



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**  
**Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

**GUÍA DE APRENDIZAJE N° 3**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA GUIA DE APRENDIZAJE**

Programa de Formación:	Código: 22230007 Versión: 01	Estructuración de un modelo de negocio verde e inclusivo.		
Nombre del Proyecto:	Código: No aplica	<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>		
Fase del proyecto:	Verificar y Actuar			
Actividad (es) del Proyecto:	<p>Actividad (es) de Aprendizaje:</p> <p><b>Actividad 9.</b> Verificar la eficacia y eficiencia de un modelo de negocio Verde e Inclusivo.</p> <p><b>Actividad 10.</b> Definir el nivel de cumplimiento de los criterios de NV e Inclusivos</p>	<p>Ambiente de formación</p> <p>ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente</p>	<b>MATERIALES DE FORMACIÓN</b>	
			<p>DEVOLUTIVO (Herramienta-equipo)</p> <p>NUEVAS TECNOLOGÍAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas informáticos,</li> <li>- Herramientas ofimáticas,</li> <li>- Servicios telemáticos: páginas web, correo electrónico, chats,</li> <li>- TV y video interactivos.</li> <li>- Tableros</li> </ul> <p>MATERIALES AUDIOVISUALES:</p> <p>Materiales audiovisuales: montajes audiovisuales, videos.</p>	<p>CONSUMIBLE CONVENCIONALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresos: libros, fotocopias, periódicos, documentos (bibliografía)</li> <li>- Tableros,</li> <li>- Marcadores.</li> </ul>
Resultados de Aprendizaje:			Competencia:	



Evaluar el modelo de negocio teniendo en cuenta los criterios de negocios verdes e inclusivos	Planear un modelo de negocio verde e inclusivo.	
Duración de la guía ( en horas):	10	

## 2. INTRODUCCIÓN

Apreciado aprendiz,

Como se habló en guías anteriores, un modelo de Negocio Verde e Inclusivo apropiado favorece el crecimiento sostenible de la región y de las personas que lo conforman, en ese sentido, la evaluación periódica permite el mejoramiento continuo de los procesos y asegura el posicionamiento de las marcas asociadas a este modelo de negocio.

A medida que se avanza en la implementación del Programa Nacional de Negocios Verdes e Inclusivos en Colombia, se hace cada vez más relevante la necesidad de medir su desempeño frente al desarrollo sostenible, en términos de equidad social, conservación y uso sostenible de la biodiversidad y rentabilidad económica. A su vez, es necesario contar con datos reales, precisos y comparables sobre el cumplimiento de las empresas enmarcadas en este modelo de negocio para aplicar principios de mejora continua en todas las fases de la cadena de valor y del negocio propiamente dicho.

Dicha información permitirá la aplicación de mejoras en las prácticas de producción utilizadas por las empresas, reduciendo su impacto ambiental y social y potenciando su crecimiento económico gracias al uso y aprovechamiento adecuado de los recursos de biodiversidad con los que cuenta Colombia.

En ese sentido, el término de “Excelencia” se debe adherir en el ADN de un negocio, para que logre ser reconocido en todos los niveles de la oferta en mercados nacionales internacionales.

Lo invitamos a seguir consultando la guía que le permitirá evaluar el modelo de negocio bajo los Criterios de Negocios Verdes e Inclusivos y si mismo establecer planes de mejorar que estén alineados a los sueños y visiones del empresario emprendedor.



### 3. ESTRUCTURACION DIDACTICA DE LAS ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

#### 3.1 Actividades de Reflexión inicial.

##### 3.1.1. Subactividad

Apreciado aprendiz conforme con sus compañeros grupos de 3 personas. Seleccione una imagen de las presentadas a continuación y a partir de los conocimientos adquiridos durante el curso, proponga 10 palabras cumplimiento de las condiciones sociales, ambientales y económicas dignas que para usted la describa. Pasados los 10 minutos cada grupo debe socializar en plenaria:



Imagen N° 1.





