

CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL
PARA LAS MIPYMES
MANUAL OPERATIVO

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO
DIRECCION DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	3
1. MANUAL OPERATIVO CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....	4
1.1. OBJETO.....	4
1.2. ALCANCE.....	4
1.3. SIGLAS.....	4
1.4. GLOSARIO.....	5
2. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA.....	9
2.1. ANTECEDENTES.....	9
2.2. MARCO NORMATIVO.....	10
2.3. CENTRO DESARROLLO EMPRESARIAL-CDE.....	10
2.3.1. OBJETIVOS DE LOS CDE.....	10
2.3.2. MISIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL-CDE.....	11
2.3.3. VISIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL-CDE.....	11
2.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE CDE.....	11
3. CREACION E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA.....	13
3.1. MARCO INSTITUCIONAL, ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES.....	13
3.1.1. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO- MINCIT.....	13
3.1.2. ENTIDADES SOCIAS.....	14
3.1.3. ENTIDADES ALIADAS.....	15
3.2. REQUISITOS OPERACIONALES DEL CENTRO.....	15
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
3.3.1. ORGANIGRAMA RECOMENDADO.....	17
3.3.1.1 ÓRGANO DIRECTIVO.....	17
3.3.1.2 DIRECTOR.....	17
3.3.1.3 ASESOR SENIOR.....	19
3.3.1.4 ASESOR JUNIOR.....	20
3.3.1.5 ASESOR JURÍDICO.....	21
3.3.1.6 ESTUDIANTES/INVESTIGADORES.....	21
3.3.1.7 ASISTENTE ADMINISTRATIVO.....	22
3.4. USUARIOS DE LOS CENTROS.....	23
3.4.1. RESPONSABILIDADES DE LOS USUARIOS DEL CENTRO.....	23
3.4.2. CLASIFICACIÓN DE LOS USUARIOS.....	23
3.5. SERVICIOS.....	24
3.5.1. SERVICIOS BASICOS PARA EMPRENDEDORES.....	24
3.5.2. SERVICIOS BASICOS PARA EMPRESARIOS.....	24
3.6. INFRAESTRUCTURA DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL.....	25
3.7. METODOLOGÍA DE ATENCIÓN.....	26
3.8. INDICADORES.....	27
3.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN.....	27
3.8.2. INDICADORES DE IMPACTO.....	27
3.9. METAS ESTABLECIDAS.....	28
3.10. REGISTRO DE INFORMES.....	28

INTRODUCCIÓN

La misión del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo - MinCIT es apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología. Su objetivo primordial es formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas de desarrollo económico y social del país, relacionados con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior y el turismo.

Bajo este marco, el MinCIT ha decidido implementar una nueva herramienta que responda efectivamente a las necesidades de los empresarios colombianos, complemente los programas establecidos y contribuya a mejorar el nivel de desarrollo socioeconómico de las regiones. La creación e implementación de Centros de Desarrollo Empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) permitirá impulsar el crecimiento y desarrollo de éstas empresas, preparándolas para responder oportunamente a los retos de la competencia interna y los desafíos que genera la globalización de la economía.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo como administrador del Programa de Centros de Desarrollo Empresarial, presenta el Manual Operativo bajo el cual deberán funcionar los Centros que operen bajo la adaptación para Colombia de la metodología del Modelo Small Business Development Centers-SBDC. Este Manual será una guía que consolida información relevante y necesaria para la creación, implementación y evaluación de los Centros de Desarrollo Empresarial-CDE.

El Manual Operativo se ha proyectado con el fin de facilitar la coordinación y administración del programa de Centros de Desarrollo Empresarial. En su contenido se definen los lineamientos para la creación de la red de Centros de Desarrollo Empresarial en Colombia; se establecen los criterios para la homologación de la oferta de servicios de fortalecimiento empresarial y apoyo a los emprendedores; se dan lineamientos para la estandarización de los procesos de atención al usuario, de la gestión y manejo de la información; se definen los criterios para el uso del software Neoserra; se define los parámetros para la administración de los recursos, y se presentan las demás disposiciones que permitirán el establecimiento, el funcionamiento eficiente y eficaz de los Centros, la sostenibilidad y la obtención de resultados positivos a partir de la gestión desarrollada.

Así mismo, el Manual Operativo establece el objetivo y alcance de un Centro, plantea la estructura organizacional mínima bajo la cual debe operar, describe las responsabilidades de las partes y establece los procesos de evaluación y la medición de impacto económico.

El presente documento fue diseñado por la Dirección de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, teniendo en cuenta el contexto colombiano, la situación

actual del sector Mipymes, la legislación existente y tomando como base el Manual Técnico Operativo de los Small Business Development Centers (SBDC) que se utiliza en Estados Unidos.

1. MANUAL OPERATIVO CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

El Manual operativo para el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Empresarial es un compendio de lineamientos técnicos y disposiciones que describen la forma de crear, operar, gestionar y administrar los Centros de Desarrollo Empresarial bajo la metodología Small Business Development Centers -SBDC.

1.1. OBJETO

El Manual tiene por objeto guiar las operaciones, responsabilidades y procedimientos técnicos que regulan el funcionamiento de los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE. Este Manual busca brindar al personal que hace parte de un Centro, la orientación necesaria para operarlo exitosamente y garantizar su sostenibilidad. En este sentido, busca promover la uniformidad en la gestión y en la operación en los CDE que hacen parte de la Red.

1.2. ALCANCE

Las disposiciones e instrucciones contenidas en el presente Manual las deberán cumplir y aplicar los Centros de Desarrollo Empresarial y las entidades vinculadas como socias o aliadas.

Los Centros deberán funcionar de acuerdo con las directrices descritas en el presente Manual, sin que esto impida que cada Centro se especialice y/o responda con servicios específicos a las necesidades propias de cada región o ciudad.

1.3. SIGLAS

- MinCIT: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Mipymes: Micro, Pequeña y Mediana empresa
- AT: Asistencia Técnica
- CDE: Centro de Desarrollo Empresarial de Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- SDE: Servicios de Desarrollo Empresarial.

1.4. GLOSARIO

*Emprendedor*¹: Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva

*Emprendedores Potenciales*²: Son aquellos individuos que tienen los conocimientos, las habilidades y el deseo de poner en marcha una idea de negocio, pero aún no han materializado dicha idea.

