



EVALUACIÓN DEL FONDO EMPRENDER

RESUMEN EJECUTIVO

Septiembre 22 de 2014



EVALUACIÓN DEL FONDO EMPRENDER: 2002-2013 RESUMEN EJECUTIVO

Econometría – Oportunidad Estratégica y Sistemas Especializados de Información realizó la presente evaluación del Fondo Emprender durante los meses de diciembre de 2013 a agosto del 2014 junto con la evaluación de los programas de mesas sectoriales, innovación y desarrollo tecnológico y formación continua especializada.

Al Fondo Emprender se le hizo una evaluación de operaciones, resultados e impactos que implicó la revisión de información secundaria relacionada con la política de emprendimiento y mejores prácticas internacionales al respecto, el levantamiento de encuestas a una muestra representativa de emprendedores que resultaron con proyectos viables (beneficiados) y no viables (964 y 952 respectivamente), 12 grupos focales con emprendedores, encuestas a asesores o gestores de las Unidades de Emprendimiento (UE) del SENA y externas (484 y 148 respectivamente), 15 estudios de caso con Unidades de Emprendimiento del SENA y externas (denominadas No-SENA), 18 entrevistas a los principales actores en la operación del Fondo Emprender, así como a funcionarios de las entidades relacionadas con la política de emprendimiento (que hacen parte de la mesa de emprendimiento)¹, y un taller con evaluadores de FONADE.

Se implementaron técnicas cuantitativas y cualitativas para el análisis de la información, que en conjunto generó hallazgos sobre los cuales se desarrollaron conclusiones de las evaluaciones, y de estas se avanzó a plantear recomendaciones de mejora.

¹ Frente a la lectura que se haga a continuación, es importante aclarar que se hace referencia a proyectos de emprendimientos viable y no viable, en donde aquellos viables son los “apoyados” por el Fondo Emprender.

Adicionalmente, se diferencian emprendimientos de población vulnerable de no vulnerable, entendiéndose como “vulnerable” la población víctima del delito de desplazamiento forzado, en discapacidad, indígena, adolescentes en conflicto con la ley penal, integrantes del ICBF, adolescente trabajador, jóvenes vulnerables, población en cárceles (INPEC), reintegrados, soldados de mi pueblo, negritudes, mujer cabeza de familia, fuerza pública y personas de la tercera edad y “no vulnerable” como el resto de los beneficiarios que no cumplen con alguna de las características anteriores

EL FONDO EMPRENDER

creado en el Artículo 40 de la Ley 789 de diciembre de 2002, se define como “*una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, el cual será administrado por el SENA 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*”. Luego, en 2006 mediante el Decreto 3930 se redefinen los beneficiarios y se incluyó a la población de los Programas Jóvenes Rurales y Jóvenes en Acción. Con el Acuerdo 07 de 2011 se priorizó la participación de diferentes tipos de población vulnerable como estudiantes del SENA del programa de Jóvenes Rurales, Línea de Formación Líderes del desarrollo y población en situación de desplazamiento por la violencia, entre otros.

El Fondo Emprender pretende generar impactos en la creación y sostenibilidad de empresas y la generación y formalización de empleo; siendo éstas las principales variables de impacto evaluadas en el presente trabajo.

