

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA RED EMPRESARIAL EN LA  
FUNDACION COOMEVA**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**ALEJANDRO SANCHEZ MARTINEZ  
2117149**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ECONOMÍA  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR LA RED EMPRESARIAL EN LA  
FUNDACION COOMEVA**



Res. No. 16740, 2017-2021.



Vigilada MinEducación.

**ALEJANDRO SANCHEZ MARTINEZ**

**Pasantía de investigación para optar al título de  
Economista**

**Directora  
MARIA CAROLINA ROZO  
Magister en Economía**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ECONOMÍA  
SANTIAGO DE CALI  
2018**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Economista**

---

**Carlos Ignacio Chavez**

---

**Jorge Enrique Bueno Orozco**

**Santiago de Cali, 28 de mayo de 2018**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por la vida, por brindarme fortalezas para culminar cada uno de mis proyectos.

A mi padre Rubén Darío Sánchez Benjumea por su apoyo incondicional y confianza. Por brindarme su amor, por estar presente en cada etapa de mi vida.

A la docente María Carolina Rozo por brindarme su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo.

Especial agradecimiento al Dr. Marco Antonio Rizo quien desempeñó el cargo de Gerente Nacional en Fundación Coomeva y en el año 2010 me abrió las puertas de esta gran de empresa para realizar mi práctica como egresado SENA. Gracias a esta oportunidad tuve la posibilidad de trabajar durante 7 años en la Fundación hasta desempeñar el cargo de analista regional de microcrédito.

<b>CONTENIDO</b>	<b>pág.</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>1. PLAN ESTRATEGICO COOMEVA 2016-2019</b>	<b>11</b>
<b>2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FUNDACIÓN COOMEVA 2016 – 2019</b>	<b>15</b>
<b>3. ANTECEDENTES</b>	<b>17</b>
<b>4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR EN LA EMPRESA</b>	<b>20</b>
<b>5. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b>	<b>24</b>
<b>5.1 OBJETIVO GENERAL</b>	<b>24</b>
<b>5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>24</b>
<b>6. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>25</b>
<b>7. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>26</b>
<b>7.1 FUNDACIÓN COOMEVA</b>	<b>26</b>
<b>7.2 MARCO TEÓRICO</b>	<b>26</b>
<b>7.2.1 Microempresa</b>	<b>26</b>
<b>7.2.2 Instituciones que apoyan a las microempresas</b>	<b>27</b>
<b>7.2.3 Desarrollo económico</b>	<b>31</b>
<b>7.2.4 Marco conceptual.</b>	<b>35</b>

<b>8. DISEÑO METODOLOGICO</b>	<b>39</b>
<b>8.1 METODO DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>39</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>60</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>62</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Asociados apoyados con microcrédito</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 2. Destinación microcréditos por año y sectores económicos</b>	<b>42</b>
<b>Cuadro 3. Destinación de microcréditos por sector, total asociados beneficiados y montos desembolsados</b>	<b>43</b>
<b>Cuadro 4. Clasificación por sectores de asociados apoyados con acompañamiento empresarial posterior al desembolso</b>	<b>44</b>
<b>Cuadro 5. Clasificación por sectores de asociados no apoyados con acompañamiento empresarial posterior al desembolso</b>	<b>45</b>
<b>Cuadro 6. Clasificación de asociados con microcrédito, sin microcrédito y no asociados.</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 7. Matriz Marco Lógico</b>	<b>49</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1 Plan Estratégico Coomeva Fundación 2019.</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3 Elementos de competitividad</b>	<b>36</b>
<b>Figura 4 Factores de la competitividad</b>	<b>36</b>
<b>Figura 5 Destinación de microcréditos por sectores económicos</b>	<b>41</b>
<b>Figura 6 Metodología del marco lógico-cadena de objetivos</b>	<b>50</b>
<b>Figura 7 Matriz de problemas</b>	<b>51</b>
<b>Figura 8 Matriz de objetivos</b>	<b>56</b>
<b>Figura 9 Matriz del maco lógico</b>	<b>59</b>



## RESUMEN

El objetivo principal de este proceso de investigación fue generar una propuesta de valor corporativo para la fundación Coomeva la cual le permitiera generar una red empresarial que beneficiara a sus asociados, teniendo en cuenta el papel tan importante que ocupa en la actualidad la pequeña y mediana empresa, debido a que impulsa significativamente los indicadores económicos de una nación mejorando el bienestar de la población, es por esto que se elaboró un documento que brinda una descripción de lo que es ser un microempresario en Colombia, teniendo en cuenta tanto los riesgos que esto implica como los incentivos existentes por parte del Gobierno Nacional. También, se identifican las diferentes redes empresariales existentes hasta el momento las cuales representa para las pymes oportunidades para desarrollarse profesionalmente, ganar experiencias a través de terceros, sumar nuevos clientes y generar negocios.

Todo lo anterior se analizó bajo una perspectiva económica, teniendo en cuenta como el sistema incentiva a los individuos con “Mentes Brillantes” a crear su propio negocio generando así encadenamientos en la etapa productiva, como son el dinamismo en la relación con otros individuos, clientes, proveedores, generación de empleo y el aporte significante al crecimiento de la economía.

Ante todo, esto se logra concluir que es menester que la Fundación Coomeva debe potencializar sus productos y servicios de forma tal que se adapten a las necesidades de los asociados independientes y propietarios de negocios, para no dejarlos solos en su ánimo de crear o fortalecer su empresa, sino que estas mismas puedan trascender en el mercado nacional e internacional.

**Palabras clave:** fundación, economía, red empresarial, marco lógico.

## INTRODUCCIÓN

Cooameva es la Cooperativa más grande de Colombia<sup>1</sup>, donde los profesionales y sus familias se asocian para adquirir productos y servicios de protección, recreación, financieros y de desarrollo empresarial. El grupo Empresarial Cooperativo Cooameva (GECC) agrupa todas las unidades de negocio y en ella se encuentra la Fundación Cooameva<sup>2</sup>, entidad donde se fomenta el emprendimiento y apoyan a los asociados independientes en la consolidación y el crecimiento de su negocio, a través de programas de formación, capacitación, seminarios y líneas de financiación.

Una vez el asociado adquiere algún producto o servicio con la Fundación, este no continúa haciendo parte del ciclo empresarial. El asociado se vuelve consumidor de un solo producto específico y en el mayor de los casos culminan así su ciclo de vida empresarial con la entidad, aun cuando el asociado debería beneficiarse más por la amplia oferta de productos y servicios que tiene la entidad.

La Fundación ha creado varios programas para el microempresario colombiano, pensados en apoyar al asociado en cada una de las etapas del negocio. Por esta razón se expone la creación de una red empresarial de asociados independientes\*, donde podrán tener la capacidad de interactuar entre microempresarios para promover la oferta y demanda de sus productos generando así encadenamientos positivos para su unidad productiva.

Esto permitirá la posibilidad de consolidar un insumo importante con el fin de robustecer el ecosistema. Además, ayudará a que la Fundación Cooameva continúe siendo una entidad referente en la creación, acompañamiento y apoyo de empresas a nivel regional<sup>3</sup> y nacional dentro de la comunidad de asociados.

---

<sup>1</sup> BEDOYA, Ana María. Cooameva, Colanta y Copsevir, entre las más grandes cooperativas [en línea]. En: La república. Cali. (22 de julio del 2015). [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/economia/coomeva-colanta-y-copsevir-entre-las-mas-grandes-cooperativas-2279801>.

<sup>2</sup> COOMEVA. Política de calidad [en línea]. Cooameva fundación. [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/>

\* Propuesta del trabajo de grado, con base a la experiencia laboral de 7 años y lo que se propone a la Fundación Cooameva con el fin de potencializar los programas de acompañamiento empresarial.

<sup>3</sup> EL PAIS. Fundación Cooameva prestó a emprendedores \$27.082 millones [en línea]. En: El País, Cali. (22 de noviembre de 2013). [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elpais.com.co/economia/fundacion-coomeva-presto-a-emprendedores-27-082-millones.html>.

## 1. PLAN ESTRATEGICO COOMEVA 2016-2019

La estrategia de Coomeva se orienta a asegurar la prestación de servicios múltiples e integrados que satisfagan a los asociados a lo largo de su vida y les generen valor.

La orientación actual de las empresas del grupo responde a los objetivos estratégicos de Coomeva<sup>4</sup> y se resume en tres grandes preocupaciones que requieren ser atendidas de manera equilibrada: **prestación de servicios de alta calidad que asegure satisfacción**, creación de valor al asociado, rentabilidad y manejo adecuado de los riesgos.

El GECC realiza varias declaraciones de estrategia corporativa y una de ellas es orientada a que las empresas deben impactar más profundamente en la calidad de vida de los asociados, aumentando no sólo la cantidad de asociados que usa los productos (cobertura), sino y especialmente la cantidad de productos que cada asociado utiliza (profundidad). Sin dejar de crecer en el mercado, se reafirma la enorme oportunidad que aún existe, en la base de asociados, para el crecimiento y el servicio. La Fundación se centrará exclusivamente en asociados y se buscarán los medios para que sus servicios sean percibidos más claramente como ofrecidos desde y gracias a la Cooperativa.

En relación con el servicio se declara la necesidad imperativa de concretar una cultura de servicio que garantice respeto, asesoría y resolutividad al interior de Coomeva y de sus empresas como una estrategia que garantiza la competitividad y la sostenibilidad de las empresas del Grupo.

Los imperativos anteriormente mencionados, son declaraciones transversales que reflejan aspectos de la estrategia que son imprescindibles, sin los cuales no hay garantía de implementación del PE2019 y desde la Fundación se podrá aportar al cumplimiento de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> PEREZ, María Eugenia. Nuestra visión y acciones al 2019 [en línea]. En: revista.comeva.com.co, los imperativos estratégicos de Coomeva. Septiembre, 2014. [Consultado: 02 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://revista.comeva.com.co/los-imperativos-estrategicos-de-coomeva-nuestra-vision-y-acciones-al-2019/>.

- Conformar una amplia base de asociados satisfechos en las diferentes etapas de su ciclo de vida mediante una activa relación de largo plazo entre los asociados y la Cooperativa.
- Ofrecer los servicios en forma descentralizada propiciando el desarrollo de las zonas y regionales.

Los objetivos estratégicos declaran el foco de a dónde quiere ir Coomeva. En la dimensión asociativa la Fundación Coomeva debe continuar ofreciendo soluciones que mejoren la calidad de vida del asociado y de su familia, acordes con sus necesidades y comportamientos. El objetivo enfatiza en crear una oferta diversa y dinamizar la tasa de uso por parte del asociado entregando valor en cada etapa de la vida, de los servicios que solidariamente se ha optado por ofrecerse a la comunidad. Esta estrategia se enfoca en apoyar integralmente y fomentar el emprendimiento entre los asociados, aprovechando las oportunidades que brinda el GECC. Para la medición se han diseñado indicadores y la Fundación impacta significativamente en los siguientes:

i. Para la tenencia y uso de los servicios:

- Tasa de uso de los servicios.
- Tasa de uso de los servicios de nuevos asociados.
- Productos promedio por Asociado.
- Valor generado para el Asociado.

ii. Para la satisfacción general con la Cooperativa:

- Satisfacción de asociados que usan los servicios.
- Satisfacción con el bien o servicio recibido.

