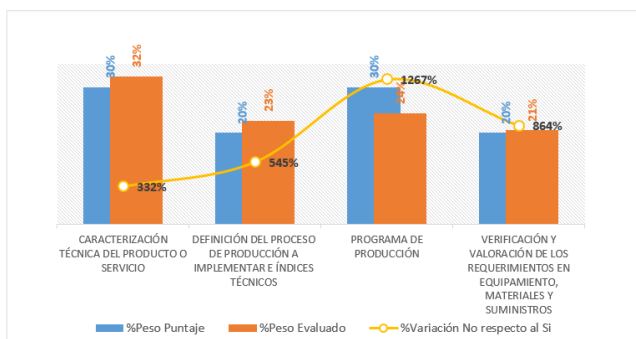
1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardo coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
3. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza con inconsistencias en la proyección.



Gráfica 15. Variables financieras de proyectos no viables.
Elaboración Propia.

En segunda instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 87% de los proyectos evaluados no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

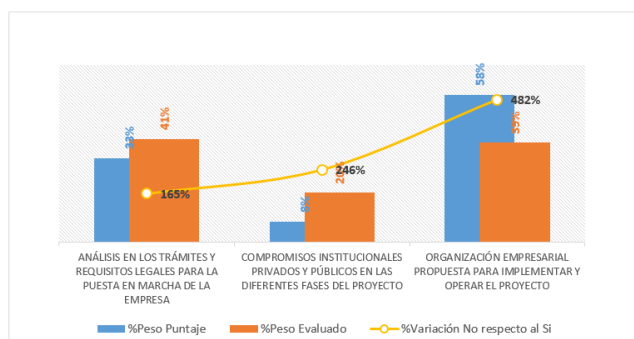
1. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos no tienen claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.



Gráfica 16. Variables técnicas proyectos no viables.
Elaboración Propia.

En tercera instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 79% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

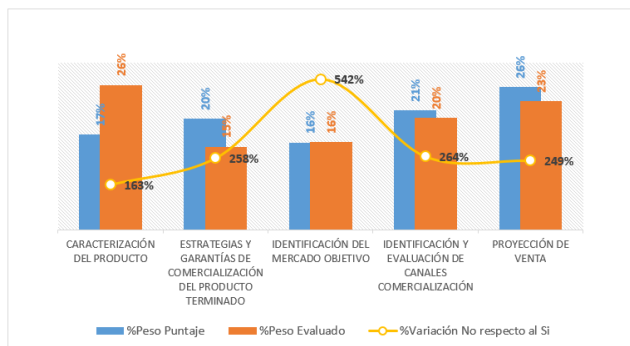
1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
2. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa, principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 17. Variables organizacionales de proyectos no viables.
Elaboración Propia.

En cuarta escala, el 78% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Estrategias y garantías de comercialización, al no contar con pre-acuerdos comerciales y los mecanismos para lanzar el mismo.
4. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.



Gráfica 18. Variables comerciales de los proyectos no viables.
Elaboración Propia.

En quinto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos no cumplieron en un 76% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

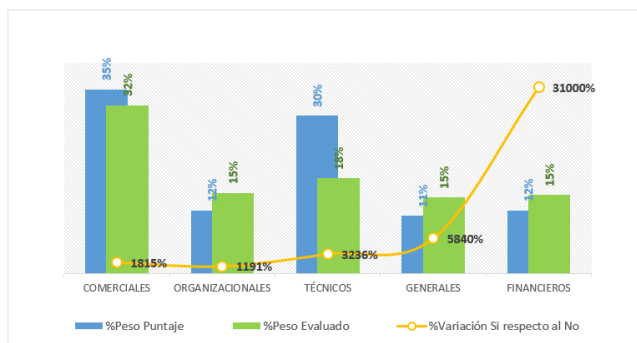
1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial al no relacionar el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 58% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

4.2.2 Análisis por departamentos grandes

4.2.2.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 32%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 18%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

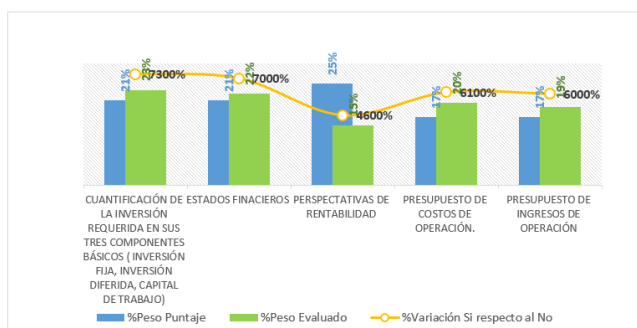


Gráfica 19. Aspectos por Departamento Grande.
Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos por departamentos grandes así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 99,7% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

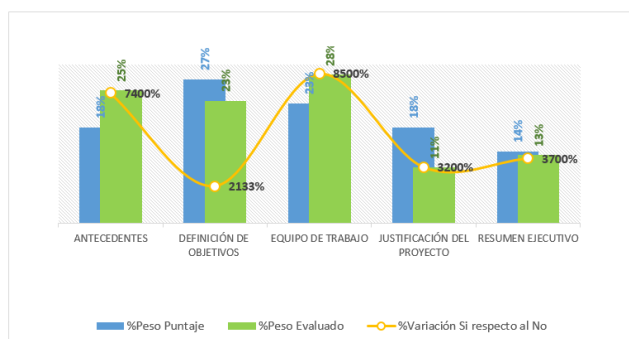
1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
3. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
4. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.



Gráfica 20. Variables de los aspectos financieros departamentos Grandes.
Elaboración Propia.

En segunda medida tenemos los aspectos generales, donde el 98% de los proyectos evaluados cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

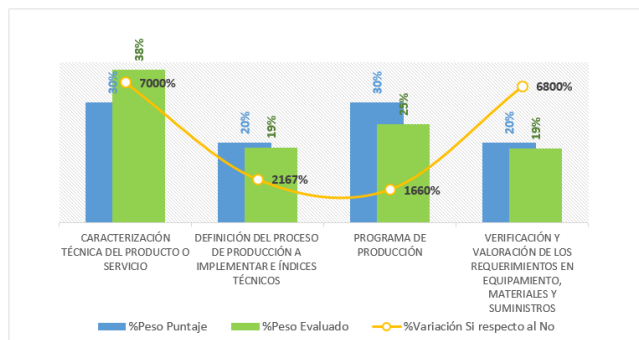
1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. Los antecedentes al demostrar actividades previas en el modelo de negocio.
3. En el resumen ejecutivo por la claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.



Gráfica 21. Variables aspectos generales departamentos grandes.
Elaboración Propia.

En tercera instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 97% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de fortaleza para sus variables:

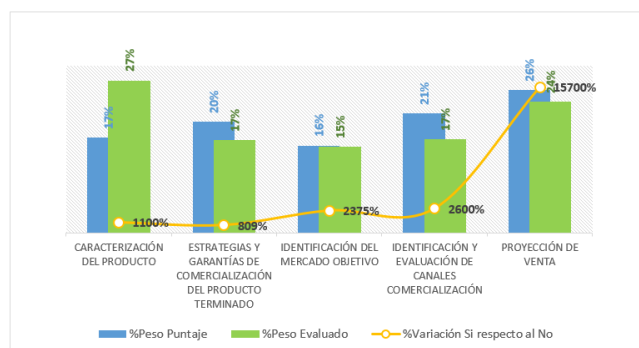
1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro, debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas y tiempos para la generación del bien o servicio.



Gráfica 22. Variables aspectos técnicos departamentos grandes.
Elaboración Propia.

En cuarta escala se tienen los aspectos comerciales, con un 95% de los proyectos evaluados que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

1. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
2. Identificación y evaluación de canales de comercialización por que se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Identificación del mercado objetivo, primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
4. Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.

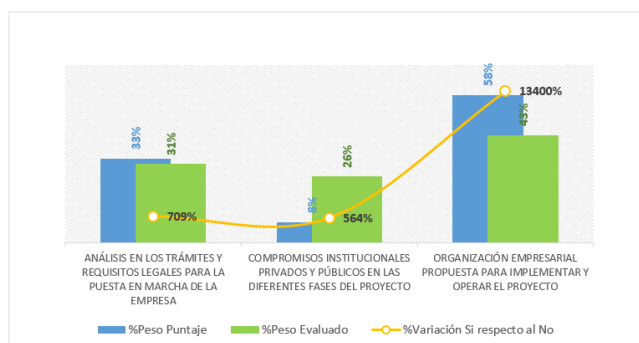


Gráfica 23. Variables aspectos comerciales departamentos grandes.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 93% de los planes de negocio evaluados cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.

2. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa, principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.
3. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.

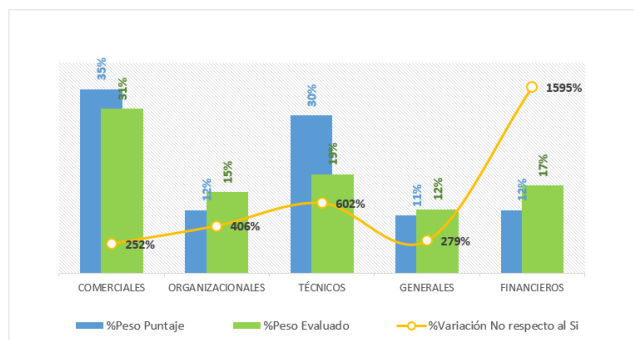


Gráfica 24. Variables de los aspectos organizacionales departamentos grandes.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 93% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.2.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 31%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

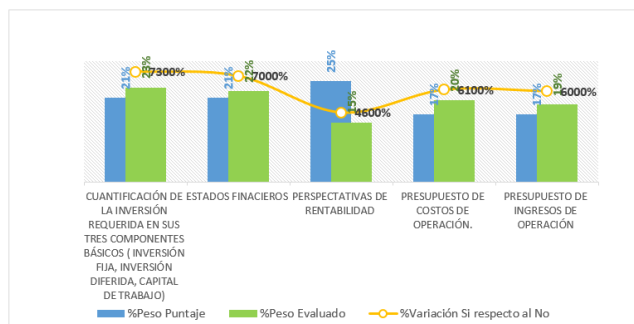


Gráfica 25. Aspectos de los proyectos no viables departamentos grandes.
Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia, el 94% de los proyectos evaluados no cumplieron los aspectos financieros, estos tiene el porcentaje más alto de desviación, lo que indica que los campos que componen estos aspectos presentaron el mayor grado de debilidad respecto a los demás aspectos, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

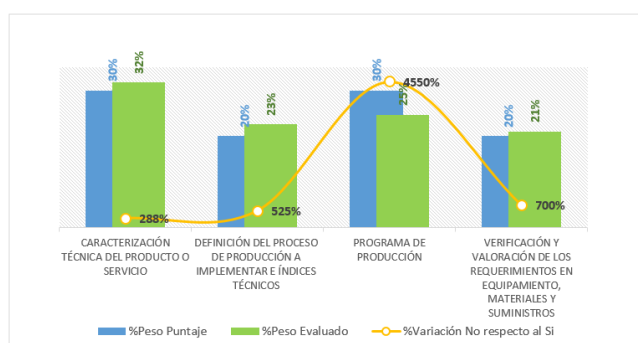
1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardo coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
3. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza con inconsistencias en la proyección.
4. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.



Gráfica 26. Variables financieras de proyectos no viables departamentos grandes.
Elaboración Propia.

En segunda instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 88% de los proyectos evaluados no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

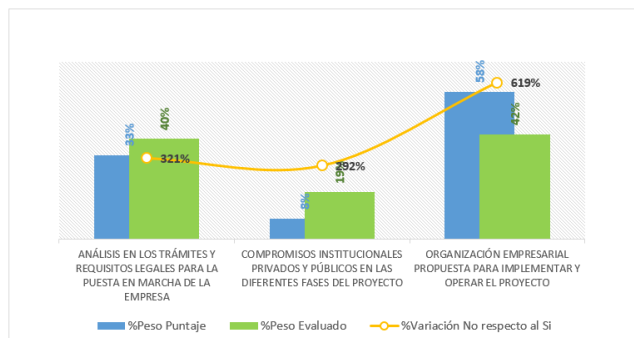
1. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio, definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos dado que en los proyectos no tienen claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.



Gráfica 27. Variables técnicas proyectos no viables departamentos grandes.
Elaboración Propia.

En tercera instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 83% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

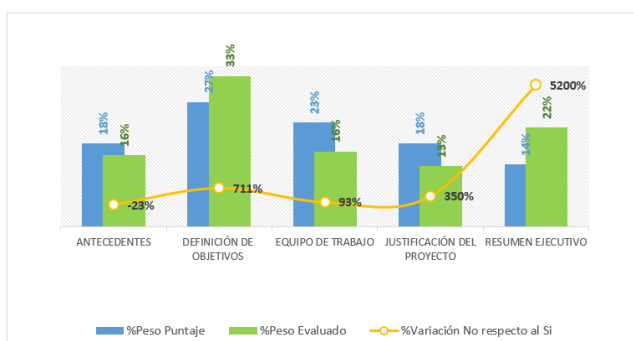
1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
2. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.
3. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.



Gráfica 28. Variables organizacionales de proyectos no viables departamentos grandes. Elaboración Propia.

En cuarto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos evaluados no cumplieron en un 79% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial al no relacionar el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.

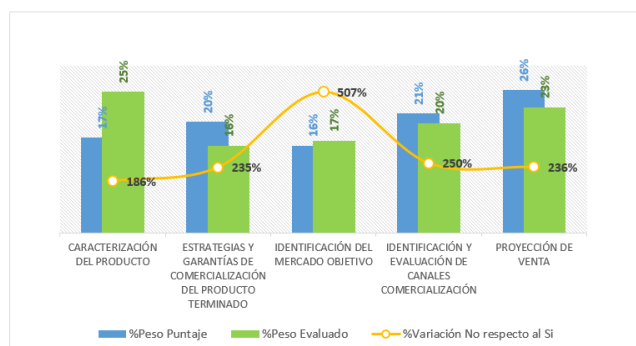


Gráfica 29. Variables generales de proyectos no viables departamentos grandes. Elaboración Propia.

En quinta escala, el 78% de los proyectos evaluados no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Para la variable identificación y evaluación de los canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.

4. Estrategias y garantías de comercialización, al no contar con pre-acuerdos comerciales y los mecanismos para lanzar el mismo.