**Imagen N° 2.**



**Imagen N° 3.**

### **3.1.2. Subactividad**

Con base en el análisis de las imágenes anteriores responde:

- A. ¿Cuál es el segmento de mercado que observa la imagen?
- B. ¿Cuál es el problema principal en relación a la imagen?
- C. ¿Cuál es la propuesta de valor?
- D. ¿Cuál es la característica del producto que va a resolver el planteamiento del problema?
- E. ¿Cómo se va a ganar dinero? ingresos
- F. ¿Cuáles son los gastos?
- G. ¿Qué actividades se requieren medir y cómo se van a medir?
- H. ¿cuál es la ventaja diferencial del producto?

### **3.2 Actividades de contextualización e identificación de conocimientos necesarios para el aprendizaje.)**

#### **3.2.1 Subactividad.**

A partir del artículo presentado por la Revista DINERO “¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?”, responda la siguiente pregunta. **¿Qué se requiere para mantener una empresa estable y rentable en Colombia?**

**¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?**

Revista DINERO: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>



Las pymes representan el 99,9% del total de las empresas en Colombia, cerca de 1,6 millones de unidades empresariales. De ahí la relevancia de conocer las dificultades y desafíos que enfrentan en el panorama económico tanto actual como futuro del país.

Los docentes e investigadores de la Universidad EAN, Rafael Ignacio Pérez-Urbe, director del grupo de investigación G3Pymes, y María del Pilar Ramírez, contaron a Dinero los principales resultados en su investigación de 10 años que involucró el seguimiento a más de 260 pequeñas y medianas empresas en 11 ciudades del país sobre los determinantes para el éxito o fracaso de las pymes colombianas bajo el modelo MMGO (Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones).

#### **¿Cómo están las pymes en el país?**

**Rta/** Las pymes en Colombia aportan cerca del 38% del PIB total, una cifra considerablemente baja teniendo en cuenta que en algunas economías desarrolladas estas pueden participar hasta en el 50% o 60% de la producción nacional. En cuanto a los resultados de las empresas evaluadas, la tendencia es similar para todo el territorio nacional, es decir no hay diferencias regionales que condicionen las conclusiones.

Aunque en el país se observa un gran ambiente y actitud empresarial (cuarto puesto a nivel mundial en actitud positiva hacia el emprendimiento según la Universidad de Múnich), solamente el 50% de las mipymes colombianas sobreviven el primer año y solo el 20% al tercero.

#### **¿En que están fallando las pymes colombianas?**

**Rta/** Si hay algo en lo que están fallando las pymes es en la poca importancia que le dan a la innovación y al conocimiento, los cuales deberían ser el centro y el corazón que hacen mover los otros ítems de importancia en las organizaciones.

Estos temas están pesando en la competitividad colombiana. No es necesario ya competir con las empresas de los países desarrollados. Empresas chinas, chilenas y brasileñas conforman ahora una fuerte barrera competitiva para las pymes nacionales. La globalización es un reto constante y estas empresas tienen una alta probabilidad de que las saquen del mercado ya que no son innovadoras. Las empresas son centros de responsabilidad social se quiera o no. Se debe ser estrategia y tener una visión a largo, tener direccionamiento estratégico, preguntarse en dónde estará la empresa en 30 años.

#### **¿Cómo ven las pymes el mercado exterior?**

**Rta/** Según la Dian y la Supersociedades, entre el año 2000 y 2009 solo 25 de 1.500 empresas lograron mantenerse como exportadoras. Las empresas medianas no son tan tímidas para entrar al mercado internacional, mientras que las pequeñas sí lo son. Para que pierdan ese miedo la idea es ir a los mercados cercanos para ganar experiencia (otras ciudades) y luego saltar a mercados más fuertes, primero regionales y luego mundiales.