- Índice de Lealtad.

Ahora, el siguiente objetivo estratégico se enfoca en garantizar valor y confianza para entablar una relación de largo plazo con el asociado y la comunidad. Efectivamente, el valor no es el que declara la empresa sino el que el asociado le reconoce. “Cooomeva ha ganado mucho en cuanto a la generación de valor, pero no ha logrado comunicarlo adecuadamente”. Por ello el plan estratégico le otorga gran importancia a la capacidad de comunicar este valor generado y con ello asegurar la permanencia y lealtad del asociado. Se habla de convertir a la asociatividad en el factor diferencial y en la ventaja competitiva del modelo cooperativo frente al mercado. Este objetivo permite atraer un amplio mercado de microempresarios cuyas necesidades de acompañamiento empresarial y de recursos financieros no han logrado acceder a bajos costos en el sistema microfinanciero y bancario. Además, el ser asociado le permitirá tener protección, recreación y programas de fomento empresarial, al igual que su grupo familiar. Estas personas podrán observar y sentir que Coomeva cumple con sus expectativas y realmente estarán vinculadas en el largo plazo. Los indicadores a los cuales la Fundación contribuirá son:

iii. Para la permanencia en la Cooperativa

- Tiempo promedio en tomar el primer servicio.

iv. Para generarle valor generado al Asociado:

- Índice de referenciación a Coomeva.
- Índice de vinculación de referidos.
- Valor ampliado generado al Asociado.

v. Responsabilidad social

- Generación directa e indirecta de empleo.

- Desarrollo Empresarial:
  - Créditos de Desarrollo empresarial.
  - Creación de empleo Empresas generadas, apoyadas y consolidadas.

## 2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FUNDACIÓN COOMEVA 2016 – 2019

Conocido el plan estratégico del GECC, ahora se mostrará el direccionamiento estratégico de la Fundación Coomeva, entidad que evaluamos en el presente trabajo. El Direccionamiento Estratégico Fundación Coomeva 2019 se compone de dos ejes estratégicos, pero nos enfocaremos en el de **Generar oportunidades para nuestros asociados** y uno de sus objetivos, es desarrollar soluciones efectivas de emprendimiento y fortalecimiento empresarial para los asociados **consolidando el ecosistema de emprendimiento**. La propuesta de este trabajo contribuye a fortalecer la red empresarial para microempresarios tomando como insumo a los asociados apoyados con financiación durante los años 2011-2015.

**Figura 1 Plan Estratégico Coomeva Fundación 2019.**



**Fuente:** TORRES, Manuel. Informe anual 2017 [Figura]. Servicios administrativos coomeva (30 de marzo de 2018). [Consultado: 02 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.serviciosadministrativos.coomeva.com.co/descargar.php?id=16903>

La declaración estratégica tiene como objetivo conocer las necesidades y características de los asociados. La metodología para consolidar la red empresarial permitirá identificar un mercado potencial para la oferta de los programas de emprendimiento, con respuestas efectivas, claras y ajustadas a cada microempresario. El modelo de desarrollo empresarial de la Fundación Coomeva tiene como eje central integrar la oferta a los asociados emprendedores y empresarios, mediante el mejoramiento continuo de productos y servicios, generando alianzas estratégicas con el ecosistema regional, nacional e internacional, apoyados en herramientas tecnológicas y procesos de innovación.

La Fundación Coomeva proyecta para el año 2019 ser una entidad líder<sup>5</sup> en desarrollo empresarial, que fomenta el emprendimiento y fortalecimiento de empresas, con enfoque de sostenibilidad y competitividad.

---

<sup>5</sup> COOMEVA. Visión [en línea]. En:Coomeva fundación. [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=22344>.



### 3. ANTECEDENTES

El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC)<sup>6</sup> creado hace 54 años es la cooperativa más grande de Colombia, brinda productos y servicios asistenciales, financieros, recreativos, entre otros, que se adaptan a las necesidades de los asociados profesionales y sus familias. Está conformado por 17 empresas, una de ellas es la Fundación Coomeva creada hace 19 años. Esta entidad presta servicios de consultoría y asesoría empresarial, charlas motivacionales y seminarios enfocados en apoyar a los asociados emprendedores o microempresarios y también brinda apoyo económico a través de las líneas de financiación.

Inicialmente la propuesta de valor era que todo asociado beneficiario de crédito obtenía acompañamiento empresarial posterior al desembolso sin costo alguno, sin embargo, esta metodología no fue autosuficiente. Anteriormente se destinaba un presupuesto para la contratación de consultores para asesorar a los asociados y fortalecer aquellas dudas o paradigmas que estos como microempresarios presentaban en su negocio, mejorando así la calidad de vida del asociado y su familia. En el año 2014 se previó que el costo financiero del microcrédito otorgado no era lo suficientemente conveniente para contratar a más consultores bajo esta misma metodología. Además, la intensidad de la asesoría por cada microempresario correspondía a 9 horas.

---

<sup>6</sup> COOMEVA. Coomeva Cooperativa [en línea]. En: [www.coomeva.com.co](http://www.coomeva.com.co) [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/9266>.

Figura 2 Empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva



**FUENTE:** COOMEVA. Coomeva Cooperativa [Figura]. Coomeva [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/9266>

En el año 2015 se evidenció que no era posible continuar con el programa de acompañamiento gratuito, por ende, no se tuvieron los avances proyectados ya que la Red de consultores era muy limitada. Al realizar un diagnóstico al programa de asesorías, se detectó que los asociados propietarios de negocio en su mayoría son empíricos ante su actividad, requieren verdaderamente orientación y capacitación, además de otros productos financieros diseñados para los diferentes tipos de negocio y la entidad así lo comprendió.

La colocación de créditos sigue creciendo a grandes pasos de acuerdo a los presupuestos de colocación y expansión hacia las zonas aledañas de las principales ciudades del País. Estos microempresarios quienes son apoyados con financiación quedan sueltos y con un pasivo que podría ser contraproducente para su sostenibilidad en caso de no hacer una correcta inversión, ya que no existe la forma de integrarlo a un segundo ciclo a través de los programas que oferta la entidad como por ejemplo el acompañamiento empresarial y capacitación, y es por el poco seguimiento que se le implementa a la cartera vigente, teniendo en cuenta que la prioridad son las renovaciones y la cobranza del crédito.

Esto obedece a que la entidad carece de una red empresarial siendo la oportunidad para consolidar una base de datos de microempresarios para así enfocar los programas de fomento, siendo una alternativa adicional para facilitar la difusión de dichos programas de una manera más eficiente y enfocada, contribuyendo así a mejorar la productividad del asociado ante su negocio. La red empresarial permitirá también la comercialización de productos y servicios entre ellos, generando beneficios como incremento en las ventas, mejorar su flujo de caja y posicionarse en el mercado. Desde el año 2011 fecha en que inició el programa de financiación hasta el mes de diciembre del año 2015, la regional Cali de la Fundación Coomeva ha apoyado a más de 1.200 microempresarios que fueron beneficiados por las líneas de financiación, ubicados en las ciudades de Cali, Buga, Tuluá y Popayán.

A través del analista regional administrativo de microcrédito y la coordinación nacional podrían consolidar la base de microempresarios y posteriormente realizar el empalme a la jefatura de fomento empresarial, para ello se propone consolidar una red empresarial por sectores para impulsar comercialmente programas de formación y capacitación de acuerdo a las necesidades de los asociados microempresarios.

#### 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A SOLUCIONAR EN LA EMPRESA

¿Por qué es importante que la Fundación Coomeva implemente una red empresarial con los asociados microempresarios?

La Fundación Coomeva se ve en la necesidad de implementar una red empresarial y comercial con los asociados emprendedores y microempresarios que hayan sido apoyados por las líneas de fomento empresarial y financiación, brindando a estas personas la posibilidad de interactuar entre sí comercializando y suministrando productos y materias primas de acuerdo a sus necesidades. Además de segmentar a estos microempresarios por actividad económica, se podrá enfocar productos y servicios<sup>7</sup> adaptados a sus negocios como capacitación, seminarios y programas de formación. Con ello contribuir a la sostenibilidad del negocio, aportar a índices de cartera vencida aceptables para la entidad y generar permanencia a largo plazo del asociado independiente en la cooperativa.

En la actualidad Fundación Coomeva ofrece servicios<sup>8</sup> a los asociados interesados en crear o fortalecer empresa. Para ello se brinda básicamente capacitación y asesoría en emprendimiento para la elaboración de planes de negocios bajo la metodología Canvas, teniendo aún más la posibilidad de incluirlo en todo el ecosistema para que este tenga un desarrollo empresarial completo, genere conocimiento y pueda crear una unidad de negocio sostenible que garantice la creación de nuevos puestos de trabajo.

Tanto la capacitación como la asesoría le llevan al asociado un determinado tiempo, pero una vez obtiene el crédito esta persona difícilmente continúa con los programas de formación. En el caso de la creación de empresa, se entiende cuando el asociado

---

<sup>7</sup> COOMEVA. Beneficios y promociones [en línea]. En: [coomeva.com.co](http://coomeva.com.co) [Consultado: 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/guiadebeneficiosypromociones>

<sup>8</sup> COOMEVA. Productos y servicios [en línea]. En: Fundación Coomeva. [Consultado: 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/>

con base a un plan de negocio logra formalizar la empresa en la cámara de comercio.

En el caso del fortalecimiento empresarial, el asociado necesariamente no pasa por el proceso de capacitación y asesoría, solo se realiza estudio de crédito y es apoyado financieramente. La gerencia nacional busca la integralidad en los colaboradores a nivel nacional, pero esto no se ha podido dar por las amplias responsabilidades y funciones administrativas que tienen los analistas regionales de fomento empresarial y de microcrédito. Se debe entender que los colaboradores actualmente trabajan de manera especializada por el cual tendría que trabajarse en el cambio de su cultura. Se busca que el mismo colaborador oferte productos de microcrédito, pero a la vez programas de formación y capacitación, generando al asociado una mejor satisfacción del servicio prestado. Sin embargo, el colaborador de microcrédito tiene metas específicas como lo son mantener la cartera vigente, la colocación de créditos y la recuperación de la cartera vencida.