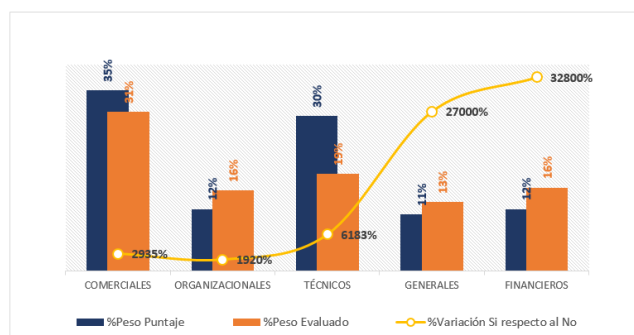
Gráfica 30. Variables comerciales de los proyectos no viables departamentos grandes. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 63% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

4.2.3 Análisis por departamentos medianos

4.2.3.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 31%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

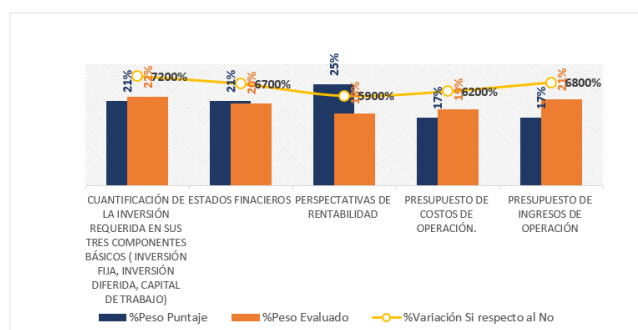


Gráfica 31. Aspectos por departamentos medianos. Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos por departamentos medianos así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 99,7% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

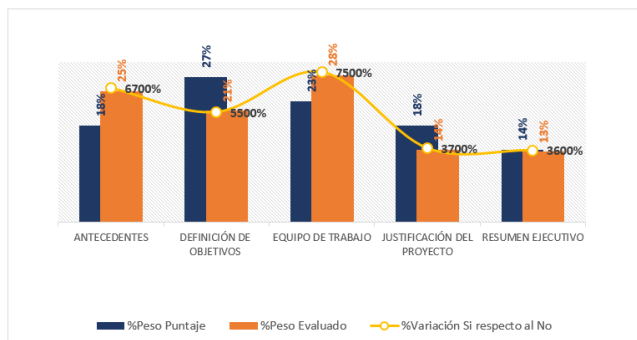
1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
3. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
4. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.



Gráfica 32. Variables de los aspectos financieros departamentos medianos.
Elaboración Propia.

En segunda medida tenemos los aspectos generales, donde el 99,6% de los proyectos evaluados cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

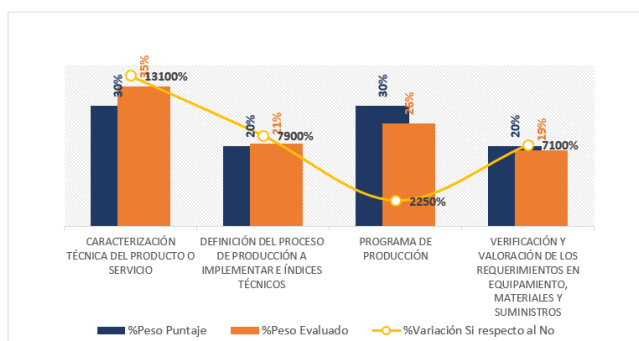
1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. Los antecedentes al demostrar actividades previas en el modelo de negocio.
3. En definición de objetivos, dado que son realizables, cuantificables y medibles en el periodo propuesto.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.



Gráfica 33. Variables aspectos generales departamentos medianos.
Elaboración Propia.

En tercera instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 98% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de fortaleza para sus variables:

1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.
3. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro, debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.

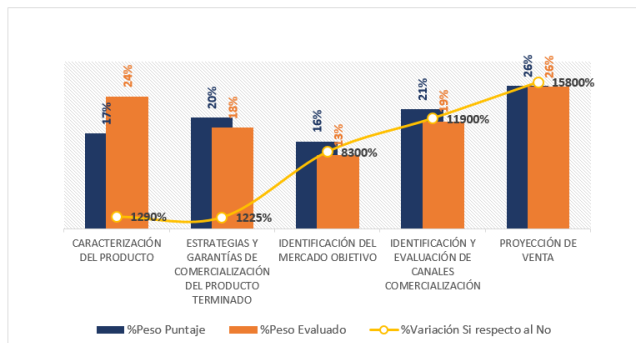


Gráfica 34. Variables aspectos técnicos departamentos medianos.
Elaboración Propia.

En cuarta escala se tienen los aspectos comerciales, con un 97% de los proyectos evaluados que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de importancia:

1. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.

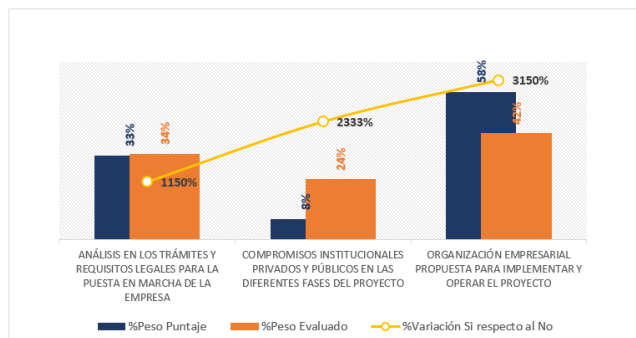
- Identificación y evaluación de canales de comercialización por que se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
- Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
- Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.



Gráfica 35. Variables aspectos comerciales departamentos medianos.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 95% de los planes de negocio evaluados cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de importancia así:

- Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
- Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
- Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa, principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.

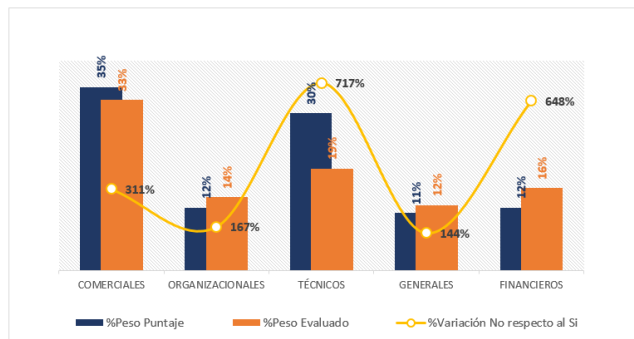


Gráfica 36. Variables de los aspectos organizacionales departamentos medianos. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 99% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.3.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 31%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

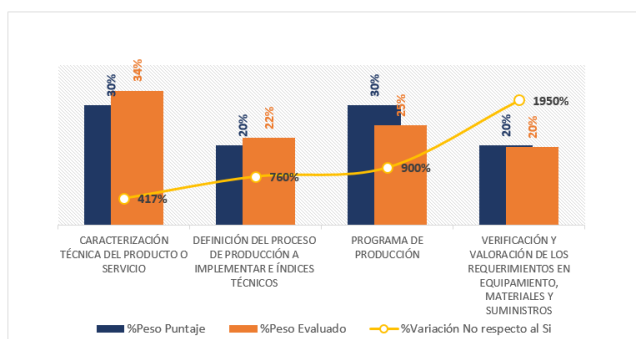


Gráfica 37. Aspectos de los proyectos no viables departamentos medianos. Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 89% de los proyectos evaluados no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

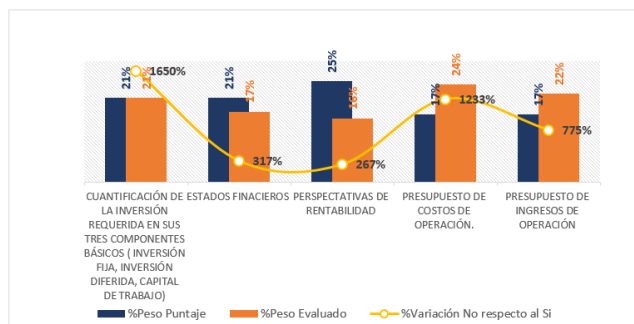
1. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
2. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos no tienen claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas y tiempos para la generación del bien o servicio.



Gráfica 38. Variables técnicas proyectos no viables departamentos medianos.
Elaboración Propia.

En segunda instancia, el 88% de los proyectos evaluados no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

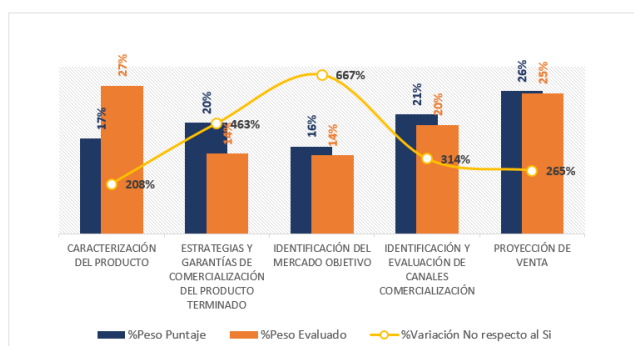
1. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
2. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardó coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
3. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza con inconsistencias en la proyección.



Gráfica 39. Variables financieras de proyectos no viables departamentos medianos. Elaboración Propia.

En tercera escala, el 80% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

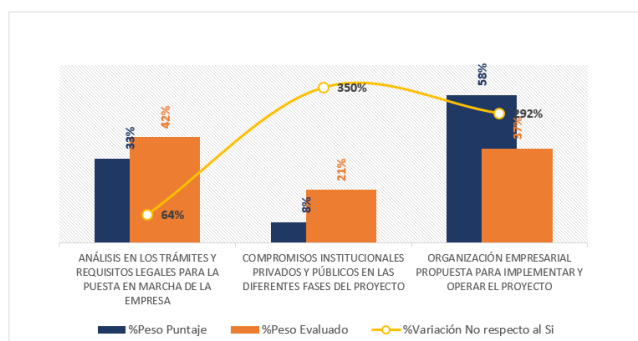
1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Estrategias y garantías de comercialización, al no contar con pre-acuerdos comerciales y los mecanismos para lanzar el mismo.
3. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
4. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.



Gráfica 40. Variables comerciales de los proyectos no viables departamentos medianos. Elaboración Propia.

En cuarta instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 73% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

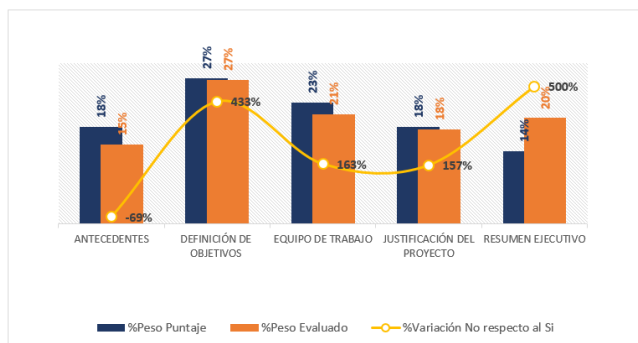
1. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
2. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 41. Variables organizacionales de proyectos no viables departamentos medianos. Elaboración Propia.

En quinto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos no cumplieron en un 71% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial al no relacionar el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.



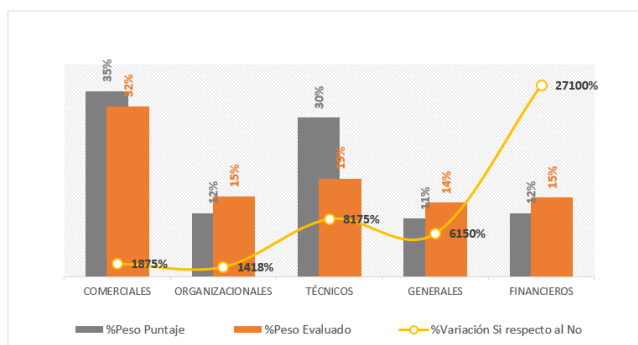
Gráfica 42. Variables generales de proyectos no viables departamentos medianos. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 52% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

4.2.4 Análisis por municipios medianos

4.2.4.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 32%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.



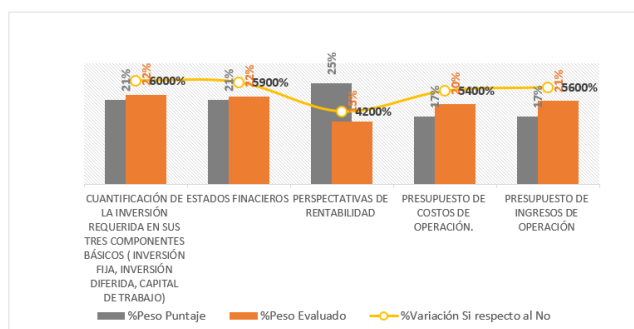
Gráfica 43. Aspectos por municipios medianos. Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos de los municipios medianos así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 100% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica

que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

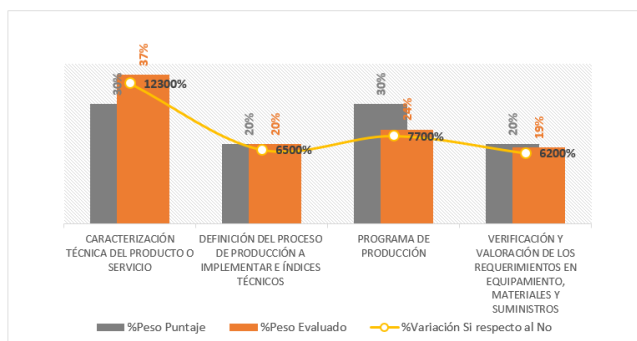
1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
3. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.



Gráfica 44. Variables de los aspectos financieros municipales medianos.
Elaboración Propia.

En segunda instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 99% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de importancia para sus variables:

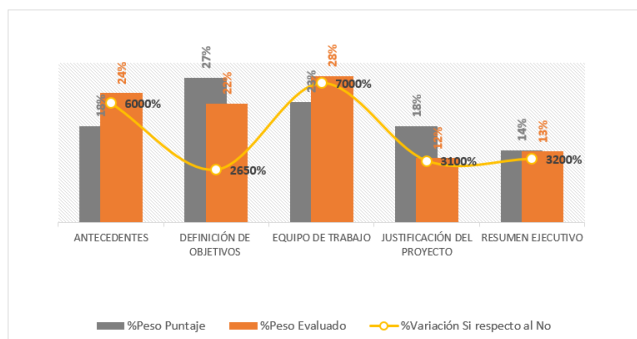
1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. La variable programa de producción dado que hay claridad sobre la forma como en el proceso de producción definiendo el tamaño del proyecto en función de la producción por unidad de tiempo.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas y tiempos para la generación del bien o servicio.
4. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro, debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.



Gráfica 45. Variables aspectos técnicos municipios medianos.
Elaboración Propia.

En tercera medida tenemos los aspectos generales, donde el 98% de los proyectos evaluados cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. Los antecedentes al demostrar actividades previas en el modelo de negocio.
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
4. En resumen ejecutivo, debido a que presentan claridad en los contenidos del plan de negocio, modelo, mercado, organización y estructura financiera.

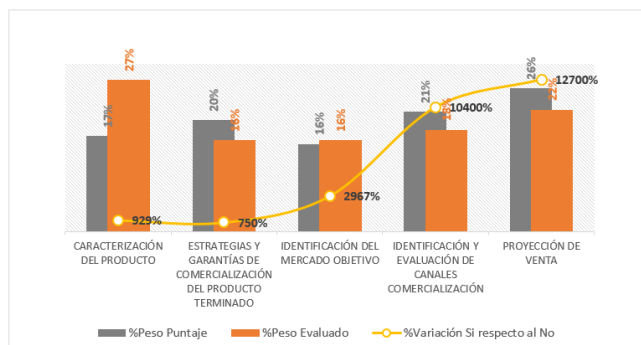


Gráfica 46. Variables aspectos generales municipios medianos.
Elaboración Propia.

En cuarta escala se tienen los aspectos comerciales, con un 95% de los proyectos evaluados que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

1. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.