*Emprendedores Nacientes*³: Son aquellos individuos que han estado involucrados en la puesta en marcha de una empresa hasta 3 (tres) meses 12 (meses), ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

*Nuevos Empresarios*⁴: Se consideran aquellos individuos cuyas empresas tienen entre 12 (doce) y 42 (cuarenta y dos) meses de funcionamiento, es decir, realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

*Empresarios Establecidos*⁵: Se tienen en cuenta aquellos individuos que tienen más de 42 (cuarenta y dos) meses realizando pago de salarios a una persona adicional al propietario o al mismo propietario, ya sea como auto-empleados o en combinación con otro trabajo.

Empresa: Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio⁶.

Clasificación empresarial: En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación se estableció mediante la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2º de la Ley 905 de 2004.

- Microempresa: son aquellas empresas que cuentan con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes
- Pequeña Empresa: son aquellas empresas que cuentan con una planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

¹ Artículo 1 Ley 1014 de 2006 de Fomento de la Cultura del Emprendimiento.

² Adaptado Global Entrepreneurship Monitor -GEM.

³ Ibíd

⁴ Ibíd

⁵ Ibíd

⁶ Artículo 25 Código de Comercio Colombiano

- **Mediana empresa:** son aquellas empresas que cuentan con una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos totales por el valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Empresa formal: Es toda unidad productiva entendida como un conjunto de bienes organizados en un sitio determinado para el desarrollo de las actividades económicas que sirva para poder ejercer una actividad comercial que cumpla con una serie de requisitos establecidos en la Ley.

Empresa informal: Es toda unidad productiva que desarrolla una actividad lícita, sin el cumplimiento de los requisitos de ley, permisos y disposiciones requeridas para su operación.

Triple Hélice: Se refiere a la alianza entre sector público, privado y académico con el objetivo de realizar la co-inversión de esfuerzos técnicos, logísticos y de financiamiento que garantice la sostenibilidad del Proyecto y optimice las acciones y los recursos disponibles.

Acompañamiento individual: Actividad ofrecida por el asesor del Centro al empresarios o emprendedor. Para el caso del empresario, consiste en evaluar, diagnosticar a través de un formato la situación actual de la empresa y a partir de ese resultado el asesor planteará un plan de trabajo con el empresario el cual desarrollará con el apoyo del asesor. En el caso del emprendedor, el asesor evalúa la viabilidad de la idea de negocio, dirige, guía y revisa el Plan de Negocios elaborado por el emprendedor. El acompañamiento en general debe dar como resultado, el empoderamiento del empresario y del emprendedor orientándolos a la toma de decisiones en beneficio del negocio.

Software Neoserra: Software de seguimiento al desempeño y la gestión del Centro. Allí queda depositada toda la información sobre la gestión del asesor, el director y el Centro, permite medir los resultados del Centro en su conjunto y describe los avances obtenidos por cada empresa intervenida.

Asistencia técnica: Se refiere a la instrucción de personas para la aplicación de conocimientos tecnológicos por medio del ejercicio de un arte o técnica, implica transferencia de conocimientos.

Socios de un Centro: Entidades que participan y aportan recursos al Centro para su sostenibilidad, estos recursos pueden ser en especie (infraestructura, servicios públicos, mobiliario, entre otros) o en efectivo. Es un compromiso de largo plazo (mínimo 3 años).

Aliados de un Centro: Son aquellas instituciones públicas, privadas o académicas legalmente establecidas, que financien o contribuyan de manera activa en la realización de una actividad específica para los empresarios miembros de los SBDC (ej.: rueda de negocios, conferencia, feria empresarial, entre otros) o que realice gestión para facilitar la actividad definida. Es una relación eventual de corto - mediano plazo con aportes económicos, en especie o gestión.

Plataforma de Comercio Internacional SBDCGlobal.com: Es una plataforma de intercambio comercial que le permite a las empresas, clientes de un Centro, aprovechar las oportunidades comerciales continentales impulsando el comercio internacional, creando oportunidades de negocio y

aumentando el impacto económico que generan las pequeñas empresas. La plataforma tiene como objetivo principal el desarrollo de las pymes, es gratuita y de uso exclusivo para asesores y usuarios de los Centros.

Red de Centros de Desarrollo Empresarial de Colombia: Será la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para el sector Mipyme, harán parte de ella los CDEs que cumplan con los lineamientos del Manual Operativo. Esta Red será administrada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Servicios de Desarrollo Empresarial - SDE: Son todos aquellos medios a través de los cuales se hace transferencia de conocimientos, se presta asistencia técnica, se desarrollan capacidades y competencias administrativas, gerenciales y técnicas. Con los servicios empresariales se busca el mejoramiento, la productividad y competitividad de las empresas atendidas en un Centro de este tipo generando impacto económico en la ciudad o región y el cumplimiento de metas del CDE.

Fortalecimiento empresarial: Es la intervención dirigida a los emprendedores y empresarios del Centro a través de asesoría, acompañamiento, capacitaciones colectivas, participación en ferias, ruedas de negocios, etc., buscando generar en ellos capacidades, competencias gerenciales y técnicas.

Crecimiento empresarial: Se refiere a incrementos de tamaño, de número de empleados, de volumen de ventas, ampliación del portafolio de productos, incremento en la rentabilidad, expansión geográfica, entre otros factores que hacen que la empresa evolucione⁷.

Desarrollo empresarial: Se puede evaluar como el establecimiento de cursos de especialización en diferentes áreas, reorganización de la empresa para cumplir objetivos, adecuación de la planta para mejoras, realización de investigaciones dentro de la empresa, innovaciones, mantenimiento de los productos en el gusto del público, etc.⁸

Productividad: Es un indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de productos obtenida por una unidad productiva y los recursos utilizados para obtener dicha producción. Un incremento en la productividad de una empresa sugiere hacer cambios en diversos factores: desarrollo de la tecnología; el aumento del capital y mejora en las condiciones relacionadas con el factor humano: automatización, uso eficiente de tecnologías de la información y la comunicación; aumento de la cualificación profesional; actualización técnica permanente de los trabajadores e implantación de un sistema de calidad.

Competitividad de los negocios: Es la capacidad de una empresa de mantener ventajas comparativas y competitivas que le permitan tener una participación importante en el mercado. Se pierde competitividad cuando se asumen altos costos de producción, altos precios en los insumos y los

⁷ Salas Fumás (1986)

⁸ Del Valle(2000,p1)

salarios, y la relación calidad- costo del producto que produce la empresa está en desventaja con respecto a los productos de sus competidores.