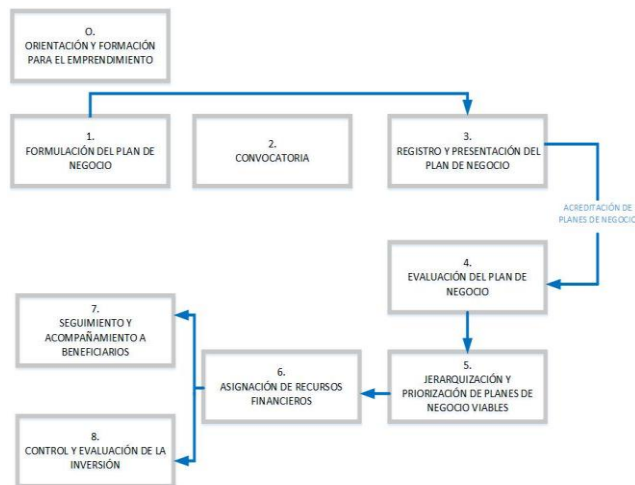
Se encuentra dentro de la Dirección de Empleo, Trabajo y Emprendimiento, en el Programa de Emprendimiento y empresarismo, que “*tiene como objetivo principal fomentar la cultura el emprendimiento identificando ideas de negocios y orientando a los colombianos hacia las fuentes de financiación existentes en el mercado*”³. En el mismo se cuenta con cuatro programas, articulados entre sí: EmprendeT, Fondo Emprender, Fortalecimiento Mypes y Jóvenes Rurales Emprendedores. La operación de evaluación e interventoría de los recursos la tiene bajo convenio con FONADE.

“El Fondo Emprender facilita el acceso a capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas”².

²http://www.fondoemprender.com/BancoConocimiento/F/Fondo_Emprender/Fondo_Emprender.ASP

³<http://www.sena.edu.co/opportunidades/emprendimiento-y-empresarismo/Paginas/Emprendimiento-y-Empresarismo.aspx>

LA EVALUACIÓN DE OPERACIONES



Tuvo como objetivo “*Caracterizar y evaluar el desarrollo de los procesos que ejecutan los involucrados en la labor del Fondo Emprender FONADE, Unidades de Emprendimiento del SENA, Instituciones de educación superior, incubadoras de empresas, otras instituciones públicas o privadas certificadas por el SENA-, que realizan asesoría y acompañamiento tanto en la etapa de formulación del plan de negocio como durante la ejecución del mismo*” TdR. Para tal efecto se identificaron 9 macroprocesos sobre los

cuales se profundizó en procesos y actividades, encadenamientos, responsables y tiempos; se identificaron cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Los principales hallazgos de la evaluación de procesos son los siguientes:

- No se encuentra una clara conexión entre la **formación para el emprendimiento** y el Fondo Emprender desde el punto de vista de los actores; sin embargo, en la evaluación de impacto haber tenido formación para el emprendimiento aumenta la probabilidad de un mayor puntaje para los no vulnerables.
- Los **asesores de las UE** que resultan ser fundamentales en el proceso de formulación y registro de los planes, se encuentran sobrecargados.
- Las **UE externas** se encuentran desarticuladas, no tienen incentivos ni presupuesto para cumplir con su papel; no reciben información suficiente ni retroalimentación.
- El proceso de las **convocatorias** merece críticas de diferentes tipos y llamados a ajustarse a las necesidades regionales y sectoriales.
- **La plataforma** es la principal limitación en el proceso de Registro y Presentación del Plan de Negocio; así como en la ejecución. Está sobrecargada lo que disminuye su eficiencia.
- Los criterios utilizados para la **revisión del Plan de Negocios** no han sido modificados desde su creación. Algunos actores sugieren actualizarlos al contexto real. Adicionalmente, hay llamados para ajustar los criterios a las condiciones regionales y sectoriales; así como al tipo de emprendimiento.

- Del **proceso de seguimiento**, la percepción general es que los beneficiarios están muy solos desde que inicia la ejecución de su PN, y el acompañamiento se encuentra restringido por las limitaciones económicas de las UE para desplazar a sus gestores a campo con frecuencia. No es suficiente un año de seguimiento.
- Se destaca inconformidad con el **proceso de interventoría** debido a la falta de unificación de criterios entre interventores y gestores.
- Se carece de un seguimiento sistemático a los resultados y retroalimentación a los actores involucrados.
- Se identifica una carencia importante en divulgación de los procesos y resultados al interior del Programa, del SENA, con las entidades de la Red de Emprendimiento, con las UE-externas y con los emprendedores.