- Identificación y evaluación de canales de comercialización por que se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
- Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
- Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.



Gráfica 47. Variables aspectos comerciales municipios medianos.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 94% de los planes de negocio cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

- Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
- Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la empresa.
- Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.

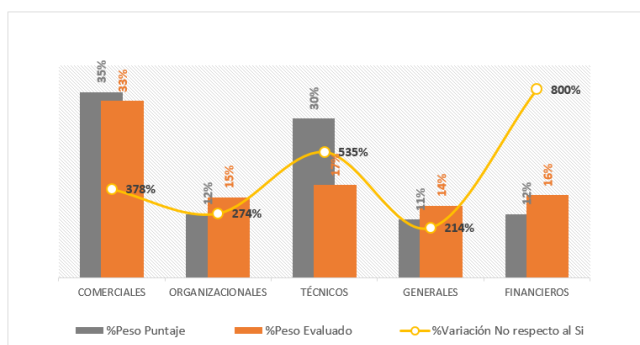


Gráfica 48. Variables de los aspectos organizacionales municipios medianos. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 97% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.4.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 33%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 17%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

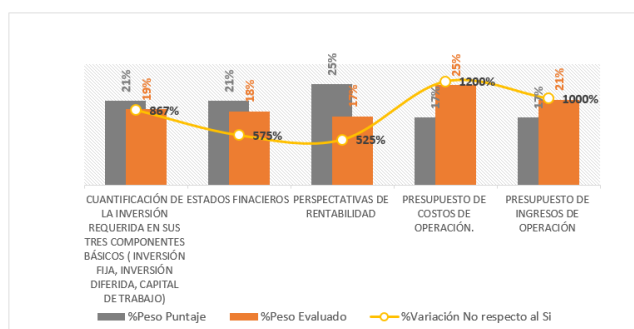


Gráfica 49. Aspectos de los proyectos no viables municipios medianos. Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia, el 90% de los proyectos no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

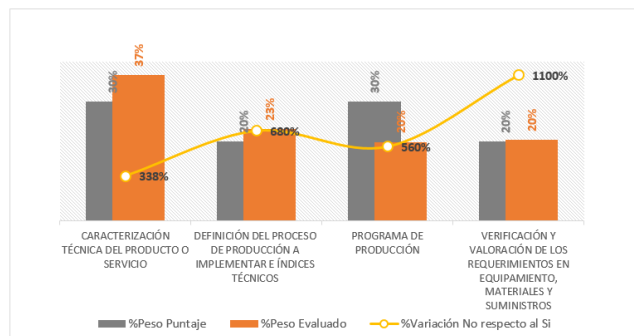
1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardó coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
3. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
4. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza con inconsistencias en la proyección.



Gráfica 50. Variables financieras de proyectos no viables municipios medianos.
Elaboración Propia.

En segunda instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 86% de los proyectos no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

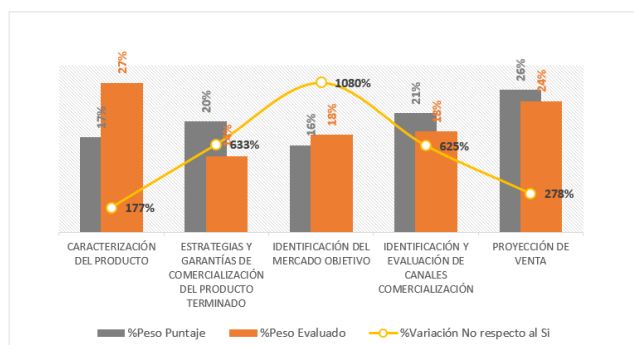
1. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
2. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos dado que en los proyectos no tienen claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.
3. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.



Gráfica 51. Variables técnicas proyectos no viables municipios medianos.
Elaboración Propia.

En tercera escala, el 83% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Estrategias y garantías de comercialización, al no contar con pre-acuerdos comerciales y los mecanismos para lanzar el mismo.
3. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
4. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.

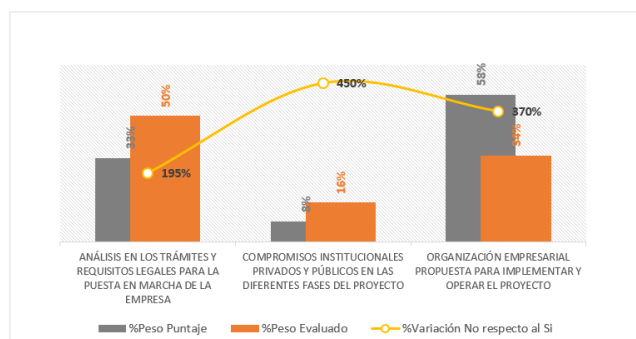


Gráfica 52. Variables comerciales de los proyectos no viables municipios medianos.
Elaboración Propia.

En cuarta instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 79% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

1. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.

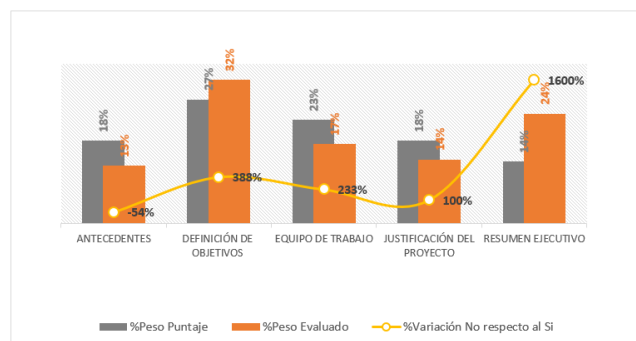
2. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 53. Variables organizacionales de proyectos no viables municipios medianos. Elaboración Propia.

En quinto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos no cumplieron en un 76% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial al no relacionar el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.



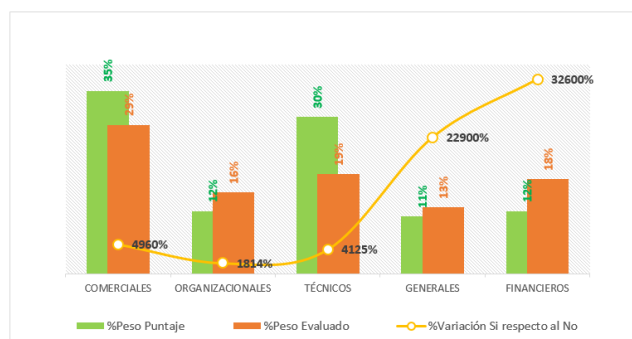
Gráfica 54. Variables generales de proyectos no viables municipios medianos. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 60% de los proyectos no cumple con este aspecto.

4.2.5 Análisis por municipios pequeños

4.2.5.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 29%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.



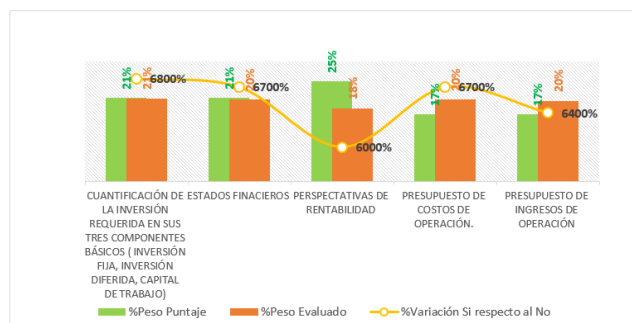
Gráfica 55. Aspectos por municipios pequeños.
Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos de los municipios pequeños así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 99,7% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
3. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.

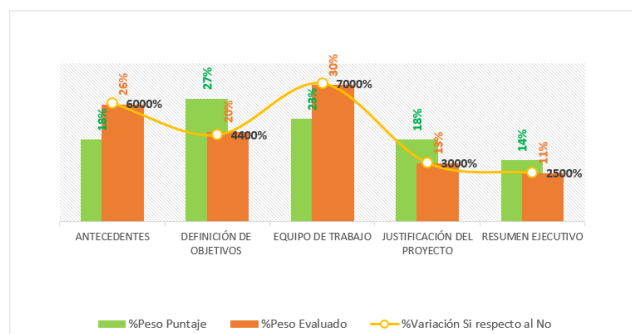
- Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.



Gráfica 56. Variables de los aspectos financieros municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En segunda medida tenemos los aspectos generales, donde el 99,6% de los proyectos cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

- El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
- Los antecedentes al demostrar actividades previas en el modelo de negocio.
- En la definición de objetivos al ser claros, medibles y realizables en el periodo propuesto.
- La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.

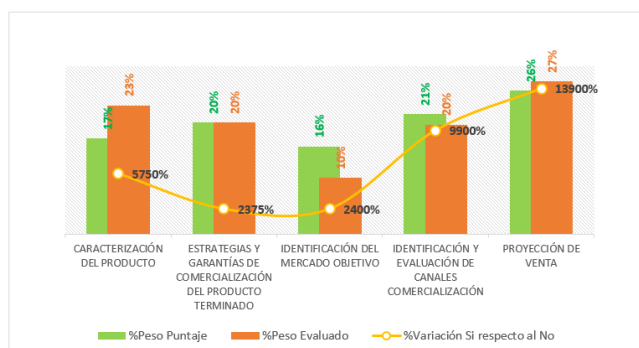


Gráfica 57. Variables aspectos generales municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En tercera escala se tienen los aspectos comerciales, con un 98% de los proyectos evaluados que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

- Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.

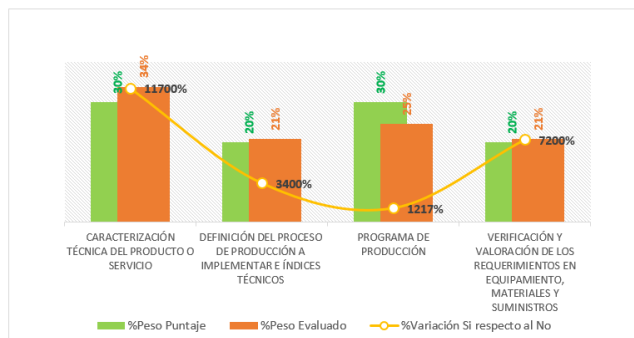
2. Identificación y evaluación de canales de comercialización por que se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.
4. Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.



Gráfica 58. Variables aspectos comerciales municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En cuarta instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 98% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de fortaleza para sus variables:

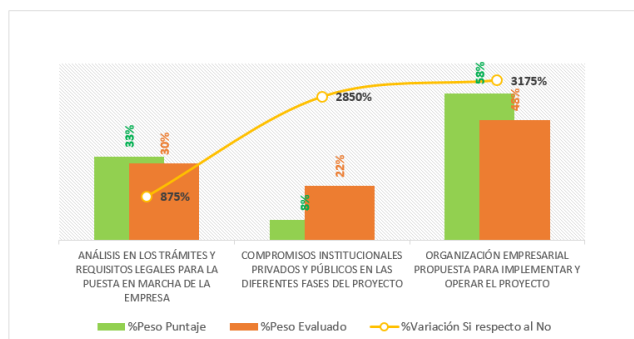
1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.
4. La variable programa de producción dado que hay claridad sobre la forma como en el proceso de producción definiendo el tamaño del proyecto en función de la producción por unidad de tiempo.



Gráfica 59. Variables aspectos técnicos municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 95% de los planes evaluados de negocio cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de importancia así:

1. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
2. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la empresa

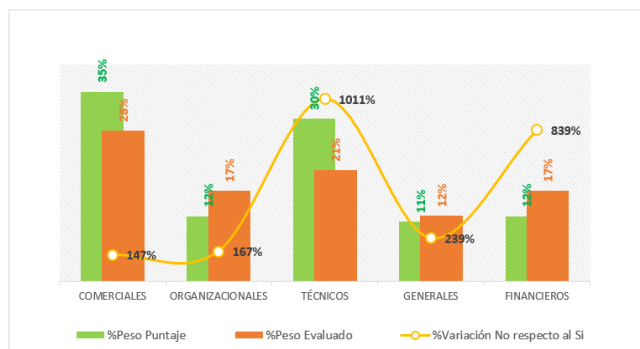


Gráfica 60. Variables de los aspectos organizacionales municipios pequeños.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 98% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.5.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 28%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 21%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

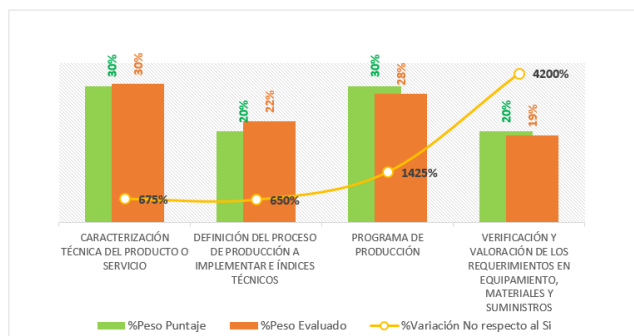


Gráfica 61. Aspectos de los proyectos no viables municipios pequeños.
Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 92% de los proyectos evaluados no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

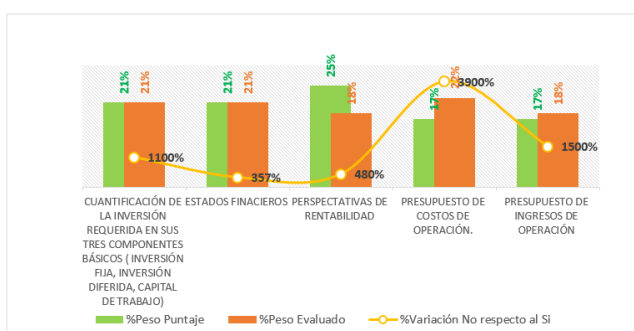
1. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
2. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
3. En la variable caracterización técnica del producto o servicio, debido a que tiene claridad en los requerimientos de insumos, materias primas y mano de obra directa para asegurar el proceso de producción y la descripción de las características del producto o servicio.



Gráfica 62. Variables técnicas proyectos no viables municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En segunda instancia, el 90% de los proyectos evaluados no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardó coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
3. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
4. En la variable perspectivas de rentabilidad esperada del negocio

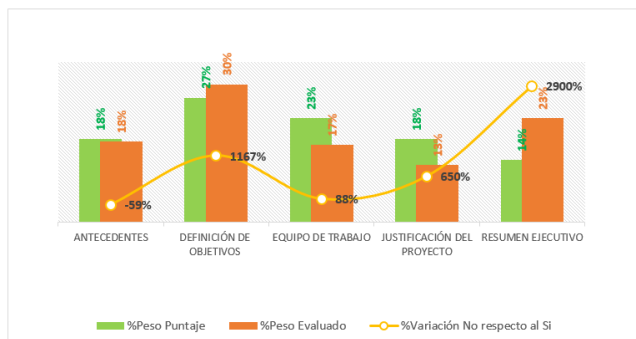


Gráfica 63. Variables financieras de proyectos no viables municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En tercer puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos evaluados no cumplieron en un 77% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.