En cambio, el colaborador de fomento empresarial tiene que responder por los indicadores de empresas creadas, garantizar asistentes a los programas de formación y mantener un positivo índice de satisfacción; entonces debe replantearse la forma de medición en los colaboradores apuntando también a la integralidad, ya que el individuo buscará por principio económico satisfacer sus necesidades y para estos casos estarán enfocados solamente al cumplimiento de los indicadores por el cual son evaluados. Un factor que no ha permitido este desarrollo también puede obedecer a la falta de integralidad tecnológica entre las funciones de los colaboradores. Es decir, al manejo de los múltiples aplicativos utilizados en el área y que son operados de manera independientes. (Aplicativos Sueco, Shivam, otros)

Por otro lado, el Dr. Francisco Mejía miembro de la Junta Directiva de la Fundación Coomeva desde hace 10 años, está desarrollando una capacitación en cada una de las regionales enfocada al fortalecimiento de las capacidades y a la integralidad de los colaboradores, facilitando un amplio panorama desde detectar las necesidades de nuestros asociados microempresarios y cómo el colaborador en el rol de asesor, integra al asociado en cada uno de los programas que comprenden el ecosistema de Fundación Coomeva.

La pregunta es: ¿qué sucede con el Asociado una vez obtiene el microcrédito?, ¿sigue en contacto con la Fundación?, ¿presenta informes a la Fundación de gestión de su empresa?, es invitado por la Fundación a sesiones de capacitación o asesoría?

También, ¿qué pasa con el grupo de asociados que utilizan los servicios de Fundación hasta obtener el microcrédito?, a los mismos se los clasifica por sector para lograr en un futuro garantizar estabilidad en la oferta y demanda de bienes y servicios que ofertan, a este grupo de Asociados se los clasifica por tipo de necesidades, donde posteriormente se les ofrece programas de fortalecimiento. ¿es necesario que los colaboradores de la entidad se capaciten para garantizar mayor integralidad y conexión con los asociados?

Es aquí cuando es necesario pensar en la responsabilidad que subyace en Fundación, para que mediante su apoyo se logre que las empresas de los Asociados puedan atender y resolver un sinnúmero de problemas, necesidades y oportunidades. Los Asociados una vez terminan los procesos de capacitación, asesoría y obtención de microcrédito, se dispersan, perdiendo la oportunidad de establecer alianzas estratégicas entre ellos mismos, como intercambio de bienes y servicios. Es el principio de la organización de una Red de Asociados Emprendedores Fundación Coomeva que podría ser llamada RAEFC.

Ahora bien, hemos hablado de que entre los Asociados emprendedores van a satisfacer sus necesidades, por ejemplo, de intercambio (oferta y demanda), pero va a llegar el momento que entre ellos mismos no van a poder solucionar sus necesidades. Es aquí donde la RAEFC miraría hacia el Ecosistema de Emprendimiento de Fundación Coomeva - EEFC. Este ecosistema no es más que la unión de una serie de personas naturales o jurídicas del sector privado o público, especializadas en temas específicos que tienen relación directa o indirecta con los Asociados Emprendedores. Un Asociado Emprendedor de forma individual va a tener dificultades para acceder a los servicios de una entidad especializada en gestión empresarial, pero si lo hace apoyado por el ecosistema, logrará su objetivo.

De igual manera los Asociados emprendedores accederán a los servicios del ecosistema, porque este promulgará siempre la relación costo/beneficio, las economías de escala, cadenas productivas, clúster y otras figuras de alianzas estratégicas. La RAEFC tiene como objetivo integrar en un sistema articulado a los Asociados bajo principios de equidad, igualdad y oportunidad. Internamente la red tendrá una clasificación por: tipo de empresa, sector, actividad, rama. También cada integrante de la red tendrá una matriz de oferta y demanda de bienes y servicios. De igual manera existirá un cuadro de necesidades de capacitación, actualización. Estarán clasificados desde el punto de vista organizacional y su nivel o categoría: administrativo, comercial, operativo, financiero, organizacional, legal.

En síntesis, la Red será un ente autónomo que utilizará los servicios del Ecosistema, para solucionar una serie de necesidades y problemas. Además, los Asociados Emprendedores aprovecharán el mercado natural de la Red para aumentar en

ventas e ingresos, para de esta forma obtener crecimiento y desarrollo empresarial, de forma sostenida y controlada.

## **5. OBJETIVOS DEL PROYECTO**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer la implementación de una red empresarial en la Fundación Coomeva con los asociados apoyados por las líneas de financiación entre los años 2011-2015, clasificar por sector económico la base de datos de los microempresarios para dirigir y promocionar los productos y servicios de fomento empresarial que contribuyan a aumentar la tasa de uso de los programas y genere sostenibilidad al negocio del asociado.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Consolidar una base de datos por sectores económicos con los asociados que han sido apoyados por las líneas de financiación entre los años 2011-2015.
- Construir un marco lógico como constructo de elementos que ayuden a las áreas de microcrédito y fomento empresarial a operar con sinergia y sirva como insumo para la gestión efectiva de la base de datos.
- Concluir sobre la importancia de implementar la red empresarial y los encadenamiento positivos que tendrán los microempresarios asociados a Coomeva.



## 6. JUSTIFICACIÓN

A través de este trabajo se busca consolidar una base de datos de 5 años (2011-2015) que permita determinar la cantidad de asociados que han sido apoyados por las líneas de financiación en la regional Cali y posteriormente conocer la cantidad de personas que continúan asociadas a la cooperativa ya que es el requisito fundamental para el otorgamiento de la financiación. El indicador de empresas fortalecidas se afecta positivamente siempre y cuando se brinde acompañamiento solo a asociados activos en la cooperativa, por esta razón se plantea trabajar en tres fases desde la clasificación de la base de datos hasta la ejecución. Es decir, los grupos serán clasificados por: Asociados con Microcrédito, Asociados sin microcréditos y No asociados, buscando la manera de llevar un orden desde beneficiar al asociado sin producto hasta el que maneja producto, impactando positivamente a la tasa de uso, la cual puede ser aumentada no sólo por la cantidad de asociados que usa los productos (cobertura), sino y especialmente la cantidad de productos que cada asociado utiliza (profundidad).

La Fundación Coomeva generará un ecosistema sostenible para microempresarios, generando la necesidad a terceros de asociarse al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC) para hacer parte de esta red empresarial. Sin embargo, se trabajará para obtener convenios con entidades gubernamentales y universitarias que permitan generar una mayor cobertura en otras ciudades del país. Con esta propuesta se contribuirá a que la entidad continúe siendo referente líder en emprendimiento con un portafolio integral ante la comunidad de asociados y así garantice la permanencia del asociado independiente a largo plazo y sienta el respaldo de la cooperativa.

## 7. MARCO DE REFERENCIA

### 7.1 FUNDACIÓN COOMEVA

La Fundación Coomeva es una de las 17 entidades del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), el cual fomenta el emprendimiento y fortalece las empresas o unidades de negocios de los asociados a través de Acompañamiento empresarial y financiación. La entidad tiene dos líneas de apoyo financiero llamadas emprendimiento y fortalecimiento, posteriormente se pone a disposición del asociado un portafolio integral donde este puede acceder a programas de formación y capacitación para así contribuir a la sostenibilidad del negocio de su unidad productiva. Además, busca contribuir con el desarrollo económico y bienestar social del país<sup>9</sup> a través de la asignación de créditos para capital de trabajo o compra de activos fijos.

### 7.2 MARCO TEÓRICO

#### 7.2.1 Microempresa

Una microempresa, para Colombia según la Ley 905 de 2004, artículo 2<sup>10</sup>: “ Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, y que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores

---

<sup>9</sup> ARANA, Alfredo. Nuestros 50 años perduramos para contribuir al bienestar de los colombianos y al progreso del país [en línea]. En: revista.coomeva.com.co, De la presidencia ejecutiva. Abril, 2014. [Consultado: 25 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://revista.coomeva.com.co/nuestros-50-anosperduramos-para-contribuir-al-bienestar-de-los-colombianos-y-al-progreso-del-pais/>

<sup>10</sup> MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande [en línea]. mincit.gov.co (05 de mayo de 2012). [Consultado: 12 de diciembre de 2018]. Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresarial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresarial_micro_pequena_mediana_o_grande)

o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Congreso de Colombia, 2004).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), sobre el desarrollo de la microempresa, manifiesta que es la firma empresarial más pequeña y se presenta dentro de una amplia gama de formas, desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados con un rápido crecimiento.

### **7.2.2 Instituciones que apoyan a las microempresas**

Muchas veces los emprendedores requieren el apoyo de entidades que a través de su experiencia y servicios le brinden acompañamiento empresarial para determinar la sostenibilidad del negocio a crear, o la obtención de capital vía financiación para iniciar. A continuación, se relacionan, para el caso de Colombia, algunas entidades gubernamentales y privadas que podrán brindar estos tipos de apoyo:

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo<sup>11</sup>: Formulan las política para el sector micro, pequeña y mediana empresa. Ofrecen asesoría y capacitación a los microempresarios y empresarios de las pymes en desarrollo de la cultura empresarial y exportadora.

Vallempresa365<sup>12</sup>: Es una red empresarial que desde Santiago de Cali fomenta la innovación a través de herramientas, redes y acceso al mundo de los negocios. Vallempresa365 es una iniciativa de Comfandi que brinda espacios de conocimiento, relacionamiento y contactos, intercambio con líderes y creativos y eventos con muestras comerciales y empresariales.

---

<sup>11</sup> MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Convocatorias [en línea]. Emprendedores. [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1057.html>

<sup>12</sup> VALLEMPRESA 365. Emprendimiento [en línea]. En: [\\_vallempresa365.com](http://www.vallempresa365.com) [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en: <http://www.vallempresa365.com/emprendimiento>

Gestando<sup>13</sup>: Es una incubadora de empresas del sector solidario. Se dedica a apoyar la creación y fortalecimiento de empresas innovadoras y sostenibles mediante el uso de la tecnología. Ofrece un Modelo de Acompañamiento empresarial, dirigido a la generación de una cultura de emprendimiento solidario.

Innpulsa<sup>14</sup>: anterior Fomipyme (Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas): Entidad del Gobierno Nacional, adscrita al MINCIT que promueve la innovación, el emprendimiento y el desarrollo empresarial para el fortalecimiento de la productividad y la competitividad de Colombia en la región.

Fondo Emprender<sup>15</sup>: Es un fondo de capital semilla creado por el gobierno nacional y que está adscrito al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Tiene como objetivo financiar iniciativas empresariales creadas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales.

BANCOLDEX<sup>16</sup>: Bancoldex es el banco para el desarrollo empresarial y el comercio exterior. Financia cualquier necesidad de crédito que tengan las empresas, con destinaciones para capital de trabajo, inversión fija, consolidación de pasivos y capitalización empresarial. Estos financiamientos están disponibles para micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos.

Colombia Digital<sup>17</sup>: Es una organización conformada por universidades, empresas e instituciones públicas dedicadas a la promoción del uso de las TICs en el país.