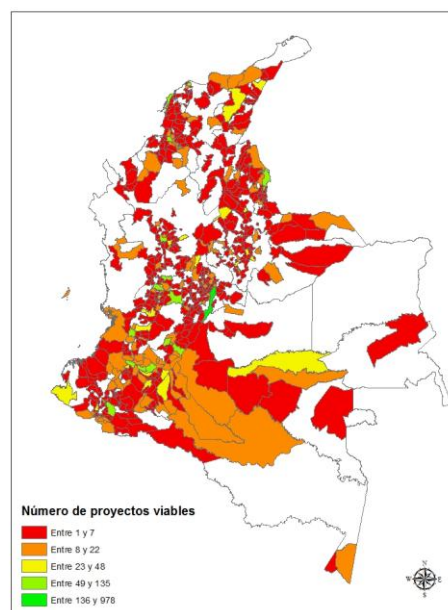
LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Permitió hacer evidente el desempeño del Fondo en sus 10 años de ejecución, en donde se han realizado 124 convocatorias, de las cuales el 73.4% han sido regionales. En estas, se ha presentado 12,728 planes de negocios⁴ provenientes de 839 municipios. Del total presentado:

- ✓ Un 88% se ha presentado en convocatorias nacionales.
- ✓ Un 57% son de población no vulnerable y 43% de población vulnerable.
- ✓ Un 88% de los proyectos provienen de UE – SENA.
- ✓ La industria manufacturera lidera las iniciativas presentadas.
- ✓ El 75% de los proyectos son presentados por un solo emprendedor.
- ✓ El 73% de los proyectos son de la zona Andina, un 18% de la Costa Atlántica, un 5% de la Orinoquía- Amazonía y un 3% del Pacífico.
- ✓ Un 88% provienen de Unidades de Emprendimiento del SENA.
- ✓ En promedio solicitan \$133 millones de recursos por proyecto.

Del total presentado, con una inversión de \$212 mil millones de pesos; resultaron beneficiarios 3,832 planes de negocios⁵, un tercio del total en 588 municipios; con una característica importante: En términos territoriales, el valor promedio per cápita asignado por quintil de pobreza muestra un comportamiento progresivo en la medida que la población más pobre recibe mayores recursos per cápita.

La probabilidad de ser beneficiario es mayor en la medida que el emprendedor tenga mayor nivel de educación, mayor experiencia, perciben el proceso como fácil, haya sido asesorados por las UE-SENA, sea de población no vulnerable, no se presente de manera asociada, provenga de regiones Andina y Orinoquía-Amazonía.



⁴ Contándolos una sola vez, por cuanto los planes de negocios que han sido rechazados se pueden volver a presentar. En total se han presentado 16 mil proyectos.

⁵ Se denominarán viables.

69 de cada 100 proyectos beneficiados por el Fondo Emprender existen actualmente. Los emprendedores opinan: “Es un camino duro pero es muy gratificante”; “Ser uno su propio jefe es una meta dada”; “Yo le agradezco mucho al Fondo Emprender, cambió mi vida totalmente”.

Del total de proyectos beneficiados por el Fondo Emprender; existen el 69% de los proyectos. Estas tasas de supervivencia son significativamente superiores a las encontradas en Colombia para los emprendimientos según un reciente estudio de *Global Entrepreneurship Monitor*. En Colombia, “solo el 12.61% de los negocios lograron superar 42 meses de estar en el mercado”⁶.

Los resultados reportados por los negocios beneficiados son:

- ✓ Generan entre 6.9 y 7.7 empleo formales (vulnerables y no respectivamente).
- ✓ La movilidad laboral (empleados que continúan su formación) alcanza alrededor de 1.3 empleados.
- ✓ El 100% de las empresas cuentan con NIT, alrededor de 93% llevan contabilidad y cerca del 63% cuentan con ahorros en el sector formal.
- ✓ El 39% de los negocios reportan ingresos de entre 1 y 2 salarios mínimos. El 21% tienen ingresos de entre 2 y 3 salarios mínimos.
- ✓ La percepción de que los ingresos mejoraron es mayor en el grupo de no vulnerables (63%) frente al grupo de vulnerables (54%).
- ✓ En términos de las condiciones de vida se encuentra que el 63% de los emprendedores no vulnerables consideran que las condiciones mejoraron. En el grupo de los emprendedores vulnerables este porcentaje es de 54%.