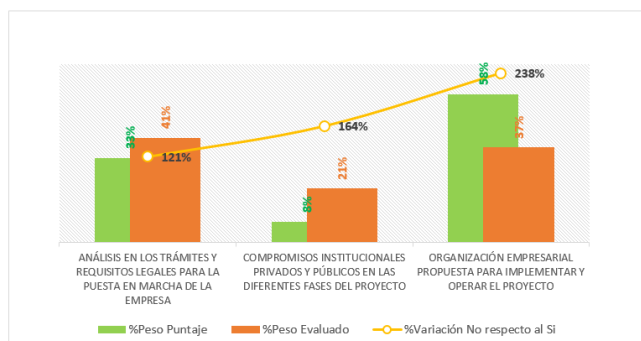
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial al no relacionar el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
4. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.



Gráfica 64. Variables generales de proyectos no viables municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En cuarta instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 73% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

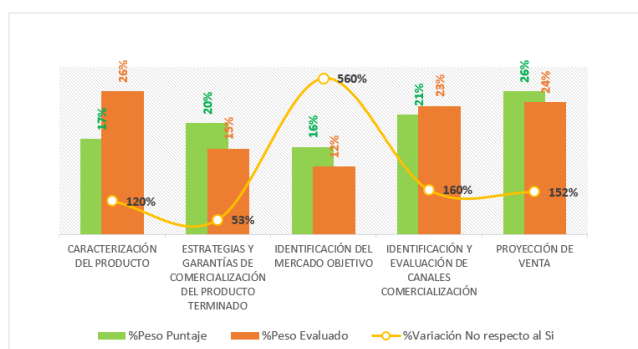
1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
2. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 65. Variables organizacionales de proyectos no viables municipios pequeños.
Elaboración Propia.

En quinta escala, el 71% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
4. Caracterización del producto al no presentar claridad respecto al comportamiento de la demanda y restricciones estacionales del producto o servicio.



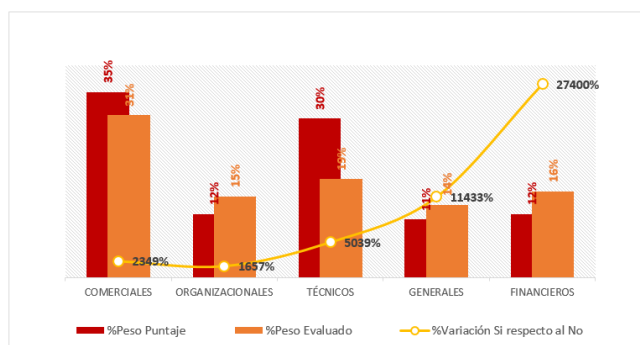
Gráfica 66. Variables comerciales de los proyectos no viables municipios pequeños. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 57% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

4.2.6 Análisis por institución educativa SENA

4.2.6.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 31%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

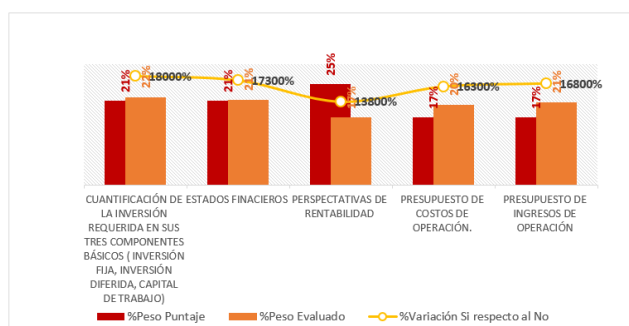


Gráfica 67. Aspectos SENA.
Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos del SENA así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 99,6% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

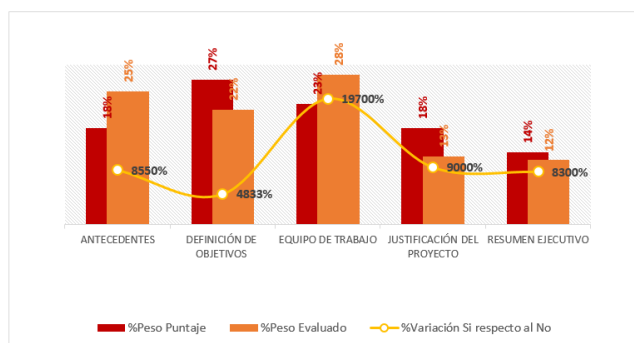
1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
3. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.



Gráfica 68. Variables de los aspectos financieros SENA.
Elaboración Propia.

En segunda medida tenemos los aspectos generales, donde el 99% de los proyectos evaluados cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
3. Los antecedentes al demostrar actividades previas en el modelo de negocio.
4. En la definición de objetivos al ser claros, medibles y realizables en el periodo propuesto.

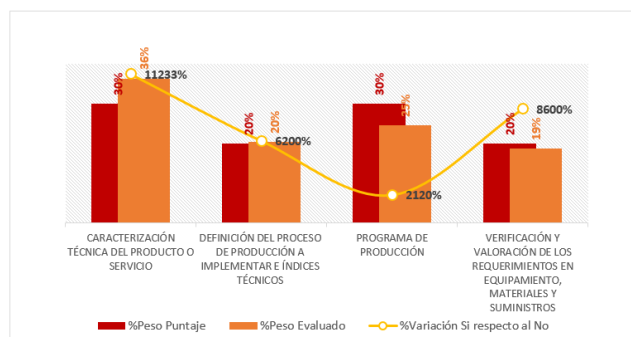


Gráfica 69. Variables aspectos generales SENA.
Elaboración Propia.

En tercera instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 98% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de fortaleza para sus variables:

1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.

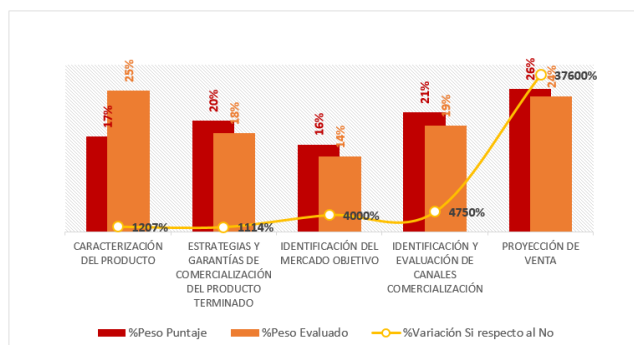
- La variable programa de producción dado que hay claridad sobre la forma como en el proceso de producción definiendo el tamaño del proyecto en función de la producción por unidad de tiempo.



Gráfica 70. Variables aspectos técnicos SENA.
Elaboración Propia.

En cuarta escala se tienen los aspectos comerciales, con un 96% de los proyectos que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

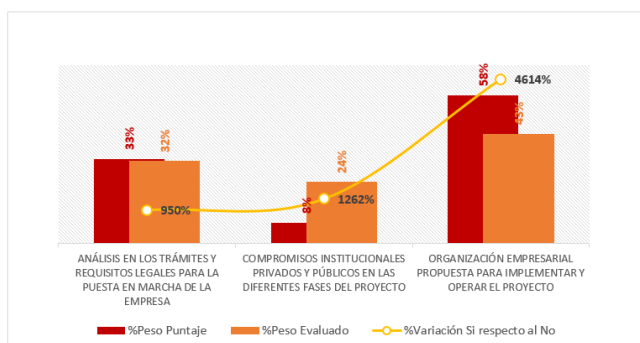
- Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
- Identificación y evaluación de canales de comercialización por que se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
- Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
- Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.



Gráfica 71. Variables aspectos comerciales SENA.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 95% de los planes de negocio evaluados cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
2. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la empresa

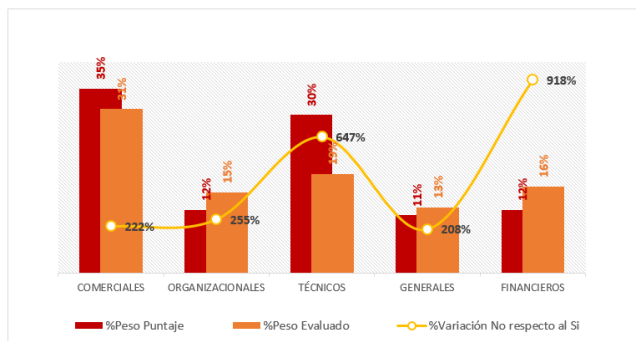


Gráfica 72. Variables de los aspectos organizacionales SENA.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 98% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.6.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 31%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

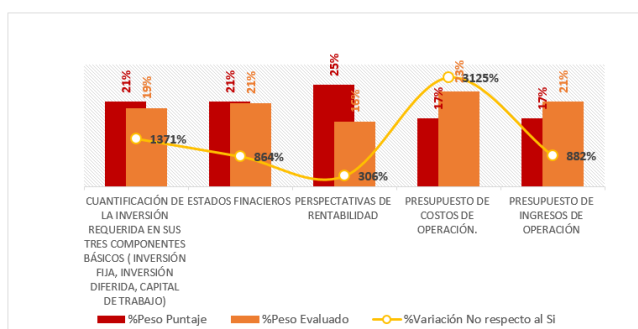


Gráfica 73. Aspectos de los proyectos no viables SENA.
Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia, el 91% de los proyectos no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

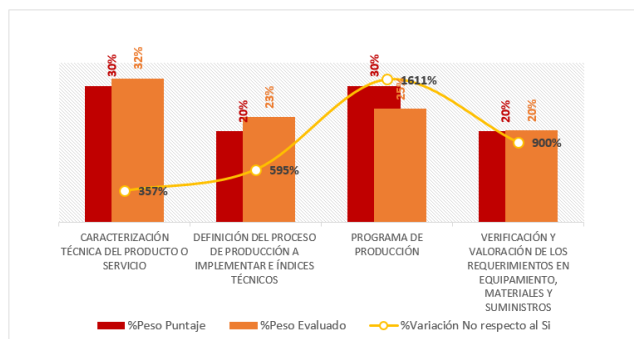
1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardó coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
3. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. En la variable estados financieros, debido a que se presentan los estados financieros proyectados en el periodo propuesto.



Gráfica 74. Variables financieras de proyectos no viables SENA.
Elaboración Propia.

En segunda instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 88% de los proyectos evaluados no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

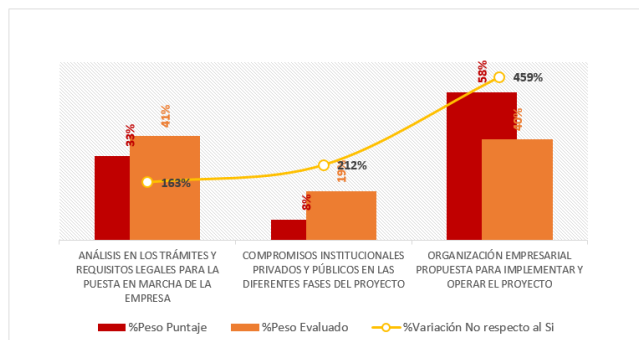
1. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que no se efectúa descripción de las características físicas del producto y no hay claridad respecto a los insumos, materias primas y mano de obra para asegurar el proceso de producción.



Gráfica 75. Variables técnicas proyectos no viables SENA.
Elaboración Propia.

En tercera instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 78% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

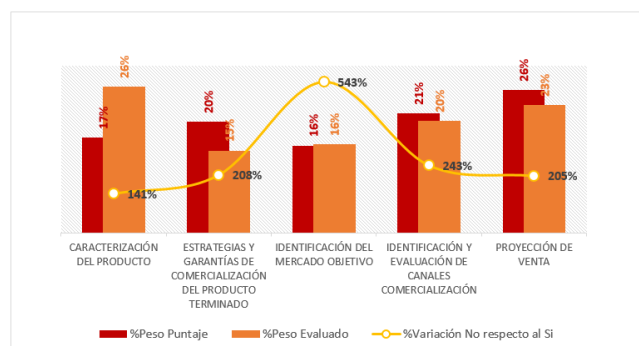
1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
2. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 76. Variables organizacionales de proyectos no viables SENA.
Elaboración Propia.

En cuarta escala, el 76% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

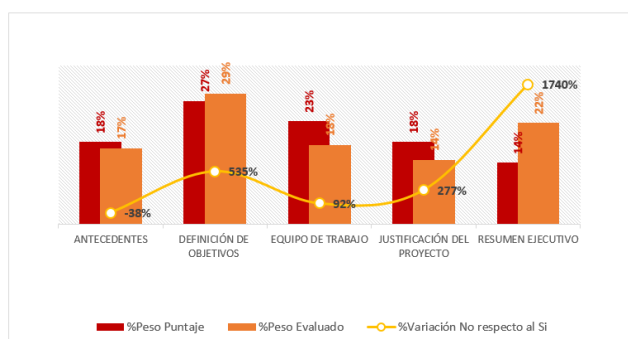
1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. La variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado, debido a que no identifica los mecanismos para el lanzamiento del producto y no se exponen pre-acuerdo comerciales para la venta del producto o servicio.
4. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
5. Caracterización del producto al no presentar claridad respecto al comportamiento de la demanda y restricciones estacionales del producto o servicio.



Gráfica 77. Variables comerciales de los proyectos no viables SENA.
Elaboración Propia.

En quinto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos evaluados no cumplieron en un 76% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial al no relacionar el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
4. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.



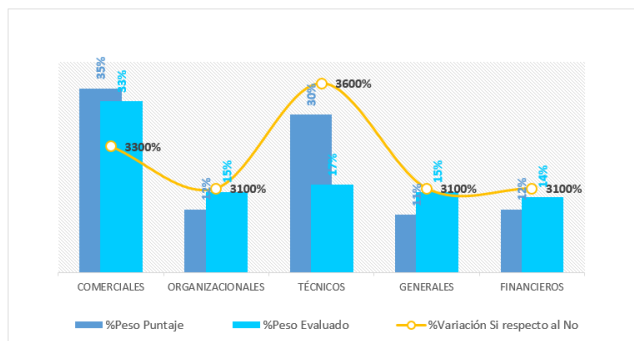
Gráfica 78. Variables generales de proyectos no viables SENA.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 58% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

4.2.7 Análisis por instituciones educativas universidades

4.2.7.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 33%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 17%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

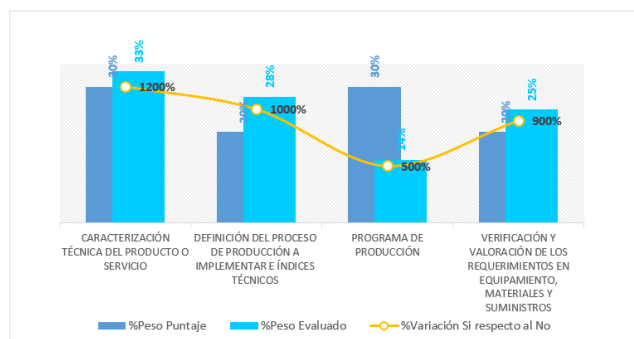


Gráfica 79. Aspectos universidades.
Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos de las universidades así:

En primera instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 100% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de importancia para sus variables:

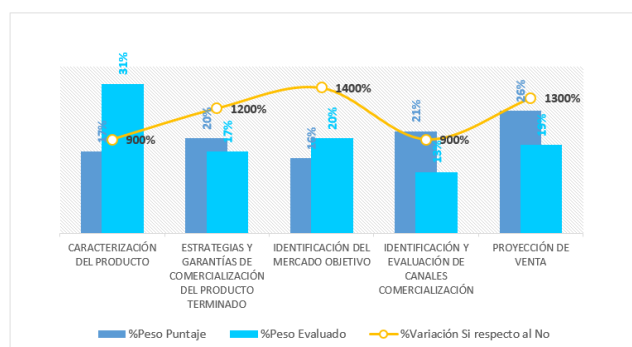
1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.
3. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
4. La variable programa de producción dado que hay claridad sobre la forma como en el proceso de producción definiendo el tamaño del proyecto en función de la producción por unidad de tiempo.