Sin embargo, no logran mantenerse en el mercado internacional porque fallan en la innovación, fallan en el estudio de los mercados a los que le apuestan a ir y en buscar otros tipos de producto u otras aplicaciones para establecerse en estos.



### **¿Por qué las pymes no le prestan atención a la innovación?**

**Rta/** Para invertir efectivamente en investigación y desarrollo hay que dedicarle recursos especialmente tiempo, algo particularmente complejo en el ambiente pyme colombiano donde no solo la mayoría son negocios de subsistencia, sino que gran parte de sus recursos están destinados a generar rentabilidad en el corto plazo, generando así una especie de círculo vicioso que impide el despegue de estas empresas. También, los dueños y gerentes tienden a desconfiar de estos procesos y piensan que invertir en la innovación puede resultar muy costoso.

### **¿Cómo se puede solucionar esto?**

**Rta/** En la investigación se descubrieron maneras de hacer investigación y desarrollo muy baratas. Entre las más importantes se encuentra recurrir a la academia. Actualmente hay grupos de investigación en todas las universidades que pueden tomar una o un gremio de empresas y hacerles un análisis y seguimiento del entorno económico, hacerle acompañamiento a los procesos de direccionamiento estratégico, plan de mercadeo y manejo de finanzas, inclusive de manera gratuita.

Sin embargo, es importante que las pymes le pierdan la desconfianza a la academia y temor a relacionarse con esta.

### **¿Cuáles son los factores que impiden el desarrollo de las pymes?**

**Rta/** Soberbia empresarial: Los gerentes de las pymes creen que las estrategias de hace 20 años les van a funcionar por siempre, pero, la nueva tecnología ha hecho que ya no les sirvan. También, las nuevas generaciones exigen nuevas cosas, todavía hay muchos gerentes que aún están enfrascados en sus enfoques y no le dan cabida a las nuevas generaciones.

Tramitología: A la hora de pedir trámites para apoyo financiero del gobierno para nuevos proyectos, se tornan muy engorrosos lo que impide a las pymes acercarse a nuevas ayudas. Y cuando se acercan desconfían ya que piensan que será muy costoso haciendo difícil integrarse en un ecosistema empresarial eficiente.

Relación familia-empresa: El 95% de las pymes son familiares. Esto conlleva a que una gran mayoría de las familias integren todos sus gastos (arriendo, automóvil, diario) en los gastos de empresa. No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia.

Inclusive, es posible que esto se haga a propósito para poder reducir las utilidades y que la tasa impositiva sea menor.

Alianzas estratégicas: Sin esto es difícil que la organización despegue. En Colombia hay una marcada cultura del miedo a hacer asociaciones con otras empresas u otros sectores. Aún existen “gerentes feudales” en las pymes, que son selectivos y no tratan correctamente a empleados. Hace falta un perfil gerencial para hacer asociaciones.





Revista DINERO: <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>, 9/2/2015 5:00:00 AM

### **3.3 Actividades de apropiación del conocimiento (Conceptualización y Teorización).**

#### **ACTIVIDAD 10. DEFINIR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LOS CRITERIOS DE NEGOCIOS VERDES E INCLUSIVOS**

##### **3.3.1. Sub- actividad 10.1.**

El instructor con ayudas visuales o estrategia didáctica a elección realizará una presentación sobre los mecanismos de seguimiento y medición al cumplimiento de criterios de negocios verdes y desempeño del modelo de negocio.

De acuerdo a la presentación realizada por el instructor, de respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es un indicador?
- ¿Qué tipo de indicadores puedo aplicar a mi modelo de negocio y en qué momento?
- ¿Cómo puedo hacer el cálculo de los indicadores?
- ¿Qué actores participan en el seguimiento y mejora de mi modelo de negocio?

### **3.4 Actividades de transferencia del conocimiento.**

#### **ACTIVIDAD 9. VERIFICAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE UN MODELO DE NEGOCIO VERDE E INCLUSIVO.**

La siguiente actividad les permitirá interpretar el nivel de cumplimiento de los criterios con una descripción que indica si la iniciativa se considera o no un Negocio Verde e Inclusivo.