Un hallazgo importante es que de los emprendedores que no resultaron beneficiarios, el 63% poseen un negocio o empresa. De estos, el 61% fueron estructurados sobre la base del proyecto presentado al Fondo Emprender, lo que constituye una externalidad positiva importante del proceso de preparación y presentación de los planes de negocio bajo la gestión de los asesores de las Unidades de Emprendimiento.

⁶ <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/colombia-crea-pocas-empresas-sostenibles>

LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

Tuvo como objetivo “*determinar si se presentan cambios en la población beneficiaria, atribuibles al desarrollo de su proyecto de emprendimiento en el Fondo Emprender*”⁷; lo cual se hizo a través del método de evaluación de impacto de control por observables o el de emparejamiento, utilizando la información primaria recolectada en las encuestas que se aplicaron a los planes de negocios viables y no viables, así como información secundaria sobre el proceso, complementada por información cualitativa obtenida en grupos focales. Como resultado se encontró impactos en sostenibilidad, empleo, utilidades y calidad de vida.

Impacto en sostenibilidad

- ✓ El Fondo Emprender incrementa la probabilidad de que exista actualmente la empresa propuesta en el plan de negocios presentado en 46 puntos porcentuales, controlando por variables del emprendedor, el proceso y otros controles⁸. La probabilidad promedio de que exista la empresa propuesta en el plan de negocios presentado actualmente para los no viables es de 5%, por lo que la probabilidad de que exista para los viables es de 51% (46 puntos porcentuales más).
- ✓ El Fondo Emprender, incrementa la probabilidad de desarrollar las actividades de la empresa del plan de negocios propuesta de manera continua en 42 puntos porcentuales, controlando por variables del emprendedor, el proceso y otros controles; para los no viables la probabilidad de haber desarrollado la empresa propuesta en el plan de negocios de manera continua es de 3%, por lo que para los viables llegaría a 45%.
- ✓ El tiempo del negocio que ha funcionado o funcionó la empresa se incrementa en 10 meses gracias al Fondo Emprender. Para las empresas propuestas en los planes de negocios de los no viables (grupo control), el promedio de meses de funcionamiento de la empresa es 4.1 meses⁹, por lo que para los viables llegaría a 14 meses (un poco más de un año). El efecto es menor para los vulnerables con un impacto de 9 meses frente a un impacto de 11 meses para los no vulnerables.

**Implica que el negocio ha
funcionado
ininterrumpidamente desde el
momento de su inscripción en
el Registro Mercantil.**

⁷ Términos de Referencia.

⁸ Para el detalle de las variables incluidas en la estimación ver sección 4.1.

⁹ En el caso de la no existencia de una empresa, se asumen el caso de base de 0 meses.

Impacto en Ingresos

Pertenecer al Fondo Emprender disminuye la probabilidad de tener ingresos mayores a 3 SMLV¹⁰ en 10 puntos porcentuales, controlando por variables del emprendedor, el proceso y otros controles. Sin embargo, frente a la percepción de que los ingresos le permiten tener un excedente para otros usos, existe diferencia entre la población vulnerable y no vulnerable: para los vulnerables el impacto del Fondo Emprender es positivo, mientras que para los no vulnerables es negativo.

Se entienden como el total de ingresos mensuales del emprendedor, por todo concepto, y la importancia relativa de los ingresos provenientes del emprendimiento financiado por el Fondo dentro de los ingresos totales.

Impacto en rentabilidad negocios

En la rentabilidad de las empresas, no se encuentra un efecto significativo del Fondo Emprender en el agregado. Para la población vulnerable se advierte un efecto significativo al 10%¹¹ de casi \$6.000.000 de pesos¹², controlando por variables del emprendedor, el proceso y otros controles.

La rentabilidad de la empresa, se define como el total de dinero que le deja la empresa al empresario después de pagar todos sus costos.