---

<sup>13</sup> GESTANDO. Emprendimiento solidario [en línea]. gestando.coop [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://gestando.coop/emprendimiento-solidario/>

<sup>14</sup> INNPULSA. Convocatorias [en línea].innpulsacolombia.com [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.innpulsacolombia.com/es/ofertas>

<sup>15</sup> SENA. Fondo emprender [en línea]. fondoemprender.com [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Convocatorias.aspx>

<sup>16</sup> BANCOLDEX. Consultoría y formación empresarial [en línea]. bancoldex.com [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.bancoldex.com/contenido/Formacion-empresarial.aspx>

<sup>17</sup> COLOMBIA DIGITAL. Convocatorias [en línea]. colombiadigital.net [Consultado el 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://colombiadigital.net/calendarios/convocatorias.html#year=2018&month=7&day=24&view=month>

Sus tareas están relacionadas con fortalecer la adopción y uso de las TIC, promover la competitividad de empresas, organizaciones públicas y privadas y apoyar la formulación, implementación y apropiación de políticas TIC.

Colciencias<sup>18</sup>: el objetivo de Colciencias es Fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía

Fondo Nacional de Garantías<sup>19</sup>: Entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías, promoviendo la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial del país.

Tecnova<sup>20</sup>: gestiona conocimiento en ciencia, tecnología e innovación entre universidades, empresas y el Estado. Funciona como un eje que conecta la oferta de investigaciones y conocimiento que surge de la academia con la demanda del sector empresarial.

Endeavor<sup>21</sup>: Es una red global que apoya y conecta a emprendedores para lograr que sus proyectos tengan un nivel máximo de impacto. A los emprendedores le ofrecen una red de mentores y de aliados, así como eventos de educación y networking.

Parquesoft<sup>22</sup>: Es un clúster de arte digital, ciencia y tecnologías de la información conformado por más de 200 empresas de varias ciudades del país que comparten innovación, conocimientos y experiencias en tecnologías informáticas.

---

<sup>18</sup> COLCIENCIAS. Convocatorias [en línea]. colciencias.gov.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.colciencias.gov.co/convocatorias>

<sup>19</sup> FONDO NACIONAL DE GARANTIAS. Beneficios para los empresarios [en línea]. fng.gov.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.fng.gov.co/empresarios/beneficios-para-los-empresarios>

<sup>20</sup> TECNOVA. Convocatorias [en línea]. tecnova.org [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.tecnova.org/convocatorias/>

<sup>21</sup> ENDEAVOR. Modelo Endeavor [en línea]. endeavor.org.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.endeavor.org.co/modelo-endeavor/>

<sup>22</sup> PARQUESOFT. Soluciones empresariales [en línea]. parquesoft.com [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://parquesoft.com/index.php/soluciones>

Finagro<sup>23</sup>: Banco de segundo piso del sector agropecuario, encargado de proveer los recursos suficientes y oportunos a los productores y empresarios del agro.

Tecnopartes<sup>24</sup>: Es un acelerador para el desarrollo de proyectos que tengan prototipos en cuatro líneas tecnológicas: Electrónica y Telecomunicaciones, Tecnologías Virtuales, Ingeniería y diseño y Biotecnología nanotecnología. Los Tecnoparques son un programa del SENA.

Procolombia<sup>25</sup>: Brindar a través de sus servicios apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora.

HubBog<sup>26</sup>: es un punto de encuentro para emprendedores que integra aceleración, academia, trabajo en equipo e inversión, con el objetivo de impulsar los proyectos innovadores en Tecnologías de la Información. HubBog ha ayudado a impulsar más de 100 emprendimientos colombianos, entre ellos, algunas App tan exitosas como Tappsi.

ACOPI<sup>27</sup>: Es una organización cuya misión es Dinamizar la economía del país con el fortalecimiento eficiente de las Mipyme, a través de la articulación interinstitucional y el liderazgo gremial frente a las determinaciones gubernamentales y sectoriales, fomentando la solidaridad, con equilibrio y responsabilidad por nuestra transformación productiva y el logro de la competitividad

---

<sup>23</sup> FINAGRO. Productos y servicios [en línea].finagro.com.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios>

<sup>24</sup> SENA. Tecnoparque innovación abierta [en línea]. tecnoparque.sena.edu.co [consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://tecnoparque.sena.edu.co/openinnovation/Paginas/default.aspx>

<sup>25</sup> PROCOLOMBIA. Oportunidades para exportadores [en línea]. oportunidades.procolombia.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://oportunidades.procolombia.co/oportunidades>

<sup>26</sup> HUBBOG. Programas de aceleración para emprendedores e innovación para empresas [en línea]. hubbog.com [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://hubbog.com/emprendimiento-innovacion-2/>

<sup>27</sup> ACOPI. Agenda empresarial [en línea]. acopi.org.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://acopi.org.co/agenda-empresarial/>

Apps.co<sup>28</sup>: Es la iniciativa del Ministerio TIC de Colombia para promover y potenciar negocios que tengan como base el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Ofrece apoyo a ideas, mentorías y también convocatorias para impulsar a los mejores emprendimientos. Han creado una comunidad de más de 2.500 emprendedores y en su sitio web tienen una galería con más de mil Apps creadas por esa comunidad.

### 7.2.3 Desarrollo económico

Es interesante para la rama económica cómo los empresarios, instituciones influyen y comprenden en esencia la dinámica de cualquier sistema de mercado y todo lo que favorece para el desarrollo económico a largo plazo. Por cierto, varios economistas en distintos momentos del tiempo contribuyeron a entender por qué existen las empresas, su objeto social y el papel que juegan en la economía, por la manera en que usan los factores productivos para maximizar el beneficio. Así mismo las empresas determinan los comportamientos ante el mercado y optan por desempeñarse eficientemente ante la competencia debido a los precios que ofertan.

Los economistas infieren en que los países pobres tienen poco espíritu empresarial siendo este un gran obstáculo para el desarrollo económico, por ende, se puede determinar que para el caso Colombiano la sociedad carece de valores culturales opuestos a la innovación y el cambio. La teoría neoclásica solo menciona la empresa y efectúa los cálculos que permiten maximizar beneficios a la misma bajo condiciones “ceteris paribus” (todo lo demás constante), el economista Joseph Schumpeter también explicó sobre el papel que juega el empresario en la economía. Es toda persona que inventa o implementa nuevos procesos, realizando “nuevas combinaciones” en la producción explicada a través de su Teoría del Desarrollo Económico. Por esta razón argumentó que el empresario se convierte en el agente clave del desarrollo<sup>29</sup>. Según Schumpeter, dice que ser empresario es un privilegio de pocos, si se le compara con la muchedumbre de individuos que están en condiciones físicas y materiales para serlo, ya que se debe gozar de características poco comunes, como son el liderazgo, la autoridad, la

---

<sup>28</sup> APP.CO. Convocatorias [en línea]. apps.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://apps.co/inscripciones/convocatoria/instituciones/convocatoria-a-entidades-transferencia-metodologia/>

<sup>29</sup> BETANCUR. La Teoría del Desarrollo Económico en Schumpeter. Colombia: Universidad de Antioquia, 1993. P. 26

decisión y la previsión; por cuanto el empresario innovador<sup>30</sup> tendrá que superar los obstáculos que la incertidumbre, la coyuntura y el marco jurídico-legal le impongan, a fin de lograr la destrucción creadora que le permita cambiar significativamente las condiciones sociales y económicas del futuro.

La teoría de la destrucción creativa<sup>31</sup> se refiere al reemplazo de las técnicas productivas que quedan obsoletas por nuevas técnicas. Con el describe el proceso de innovación que tiene lugar en una economía de mercado en el que los nuevos productos destruyen viejas empresas y modelos de negocio. Argumenta que las innovaciones de los emprendedores son la fuerza que hay detrás de un crecimiento económico sostenido a largo plazo así afecte y destruya a empresas ya establecidas. El emprendedor innovador hace referencia a un individuo fuera de lo común por su vitalidad y por su energía, incluso ante fracasos temporales.

El innovador no es un inventor, generalmente es un genio, puede ser un estudiante, técnico, tecnólogo o profesional. Este crea mercados, se destaca además por su perseverancia y por su ambición, no necesariamente por su genialidad. Su motivación no solo es riqueza, sueña con crear un imperio económico o una gran dinastía empresarial. También se le considera como un factor de la producción, capaz de cambiar la función de producción, alterando la utilización de los demás factores, tecnológica, mano de obra y capital. Ante cambios en su entorno, el emprendedor se caracteriza por no dar respuestas de adaptación o respuestas espontáneas, sino creativas: impulsa la innovación.

El emprendedor difiere del empresario común, centrado únicamente en la búsqueda de rentabilidad, porque va más allá, es decir que tiene un horizonte de rentabilidad más largo y propone nuevas soluciones. Por ejemplo, reconoce que los niveles de productividad no se mantendrán en el tiempo si mantiene el mismo modelo de producción durante el largo plazo. Lo que diferencia al emprendedor, es que va a generar motivaciones para que el resto de los empresarios y que estos puedan transformar sus empresas. La innovación consiste en la aplicación de un invento tecnológico o científico al sistema productivo empleado. Se puede definir como una creación humana que no es una función meramente matemática y que involucra “la maximización del beneficio ni las condiciones materiales de producción”.

Según Schumpeter existen cinco categorías para clasificar la innovación:

---

<sup>30</sup> SCHUMPETER, Joseph. Historia del Pensamiento Económico. España: Aguilar, 1954. P. 223.

<sup>31</sup> SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, Socialismo y democracia. Estados Unidos: pagina indomita, 1942. P. 154 - 155.



- La fabricación de un nuevo bien.
- La implantación de una forma de producción original.
- Nuevos desfogues para la producción.
- La incorporación de nuevas fuentes de materias primas.
- La transformación las condiciones del mercado.

Podemos evidenciar que la capacitación y el asesoramiento empresarial son fundamentales para que el emprendedor o empresario innoven en cada una de las cinco categorías, desde la fabricación de un nuevo bien hasta la transformación de las condiciones del mercado. Cuando se les capacita y acompaña, el emprendedor no solo se actualiza, también empieza a conocer otras metodologías de producción e identifica con base a las necesidades del mercado, varias ideas que tienden a la minimización de procesos productivos para así lograr la maximización de sus beneficios. Es así, como una vez desarrollado el planteamiento de Schumpeter se puede reafirmar que es una teoría interesante que tiene lugar en la actual dinámica mundial de globalización, ya que mediante la innovación aporta condiciones aptas para la competitividad y la sostenibilidad, y mediante el crecimiento económico apalanca la productividad y rentabilidad.

Autores como Castillo y Cortellese analizaron específicamente la importancia de las pymes en el sector industrial<sup>32</sup> y concluyeron que estas se desempeñan de forma eficiente y aportan de una manera eficaz al desarrollo económico cuando se combinan positivamente factores sociales, institucionales y de estrategia económica. El estímulo a esta clase de empresas busca generar un aporte sustantivo a la transformación productiva a través de su contribución en la innovación tecnológica y el desarrollo empresarial generando una transformación de la economía.

A partir de la teoría de las ventajas absolutas de Smith se han formulado otras sobre la mejor manera de incursionar exitosamente en los mercados internacionales.