Créditos con propósito: Es un crédito planeado donde el monto que recibe la empresa en calidad de préstamo de la entidad financiera tiene un uso predeterminado. En la planeación de un crédito con propósito participa el empresario/emprendedor y el asesor asignado por el Centro.

Sostenibilidad del CDE: Es lograr el equilibrio económico, la articulación entre las entidades del sector público, privado y académico, la participación activa de los socios, aliados, usuarios y la comunidad, con lo anterior se garantiza el funcionamiento y la estabilidad del Centro a largo plazo.

Centro certificado: Centro de Desarrollo Empresarial que haya cumplido con los requisitos básicos para iniciar su estructuración y funcionamiento, y otros elementos referidos en la adaptación del modelo Small Business Development Centers, para ser considerados como miembros plenos de la Red y reconocidos como tales por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y por la "Association of Small Business Development Centers" (ASBDC) de los Estados Unidos.

Centro asociado a la Red: Centro para el desarrollo de la empresa que ha cumplido con el procedimiento de certificación por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o entidad delegada para tal fin.

Certificado: Documento expedido por el MINCIT que declara que un Centro del Desarrollo Empresarial está en conformidad con los requisitos de la adaptación del modelo SBDC en Colombia.

2. CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA

2.1. ANTECEDENTES

La metodología usada para el Programa de los Centros de Desarrollo Empresarial de Colombia, hace parte de la adaptación del modelo Small Business Development Center (SBDC), la cual ha sido implementada en Estados Unidos desde hace más de 30 años, en donde actualmente existen cerca de 1.100 Centros.

Los Centros que funcionan bajo la metodología SBDC son la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para pequeñas empresas en EE.UU y su misión es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector Mipyme, a través de mejoras en la administración empresarial.

De acuerdo con la Universidad de Texas (2014), los SBDC son: alianzas sostenibles de desarrollo territorial, entre sector privado, gobiernos y academia, con vínculos para facilitar el comercio internacional aprovechando los tratados de libre comercio existentes, los cuales generan impactos económicos medibles.

La adaptación de este modelo para Colombia, hace parte de una iniciativa hemisférica para homologar el apoyo a las Mipymes promovido desde la Cumbre de las Américas del 2012 (Cartagena – Colombia). Esta decisión se formalizó a través de un Memorando de Entendimiento firmado en la ciudad de Cali en octubre del año 2012, en el marco de la reunión Ministerial “Caminos para la Prosperidad de las Américas”. Dicho documento fue firmado entre el Gobierno Colombiano representado por la Cancillería y el Gobierno Americano representado por el Departamento de Estado de Estados Unidos.

El modelo de los SBDCs ya ha sido adaptado en otros países latinoamericanos. Para finales del 2014, funcionan bajo esta metodología 118 Centros en México, 10 Centros en El Salvador, 6 Centros en Honduras, 5 Centros en Guatemala y un Centro en Belice, y se espera que esta Red, de la cual actualmente hacen parte cerca de 1.200 Centros, se siga ampliando a otros países de América Latina y el Caribe.

2.2. MARCO NORMATIVO

Principales normas enfocadas al fortalecimiento empresarial e incremento de la productividad de las Mipymes:

- Plan Nacional de Desarrollo vigente
- Ley 590 de 2000. “Para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas” y Ley 905 de 2004
- Ley 1014 de 2006 “De Fomento a la Cultura del Emprendimiento”

2.3. CENTRO DESARROLLO EMPRESARIAL-CDE

Los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE son un instrumento de política industrial que busca desarrollar capacidades al interior de las empresas, ofreciendo asesoría, acompañamiento y capacitación al emprendedor y empresario. Este instrumento promueve el crecimiento empresarial, la innovación, la productividad y la rentabilidad a través de propuestas de mejoras en la administración, la gerencia, la producción, desarrollo tecnológico, acceso a créditos que les permita expandir el negocio a nivel nacional e insertarse en la economía global, etc.

2.3.1. OBJETIVOS DE LOS CDE

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Contribuir a la dinamización de la economía local, a través del mejoramiento de los indicadores de productividad y competitividad de las empresas atendidas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover la creación de nuevas empresas
- Impulsar el crecimiento y desarrollo de las Mipymes
- Generar procesos de innovación y sostenibilidad
- Contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y administrativa de las unidades productivas
- Contribuir al mejoramiento del desempeño en los procesos productivos, logísticos, entre otros.
- Asesorar y acompañar el proceso de acceso al crédito a las empresas atendidas por el CDE
- Fomentar la asociatividad entre las empresas que hacen parte de los CDEs
- Incentivar y apoyar los procesos de formalización

2.3.2. MISIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL-CDE

“Contribuir al crecimiento y consolidación del sector empresarial a través de la creación de empresas, el fortalecimiento empresarial, y la generación de desarrollo económico y social en el entorno donde opera el CDE”.

2.3.3. VISIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL-CDE

“Consolidar la Red de Centros de Desarrollo Empresarial en Colombia, para que los Centros que hagan parte de esta Red se constituyan en una estrategia exitosa, que potencialice el sector empresarial colombiano”.

2.3.4. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO DE CDE

El modelo de Centros de Desarrollo Empresarial adaptado para Colombia, se basa en el modelo de Small Business Development Centers-SBDC de los Estados Unidos. Las características que se describen a continuación serán las que predominen en el funcionamiento de un CDE y que corresponde a la adaptación del modelo, y las que marcan la diferencia con respecto a otros centros que funcionan actualmente en el país.

- 1- **Asesoría individual:** consiste en ofrecer asesoría y acompañamiento individual reconociendo que cada empresa tiene características únicas y se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. Este tipo de acompañamiento lo desarrollarán asesores expertos. Este servicio es confidencial y a largo plazo.

Confidencial: El Centro debe implementar medidas que garanticen la confidencialidad de la información. El acceso, dominio, manipulación y divulgación de la misma, debe estar restringido al personal autorizado para tal fin.

Largo Plazo: El acompañamiento debe estructurarse de forma tal que se puedan producir cambios positivos en los resultados de la empresa, se considera un plazo mayor a 3 años. Una empresa que pertenece al Centro puede recibir asesoría por el tiempo que se necesario hasta alcanzar su pleno desarrollo y crecimiento.