Impacto en empleabilidad

El Fondo Emprender tiene un efecto sobre la generación de empleos de 4 empleos en promedio, siendo la mayoría de estos empleos formales¹³. El diferencial entre población vulnerable y no vulnerable no resulta importante. De igual forma es importante anotar que la mayoría de los empleos que se están formando son por fuera de los emprendedores; en general el Fondo Emprender está generando empleo para uno de los emprendedores y tres más para otros no emprendedores.

Se entiende como la generación de empleo formal gracias al emprendimiento financiado (número de empleos generados incluido el de los emprendedores). Empleo formal implica la contratación por medio de contrato escrito o verbal, con pago de las obligaciones de parafiscales correspondientes.

¹⁰ Salario Mínimo Legal Vigente. Para 2014 el SMLV corresponde a \$616.027 (+ \$72.000 subsidio transporte).

¹¹ Con una certeza de 90, de 100 casos, encontraremos que el efecto del Fondo Emprender sobre la rentabilidad es diferente de cero.

¹² Se asume que la rentabilidad es cero en el caso en que no se crea la empresa (contrafactual).

¹³ Remunerados permanentes, es decir, personal con contrato a término indefinido/ Remunerados temporales, es decir, personal con contrato a término fijo, honorarios o servicios.

Impacto en movilidad laboral

El Fondo Emprender tiene un efecto positivo sobre la movilidad laboral de 1 empleado, controlando por variables del emprendedor, del proceso y otros controles. Resalta que dicha movilidad se esté dando principalmente sobre los empleados que no son emprendedores, siendo el efecto mayor para la población vulnerable.

La movilidad laboral, se define como el número de empleados directos que continúan con su educación y/o formación para el trabajo: emprendedores y otros empleados.

Impacto en calidad de vida

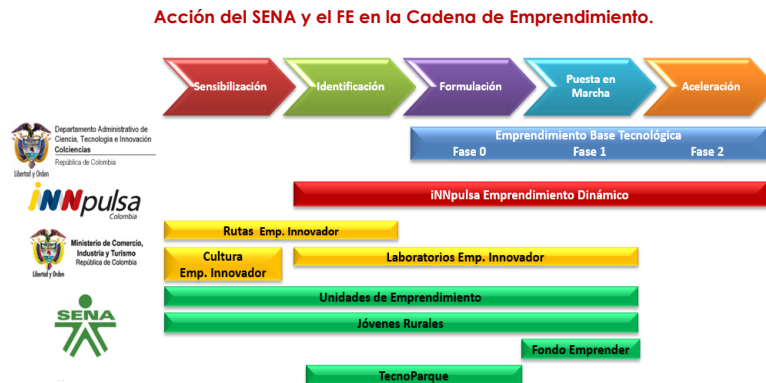
- ✓ El Fondo Emprender tiene un efecto positivo sobre la percepción de mejora en la calidad de vida de 16 puntos porcentuales, controlando por variables del emprendedor, del proceso y otros controles. 9% de los no viables (grupo control) tiene una percepción de mejora en su calidad de vida, es decir que 25% de los viables (grupo tratamiento) considera que su calidad de vida ha mejorado. Este efecto es mayor para la población vulnerable, en alrededor de 20 puntos porcentuales, el impacto para la población vulnerable es de 32 puntos porcentuales frente a 12 puntos porcentuales para la población no vulnerable.
- ✓ El efecto del Fondo Emprender sobre la percepción de mejora en la autoestima es de 12 puntos porcentuales y se tiene un efecto para la población vulnerable de 36 puntos porcentuales. El efecto en la percepción de mejora en formación educativa no es contundente, es de 5 puntos porcentuales, significativa al 10%.
- ✓ El efecto del Fondo Emprender sobre posibilidades de mejora de vivienda gracias a la empresa es de 17 puntos porcentuales¹⁴; para los no viables, solo el 3% considera que ha mejorado su vivienda gracias a la empresa, lo que implica alrededor de un 20% para los viables. También se advierte un efecto en medio de transporte de 22 puntos porcentuales gracias al negocio; con un mayor efecto para la población vulnerable.
- ✓ En cuanto a haber creado nuevas empresas gracias al negocio, se da un efecto de 4 puntos porcentuales; al analizar los efectos heterogéneos, este efecto es mayor para la población no vulnerable.