---

<sup>32</sup> CEPAL. La pequeña y mediana industria en el desarrollo de América Latina [en línea]. Cepal 1988. [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11694/034139164.pdf?sequence=1>

Ninguna está dirigida a favorecer la participación de las pymes en los mercados; tampoco para el fomento en los sectores económicos como lo son comercio y servicios, en los que predominan las Pymes. Las teorías están dirigidas al fomento de las exportaciones del sector industrial, aun cuando en el mercado internacional también intervienen otros sectores económicos. Con un enfoque de competitividad del entorno institucional, su preferencia tradicional por las grandes empresas ha determinado que el gobierno en un afán de buscar el equilibrio promueva, recientemente, la exportación de las pequeñas y medianas empresas mediante su vinculación directa o indirecta en los programas de exportación de las grandes empresas, sin que haya un éxito hasta el momento. De lo anterior se infiere que las micro y pequeñas empresas no cuentan con teorías específicas y por consiguiente, con programas que contengan estímulos institucionales apropiados y abocados a la solución de sus problemas estructurales, suficientes, focalizados y permanentes para mejorar la competitividad de su oferta en los mercados globalizados en que participan. No se ha logrado obtener un concepto o modelo económico donde contemplen la asesoría empresarial como variable fundamental para el crecimiento de la microempresa, se focalizan a la importación y exportación.

Sin embargo, algunos economistas como Von Thunen, Say y John Stuart Mill asociaron como empresario aquel que planifica y toma decisiones ante el caso de incertidumbre, sobre cómo y cuándo producir y a qué coste. Posteriormente Alfred Marshall habló del empresario como alguien creativo que organizaba los factores productivos con el fin de mejorar los bienes a producir, Según Marshall estas personas deben tener la habilidad de tomar decisiones y asumir riesgos, lo cual hace que la “oferta” de “empresarios” sea restringida.

El economista Harvey Leibenstein también aportó en el concepto del rol del empresario, dado que este ejecuta las actividades necesarias para crear o llevar adelante un emprendimiento o negocio, y más aún cuando los mercados son imperfectos y lo explicó a través de su teoría llamada la “eficiencia X” por la vía de asegurar un adecuado uso de los recursos internos de la empresa. Leibenstein creía que en una economía estancada habría pocos empresarios, mientras que en una economía en expansión el número de empresarios iría creciendo **Pari passu** los niveles de ingreso, es decir de forma directamente proporcional. Él habla de “fogosidad”, “energía animal” y “optimismo espontáneo”, para referirse al espíritu empresario.

La competitividad es un tema tratado por autores, como Adam Smith, David Ricardo, Porter, Paul Krugman, Carlos Bianco, entre otros; sobre este existen diversos conceptos y ha sido objeto de muchas discusiones en el contexto educativo y económico de los países industrializados y de los países en desarrollo, sin embargo, no hay un consenso sobre una única definición al respecto. El término

competitividad se ha utilizado para explicar el desempeño y eficiencia de las empresas, para explicar el por qué permanecen a lo largo del tiempo en el mercado local, nacional o internacional o el cómo logran las empresas enfrentar de manera exitosa los cambios de su entorno. En Colombia se define la competitividad como productividad<sup>33</sup>; es decir que hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos (humanos, naturales y financieros) disponibles en la producción de sus bienes y servicios. Por ejemplo, Michael Porter, quien señala que el único concepto significativo de competitividad a nivel nacional es la productividad, siendo el propósito principal de un país generar las condiciones adecuadas para aumentar el nivel de vida de sus habitantes. La habilidad para hacerlo depende de la productividad, y ésta se vincula con la forma en que las naciones utilicen el capital y el trabajo. La productividad es la cantidad de output producido por unidad de capital invertido. Porter, a través de sus investigaciones y más específicamente dentro de su libro “La Ventaja Competitiva de las naciones” en donde incluye el Diamante de Competitividad, como una herramienta importante en el análisis empresarial y a través de la cual se investiga al detalle el contexto de la empresa y así poder determinar su competitividad.

#### 7.2.4 Marco conceptual.

A continuación, se detallan los conceptos más importantes de la investigación, con el fin de ilustrar su significado:

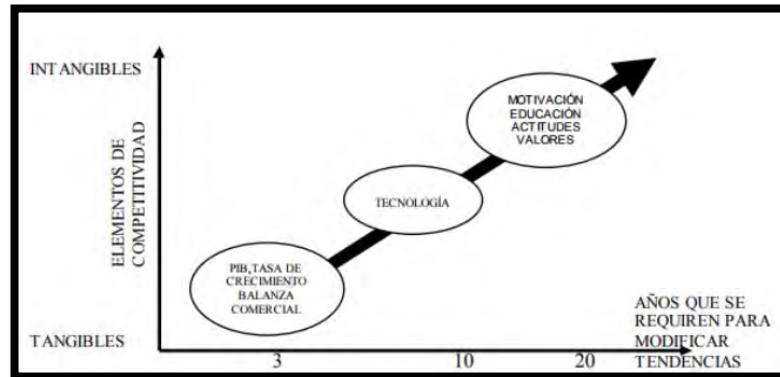
**Competitividad<sup>34</sup>:** El término se usa para referirse a la capacidad de crear, mantener e incrementar valor agregado en el largo plazo en un ambiente de competencia. Se dice que si bien son las empresas las que compiten entre sí en los mercados, en la medida en que genera condiciones favorables para el surgimiento y consolidación de empresas competitivas. De acuerdo con el siguiente diagrama, se indica que conforme aumenta el nivel de desarrollo de un país, su competitividad empresarial se explica cada vez más por elementos intangibles, que son más difíciles de modificar en el tiempo que los elementos tangibles.

---

<sup>33</sup> COLOMBIA. MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Política nacional para la productividad y competitividad [en línea]. .mincit.gov Medellín, julio de 2001. [Consultado 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=48502&name=TO TAL.PDF&prefijo=file>

<sup>34</sup> CANN, Oliver. ¿Qué es la competitividad? [en línea]. Foro económico mundial. (12 de octubre de 2016). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

**Figura 3 Elementos de competitividad**



**Fuente:** CANN, Oliver. ¿Qué es la competitividad? [Figura]. Foro económico mundial. (12 de octubre de 2016). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

En esta institución se aclara que, si bien a nivel microeconómico la capacidad de competir de las empresas depende fundamentalmente de la calidad y características de sus productos o servicios, y de la eficiencia con que se realizan; ello, a su vez depende de las condiciones existentes en su país/región/sitio sede de los siguientes ocho principios:

**Figura 4 Factores de la competitividad**



**Fuente:** CANN, Oliver. ¿Qué es la competitividad? [Figura]. Foro económico mundial. (12 de octubre de 2016). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

Como puede observarse, en la medida que los agentes activos del país participen en la creación de sinergias es como se gesta la competitividad nacional, sectorial y empresarialmente.

**Red Empresarial**<sup>35</sup>: La mayor limitante de una empresa pequeña y mediana, no es su tamaño, es su capacidad limitada de negociar con clientes, proveedores y en general de enfrentar su competencia. No obstante, las **redes** de empresas no se crean solas. Según los empresarios, hay muchos recursos que se pueden compartir como: máquinas, materias primas; procesos productivos, habilidades, conocimientos especializados y experiencias; centros de compra de insumos y servicios; comercializadoras de productos y servicios; grupos de promoción y servicios especializados para los asociados. Emprendedor

**Microempresario**: Es un **trabajador Independiente**, dueño de un negocio y tiene un máximo de 10 trabajadores. Su negocio puede estar formalmente establecido o informal. La microempresa<sup>36</sup> es aquella una unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (Según la ley 590 de julio 10 de 2000, modificada por la Ley 905 de 2004.

**Cooperativa**: es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los socios mediante una empresa.

**Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC)**<sup>37</sup>: El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está catalogado entre los 20 más importantes de Colombia. Genera más de 15.000 empleos directos en 24 departamentos del país. Por su

---

<sup>35</sup> RODRIGUEZ, Carlos. Redes empresariales [en línea]. .ticamericas.net 2008. [Consultado: 12 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>

<sup>36</sup> BANCOLDX. ¿qué es una microempresa? [en línea]..bancoldex.com [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>

<sup>37</sup> COOMEVA. Nuestro grupo empresarial cooperativo [en línea]. coomeva.com.co [Consultado: 2 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/9266>

origen cooperativo, las empresas Coomeva contribuyen al desarrollo integral de los asociados a la Cooperativa, así como de los demás usuarios y clientes, brindando servicios en tres sectores Protección, Financiero y Salud. Con ellos facilita el bienestar y el progreso de más de cuatro millones de colombianos, a quienes sirve mediante múltiples productos de previsión, aseguramiento, educación, financieros, emprendimiento, desarrollo empresarial, recreación, cultura, turismo, salud y vivienda.

**Asesoría y acompañamiento empresarial:** El acompañamiento empresarial ayudará a valorar si el negocio es o no viable, dirigiendo la realización de un plan de empresa donde se contemple como información fundamental el análisis de fortalezas y debilidades de la idea de negocio, la inversión necesaria, los gastos fijos y variables, o el análisis de nuestra competencia.

**Microfinanzas**<sup>38</sup>: se reduce principalmente a microcrédito, entidades con excepción de los bancos, que no realizan captación de ahorro del público, facilitan pequeños créditos a personas independientes, microempresarios y propietarios de negocios, tanto capital de trabajo o compra de activos fijos.

**Ecosistema empresarial**<sup>39</sup>: Según el Banco Interamericano de Desarrollo “es una comunidad de negocios con organizaciones e individuos que interactúan para producir bienes y servicios de valor para clientes, que son a su vez parte del mismo ecosistema de negocios. Incluye proveedores, productores líderes, competidores, entre otros”.

---

<sup>38</sup> CEPAL. Microfinanzas [en línea]. cepal.org [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5191-microfinanzas-instituciones-microfinancieras-colombia>

<sup>39</sup> BID. Competitividad, tecnología e innovación [en línea]. idblegacy.iadb.org [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://idblegacy.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/competitividad-tecnologia-e-innovacion,20530.html>

## **8. DISEÑO METODOLOGICO**

### **8.1 METODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación empleado será el explicativo y se utilizará el marco lógico en apoyo de la teoría económica con el fin de determinar lo que sería más viable para diseñar e implementar la Red Empresarial en la Fundación Coomeva, y cómo dos áreas de la empresa (microcrédito y fomento empresarial) trabajan de forma independiente. Aun estando bajo el mismo equipo, podrían llegar a generar sinergia con el fin de prestar un mejor servicio y de manera integrada.

A través del aplicativo de la entidad se realizó la consolidación de la base de datos comprendida entre los años (2011-2015), se ha garantizado la no repetición de los registros en los años evaluados y podemos precisar que 1.041 asociados microempresarios e independientes han sido apoyados por las líneas de financiación de la Fundación Coomeva. Podría ser interesante, adelantar un estudio relacionado con la informalidad para lanzar e implementar programas de desarrollo empresarial para acompañarlos hacia la formalización.