Gráfica 80. Variables aspectos técnicos universidades.
Elaboración Propia.

En segunda escala se tienen los aspectos comerciales, con un 97% de los proyectos que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

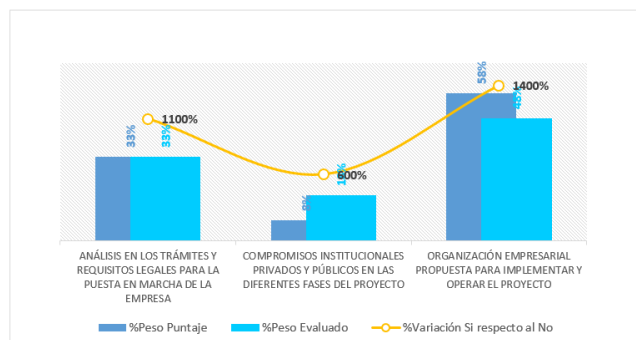
1. Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
3. En la variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado al identificar los mecanismos para la comercialización de los producto y realizar pre-acuerdos comerciales.
4. Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.



Gráfica 81. Variables aspectos comerciales universidades.
Elaboración Propia.

En tercera instancia están los aspectos organizacionales, donde el 97% de los planes de negocio evaluados cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

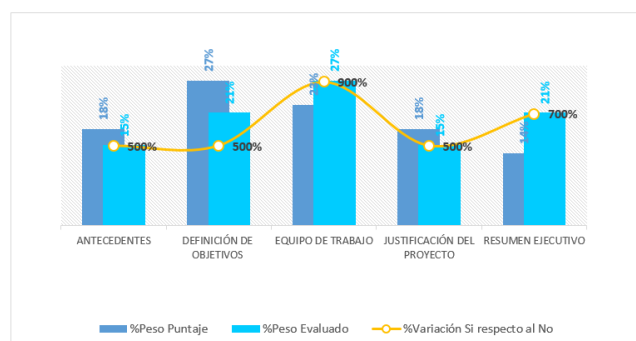
1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
2. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la empresa
3. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.



Gráfica 82. Variables de los aspectos organizacionales universidades.
Elaboración Propia.

En cuarta medida tenemos los aspectos generales, donde el 97% de los proyectos cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. Resumen ejecutivo al presentar claridad en los contenidos del plan de negocio, modelo, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
3. En la definición de objetivos al ser claros, medibles y realizables en el periodo propuesto.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.

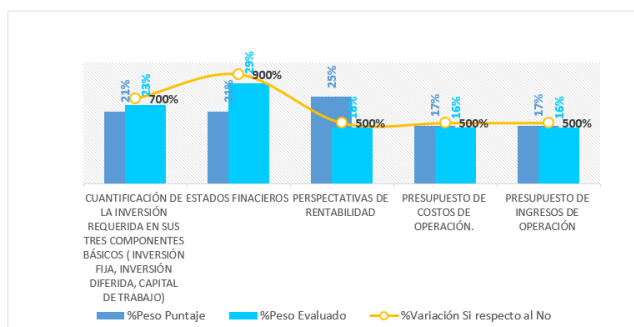


Gráfica 83. Variables aspectos generales universidades.
Elaboración Propia.

En quinta instancia, los aspectos financieros cumplieron en un 100% el objetivo de los campos en orden de fortaleza:

1. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
2. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.

3. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.

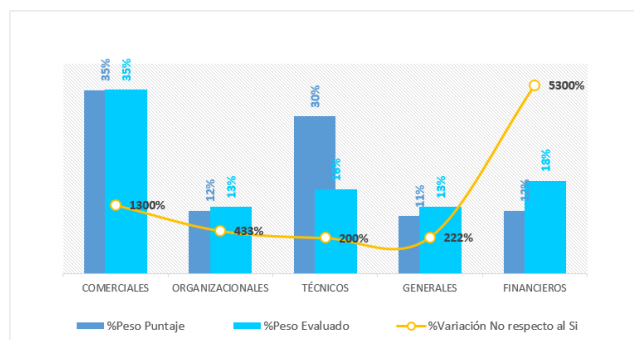


Gráfica 84. Variables de los aspectos financieros universidades.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 75% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.7.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 35%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 16%. Este comportamiento es similar para los conceptos organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido con cambios en los aspectos técnicos con un 18%.

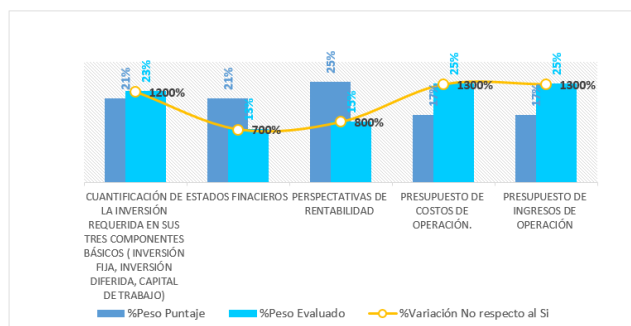


Gráfica 85. Aspectos de los proyectos no viables universidades.
Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia, el 100% de los proyectos no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardo coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
3. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
4. En la variable perspectivas de rentabilidad al no presentar claridad en la rentabilidad esperada del negocio.

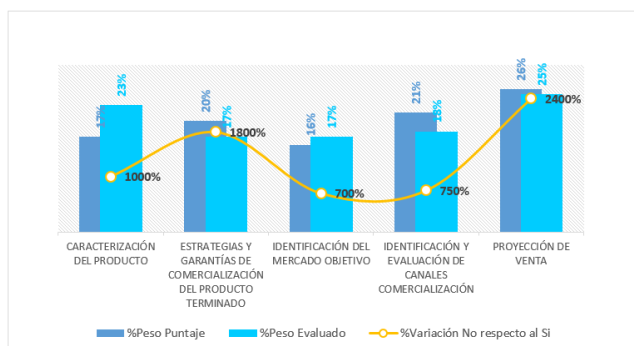


Gráfica 86. Variables financieras de proyectos no viables universidades.
Elaboración Propia.

En segunda escala, el 93% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

1. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
2. La variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado, debido a que no identifica los mecanismos para el lanzamiento del producto y no se exponen pre-acuerdo comerciales para la venta del producto o servicio.
3. Caracterización del producto al no presentar claridad respecto al comportamiento de la demanda y restricciones estacionales del producto o servicio.

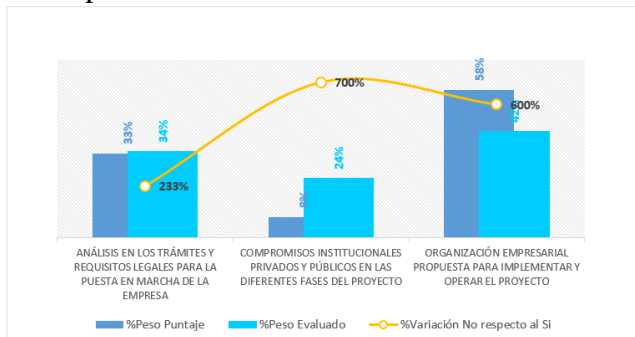
4. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
5. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.



Gráfica 87. Variables comerciales de los proyectos no viables universidades.
Elaboración Propia.

En tercera instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 84% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

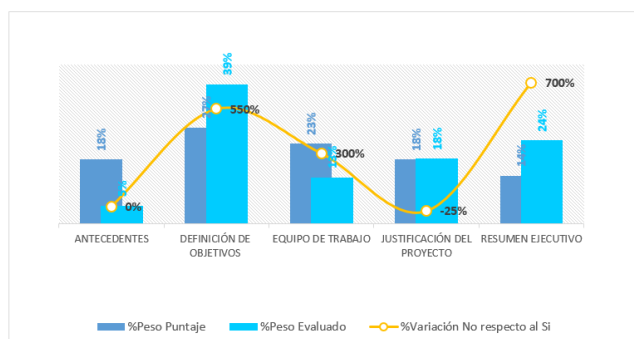
1. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
2. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 88. Variables organizacionales de proyectos no viables universidades.
Elaboración Propia.

En cuarto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos no cumplieron en un 76% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

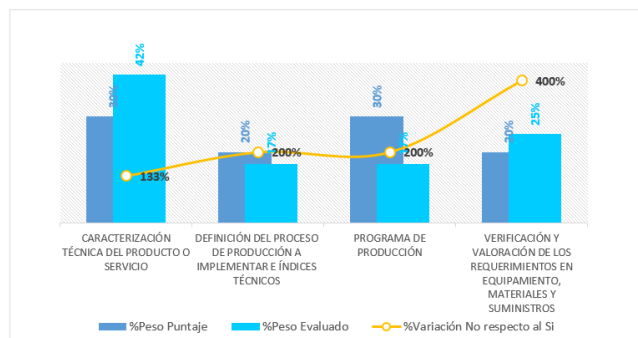
1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.



Gráfica 89. Variables generales de proyectos no viables universidades.
Elaboración Propia.

En quinta instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 75% de los proyectos no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

1. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
2. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que no se efectúa descripción de las características físicas del producto y no hay claridad respecto a los insumos, materias primas y mano de obra para asegurar el proceso de producción.
3. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.



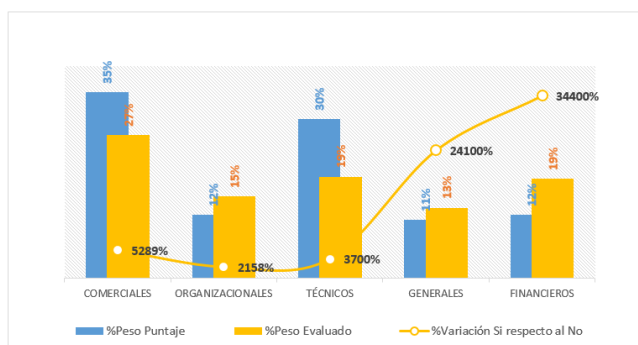
Gráfica 90. Variables técnicas proyectos no viables universidades.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 59% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

4.2.8 Análisis por sector económico agricultura, ganadería, caza y silvicultura

4.2.8.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 27%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido



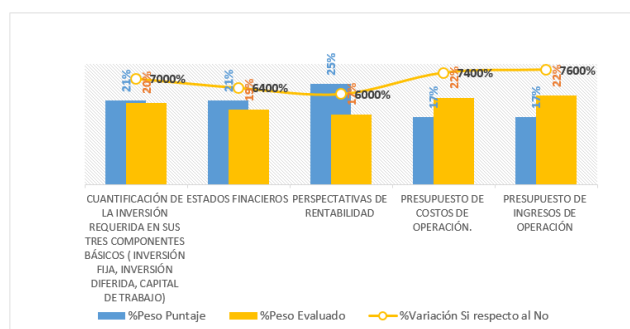
Gráfica 91. Aspectos sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura.
Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos del sector económico agricultura, ganadería, caza y silvicultura así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 100% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica

que el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

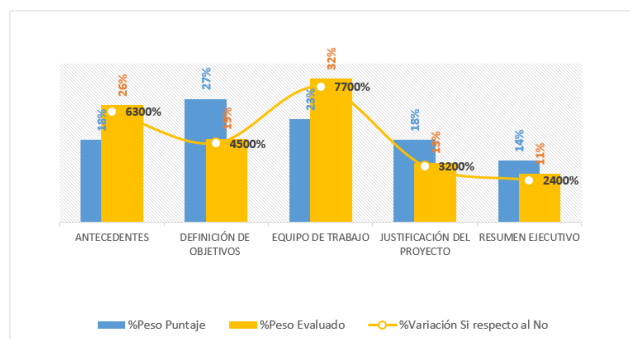
1. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
2. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
3. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
4. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.



Gráfica 92. Variables de los aspectos financieros sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En segunda medida tenemos los aspectos generales, donde el 99,6% de los proyectos cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

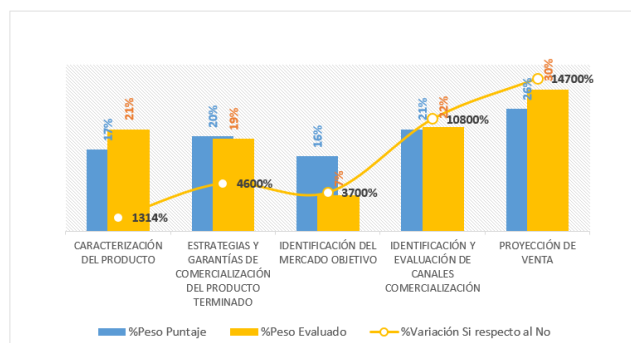
1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. En la variable antecedentes por actividades previas que tuvieron relación directa con el negocio en su formulación o puesta en marcha.
3. En la definición de objetivos al ser claros, medibles y realizables en el periodo propuesto.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
5. Resumen ejecutivo al presentar claridad en los contenidos del plan de negocio, modelo, mercado objetivo, organización y estructura financiera.



Gráfica 93. Variables aspectos generales sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En tercera escala se tienen los aspectos comerciales, con un 98% de los proyectos evaluados que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

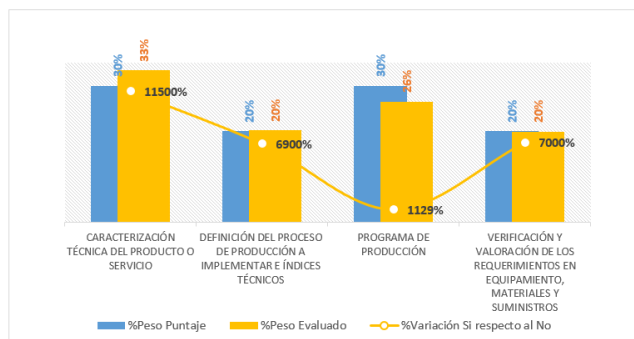
1. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades para el periodo estimado.
2. En la variable identificación y evaluación de canales de comercialización debido a que los emprendedores identifican el canal de comercialización para su producto o servicio, de igual forma, en la identificación de los canales para aprovisionar los insumos y materias primas describiendo los actuales canales de comercialización.
3. En la variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado al identificar los mecanismos para la comercialización de los producto y realizar pre-acuerdos comerciales.
4. Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
5. Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.



Gráfica 94. Variables aspectos comerciales sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En cuarta instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 97% en los proyectos evaluados, en el siguiente orden de fortaleza para sus variables:

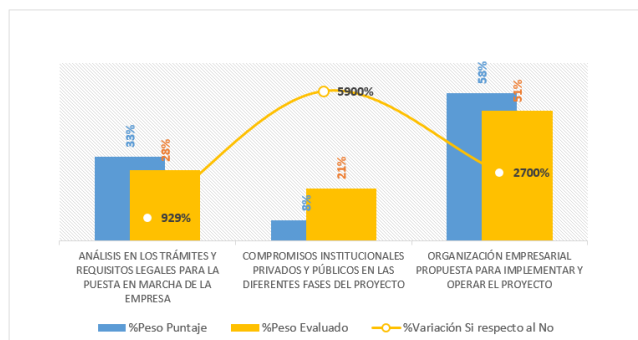
1. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
2. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.
3. La variable programa de producción dado que hay claridad sobre la forma como en el proceso de producción definiendo el tamaño del proyecto en función de la producción por unidad de tiempo.
4. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.