Implica la mejora en la calidad de vida implica la percepción del emprendedor sobre el cambio en sus condiciones de vida, su autoestima y prospectiva hacia futuro.

¹⁴ El contrafactual, en ausencia de tener empresa es 0.

EL ANÁLISIS COSTO-BENEFICIOS

Permitió concluir que, utilizando la tasa social de descuento del DNP (12%), que por cada peso invertido en el Fondo Emprender, la sociedad se beneficia con 1.21 pesos. En este caso, el valor presente neto (VPN) asciende a \$21,551,786,585 pesos y la tasa interna de retorno (TIR) supera la tasa social de descuento, $15\% > 12\%$. Lo anterior evidencia aceptabilidad de la inversión del Fondo Emprender sobre los beneficios generados.



Fuente: Mesa Nacional de Emprendimiento, 2012

DENTRO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO

El Fondo Emprender constituye el principal financiador de capital semilla en emprendimientos, tanto de necesidad como de oportunidad. Sin embargo, en los diferentes diálogos con las entidades que hacen parte del ecosistema, se plantea la discusión entre un fondo de capital semilla para emprendimientos generadores de valor o emprendimientos de necesidad que generan empleos de subsistencia con poco valor agregado. Actualmente, Fondo Emprender, actúa como un fondo con propósitos mixtos, pero procesos unificados.

"Muchas organizaciones se olvidan de comunicar, de hablar con los miembros de su organización, de hacerlos partícipes del proceso de diseño e implantación de una experiencia... Esto crea un problema serio, ya que la gente puede sentir que los objetivos no le son propios ni útiles, y por lo tanto no participarán" Sergio Abramovich, Director de GEC-Grupo UOC

RECOMENDACIONES

Cinco **grandes recomendaciones** de mejora: 1. Ajustes en el proceso; 2. Montar una estrategia de comunicación; 3. Gestión del conocimiento; 4. Flexibilizar el diseño y 5. Engranarse con otros programas para potenciar su impacto.

Ajustar el proceso en:

- ✓ Conformar redes con los demás centros de formación, cámaras de comercio, incubadoras y otras organizaciones para una formación por competencias para el emprendimiento; ajustada por sectores y regiones.
- ✓ El asesor o gestor es el centro del proceso y debe ser protegido y fortalecido; unificando el tratamiento entre UE-SENA y UE-NO SENA.
- ✓ Repensar la formulación de los Planes de Negocios y evaluar la introducción de nuevos modelos como el CANVAS.
- ✓ Potenciar el papel de las redes de emprendimiento regionales.
- ✓ Frente a las convocatorias, focalizarlas por región y por sector económico; diferenciando poblaciones especiales.
- ✓ Revisar íntegramente la plataforma informática, aumentando su capacidad y eficiencia.
- ✓ Especializar los procesos de convocatoria, evaluación, asesoría e interventoría entre población vulnerable y no vulnerable.
- ✓ Unificar los criterios entre evaluadores, asesores e interventores.
- ✓ En la jerarquización, priorización y asignación de los planes de negocio se debe evitar que las instancias de decisión sean cuellos de botella.
- ✓ Ampliar el acompañamiento a los negocios fortaleciendo a los asesores.
- ✓ Mejorar integralmente los procesos de socialización y retroalimentación de resultados.

Estrategia de comunicación



Gestión del conocimiento



Flexibilizar el diseño



Introducir un nuevo macroproceso en el Fondo Emprender que sea la **Gestión del conocimiento**, lo que exige un **sistema de seguimiento y monitoreo de resultados**; el cual debe producir los contenidos para ser divulgados mediante una **estrategia de comunicación** y los elementos para la **mejora continua del diseño del Programa**.