El mayor apoyo se ha otorgado en la ciudad de Cali con una representación del 63.3%, le sigue Tuluá, Popayán y posteriormente Buga.

**Cuadro 1. Asociados apoyados con microcrédito**

ZONAS	No. ASOCIADOS
Buga	141
Cali Centro	71
Cali Norte	235
Cali Sur	275
Popayán	149
Santander de Quilichao	1
Tuluá	169
<b>TOTAL</b>	<b>1.041</b>

**FUENTE:** Elaboración propia

Desde el mes de marzo del año 2011 a Diciembre del año 2015, en la regional Cali se ha desembolsado por las líneas de microcrédito a 1.041 asociados un total de \$14.914 Millones<sup>40</sup> tanto para capital de trabajo y activos fijos, sin tener en cuenta las renovaciones de crédito y producto rotativo.

---

<sup>40</sup>COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [en línea]. fundacion.coomeva.com.co [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>



Se puede evidenciar que una gran proporción de los microcréditos otorgados fue destinada para los sectores de Servicio y Comercio. Los asociados microempresarios tienen pocos negocios dedicados al agro, siendo esta la apuesta de la economía Colombiana según Fedesarrollo<sup>41</sup>.

**Figura 5 Destinación de microcréditos por sectores económicos**



**FUENTE:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

<sup>41</sup> FEDESARROLLO. Café y petróleo, las claves en la recuperación de la economía del país [en línea]. fedesarrollo.org.co [Consultado: 7 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.fedesarrollo.org.co/content/caf%C3%A9-y-petr%C3%B3leo-las-claves-en-la-recuperaci%C3%B3n-de-la-econom%C3%ADa-del-pa%C3%ADs>

**Cuadro 2. Destinación microcréditos por año y sectores económicos**

AÑO	Agropecuario	Comercio	Producción	Servicio	TOTAL
2011	50.000.000,00	837.800.000,00	250.000.000,00	1.028.550.000,00	2.166.350.000,00
2012	72.000.000,00	1.221.679.103,61	233.488.560,10	1.590.117.248,86	3.117.284.912,57
2013	32.000.000,00	815.500.000,00	241.900.000,00	1.107.549.892,34	2.196.949.892,34
2014	43.400.000,00	1.256.800.000,00	441.400.000,00	1.718.500.000,00	3.460.100.000,00
2015	1.915.000,00	1.748.400.000,00	186.000.000,00	2.037.897.800,00	3.974.212.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>199.315.000,00</b>	<b>5.880.179.103,61</b>	<b>1.352.788.560,10</b>	<b>7.482.614.941,20</b>	<b>14.914.897.604,91</b>

**FUENTE:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. Fundación coomeva [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

**Cuadro 3. Destinación de microcréditos por sector, total asociados beneficiados y montos desembolsados**

SECTOR	No. ASOCIADOS	Monto Desembolsado
Agropecuario	13	199.315.000
Comercio	424	5.880.179.104
Producción	87	1.352.788.560
Servicio	517	7.482.614.941
<b>TOTAL</b>	<b>1.041</b>	<b>14.914.897.605</b>

**Fuente:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. fundacion.comeva [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.comeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

No solo es importante el otorgamiento de la financiación, también lo es el acompañamiento que pueda brindarse posterior al desembolso. Puede observarse un gran potencial no aprovechado de 730 personas que no recibieron programas de asesorías y acompañamiento empresarial durante la vigencia del crédito.

**Cuadro 4. Clasificación por sectores de asociados apoyados con acompañamiento empresarial posterior al desembolso**

SECTOR	ACOMPAÑADO		TOTAL
	NO	SI	
Agropecuario	10	3	13
Comercio	314	110	424
Producción	54	33	87
Servicio	352	165	517
<b>TOTAL</b>	<b>730</b>	<b>311</b>	<b>1041</b>

**Fuente:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. fundacion.comeva [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.comeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

De los 730 microempresarios que no tomaron un solo producto o servicio diferente al microcrédito, 565 continúan asociados a la cooperativa.

**Cuadro 5. Clasificación por sectores de asociados no apoyados con acompañamiento empresarial posterior al desembolso**

<b>Filtro:</b> ASESORADO	NO		
<b>SECTOR</b>	<b>ASOCIADO</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>NO ASOCIADO</b>	<b>SI ASOCIADO</b>	
Agropecuario	3	7	10
Comercio	71	243	314
Producción	12	42	54
Servicio	79	273	352
<b>TOTAL</b>	<b>165</b>	<b>565</b>	<b>730</b>

**Fuente:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. fundacion.cooameva [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.cooameva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

Sería importante un estudio referente a la población que se desvinculó de la Cooperativa, para determinar la causa y si continúa o no siendo microempresario.

Ahora, a través de la siguiente tabla se puede observar que 431 asociados y clientes de diferentes ciudades de la regional Cali no renovaron su microcrédito. Por el cual se podrían retomar para otorgar una información integral que va desde el acompañamiento empresarial hasta la financiación, posiblemente se vuelvan llamativos los beneficios para aquellas personas que se desvincularon de la cooperativa.

Luego puede observarse que 344 personas cuentan con microcrédito vigente, el cual sería interesante generar un acercamiento para conocer mucho más el tipo de negocio y realizar propuestas personalizadas de acompañamiento empresarial para tratar de garantizar la sostenibilidad de las unidades productivas.

Por último, las 266 personas restantes se desvincularon de la cooperativa y están plenamente identificadas, esto constituye un insumo importante para el área de ejecutivos y vinculación de asociados. Puesto que se podría retomar el contacto, solicitar una cita con el cliente y promocionar nuevamente a la cooperativa con base a las necesidades que presenten estas personas hoy en día, a través de los productos y servicios de la Cooperativa. Se tendría la ventaja que dichas personas ya conocen de Coomeva, se podrá escuchar su pasada experiencia y trabajar por corregir el error.

**Cuadro 6. Clasificación de asociados con microcrédito, sin microcrédito y no asociados.**

TENENCIA PRODUCTO	ZONAS	No. ASOCIADOS
1. ASOCIADO SIN MICROREDITO	Buga	55
	Cali Centro	8
	Cali Norte	107
	Cali Sur	146
	Popayán	49
	Tuluá	65
	<b>Total 1. ASOCIADO SIN MICROREDITO</b>	
2. ASOCIADO CON MICROREDITO	Buga	41
	Cali Centro	52
	Cali Norte	59
	Cali Sur	72
	Popayán	80
	Tuluá	40

**Fuente:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. fundacion.comeva [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.comeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

**Cuadro 6. Clasificación de asociados con microcrédito, sin microcrédito y no asociados “continuación”**

TENENCIA PRODUCTO	ZONAS	No. ASOCIADOS
<b>Total 2. ASOCIADO CON MICROREDITO</b>		<b>344</b>
3. NO ASOCIADO	Buga	45
	Cali Centro	11
	Cali Norte	69
	Cali Sur	57
	Popayán	20
	Tuluá	64
<b>Total 3. NO ASOCIADO</b>		<b>266</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1.041</b>

**Fuente:** COOMEVA. Informes de gestión vigencias 2006-2015 [Figura]. fundacion.coomeva [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

Dando continuidad al cumplimiento de los objetivos específicos, la matriz de marco lógico<sup>42</sup> fue desarrollada por una consultora para la Agencia Internacional para el

---

<sup>42</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Guía para la elaboración del marco lógico [en línea]. UAO 2007. [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: [http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA\\_MARCO\\_LO.pdf](http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf)



Desarrollo IAD<sup>43</sup>, adoptada por la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) en su método ZOPP. Esta herramienta es utilizada por entidades financieras, organismos internacionales (ONU), agencias de cooperación y países de América Latina, para la elaboración de proyectos que carecen de precisión cuando tienen múltiples objetivos dispersos y a simple vista no se puede determinar si un programa es exitoso. La utilización permite diseñarlo, ejecutarlo y evaluarlo y aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y sirve para reducir ambigüedades. El punto de partida de cualquier programa es la descripción de la situación actual que constituye un problema y está estructurado en el impacto o cambio que desea lograr, lo que deja en un segundo plano a las actividades.

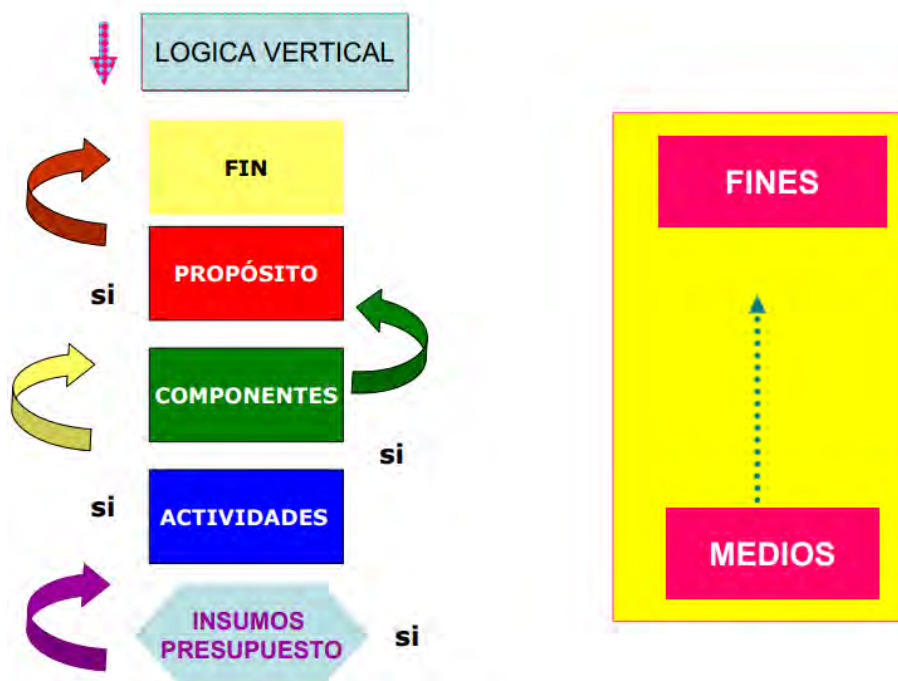
### Cuadro 7. Matriz Marco Lógico

ORDEN JERARQUICO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Objetivo de desarrollo o fin	Indicadores de impacto o de evaluación	Monitoreo y evaluación del proyecto.	Entorno del proyecto. Por fuera del control del proyecto.
Propósito del proyecto	Indicadores de propósito		
Componentes	Indicadores de componente		
Actividades	Actividades de proceso		

**Fuente:** CEPAL. Metodología del marco lógico y matriz de indicadores [Figura]. México. cepal [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en internet: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz\\_de\\_Indicadores.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf)