Según el modelo de CDE, esta actividad deberá ocupar como mínimo el 60% del total del tiempo de la gestión del Centro.

- 2- **Capacitación:** Son las actividades de preparación a los emprendedores / empresarios en temas de gestión empresarial y gerencial. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar capacidades en las personas que desarrollan la actividad empresarial, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para generar un mejor desempeño, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa.

La capacitación se desarrollará a través de conferencias, talleres, seminarios sobre temas de interés común, en la que participa un grupo de empresas o emprendedores que pertenecen al Centro. Estas capacitaciones pueden ser impartidas por asesores internos del Centro o por asesores externos contratados para desarrollar una temática específica que esté de acuerdo con las necesidades identificadas.

La capacitación colectiva según el modelo SBDC deberá ocupar hasta el 20% del total del tiempo de la gestión del Centro.

El 20% restante del total del tiempo de la gestión del Centro será distribuido en capacitaciones para los asesores, trámites administrativos y promoción del Centro.

- 3- **Participación de la Triple Hélice:** Otra característica esencial del modelo es la participación del sector público (nivel nacional, departamental y/o local), sector privado y sector académico. Estos sectores deberán trabajar de manera activa en la creación e implementación del Centro, garantizar la sostenibilidad económica y operativa del Centro y dar transparencia a la administración de los recursos.
- 4- **Uso de Neoserra:** Parte del éxito del modelo está basado en el uso del sistema de seguimiento, medición y evaluación de la gestión del Centro, a través del Neoserra. Este software mide la eficacia y eficiencia del CDE, del director y de los asesores y cuantifica los avances alcanzados por los emprendedores o empresas que han sido intervenidas por el Centro. Mide el impacto económico que genera el Centro en la ciudad, región y país.
- 5- **Investigación aplicada de negocio y mercado:** Esta actividad es necesaria para garantizar el crecimiento y desarrollo de la empresa especialmente en lo relacionado con el acceso a nuevos mercados, la investigación será adaptada a los requisitos de cada cliente y será apoyada por la academia con estudiantes de último semestre o en práctica de pregrado y posgrado guiados por un tutor especializado en temas empresariales o técnicos.
- 6- **Valor de la información:** El CDE consolidará información que podrá ser usada como fuente para el diseño de políticas públicas favorables al desarrollo económico del sector MIPYME a nivel local, regional y nacional.

- 7- **Creación de Impacto Económico:** La razón de ser de los centros es apoyar a las empresas a crear impacto económico traducido en: creación de nuevas empresas, generación de nuevos empleos y retención de los empleos ya creados, aumento en el volumen de ventas y acceso a financiamiento.
- 8- **La Cultura de Medición de Resultados:** Los profesionales que atienden a los usuarios de los Centros son evaluados con base a los resultados generados por sus usuarios. Cada éxito/fracaso del usuario asistido por el Centro es un éxito/fracaso del Centro. La medición del desempeño de los Centros y de la gestión de los asesores se hace a través del software Neoserra - Sistema de Monitoreo de usuarios.

3. CREACION E IMPLEMENTACIÓN DE LOS CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL EN COLOMBIA

Los CDE que plantea este Manual responden a la adaptación del modelo de Small Business Development Centers de los Estados Unidos para Colombia, con la creación e implementación de estos Centros de Desarrollo Empresarial - CDE se busca homologar la oferta de servicios empresariales, crear la Red de Centros a nivel nacional para dar respuesta a las necesidades de los empresarios y emprendedores.

A continuación se presentan los lineamientos generales que permitirán la creación y puesta en marcha de los Centros en Colombia.

3.1. MARCO INSTITUCIONAL, ROLES Y RESPONSABILIDADES DE LOS ACTORES

3.1.1. MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO- MINCIT

El Ministerio como órgano rector de la política empresarial en Colombia, desarrollará las siguientes funciones, en el marco del programa de CDE:

- Conformar y coordinar la Red de Centros a nivel nacional.
- Liderar el programa de CDE en Colombia.
- Apoyar la creación de CDE en diferentes regiones del país.
- Ofrecer apoyo técnico e información para el desarrollo óptimo del Programa de CDE.
- Impartir los lineamientos generales a través de los cuales funcionará la Red de Centros y verificar que estos operen de acuerdo con este manual.

- Administrar y evaluar la información que se genere a través del sistema Neoserra.
- Certificar los Centros conforme a los requisitos establecidos en este manual y en el Manual de Certificación.
- Apoyar institucionalmente el Programa de Centros a nivel nacional e internacional.
- Velar por la igualdad, la calidad, la eficiencia y la efectividad en el servicio del Programa.
- Velar por el respeto, confidencialidad y confiabilidad en la prestación del servicio ofrecido por los CDE.
- Apoyar la gestión de alianzas interinstitucionales con entidades públicas y privadas, a fin de fortalecer los CDE y contribuir a su sostenibilidad.
- Realizar seguimiento, monitoreo y medición de impacto económico y social a través del sistema Neoserra.
- Determinar el número de Centros de acuerdo al plan de acción establecido para el desarrollo del Programa de creación e implementación de los CDE.
- Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento del Programa de CDE.
- Definir criterios, indicadores, metas, formatos, entre otros, necesarios para el desarrollo óptimo del programa de CDE administrado por el MINCIT.

3.1.2. ENTIDADES SOCIAS

Son las entidades del sector público, privado o académico que aportan al funcionamiento del CDE por un periodo no inferior de 3 años.⁹

Obligaciones de las entidades socias:

- Apropiar los recursos necesarios para el funcionamiento del Centro. En caso que su aporte sea en especie, deberá ser cuantificado. Todos estos aportes deberán ser consignados en el presupuesto del CDE.
- Comprometerse a estar vinculado al Centro por un periodo mínimo de 3 años.
- Participar en el Órgano de Directivo.
- Promover la difusión de los servicios ofrecidos por el Centro.

Se consideran **aportes en efectivo** los pagos en dinero que realiza directa y efectivamente el socio para cubrir gastos del proyecto, los cuales se efectúan dentro del plazo de ejecución para el cumplimiento del objeto. Así mismo, se consideran **aportes en especie** los recursos de propiedad del socio o de terceros que se destinan para la ejecución del proyecto; tales como, recurso humano, de infraestructura, medios tecnológicos, entre otros. Los aportes en especie se valoran en dinero, de acuerdo con las cantidades, la dedicación y la proporcionalidad de la contribución.