Gráfica 95. Variables aspectos técnicos sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 96% de los planes de negocio cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

1. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.
2. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.

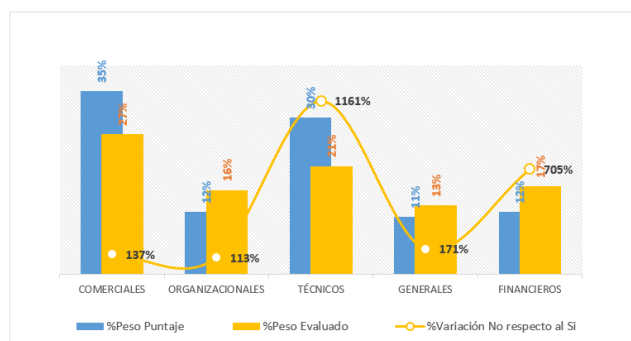


Gráfica 96. Variables de los aspectos sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidenció que en 98% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.8.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 27%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 21%. Este comportamiento es similar para los conceptos técnicos, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

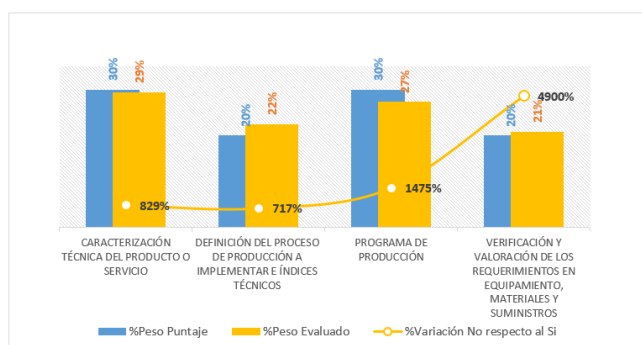


Gráfica 97. Aspectos de los proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 93% de los proyectos no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de no cumplimiento para sus variables:

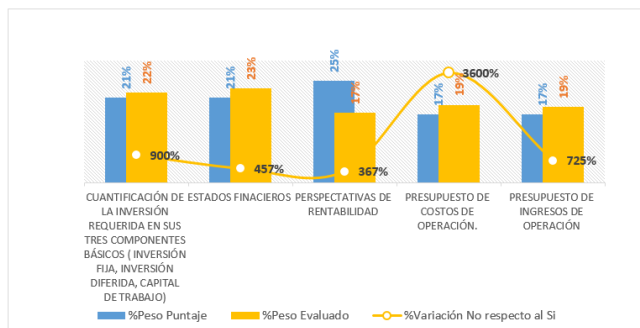
1. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
2. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
3. En la variable caracterización técnica del producto o servicio, debido a que no se presenta claridad en los requerimientos de insumos, materias primas y mano de obra directa para asegurar el proceso de producción y la descripción de las características del producto o servicio.



Gráfica 98. Variables técnicas proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En segunda instancia, el 89% de los proyectos no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

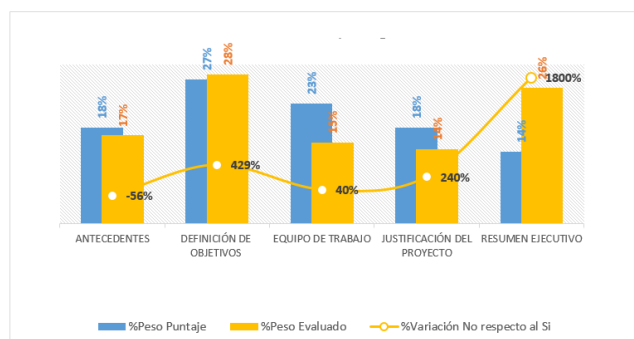
1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardo coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
3. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
5. En la variable estados financieros, debido a que los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias con inconsistencias en la proyección.



Gráfica 99. Variables financieras de proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En tercer puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos no cumplieron en un 73% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial debido a que no relaciona el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
4. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.

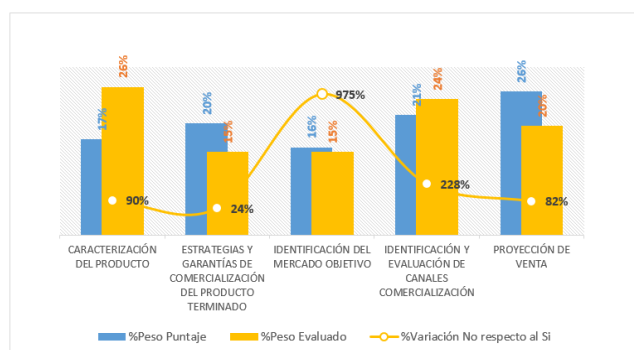


Gráfica 100. Variables generales de proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura. Elaboración Propia.

En cuarta escala, el 70% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.

2. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
3. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
4. Caracterización del producto al no presentar claridad respecto al comportamiento de la demanda y restricciones estacionales del producto o servicio.
5. La variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado, debido a que no identifica los mecanismos para el lanzamiento del producto y no se exponen pre-acuerdo comerciales para la venta del producto o servicio.

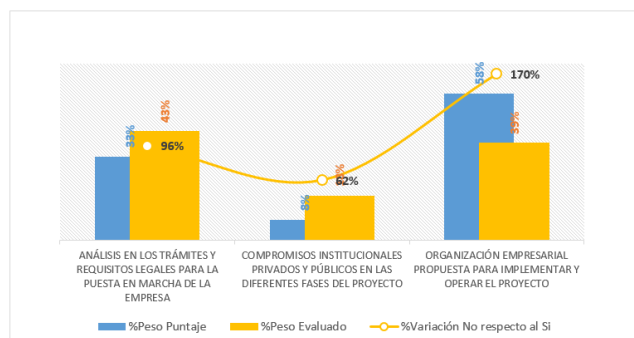


Gráfica 101. Variables comerciales de los proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 68% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
2. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.
3. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.



Gráfica 102. Variables organizacionales de proyectos no viables sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

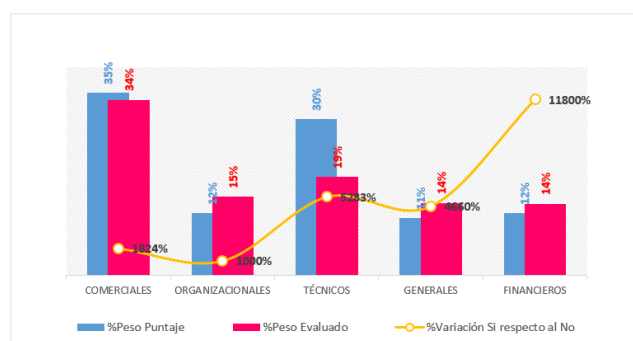
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 6% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 57% de los proyectos no cumple con este aspecto.

4.2.9 Análisis por sector económico industrias manufactureras

4.2.9.1 Planes de negocio viables

Los proyectos conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 34%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 19%. Este comportamiento es similar para los conceptos financieros, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.



Gráfica 103. Aspectos sector industria manufacturera.

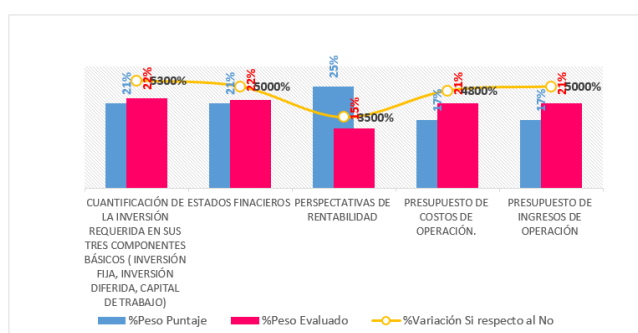
Elaboración Propia.

Los proyectos son viables según el grado de desviación que determina la fortaleza de cada uno de los aspectos del sector económico agricultura, ganadería, caza y silvicultura así:

En primera instancia, los aspectos financieros tiene el porcentaje más alto de desviación debido a que el 99% de los proyectos evaluados cumplieron con estos aspectos, lo que indica que

el cumplimiento del objetivo de los campos agrupado en variables presentó el mayor grado de fortaleza en el siguiente orden:

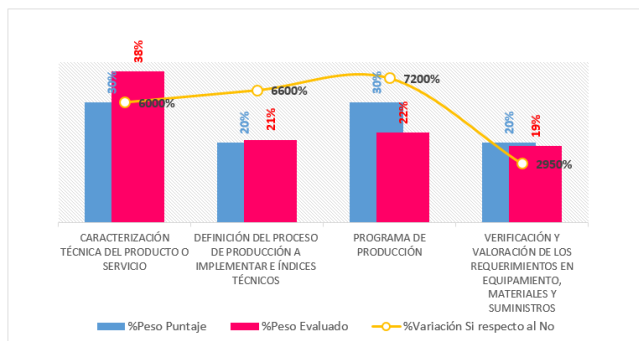
1. La cuantificación de la inversión requerida en sus tres componentes, en esta se presentó el plan de inversión fija, inversión diferida y financiera de forma completa identificando la fuente de recursos.
2. En la variable estados financieros, los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias de acuerdo a su naturaleza y proyectados.
3. Para el presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento por periodo, guardando coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.
4. La variable presupuesto de costos de operación el cual permitió identificar costos por unidad, guardando coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.



Gráfica 104. Variables de los aspectos financieros sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

En segunda instancia se encuentran los aspectos técnicos con un cumplimiento del 98% en los proyectos, en el siguiente orden de fortaleza para sus variables:

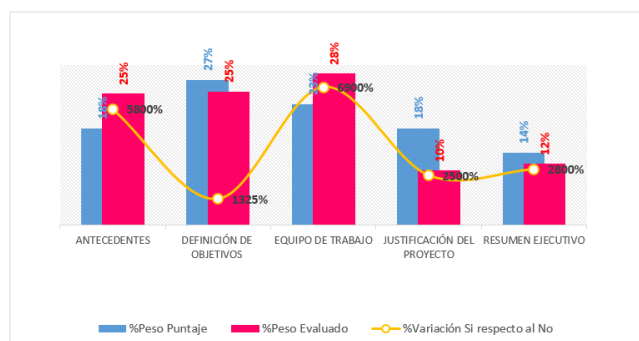
1. La variable programa de producción dado que hay claridad sobre la forma como en el proceso de producción definiendo el tamaño del proyecto en función de la producción por unidad de tiempo.
2. En la variable definición del proceso de producción a implementar e índices técnicos, dado que en los proyectos hay claridad en el proceso de producción, en cuanto a tareas, y tiempos para la generación del bien o servicio.
3. La variable caracterización técnica del servicio o producto por la descripción de las características físicas del producto y la claridad en los requerimientos de materias primas, insumos y mano de obra directa o indirecta.
4. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que los emprendedores tiene claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.



Gráfica 105. Gráfica 95 Variables aspectos técnicos sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

En tercera medida tenemos los aspectos generales, donde el 97% de los proyectos cumplió con los aspectos y cuyas variables tienen el siguiente escalafón:

1. El equipo de trabajo como pilar de las variables, debido a la experiencia de los integrantes del equipo de trabajo, su formación académica y complementariedad de los perfiles.
2. En la variable antecedentes por actividades previas que tuvieron relación directa con el negocio en su formulación o puesta en marcha.
3. Resumen ejecutivo al presentar claridad en los contenidos del plan de negocio, modelo, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
4. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial relacionado con el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
5. En la definición de objetivos al ser claros, medibles y realizables en el periodo propuesto.

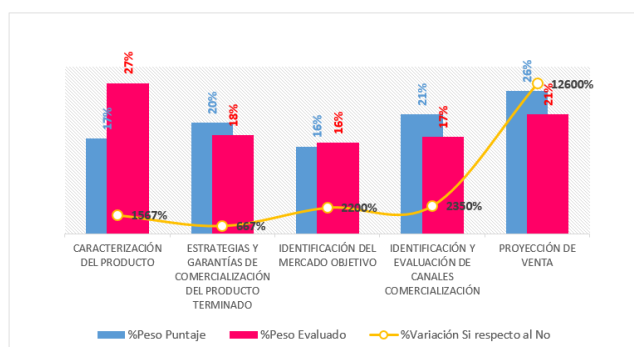


Gráfica 106. Variables aspectos generales sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

En cuarta escala se tienen los aspectos comerciales, con un 95% de los proyectos que cumplieron con estos aspectos y las siguientes variables en orden de fortaleza:

1. Proyección de ventas al mostrar el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades para el periodo estimado.

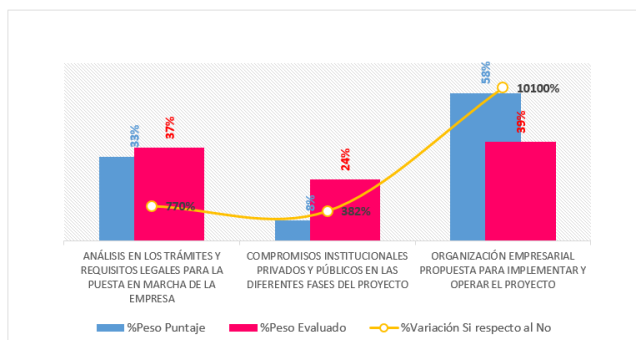
2. En la variable identificación y evaluación de canales de comercialización debido a que los emprendedores identifican el canal de comercialización para su producto o servicio, de igual forma, en la identificación de los canales para aprovisionar los insumos y materias primas describiendo los actuales canales de comercialización.
3. Identificación del mercado objetivo primero al tener claridad del perfil del cliente y segundo al identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
4. Caracterización del producto por la claridad que se tiene del producto a vender respecto al comportamiento de la demanda.
5. En la variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado al identificar los mecanismos para la comercialización de los producto y realizar pre-acuerdos comerciales.



Gráfica 107. Variables aspectos comerciales sector industria manufacturera.
Elaboración Propia.

En quinta instancia están los aspectos organizacionales, donde el 92% de los planes de negocio evaluados cumplieron con estos aspectos y sus variables en orden de fortaleza así:

1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, dónde se da importancia a la claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y los costos que se derivan de este proceso.
2. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente con los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la empresa
3. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al presentar información puntual de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio.

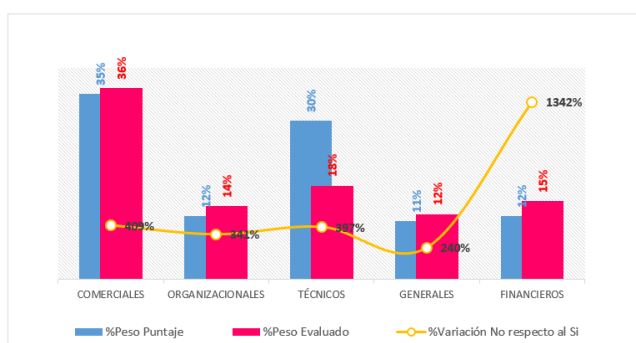


Gráfica 108. Variables de los aspectos sector industria manufacturera.
Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, se evidencio que en 96% de los proyectos evaluados viables cumplieron satisfactoriamente el aspecto.