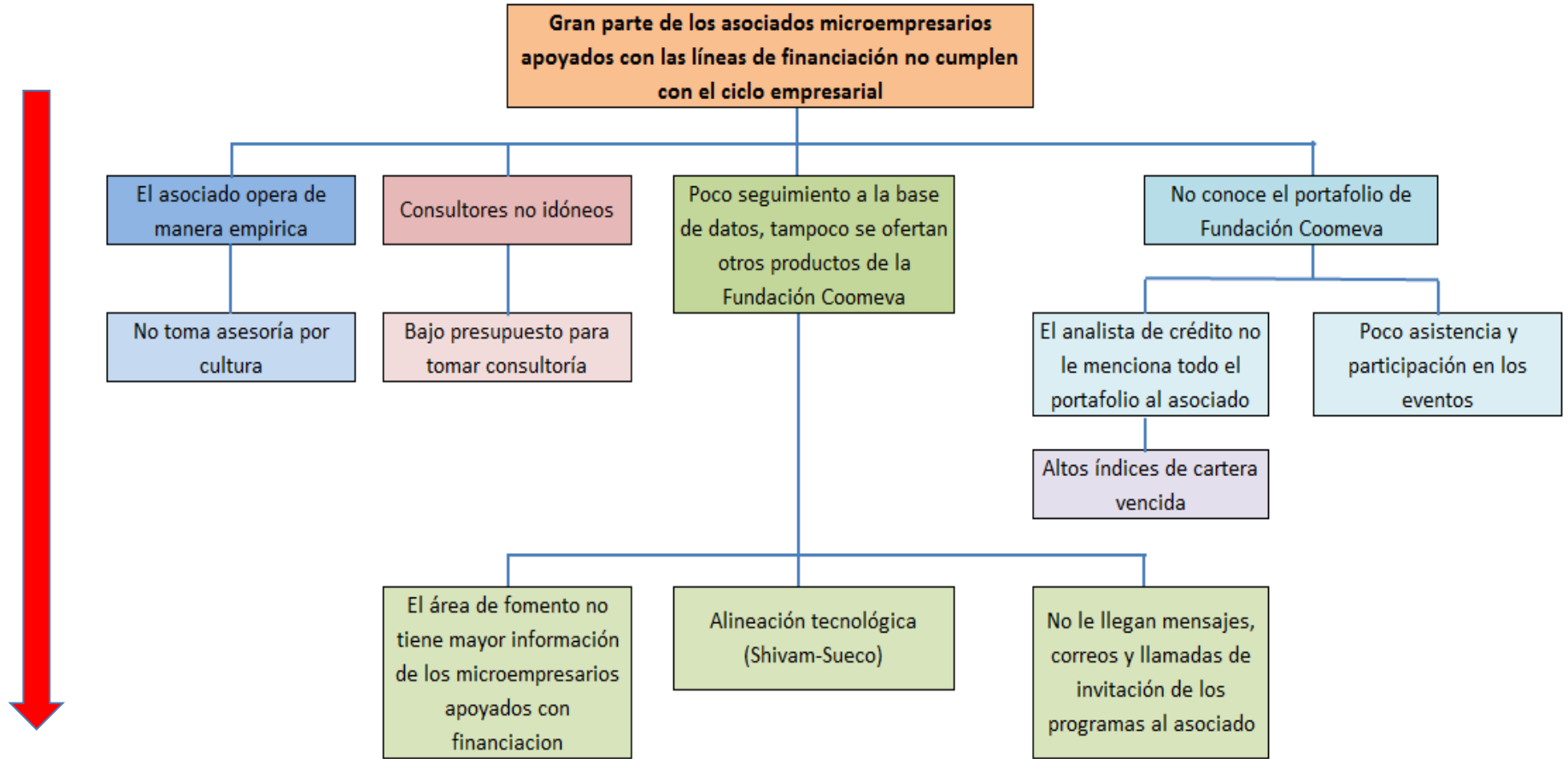
<sup>43</sup> CEPAL. Metodología del marco lógico y matriz de indicadores [en línea]. México. cepal [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en internet: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz\\_de\\_Indicadores.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf)

**Figura 6 Metodología del marco lógico-cadena de objetivos**



**Fuente:** CEPAL. Metodología del marco lógico y matriz de indicadores [Figura]. México. cepal [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en internet: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz\\_de\\_Indicadores.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf)

Figura 7 Matriz de problemas



Fuente: Elaboración propia

Se parte del problema donde los asociados microempresarios una vez son apoyados con las líneas de financiación culminan la utilización de otros programas en la Fundación o simplemente cierran el ciclo de vida empresarial. A continuación, se explica cada uno de los cuatro pilares de la matriz del problema:

**El asociado opera empíricamente:** Muchos de nuestros asociados independientes han emprendido por necesidad y no por oportunidad<sup>44</sup>. Se ha podido evidenciar que varios de estos emprendedores y empresarios, una vez toman la financiación no logran responder ante el pago de la obligación, y esto obedece en el mayor de los casos por no saber cómo invertir eficientemente el capital para que este le genere el retorno esperado en el mediano plazo y cómo podría el negocio responder y pagar el pasivo, sin que sea necesario el emprendedor o empresario a través de otros ingresos asumir por la deuda.

Se debería realizar otro estudio para determinar la cantidad de asociados que cayeron en mora y hoy en día están en la categoría de castigados, posteriormente analizar cuántos de estos tomaron al menos un programa de capacitación. Así podríamos llegar al índice de siniestro independiente del plazo en que se le fue otorgado el crédito. También darnos cuenta de que en el mayor de los casos estos clientes no tomaron al menos un programa de asesoría empresarial. Por otro lado, tratar de identificar cuántos ya no están vinculados a la cooperativa, dado que si el negocio no le brinda la suficiente solvencia para permanecer en el mercado; esta situación le genera encadenamientos negativos para la sostenibilidad de ser asociado, puesto que ya se vería afectado su mínimo vital y este daría prioridad al mantenimiento de su subsistencia y núcleo familiar. Por tal razón se retirará de la cooperativa.

Cómo no hace parte de la cultura del cliente capacitarse<sup>45</sup>, es aquí donde la Fundación Coomeva a través de la red empresarial; podría vincular a los asociados para acceder a los programas de interés para fortalecer ciertas deficiencias en numerosos temas, donde el cliente o asociado no cuentan con las fortalezas

---

<sup>44</sup> El emprendimiento por necesidad. Caso Colombia [en línea]. En: Dinero (9 de septiembre de 2017). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/el-emprenderismo-por-necesidad-caso-colombia-por-oscar-espinosa/250369>

<sup>45</sup> Colombia no solo lee apenas 1,9 libros por año, también lee mal [en línea]. En: El país (22 de mayo de 2013). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/colombia-no-solo-lee-apenas-1-9-libros-por-ano-tambien-lee-mal.html>

suficientes, y de cierta manera se podría contribuir a brindarle sostenibilidad al negocio.

**Consultores no idóneos:** El asociado independiente de la cultura, maneja un lenguaje poco técnico sobre su negocio, donde la manera en que se le vende la consultoría podría no ser llamativa para el mismo asociado. Tendría que evaluarse la forma actual como se hace y probar con un lenguaje menos técnico y de mayor aplicabilidad. Por otro lado, el consultor debería conocer el portafolio de la Fundación Coomeva y hacer que a través de su acompañamiento vincule al asociado al siguiente proceso del ecosistema como puede ser la financiación, acompañarlo y listarlo para un próximo galardón Coomeva, entre otros. O le venda la posibilidad de adquirir una nueva consultoría. También puede observarse cómo las propuestas económicas presentadas por el microempresario pueden superar el doble de las ventas netas, el cual no se ajusta al flujo de caja del microempresario. Se debería proponer un plan de trabajo paulatino desde lo urgente hacia lo importante y en caso de que el asociado no pueda asumirlo, continúe con el respaldo de la Fundación Coomeva para financiar los programas.

**Poco seguimiento a la base de datos de microempresarios apoyados con financiación:** Es cierto que el área de fomento empresarial realiza un consolidado al finalizar cada mes sobre las empresas creadas y fortalecidas, pero no se realiza una gestión sobre estos clientes para la comercialización de servicios de consultoría empresarial. Podemos observar que esta práctica no es la más eficiente, se debería de implementar un concepto del analista de microcrédito quien realiza el crédito como insumo al área de fomento empresarial. Ya que son ellos quienes realizan la visita, perciben la situación del microempresario, identifican sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; sin necesidad que el analista de fomento empresarial realice una visita posterior. El analista de crédito debe tener la experticia de no solo vender la financiación, sino que a través de su concepto empresarial pueda lograr vender la consultoría en las áreas donde evidencia que el cliente podría o debería fortalecer, sin que se desembolse el crédito como primera e inmediata opción. Tampoco, luego el área de fomento empresarial trate de vender la asesoría posterior al desembolso ya que el microempresario no tuvo presupuestado en el desembolso pagar por este servicio, en el mayor de los casos podría no ser llamativo para el cliente. Más bien, una vez visitado por el analista de microcrédito, es importante éste logre agendar junto con el analista de fomento un diagnóstico empresarial con el consultor o profesional para determinar la propuesta de trabajo y así determinar el monto de la consultoría, donde este servicio podrá ser incluido al valor del microcrédito. Si el asociado decide no tomar la consultoría de manera personal, podría este delegar a una persona de confianza, gerente, administrador, etc.

Esto podría ser posible solo si, tanto el área de fomento y microcrédito comparten indicadores y tengan una matriz de incentivos donde el trabajo en equipo prime sobre el particular. Ya que, por la racionalidad de la teoría económica, cada individuo buscara satisfacer sus propios indicadores.

Al aplicar este proceso, tanto el área de fomento empresarial y microcréditos tendrán conocimiento pleno para continuar realizando seguimiento a cada uno de los casos. Además, cualquier inconveniente que tengan los microempresarios podemos decir que se inicia con un riesgo controlado, actualmente en la mayoría de los casos que caen en mora, solo los conoce el analista y la jefatura siendo la persona que analizaron el crédito. Por otro lado, cuando se inicie el proceso con el consultor, este podrá brindar un concepto sobre recomendar continuar sí o no con la financiación y más bien ofrecer al asociado como primera instancia la financiación para acceder al acompañamiento empresarial, en pro de que este subsane, corrija, o mejore ciertas falencias que presenta el negocio. Una vez fortalecido por la asesoría, podrá volver a solicitar financiación ya sea para capital de trabajo o compra activos fijos. De esta manera podremos generar un mejor servicio, de mayor calidad y menor riesgo, mitigando la pérdida de los recursos mal otorgados.

Es importante determinar el alcance de las herramientas tecnológicas, ya que el manejar un cliente a través de notas en el cuaderno o por correo electrónico no garantiza la gestión efectiva, porque los datos podrían perderse o en últimas la posibilidad de cerrar algún negocio. Además, se requiere de una herramienta que pueda emitir notificaciones de casos abiertos, días de gestión, etc. Aquí es importante como los auxiliares de ambas dependencias (Fomento y Microcrédito) puedan generar una sinergia para conocer el estado de cada solicitud, así mismo perfilarlas para brindar el servicio según la necesidad del asociado.