⁹ Ver definición completa en el Glosario

3.1.3. ENTIDADES ALIADAS

Son entidades, las cuales contribuyen eventualmente en la prestación de un servicio y en desarrollar actividades específicas.¹⁰

3.2. REQUISITOS OPERACIONALES DEL CENTRO

- 1- Co-inversión o alianzas con entidades de la “Triple Hélice”, conformado por el sector público, privado y académico.
- 2- Establecer un órgano directivo conformado por un representante de cada una de las entidades socias del Centro el cual será el principal órgano de gobierno del CDE.
- 3- Garantizar la prestación continua del servicio, con el personal del Centro y no menos de 40 horas semanales.
- 4- El Centro debe garantizar la contratación del personal idóneo para la operación del Centro. Este Manual incluye la estructura mínima de operación y la estructura recomendada, la cual deberá ajustarse según el tamaño de la población empresarial objetivo y el presupuesto disponible para tal fin.
- 5- El Órgano Directivo de cada Centro de Desarrollo Empresarial deberá definir los honorarios del personal, de acuerdo a la dinámica del mercado laboral local y teniendo en cuenta la siguiente relación:
 - El Asesor Senior percibirá entre el 75% y el 85% de los honorarios correspondientes al director.
 - Para el caso del Asesor Junior, los honorarios corresponderán entre el 60% y el 70% de lo establecido para el director.

Practicantes: Se recomienda reconocerles una bonificación o auxilios por servicios.

Asistente administrativo: Devengará de acuerdo al mercado laboral de la Ciudad o región donde esté ubicado el Centro.

- 6- Los socios deberán garantizar el espacio físico para desarrollar las actividades del Centro por un periodo no inferior a 3 años. El bien inmueble deberá estar libre de cualquier gravamen, uso o medida que afecte el funcionamiento del Centro.

¹⁰ Ver definición completa en el Glosario

- 7- El Centro deberá garantizar dentro de los cargos de Director o asesores, mínimo una persona acreditada en el Diplomado de “Transferencia de la metodología del modelo Small Business Development Centers”- SBDC.
- 8- El Centro debe utilizar el software, de acuerdo a lo establecido en la metodología y a cumplir con la política de uso de la información existente.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cada Centro debe establecer la estructura organizacional que les permita cumplir con las metas propuestas.

Estructura mínima

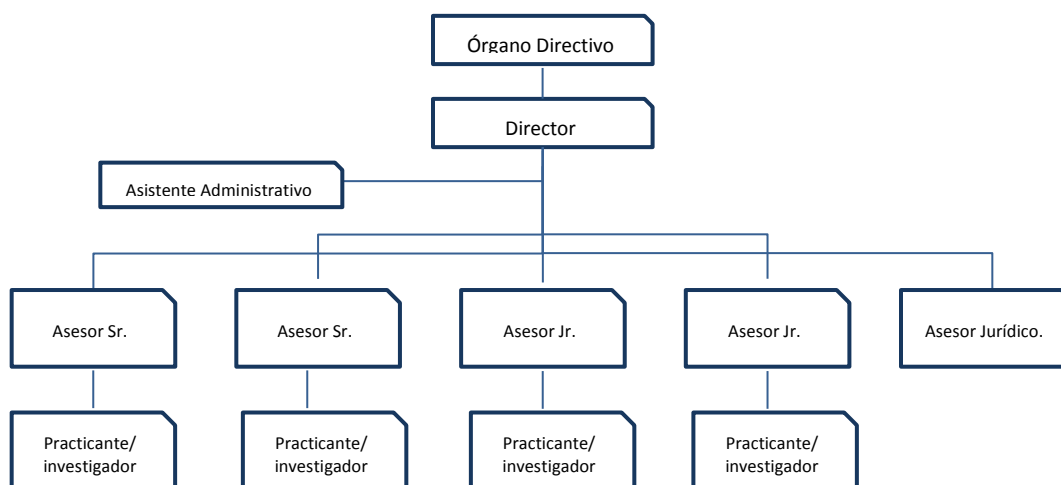
- a. Órgano Directivo
- b. Un Director.
- c. Asesor Senior (1).
- d. Asesor Junior (1).
- e. Dos practicantes o los necesarios para la operación del Centro.
- f. Asistente administrativo (opcional).

Estructura recomendada

- a. Órgano Directivo
- b. Un Director.
- c. Asesor Senior (2).
- d. Asesor Junior (2).
- e. Asesor jurídico (1).
- f. Los necesarios para la operación del Centro.
- g. Asistente administrativo (opcional).

Si bien el Centro puede iniciar operaciones con la estructura mínima mencionada, esta se podrá incrementar de acuerdo a la cobertura del Centro y las necesidades identificadas para la prestación del servicio.

3.3.1. ORGANIGRAMA RECOMENDADO



3.3.1.1 ÓRGANO DIRECTIVO

Es el máximo Órgano de gobierno de un Centro. Está conformado por un representante de cada una de las entidades socias del Centro y será el encargado de tomar las decisiones para el funcionamiento del Centro de conformidad con lo establecido al Manual Operativo.

Obligaciones del Órgano Directivo:

- Velar por el cumplimiento del Manual operativo, Manual de Certificación, Plan estratégico y la programación anual del Centro.
- Avalar los informes presentados al Ministerio por el Director del CDE (en caso de ser solicitados).
- Revisar y aprobar las hojas de vida del personal que prestará servicios en el CDE.
- Hacer las recomendaciones necesarias, enfocadas a mejorar el desempeño el CDE y a cumplir las metas establecidas.
- Y las demás que se establezcan.

3.3.1.2 DIRECTOR

Todos los Centros deberán contar con un director tiempo completo, este será el enlace entre el Centro y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y será el representante y responsable de la gestión y de los resultados del Centro que dirige.

Perfil requerido para el cargo de Director del CDE:

Nivel académico: Profesional con posgrado graduado en áreas de las ciencias económicas y/o administrativas, ingeniería Industrial y profesiones afines.

Experiencia: Mínimo 4 años de experiencia laboral certificada relacionada en temas de emprendimiento, fortalecimiento empresarial, gerencia de negocios, asesoría a empresas y 2 años en cargos directivos.