4.2.9.2 Planes de negocio no viables

Los proyectos no viables conservan equivalencias en los pesos porcentuales de los puntajes establecidos para cada aspecto, respecto a los pesos porcentuales de los proyectos evaluados. En este caso, los aspectos comerciales con 350 puntos y un peso del 35%, mantienen su escalafón respecto a lo evaluado con un peso del 36%, de igual forma sucede con los aspectos técnicos, estos tienen un puntaje de 300 puntos y un peso del 30%, en los aspectos evaluados mantiene su escala con un peso del 18%. Este comportamiento es similar para los conceptos técnicos, organizacionales y generales de acuerdo al puntaje establecido.

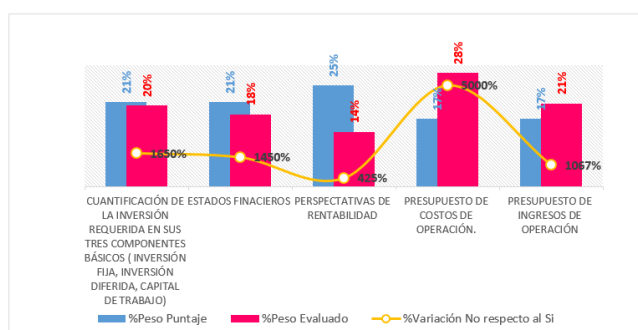


Gráfica 109. Aspectos de los proyectos no viables sector industria manufacturera.
Elaboración Propia.

Se establece que los proyectos no son viables según el grado de desviación que determina el nivel de debilidad así:

En primera instancia, el 94% de los proyectos no cumplieron los aspectos financieros, las variables que dan soporte a este aspecto en orden, según su nivel de debilidad son:

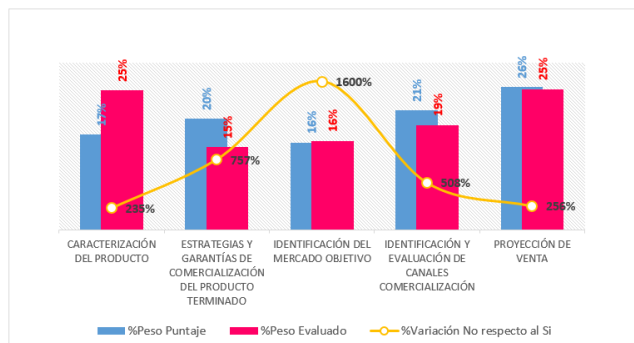
1. La variable presupuesto de costos de operación la cual no permitió identificar costos por unidad, además no guardó coherencia con el presupuesto de venta y la política de inventarios.
2. La variable, cuantificación de la inversión, en esta se presentó el plan de inversión y financiero de forma incompleta sin identificar la fuente de recursos.
3. En la variable estados financieros, debido a que los proyectos presentaron el balance general y el estado de pérdidas y ganancias con inconsistencias en la proyección.
4. En la variable presupuesto de ingresos de operación, los proyectos presentaron el documento con fallas en el periodo y no guardó coherencia con el mercado y la capacidad real de producción.



Gráfica 110. Variables financieras de proyectos no viables sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

En segunda escala, el 84% de los proyectos no cumplió con los aspectos comerciales y las siguientes variables en orden de debilidad:

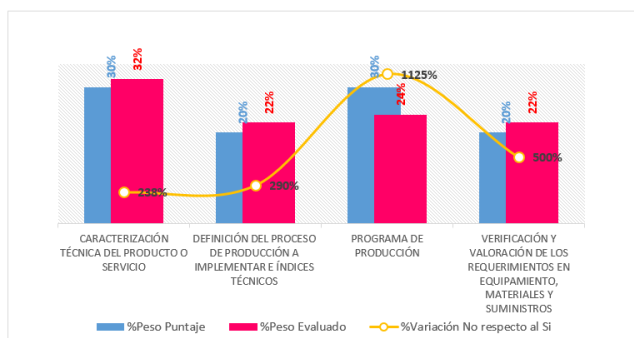
1. La variable identificación del mercado objetivo al no hacer claridad del perfil del cliente y al no identificar las motivaciones y expectativas del mismo.
2. La variable estrategias y garantías de comercialización del producto terminado, debido a que no identifica los mecanismos para el lanzamiento del producto y no se exponen pre-acuerdo comerciales para la venta del producto o servicio.
3. Para la variable identificación y evaluación de canales de comercialización por que no se identificó el canal de comercialización a utilizar para el proyecto y los canales con los cuales se aprovisionara los insumos y materias primas con condiciones comerciales.
4. Proyección de ventas al presentar inconsistencias en el programa de ventas de bienes o servicios con estimación de los precios y cantidades por periodo.
5. Caracterización del producto al no presentar claridad respecto al comportamiento de la demanda y restricciones estacionales del producto o servicio.



Gráfica 111. Variables comerciales de los proyectos no viables industria manufacturera. Elaboración Propia.

En tercera instancia se encuentran los aspectos técnicos, donde el 83% de los proyectos no cumplieron con los objetivos de estos aspectos, en el siguiente orden de debilidad para sus variables:

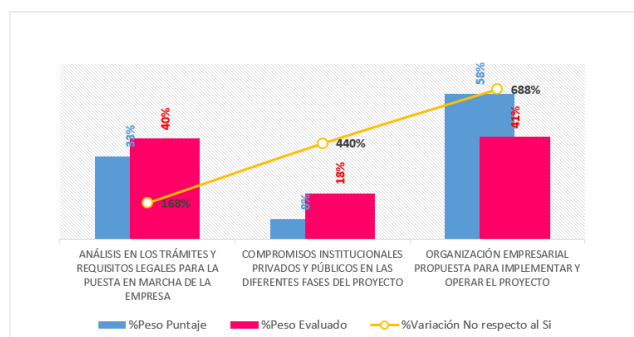
1. La variable programa de producción, dado que gran número de proyectos no presentó claridad en la forma como se producirá el bien o servicio definiendo el tamaño del negocio en función de la producción unidad de tiempo y su comportamiento futuro.
2. Para la variable verificación y valoración de los requerimientos de en empaquetamiento, materiales y suministro debido a que no hay claridad de las cantidades, especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones para producir el bien o servicio.
3. En la variable caracterización técnica del producto o servicio, debido a que no se presenta claridad en los requerimientos de insumos, materias primas y mano de obra directa para asegurar el proceso de producción y la descripción de las características del producto o servicio.



Gráfica 112. Variables técnicas proyectos no viables sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

En cuarta instancia están los aspectos organizacionales, estos presentaron un incumplimiento del 82% de los objetivos de los mismos, sus variables presentan el siguiente escalafón:

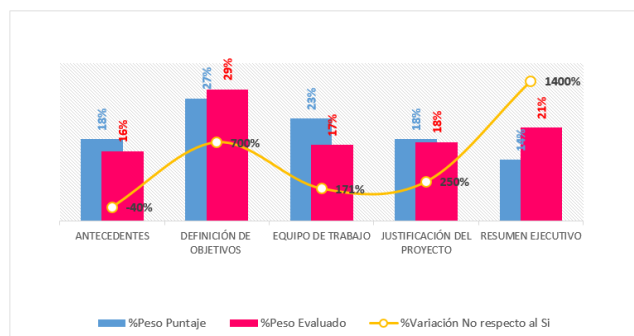
1. Organización empresarial propuesta para implementar y operar el proyecto, debido a que no hay claridad cómo se define el modelo y estructura organizacional para operar el negocio y su desbalance por exceso de los costos que se derivan de este proceso.
2. Compromisos institucionales privados y públicos en las diferentes fases del proyecto, al no presentar información de los compromisos de entidades públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa o implementación del negocio
3. Análisis en los trámites y requisitos legales para la puesta en marcha de la empresa principalmente porque no conocen los tiempos para cumplir con los requisitos de legalización de la compañía.



Gráfica 113 Variables organizacionales de proyectos no viables sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

En quinto puesto tenemos los aspectos generales cuyos proyectos no cumplieron en un 77% con sus variables que tienen el siguiente escalafón:

1. En el resumen ejecutivo por la falta de claridad en los contenidos del plan, el modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera.
2. En la definición de objetivos al no ser medibles y cuantificables.
3. La justificación del proyecto a través del modelo empresarial debido a que no relaciona el equipo de trabajo, las cadenas productivas, clústeres y tendencias del mercado.
4. Equipo de trabajo al no contar con la experiencia requerida o perfil que complemente el proyecto o formación académica.



Gráfica 114. Variables generales de proyectos no viables sector industria manufacturera. Elaboración Propia.

Por último es importante destacar que los aspectos de medio ambiente tienen un peso del 5% en el proceso de evaluación y el mínimo requerido es cumplir con el objeto del mismo, sin embargo, el 57% de los proyectos evaluados no cumple con este aspecto.

Conclusiones

Los aspectos evaluados en los proyectos, son una serie de atributos sistémicos que ayudan a determinar las condiciones que tienen los planes de negocio de los emprendedores. Este conjunto de aspectos se correlaciona entre sí para definir las escalas de fortalezas y debilidades que hacen que los proyectos sean aprobados o no por fondo emprender de la siguiente forma a nivel general y los segmentos de estudio:

Los aspectos financieros son los más fuertes para la viabilidad de los proyectos así como para los segmentos de estudio. Esto se debe a que los planes de negocio viables cumplieron con los objetivos financieros en un 99,69%. No obstante se presenta una excepción en las universidades, esta es dada por la proporción de calificaciones otorgadas en los aspectos técnicos, frente a otros aspectos y por su cumplimiento que logro del 100% de los objetivos propuestos para este rubro.

La segunda escala de los proyectos viables se conforma por los aspectos generales que representan el 67%, los aspectos técnicos con un peso del 22% y los aspectos financieros con un porcentaje del 11%. De lo anterior se puede concluir que para los aspectos generales a nivel global y los segmentos de los departamentos, los municipios pequeños, SENA y el sector económico de agricultura, caza y silvicultura, cumplieron con los objetivos de estos aspectos en un 99,22%. De igual modo, en los aspectos técnicos concluimos que los municipios medianos y la industria manufacturera cumplieron en un 98,49% con sus objetivos, es así como las universidades cumplieron en un 100% los aspectos financieros.

Los aspectos técnicos que tienen un peso del 55%, como los aspectos comerciales con un porcentaje del 22% y los aspectos generales que representan el 22%, conforman la tercera escala para los planes de negocio viables. Ahora bien, en los aspectos técnicos a nivel general y los segmentos por departamentos, municipios pequeños y SENA que cumplieron con los objetivos 97,9%, habría que decir que para las universidades y el sector económico de agricultura, caza y silvicultura se cumplieron con los aspectos comerciales en un 97,66%, con relación a los aspectos generales, estos se cumplieron en un 98,18% en los segmentos industrias manufactureras y municipios medianos.

La cuarta escala la integran los aspectos comerciales que representan el 78%, los aspectos técnicos que tienen un peso del 11% y los aspectos generales con un porcentaje del 11%. De lo anterior podemos decir que los aspectos comerciales se cumplieron en un 96,05% a nivel general y por los segmentos de los departamentos, municipios, SENA e industrias manufactureras. En los aspectos técnicos el segmento de agricultura, caza y silvicultura cumplió en un 97,44% y finalmente las universidades cumplieron en un 96,97% los aspectos generales.

Los aspectos organizacionales fueron la quinta fortaleza para los planes de negocio viables, en estos aspectos se cumplieron a nivel general y en los segmentos de estudio en un 94,51%.

Como última escala tenemos el aspecto de medio ambiente para los proyectos viables, el cual se cumplió en un 94,61% a nivel general y en los segmentos de estudio.

En la “no” viabilidad de los proyectos los aspectos donde se muestra mayor debilidad se encuentran los aspectos financieros con un representación del 74% y técnicos con un peso del 26%. Se puede estimar que no cumplieron en un 93,48% los aspectos financieros a nivel general y los segmentos de los departamentos grandes, municipios medianos, SENA, universidades y las industrias manufactureras. Sin embargo los aspectos técnicos no se cumplieron en un 91,16% para los municipios pequeños y el sector de la economía agricultura, caza y silvicultura.

La segunda escala para la inviabilidad de los proyectos está conformada por los aspectos técnicos con un peso del 48%, los aspectos financieros con un porcentaje del 31% y los aspectos comerciales que representan el 22%. En los aspectos técnicos encontramos que a nivel general y los segmentos de los departamentos, municipios medianos y SENA, no se cumplieron en un 87,35%. De igual manera en los aspectos financieros los segmentos de municipios pequeños y el sector de la economía agricultura caza y silvicultura no se cumplieron el 89,17%, finalmente los aspectos comerciales no se cumplieron en un 88,46% para los segmentos universidades e industrias manufactureras.

Los aspectos organizacionales que representan el 54%, los aspectos comerciales que tienen un peso del 27%, los aspectos generales que representan un 10%, y los aspectos técnicos con un porcentaje del 8% componen la tercera escala. De lo anterior podemos decir que los aspectos organizacionales no se cumplieron en un 81,08% a nivel general, departamentos grandes, SENA y universidades. Para los aspectos comerciales no se cumplieron 81,56% de los objetivos en los segmentos de departamentos medianos y municipios medianos. Los aspectos generales no se cumplieron en un 75,14, para los segmentos de municipios pequeños y sector económico agricultura, caza y silvicultura. Los aspectos técnicos no se cumplieron en un 88,2% en los departamentos medianos y los aspectos técnicos no se cumplieron en un 83,26% para las industrias manufactureras.

La cuarta escala la integran los aspectos organizacionales con un porcentaje del 19%, los aspectos comerciales con un peso del 73% y los aspectos generales con un representación del 8%. Cabe concluir que los aspectos organizacionales no se cumplieron en un 76,48% para los departamentos medianos, el segmento de municipios y la industria manufacturera, de igual forma, los aspectos comerciales no se cumplieron en un 74,87% a nivel general, SENA y sector de la economía, agricultura, caza y silvicultura. Finalmente los aspectos generales no se cumplieron en un 77,72% en los departamentos grandes y universidades.

La quinta escala la integran los aspectos generales con una representación del 54%, los aspectos comerciales con un porcentaje del 38%, los aspectos organizacionales con un 7% y técnicos con una representación del 2%. De lo anterior se concluye que los aspectos generales no se cumplieron en un 75,14% a nivel general, el segmento de departamentos medianos, municipios medianos, la industria manufacturera y el SENA, de igual modo, los aspectos comerciales no se cumplieron en un 74,53% para los departamentos grandes y los municipios pequeños, respecto a los aspectos técnicos, las universidades no cumplieron los objetivos en un 75%. Por último están los aspectos organizacionales que no se cumplieron en un 68,06% para el sector de la economía de agricultura, caza y silvicultura.

En última escala se encuentra el aspecto de medio ambiente para los proyectos “no” viables, el cual no se cumplió en un 57,77% a nivel general y en los segmentos de estudio.