##### **3.4.1. Subactividad 9.1.**

Con ayuda de su instructor desarrolle el **Taller 3.1. INDICADORES Y VERIFICACIÓN DE CRITERIOS DE NEGOCIOS VERDES**. Recuerde hacer uso de las herramientas ofimáticas para el cálculo de los mismos.

### **3.5 Actividades de evaluación.**

<b>Evidencias de Aprendizaje</b>	<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Técnicas e Instrumentos de Evaluación</b>
Evidencia N° 2. Producto: presentación del modelo de negocio verde e inclusivo que	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura instrumentos para la evaluación del modelo de acuerdo al criterios de negocios de negocios verdes</li></ul>	Observación directa



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**  
**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral  
Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

incluya los contenidos del taller 1.1  
al 3.1 de las guías de aprendizaje.

- Aplica herramientas de cuantificación para la evaluación de las estrategias del modelo de acuerdo a criterios de modelos de negocios verdes establecidos





#### 4. RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE

ACTIVIDADES DEL PROYECTO	DURACIÓN (Horas)	Materiales de formación devolutivos: (Equipos/Herramientas)		Materiales de formación (consumibles)		Talento Humano (Instructores)		AMBIENTES DE APRENDIZAJE TIPIFICADOS
		Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	Especialidad	Cantidad	ESCENARIO (Aula, Laboratorio, taller, unidad productiva) y elementos y condiciones de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente



## 5. GLOSARIO DE TERMINOS

**COMPETITIVIDAD:** Según el documento CONPES 3439 de 2006, la competitividad de una nación se define como: *“el grado en el que un país puede producir bienes y servicios capaces de competir exitosamente en mercados globalizados y a la vez mejorar las condiciones de ingreso y calidad de vida de su población. La competitividad es el resultado de la interacción de múltiples factores relacionados con las condiciones que enfrenta la actividad empresarial y que condicionan su desempeño, tales como infraestructura, recursos humanos, ciencia y tecnología, instituciones, entorno macroeconómico, y productividad”*

**PLANEACIÓN:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, **para obtener un objetivo determinado**, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc<sup>1</sup>.

**PLAN DE MEJORA:** Enfoque de decisión estratégica que deben incorporarse en los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en mejoramiento progresivo

El plan de mejora además sirve para la detección del progreso de la empresa o negocio y permite el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

## 6. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Plan de Mejora Institucional. Bogotá, Colombia.

Abecé de la Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’. Ministerio del Trabajo. Bogotá D. C., junio de 2012

Superintendencia de Industria y Comercio. 2015. Solicitud de servicios en línea de propiedad industrial. Guía Interactiva Trámite para nuevas creaciones. Recuperado de:  
<http://sipi.sic.gov.co/loader.php?lServicio=Guia&lFuncion=guiaNuevasCreaciones>

Departamento Nacional de Planeación (2016). INSTITUCIONALIDAD Y PRINCIPIOS RECTORES DE POLÍTICA PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD, CONPES 3439. Bogotá Colombia

Departamento Nacional de Planeación. (2009). Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá D. C.

GIZ, (2007). Capacity Works. Modelo de gestión de la GIZ para el desarrollo sostenible. Berlin, Alemania.

<sup>11</sup> Real Academia Española © Todos los derechos reservados



**SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA**

**GUÍA DE APRENDIZAJE**

**SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

Proceso Gestión de la Formación Profesional Integral

Procedimiento Ejecución de la Formación Profesional Integral

Versión: 02

Código: GFPI-F-019

**Javier Enrique Santana (SENA, CGI), Leidy Paola Arce (SENA, CGI), Ana María Ospina (GIZ)**

**7. CONTROL DEL DOCUMENTO (ELABORADA POR)**