Competencias: Habilidad de dirigir y administrar recursos; enfocado a resultados, con capacidad de liderazgo y coordinación de equipos y actividades; capacidad para hacer el seguimiento financiero y administrativo al Centro y para realizar rendición de cuentas; habilidad para forjar alianzas estratégicas en beneficio del Centro y para realizar gestión enfocada a conseguir recursos y fortalecer el Centro; capacidad de asumir compromisos y retos; capacidad de negociación, toma de decisiones estratégicas; capacidad identificar oportunidades en entorno de la ciudad o región donde se está ubicado el CDE.

Funciones del Director:

- Atender las indicaciones del Órgano Directivo sobre la implementación de controles administrativos, financieros y técnicos.
- Presentar anualmente el Plan Estratégico del Centro al Órgano Directivo para su aprobación y organizar los recursos humanos y financieros disponibles para la ejecución del Plan.
- Programar y realizar las reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento a la programación anual del Centro.
- Definir conjuntamente con los asesores el cronograma de capacitaciones a los emprendedores/ empresarios y agendas de los eventos del Centro.
- Definir criterios para la asignación de los asesores de acuerdo a sus competencias y a las características del usuario.
- Definir los criterios para la realización de las asistencias técnicas y capacitaciones colectivas conforme a lo establecido en la metodología.
- Planear y administrar los diferentes programas del Centro de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés.
- Diseñar la estrategia de promoción y divulgación de los servicios que ofrece el Centro en su región/ciudad.
- Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio del Centro.
- Diseñar programas de capacitación para los asesores que hace parte del Centro.
- Presentar informes que solicite el Ministerio, los socios aportantes y órganos de control.
- Hacer seguimiento a los indicadores que se establezcan y tomar medidas correctivas si fuere necesario.
- Velar por el adecuado manejo de la información y del software.

- Revisar y analizar periódicamente la información ingresada al sistema.
- Determinar el alcance de las asesorías especializadas y autorizarlas previa presentación de la justificación del asesor que la solicite.
- Prestar asesoría a los usuarios cuando la dinámica del Centro lo requiera.
- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Socializar el presente Manual operativo a los miembros del equipo de trabajo del Centro.
- Las demás que se le asignen.

3.3.1.3 ASESOR SENIOR

Asesor experto, con experiencia en el sector empresarial, será quien se encargue de los casos críticos y/o estratégicos de las empresas, atenderá empresas con alto potencial de crecimiento y podrá ser consultado por los asesores junior en caso de ser necesario.

Perfil requerido para el cargo de Asesor Senior:

Nivel Académico: Profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines, con postgrado en áreas relacionadas.

Experiencia: Mínimo 3 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría a empresas, emprendimiento, desarrollo empresarial y gerencia de negocios y/o en cargos directivos de grandes empresas.

Competencias: Líder, propositivo e innovador y enfocado a resultados; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; poseer habilidades en comunicación y transmisión de conocimientos, venta y negociación.

Funciones del Asesor Senior:

- Dar asesoría y capacitación empresarial enfocada en crear impacto económico.
- Proponer nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo.
- Encargarse de direccionar a los empresarios que requieran una asesoría especializada y justificarla ante el Director.
- Contribuir a promocionar los servicios del Centro a usuarios potenciales.
- Preparar informes sobre clientes y documentación de capacitación.
- Subir la información al sistema Neoserra.
- Apoyar las capacitaciones colectivas, la organización de ferias, ruedas de negocios, entre otros.
- Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del CDE.
- Seguir los lineamientos establecidos por el Director del Centro.

- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otros que se le asignen.

3.3.1.4 ASESOR JUNIOR

Asesor con experiencia profesional en el sector empresarial, será quien se encargue de la asesoría y acompañamiento a las empresas en temas empresariales básicos.

Perfil requerido para el cargo de Asesor Junior:

Nivel académico: Profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría, capacitación y asistencia técnica a empresas.

Competencias: Líder, propositivo, innovador; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; trabajo en equipo;- capacidad de tener empatía con el usuario; capacidad para iniciar y estructurar planes de negocios; conocedor de diferentes temáticas, entre ellas: gestión administrativa, gerencia, diseño, producción, calidad, costos, presupuestos, finanzas, planeación, estructura organizacional. Deseable que tenga conocimiento sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro.

Funciones del Asesor Junior:

- Atender, diagnosticar, asesorar y dar acompañamiento en el proceso de mejoramiento a las empresas según sea la necesidad.
- Empoderar al empresario, a través de la identificación de las capacidades, habilidades y competencias que este posee.
- Implementar constantemente nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo.
- Enfocarse en crear impacto económico en las empresas atendidas.
- Promover los servicios del Centro a socios de su comunidad y a clientes potenciales.
- Preparar informes sobre clientes, documentación de capacitación, subir la información al sistema Neoserra.
- Apoyar en labores de capacitaciones colectivas.
- Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro.
- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otras que se le asignen.

3.3.1.5 ASESOR JURÍDICO

Asesor experto en el sector empresarial. Responsable del asesoramiento legal de las empresas que están siendo atendidas en el Centro.

Perfil

Nivel Académico: Abogado, con postgrado en Derecho comercial o en áreas relacionadas.

Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia laboral certificada, relacionada con asesoría a empresas.

Competencias: Propositivo; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; poseer habilidades en la comunicación; empatía con el usuario; capacidad de orientar y asesorar en los procesos de constitución de empresas, formalización y trámites legales; con conocimiento en propiedad intelectual, registros de marcas y patentes entre otros; y sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro.

Funciones del Asesor Jurídico:

- Dar asesoría básica en constitución de empresas, formalización, propiedad intelectual, propiedad industrial, registros de marcas y patentes, contratación y todas aquellas relacionadas con el funcionamiento del Centro.
- Proponer alternativas jurídicas a las situaciones particulares de las empresas.
- Preparar informes sobre clientes, documentación de capacitación, subir toda la información al sistema Neoserra.
- Apoyar las capacitaciones colectivas en temas legales.
- Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro.
- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otras que se le asignen.

3.3.1.6 ESTUDIANTES/INVESTIGADORES

Estudiantes de universitarios de instituciones de educación superior, orientados a la investigación de mercados, temas técnicos, tecnológicos específicos entre otros. Así mismo el Centro recibirá estudiantes de posgrado y pregrado que estén en el proceso de prácticas, elaboración de tesis y trabajos de grado en temáticas específicas que puedan aportar al desarrollo o mejoramiento de las empresas atendidas por el Centro.