En cuanto al comportamiento de los datos, los planes de negocios viables y su naturaleza, son los que cumplen en mayor proporción con los conceptos de los campos, variables y aspectos. En contrapuesta se observa que para los proyectos no viables y cuyas observaciones tanto en el no cumplimiento de los conceptos con relación al cumplimiento, limitan el resultado de variación en un porcentaje menor con relación a los resultados de variación de los proyectos viables.

Es muy grande la proporción de proyectos presentados por el SENA respecto a otro tipo de entidades educativas, dentro de este contexto podemos exaltar el potencial que tienen los diferentes organismos para participar en este tipo de convocatorias, con las cuales se consolidan los conocimientos en emprendimiento e innovación.

Recomendaciones

Leer y entender las condiciones bajo las cuales Fondo Emprender publica las convocatorias con la finalidad de comprender el tipo de proyecto que se puede presentar, los participantes que pueden acceder, los documentos y tiempos establecidos entre otros.

Se debe tener en cuenta que los objetivos del proyecto deben guardar relación con la finalidad del mismo, además deben ser alcanzables y medibles en el lapso de tiempo determinado por el emprendedor.

El mercado objetivo se puede definir técnicamente por la capacidad de producción, el tamaño de la población o encuestas, no obstante se debe apoyar estadísticamente precisando el perfil del cliente y el conocimiento de sus necesidades.

Debemos ser muy claros con el factor diferencial del producto o servicio frente a la competencia y acompañarlo con una estrategia de mercadeo adecuada, integrando los canales de distribución y canales de aprovisionamiento de insumos y materias primas.

Gestionar y demostrar a Fondo Emprender que el plan de negocio cuenta con pre-acuerdos comerciales, permite apalancar los aspectos comerciales en la consecución de acuerdos para la venta del producto o servicio y los aspectos organizacionales en los mecanismos que favorecen la operación del negocio

Presentar diagramas de flujo en los procesos de producción que permitan evidenciar el uso de materias primas y que ayuden a la justificación de la maquinaria y equipos requeridos, tamaño y distribución de la planta y la creación de empleo que pretende el proyecto.

Conocer los requisitos, permisos, costos y tiempos para la creación de la empresa, con planteamiento claro de la estructura organizacional cuyos costos se ajusten al tamaño del proyecto.

Cumplir con la presentación de todos componentes financieros establecidos por fondo emprendedor, guardando coherencia y concordancia entre los mismos y frente a los aspectos generales, comerciales y organizacionales.

Siempre se debe elaborar un plan que permita mitigar el impacto ambiental para el desarrollo del plan de negocio.

Referencias Bibliográficas

- Academia, Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de,
<http://www.academica.mx/observatorio/noticias/c%C3%B3mo-hacer-un-resumen-ejecutivo-en-8-sencillos-pasos>
- Aiteco consultores. Recuperado el 01 de noviembre de 2015 de,
<http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/>.
- Banco Interamericano de desarrollo, Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de,
<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37809306>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Bogota: Pearson.
- Carvalho, J. A. (2004). Estados Financieros. Bogotá: Ecoe ediciones Ltda.
- CreceNegocios. Recuperado el 28 de julio de 2016, de <http://www.crecenegocios.com/que-es-un-plan-de-negocios-y-cual-es-su-utilidad/>
- Cuevas, C. F. (2001). Contabilidad de Costos. Bogotá: Prentice Hall.
- Departamento de Bibliotecas Universidad de Antioquia, Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <http://formacionbiblioteca.udea.edu.co/moodle/course/view.php?id=139&topic=3>
- Empresario.com.co, Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de,
<http://www.empresario.com.co/recursos/be/portalinicos/contenido/doc3conocelospasosparacrearempresa.pdf>
- Fischer, L. (2004). Mercadotecnia. México: Mc Graw Hill
- Flórez, H. (2012). Perspectivas del emprendimiento. Santander: Universidad Libre Seccional Socorro.
- Fondo Emprender. (2015). Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>
- Fuentes contaminantes, Recuperado el 01 de noviembre de 2015 de, (2010).
<http://www.eper-es.es/>.
- Gámez, J. A. (2013). Emprendimiento y creación de empresas: teoría, modelos y casos. Bogota: Ediciones Unisalle.
- Gerencie.com. Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/rentabilidad.html>

Guía para la creación de empresas. Recuperado el 09 de noviembre de 2015, de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8>

Hernandez, R. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill

Institución Universitaria de Envigado, Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de, <http://www.iue.edu.co/documents/emp/equipoTrabajo.pdf>

Ivancevich, J. M. (2003). Las organizaciones, comportamientos, estructura, procesos. México: Mc Graw Hill

La enciclopedia de las inversiones. Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.inversion-es.com/plan-de-inversiones.html>

Mendez, C. (2006). Metodologia. Bogota: Limusa Noriega Editores.

Ministerio de Educacion Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de, http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Retos-operaciones-logistica.eae. Recuperado el 10 de noviembre de 2015, de <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm>

Perez, L. (2014). Currículo y Emprendimiento. Bogota: Ediciones Unisalle.

Romero, J. (1995). Principios de contabilidad. México: Mc Graw Hill

Sampieri, R. H. (1998). Metodologia de la investigacion. Mexico: McGrawHill.

Santesmases, M. (2012). Marketing Conceptos y estrategias. España: Piramide.

Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Recuperado el 01 de noviembre de 2015 <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Normal.jsp?i=6778>.

Secretaria General del Estado. Recuperado el 13 de octubre de 2016, de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

SENA, Recuperado el 01 de noviembre de 2015 de, http://topenbos.sena.edu.co/DOCUMENTOS/HERRAMIENTAS%20METODOLOGICAS/16%20JUSTIFICACION_DE_UN_PROYECTO.pdf

Stanton, W. (2007). Fundamentos de Marketing. México: Mc Graw Hill

Suttle, R. Definición de proyección de ventas. Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>

Apéndices

Apéndice A (Puntajes establecidos por fondo emprender para la evaluación de planes de negocios)

Tabla A1. Aspectos generales – puntaje máximo ciento diez (110) puntos.

| VARIABLE | CAMPO | PUNTAJE |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ANTECEDENTES | Descripción de actividades previas que tengan relación directa con el plan de negocios bien sea en su formulación o en la puesta en marcha del mismo | 20 |
| JUSTIFICACION DEL PROYECTO | La justificación debe hacer claridad en la relación con cadenas, mini cadenas productivas y clústeres, así como tendencias de la industria y / o mercado. Es importante que se especifique la relación del modelo de negocio con la formación del equipo de trabajo | 20 |
| DEFINICION DE OBJETIVOS | Objetivos claros, cuantificables, medibles y realizables en el periodo de análisis propuesto | 30 |
| RESUMEN EJECUTIVO | Claridad en la presentación de los contenidos generales del Plan de negocio, modelo de negocio, mercado objetivo, organización y estructura financiera de la empresas | 15 |
| EQUIPO DE TRABAJO | Complementariedad de los perfiles, formación académica y experiencia de los integrantes del equipo de trabajo | 25 |

Nota: Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>

Tabla A2. Aspectos comerciales - puntaje máximo trescientos cincuenta (350) puntos.

| VARIABLE | CAMPO | PUNTAJE |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| CARACTERIZACION DEL PRODUCTO | En el plan de negocio se tiene claridad sobre el producto a vender. Ej: es de consumo directo o es de consumo indirecto | 20 |
| | Se tiene claridad si el bien presenta restricciones desde el punto de vista de consumo Ej. nivel de estacionalidad | 10 |
| | Se trata de un producto que tiene una alta competencia a nivel interno o externo | 10 |
| IDENTIFICACION DEL MERCADO OBJETIVO | El plan de negocio presenta claridad respecto del comportamiento de la demanda del bien o servicio. Ej: Es un bien o servicio que presenta una alta frecuencia de recompra. | 20 |
| | Se tiene claridad del perfil del cliente y/o consumidor a atender | 20 |
| | Se ha identificado las motivaciones y expectativas del cliente y consumidores | 35 |
| IDENTIFICACION Y EVALUACION DE CANALES COMERCIALIZACION | Descripción de los actuales canales de comercialización del sector | 35 |
| | Identificación del canal de comercialización a utilizar para la venta de productos y/o servicios de su proyecto | 20 |
| | Identificación de los canales de comercialización para el aprovisionamiento de bienes y servicios. Y, se analizan las condiciones comerciales bajo las cuales se compra insumos y materias primas Ej. Descuento por pronto pago, figuras asociativas, alianzas, etc. | 20 |
| ESTRATEGIAS GARANTIAS COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO TERMINADO | Identificación de los mecanismos para el lanzamiento del producto y garantizar la inserción comercial del bien o servicio. Relación con cadenas, mini cadenas productivas y clústeres. | 60 |
| PROYECCION DE VENTA | El emprendedor expone la gestión para la realización de acuerdos, pre-acuerdos comerciales para la venta del producto o servicio. | 10 |
| | Se muestra el programa de ventas de bienes y servicios | 35 |
| | Se estimaron los precios y cantidades que se venderán por periodo | 35 |
| | Se muestra la forma como se recauda las ventas. | 20 |

Nota: Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>

Tabla A3. Aspectos técnicos- puntaje máximo trescientos (300) puntos.

| VARIABLE | CAMPO | PUNTAJE |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| CARACTERIZACION TECNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO | Se efectúa una descripción de las características físicas del producto | 30 |
| | Se tiene la claridad de los requerimientos de insumos, materias primas y mano de obra directa e indirecta para asegurar los procesos de producción y por ende las características fisicoquímicas del producto, o la bondad del servicio | 60 |
| DEFINICION DEL PROCESO DE PRODUCCION A IMPLEMENTAR E INDICES TECNICOS | Se tiene claridad sobre el proceso de producción, en cuanto a actividades, tareas y tiempos para generar el bien o servicio. | 60 |
| PROGRAMA DE PRODUCCION | ¿Hay claridad sobre la forma como se producirá el bien o servicio, para definir el tamaño del negocio en función de la producción por unidad de tiempo? Ej: Unidades/mes, Toneladas / semanas | 50 |
| VERIFICACION Y VALORACION DE LOS REQUERIMIENTOS EN EQUIPAMIENTO, MATERIALES Y SUMINISTROS | Se muestra el comportamiento futuro de la producción por periodo. (programa de producción) | 40 |
| | Se tiene claridad sobre las cantidades y especificaciones técnicas de los equipos, herramientas e instalaciones requeridas para producir el bien o servicio | 60 |

Nota: Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>

Tabla A4. Aspectos organizacionales - puntaje máximo ciento veinte (120) puntos.

| VARIABLE | CAMPO | PUNTAJE |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR Y OPERAR EL PROYECTO | ¿La organización y modelo empresarial previsto para la implementación del negocio tiene un costo razonable frente al volumen de las operaciones del negocio, o se evidencia un desbalance por excesivos costos fijos, que mengüen la bondad del negocio? | 30 |
| COMPROMISOS INSTITUCIONALES PRIVADOS Y PÚBLICOS EN LAS DIFERENTES FASES DEL PROYECTO | ¿Se define con claridad el modelo y estructura organizacional, para operar el negocio? | 40 |
| | ¿Se presenta información puntual de los compromisos de instituciones públicas o privadas para facilitar la organización de la empresa y la implementación del negocio? | 5 |
| ANALISIS EN LOS TRÁMITES Y REQUISITOS LEGALES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA | ¿El negocio contempla alianzas, convenios, contratos, u otros mecanismos que favorezcan la operación del negocio? | 5 |
| | ¿Se tiene claridad de los procesos y requisitos legales para implementar y operar el negocio? | 10 |
| | ¿Se tienen claridad del tiempo requerido para cumplir con los requisitos de legalización de la empresa, y en los casos que se requiera para el trámite de licencias y/o permisos para el funcionamiento del negocio? | 30 |

Nota: Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>

Tabla A5. Aspectos financieros - puntaje máximo ciento veinte (120) puntos.

| VARIABLE | CAMPO | PUNTAJE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| CUANTIFICACIÓN DE LA INVERSIÓN REQUERIDA EN SUS TRES COMPONENTES BÁSICOS (INVERSIÓN FIJA, INVERSIÓN DIFERIDA, CAPITAL DE TRABAJO) | Se presenta el plan de inversión y financiamiento, en forma completa e identificando fuente de recursos. | 25 |
| PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACIÓN. | ¿El presupuesto permite identificar costos por unidad, por lote, y es coherente con el presupuesto de ventas, y con la política de inventarios? | 20 |
| PRESUPUESTO DE INGRESOS DE OPERACIÓN | Se presenta un presupuesto de ingresos por periodo, por Ej.mes, trimestre, semestre, año) coherente con el módulo de mercado y la capacidad real de producción. | 20 |
| ESTADOS FINANCIEROS | Se presentan los estados financieros básicos (balance y P y G) base y proyectados según lo amerite naturaleza del negocio, por Ej., para un negocio agrícola de producción de hortalizas para los tres primeros años; para un negocio de producción de palma | 25 |
| PERSPECTATIVAS DE RENTABILIDAD | ¿Los emprendedores plantean las expectativas en cuanto a la rentabilidad que esperan del negocio? | 30 |

Nota: Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>

Tabla A6. Aspecto de medio ambiente

| VARIABLE | CAMPO | PUNTAJE |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------|
| ¿EL EMPRENDEDOR IDENTIFICA COMO SU EMPRESA AFECTA EL MEDIO AMBIENTE Y PROPONE ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN PARA EL IMPACTO AMBIENTAL? | Es de dos posibilidades condicionales: SI o NO. | Si/No |

Nota: Recuperado el 01 de noviembre de 2015, de <http://www.fondoemprender.com/>

Apéndice B (Tablas de densidad poblacional)

Tabla B7. Densidad poblacional por municipios de Colombia

| DENSIDAD MUNICIPIOS | TAMAÑO | MUNICIPIOS | PROYECCIÓN DANE 2016 | %POBLACION |
|------------------------------------|------------|------------|----------------------|------------|
| MAYOR A 700.000 HABITANTES | GRANDE | 5 | 12.938.574 | 27% |
| ENTRE 200.000 Y 699.999 HABITANTES | MEDIANO | 26 | 10.567.366 | 22% |
| ENTRE 40.000 Y 199.999 HABITANTES | INTERMEDIO | 136 | 10.143.114 | 21% |
| MENOR A 40.000 HABITANTES | PEQUEÑO | 955 | 15.098.654 | 31% |

Nota: Elaboración propia.

Tabla B8. Densidad poblacional por departamentos de Colombia

| DENSIDAD DEPARTAMENTOS | TAMAÑO | DEPARTAMENTOS | PROYECCIÓN DANE 2016 | %POBLACION |
|------------------------------------|------------|---------------|----------------------|------------|
| MAYOR A 2 MILLONES HABITANTES | GRANDE | 7 | 28.579.453 | 59% |
| ENTRE 1 Y 2 MILLONES DE HABITANTES | MEDIANO | 9 | 12.434.462 | 26% |
| ENTRE 400.000 Y 999.999 HABITANTES | INTERMEDIO | 8 | 6.329.631 | 13% |
| MENOR A 400.000 HABITANTES | PEQUEÑO | 9 | 1.404.162 | 3% |

Nota: Elaboración propia.