Nivel académico: Estudiantes de últimos semestres de pregrado o posgrado en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.

Las actividades de apoyo prestadas por los estudiantes en práctica se determinaran de acuerdo a las necesidades del Centro.

Competencias del estudiante-investigadores: Interesado en conocer el entorno económico, social, demográfico y cultural de la ciudad o de la región y de la problemática del sector empresarial de la ciudad o región; líder, propositivo, innovador; con interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; con competencias en comunicación, venta, negociación, trabajo en equipo, empatía con el personal del CDE y con los usuarios.

Actividades a desarrollar por los estudiantes/practicantes:

- Apoyar a los asesores del CDE con investigación de mercados, inteligencia competitiva e investigaciones relacionadas con las empresas, de la misma forma los estudiantes podrán elaborar trabajos de grado en temas relacionados con el mejoramiento de las empresas de acuerdo a los conocimientos adquiridos, previo cumplimiento de los requisitos legales y académicos exigidos por la Universidad.
- Apoyar al Director y a los asesores en el desarrollo de programas y actividades que organice el Centro.
- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.

Los investigadores, estudiantes no prestan asesoría, en tal sentido no están autorizados para reportar información al sistema de seguimiento Neoserra.

3.3.1.7 ASISTENTE ADMINISTRATIVO

Nivel académico: Técnico o tecnológico.

Experiencia: Mínimo 1 año de experiencia certificada en temas de apoyo, asistencia, servicio al cliente.

Competencias: organizado, propositivo, innovador; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; competencias de comunicación, trabajo en equipo; empatía con el usuario y dinámico.

Funciones del Asistente administrativo:

- Atender la recepción y prestar servicio al cliente.
- Responder a preguntas del usuario y direccionarlos hacia los diferentes servicios del Centro.
- Conservar y actualizar los archivos del Centro.
- Hacer trámites administrativos.
- Apoyar los procesos para nuevos usuarios y seguimiento de usuarios existentes.

- Apoyar a los asesores en la coordinación de sus actividades, coordinar el envío de encuestas para identificar y medir el impacto económico generado por el Centro.
- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología.
- Otras que se le asignen.

3.4. USUARIOS DE LOS CENTROS

Los usuarios de un Centros serán los emprendedores y empresarios de todos los sectores de la economía, sean o no población vulnerable, estudiantes con emprendimientos o empresas en cualquier nivel de desarrollo.

Las empresas que ingresan a un Centro pueden ser formales o informales, se buscará que a través del proceso de acompañamiento y asesoría las empresas informales avancen en su proceso de formalización.

3.4.1. RESPONSABILIDADES DE LOS USUARIOS DEL CENTRO

Los usuarios de Centro de Desarrollo Empresarial tendrán que comprometerse a:

- Asistir a la asesoría según lo establecido en el plan de trabajo de cada empresa.
- Cumplir con las tareas, trabajos, acciones que se programen en el mencionado.
- Asistir a las capacitaciones colectivas relacionadas a sus necesidades, programadas por el Centro.
- Poner su mayor interés y capacidad para poner en práctica los aprendizajes obtenidos, en beneficio del crecimiento de su empresa.

3.4.2. CLASIFICACIÓN DE LOS USUARIOS

- **Nivel 1: Emprendedores.** Estos usuarios necesitan información básica sobre cómo iniciar un negocio (el proceso, los requerimientos y la inversión necesaria en términos de tiempo y dinero). Si el emprendedor tiene una idea de negocio específica y concreta, también necesitará la asistencia de los Centros para la valoración o evaluación de su viabilidad.
- **Nivel 2: Negocios establecidos.** Estos clientes han establecido empresas y acuden al Centros por tres (3) razones: Están buscando oportunidades o formas de expandir o mejorar sus negocios; tienen un problema específico o necesidad que debe ser resuelta; o están atravesando por una crisis y necesitan ayuda inmediata. Estos clientes necesitan servicios de asesoría rápidos y profesionales, los cuales, en muchas ocasiones se pueden complementar con capacitación y asistencia en investigación de mercados.

- **Nivel 3: Gacelas.** Mipymes establecidas con alto potencial de crecimiento; necesitan asistencia para aprender a gestionar un negocio que está creciendo rápido convirtiéndose en una empresa de mayor tamaño.

La segmentación de los usuarios permite identificar el tipo de usuario y brindar la asesoría adecuada de acuerdo a su nivel de desarrollo.

Los usuarios de nivel 1 o emprendedores deben recibir los servicios del Centro de Desarrollo Empresarial, ajustados adecuadamente para satisfacer sus necesidades.

Los usuarios de nivel 2 y 3 tienen mayor potencial de generar impacto económico en términos de creación y retención de empleo, incremento en ventas, acceso a capital, expansiones de negocio, inversión, entre otros.

3.5. SERVICIOS

3.5.1. SERVICIOS BASICOS PARA EMPRENDEDORES

- Asesoría y capacitación en ideación, estructuración de modelo de negocio, validación temprana de mercado y otros temas asociados con la creación de nuevas empresas.
- Asesoría y seguimiento a la operación inicial y constitución de empresas.
- Capacitación en temas relacionados con: la generación de ideas, la identificación de oportunidades, construcción de modelos de negocio, entre otros.

3.5.2. SERVICIOS BASICOS PARA EMPRESARIOS

Asesoría y capacitación en desarrollo empresarial, para aquellos empresarios que requieran mejorar sus capacidades empresariales.

Acompañamiento personalizado. Este tipo de asesoría se programa de acuerdo al análisis de la información que arroje el diagnóstico realizado a la empresa. Se parte de un plan de trabajo diseñado entre asesor y empresario.

Capacitaciones colectivas. Estas capacitaciones, podrán ser talleres, conferencias, seminarios, serán orientadas por personal experto en temas identificados previamente para impulsar el crecimiento de las empresas o su consolidación. Dichas capacitaciones deberán contar con un mínimo de 10 y máximo de 50 personas dependiendo de las temáticas, la participación de los empresarios, el experto contratado y la proyección empresarial de cada empresa.

El Centro será el encargado de planear las capacitaciones, promoción del evento y garantizar material temático y didáctico. Las capacitaciones se podrán realizar en los lugares que determine el CDE.

Asesoría especializada. Las asesorías especializadas pretenden orientar de manera particular a cada emprendedor y empresario en temas específicos relacionados con el desarrollo empresarial, dictaminado por la madurez de cada una de las ideas de negocios o de unidades productivas. Este tipo asesoría más allá de la asesoría básica busca dar respuesta a necesidades específicas de cada empresa con cierto grado de complejidad o especialidad. Las asesorías especializadas podrían ser en los siguientes temas: pruebas de laboratorio biológico, químico, físico, ingeniería de alimentos, ingeniería de materiales; medición de tiempos y movimientos; metrología; información introductoria sobre los procesos para obtener registros sanitarios y fitosanitarios, INVIMA, certificaciones ISO, Certificaciones internacionales, entre otros.

El portafolio de servicios específicos será establecido por el Centro de acuerdo a las necesidades de los emprendedores y empresarios de la región/ciudad y conforme a los lineamientos de la metodología.

3.6. INFRAESTRUCTURA DE UN CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Para la apertura de un Centro de Desarrollo Empresarial se deberá garantizar como mínimo el siguiente espacio físico para realizar la atención a los emprendedores/empresarios:

Un espacio cerrado adecuado a las necesidades del Centro, ubicado estratégicamente para el fácil acceso de los empresarios. El tamaño del Centro debe ser acorde al número de emprendedores y empresas que vaya a atender y al presupuesto disponible.

- Oficinas/cubículos independientes, dotadas con el equipo de oficina requerido para la realización de sus funciones.
- Sala de reuniones con capacidad para 10 personas.

Se deberá prever que eventualmente el Centro deberá contar con un espacio/auditorio, que permita cumplir con las actividades de capacitación colectiva.

Las adecuaciones y dotación para cada uno de los espacios definidos en la infraestructura como: equipos de oficinas, video beam, tablero, sillas, aire acondicionado, entre otros, será una inversión de la cual se hará cargo uno o varios de los socios del Centro, estos compromisos deberán quedar establecidos e incluidos en el presupuesto.

3.7. METODOLOGÍA DE ATENCIÓN

La asesoría personalizada se hará a través de asesores debidamente capacitados que desempeñen adecuadamente su labor y ofrezcan un excelente servicio a los usuarios. A continuación se indicarán las etapas mínimas que se deberán surtir en el proceso de asesoramiento.

Etapas 1

Promocionar los servicios que prestará el Centro a través de una estrategia de comunicación y publicidad (vallas, pendones, volantes, redes sociales, otros medios de impacto en la región), buscando que los emprendedores y empresarios se motiven a participar en el programa de emprendimiento y fortalecimiento empresarial.

Etapas 2

El Director deberá establecer una ruta que permita identificar y censar las empresas del sector, ciudad o región donde se encuentra ubicado el Centro. Crear base de datos para uso del Centro de Desarrollo Empresarial.

Etapas 3

Después de obtener los datos de las empresas interesadas en participar del programa de fortalecimiento, se deben inscribir en el programa, posteriormente se procede a hacer una clasificación del servicio requerido y se asignará un asesor.

Las asesorías que se prestarán al empresario, serán con cita previa, se podrán reunir asesor/empresario en la sede del Centro o en el lugar donde está ubicada la empresa si fuere necesario. En la asesoría inicial se hará diagnóstico de la empresa, que debe quedar sistematizado, una vez identificadas las áreas a intervenir se procede a diseñar un plan de acción, el cual deberá ser guiado por el asesor y ejecutado por el empresario.

Cada asesor deberá cumplir y llevar registro de un número determinado de citas, visitas con empresarios, o cualquier contacto que implique asesoría en dicho registro se deberá tener en cuenta la fecha de la asesoría, la actividad realizada, el tiempo de duración, compromiso del empresario y avance anterior si aplica, esto con el fin de medir la eficiencia y efectividad del servicio.

En el sistema Neoserra se consignarán los avances, los registros, las actividades realizadas, los compromisos, logros que se vayan generando con la asesoría.

Todo el procedimiento descrito anteriormente está relacionado con los lineamientos de la metodología adaptada.

Notas aclaratorias:

1. Si en el diagnóstico o en el avance del proceso de capacitación, el asesor identifica que el empresario requiere de asesoría especializada, éste deberá enviar una solicitud justificada al director del Centro quien definirá el alcance y el procedimiento para llevarla a cabo.
2. Toda asesoría debe ser registrada con el objetivo de hacer seguimiento al avance del empresario y a la gestión del asesor.
3. En cada línea en la que opere el Centro, se apropia la misma metodología desarrollando contenidos ajustados y claramente diferenciados que le permitan al empresario comprender de manera sencilla el entorno, la competencia y el estado actual de la gestión de su organización.

3.8. INDICADORES

3.8.1. INDICADORES DE GESTIÓN

1. Número de alianzas públicas y/o privadas realizadas * periodo de tiempo
2. Monto total de recursos gestionados para el CDE * periodo de tiempo
3. Número de emprendedores/empresarios atendidos por asesor.
4. Número de empresas que se registraron en el CDE * periodo de tiempo
5. Número de empresas asesoradas individualmente * periodo de tiempo
6. Número de empresas capacitadas colectivamente * periodo de tiempo
7. Número de emprendedores que se registraron en el CDE * periodo de tiempo
8. Número de emprendedores asesorados individualmente * periodo de tiempo
9. Número de emprendedores capacitados colectivamente * periodo de tiempo

3.8.2. INDICADORES DE IMPACTO

1. Nuevos Empleos generados por las empresas atendidas por el Centro
2. Empleos retenidos por las empresas atendidas por el Centro.
3. Nuevas empresas creadas con el apoyo del Centro.
4. Número de Créditos colocados por a las empresas atendidas por el Centro/monto/propósito.
5. Incremento en ventas de las empresas atendidas por el Centro.
6. Número de empresas formalizadas en el proceso de asesoría del Centro.

3.9. METAS ESTABLECIDAS

Las metas serán establecidas anualmente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Las metas tendrán carácter diferencial teniendo en cuenta la ubicación del CDE, el potencial de usuarios a atender, número de asesores y el presupuesto del Centro.

3.10. REGISTRO DE INFORMES

El CDE deberá presentar al MinCIT informes, cuando este los requiera. Estos informes deberán contener, los avances en materia de atención al usuario, resultados obtenidos al corte del informe, observaciones sobre la gestión desarrollada en el período y otros temas que sean solicitados por el Ministerio.

Este Manual estará sujeto a las revisiones y modificaciones por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo cuando se requieran.

Elaborado por la Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

2014