En materia de impulso comercial de los programas de la Fundación, se puede tomar como referencia al Fondo de Empleados de Coomeva, las campañas que lanza esta entidad son de gran impacto por los amplios medios que utilizan, como el correo electrónico, mensajes de texto, llamadas, invitaciones, App móvil, entre otros.

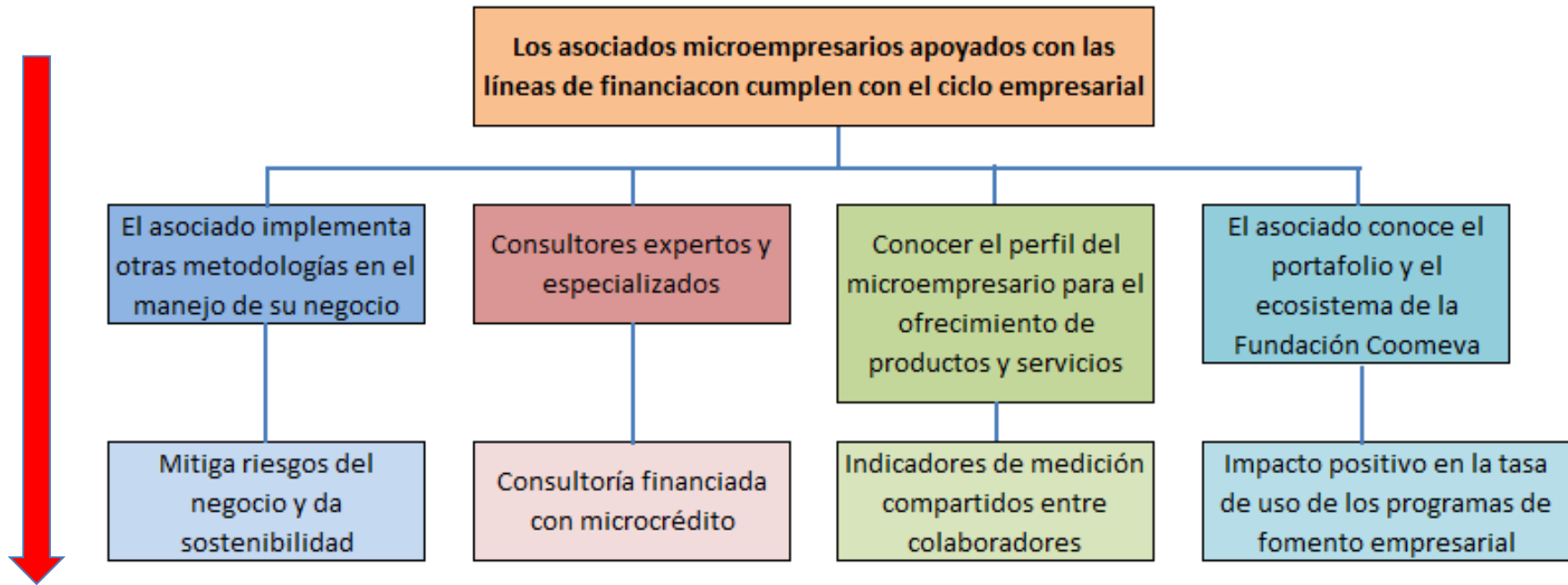
**No conoce el portafolio de Fundación Coomeva:** Gran porcentaje de la población de asociados no conocen la razón de ser de la Fundación Coomeva, en muchos casos referencian a la entidad como servicio social y donaciones. Por otro lado, aquellos microempresarios donde el analista de crédito les ha tramitado la financiación, estos no terminan de conocer el portafolio de productos y servicios volviéndose limitando para el cliente. Es de mucha responsabilidad que el colaborador asuma el rol de *yo sorprendo* identificando las necesidades del asociado y que a través de los programas de fomento empresarial puedan suplirse. Es indiscutible, que el analista se limite a entregar solo información acerca de la

financiación, en muchos de los casos, el colaborador no cumple con los procesos mínimos requeridos para llevar a cabo una propuesta completa de crédito al comité ya que esta carece de pendientes, principalmente sin diligenciar acordemente el formato FUN-FT-054 (Presentación del negocio y seguimiento a la inversión) y aquí recae la responsabilidad a que el analista no esté asumiendo su rol y pueda ser visto por el asociado como un tramitador de créditos. Sin necesidad de generar formatos adicionales, el tener el formato FUN-FT-054 debidamente diligenciado, puede ser el insumo acorde para el área de fomento empresarial para dar inicio con las asesorías empresariales.

El no prestar importancia a este punto, pueda pasar que el cliente en el corto plazo no cumpla debidamente con la obligación y que el analista no haya detectado a tiempo los futuros riesgos, donde a simple vista se puede evidenciar incrementos en los indicadores de cartera vencida y deterioro de las provisiones (Gasto).

Así mismo, el asociado al no ser debidamente asesorado y al no conocer el portafolio de la Fundación Coomeva no generará asistencia a los eventos programados. Es de gran importancia consolidar una red empresarial que debe ser desarrollarla tecnológicamente y que permita la consolidación de estos asociados para la programación de charlas motivacionales, seminarios, eventos, ferias empresariales, difusión de información como las campañas de financiación, nuevos productos, entre otros. Así se podrá garantizar que por este mismo medio el asociado pueda confirmar su asistencia o remita cualquier requerimiento.

**Figura 8 Matriz de objetivos**



**Fuente:** Elaboración propia



La matriz de objetivos brinda el panorama positivo sobre la matriz de problemas. Se puede observar como los problemas pasan a hacer una oportunidad de solución y brinda la posibilidad en que los asociados microempresarios apoyados con las líneas de financiación cumplan con el ciclo empresarial, accediendo programas de formación y capacitación, dado que les permitirá mitigar futuros riesgos. También podrán recibir una propuesta económica de asesoría y un plan de trabajo acorde a sus necesidades y presupuesto, en caso contrario la entidad podría financiarle dicha consultoría. Si los colaboradores conocen el perfil del asociado microempresario, se tendrán mayores posibilidades de vender consultorías a los clientes actuales y no a nuevos clientes. Según Roberto Castro Escudero en su trabajo modelo de fidelización de clientes para la cooperativa COOPCCP en Quito (2015)<sup>46</sup> los analistas calculan que una venta a un cliente nuevo cuesta cinco veces más que una venta a un cliente actual, pues los clientes contentos, con el paso del tiempo, compran con más facilidad todos los productos y servicios de la empresa (No solo los que compraron cuando se inició la relación comercial). Es importante que los indicadores a cumplir sean compartidos entre el equipo de fomento empresarial y microcrédito, para lograr una sinergia y puedan ir detrás de la misma meta. Si esto se cumple, el asociado tendrá conocimiento de los programas que se ofrecen en la Fundación y aparte de generar fidelidad, tendrán una positiva experiencia dinamizando el voz a voz, publicar en redes sociales, entre otros.

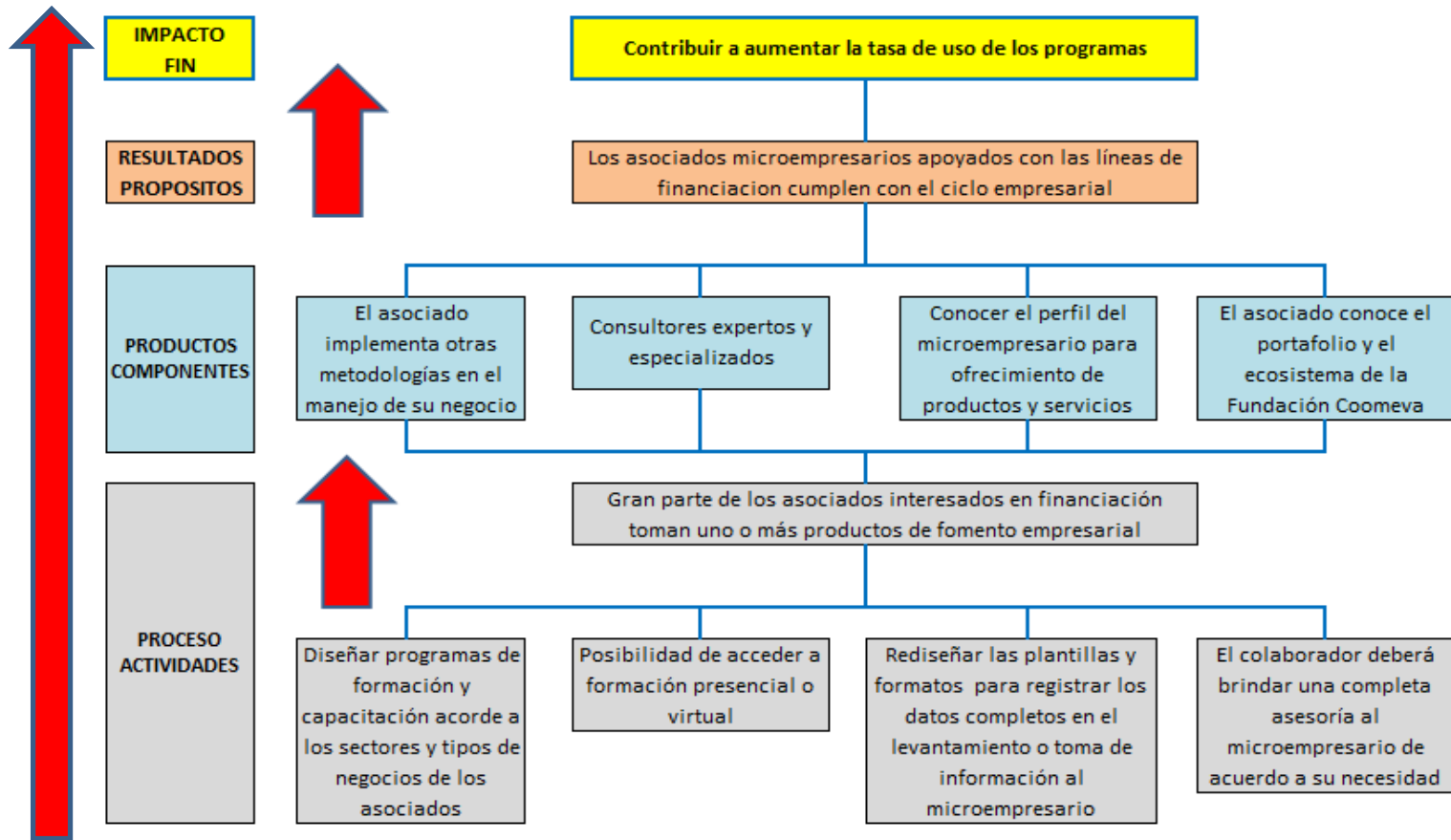
Una vez cumplido los anteriores objetivos, podemos determinar la matriz del marco lógico para que a través de las actividades se logren llevar a cabo acciones que contribuyan al cambio. Una vez implementadas la actividades, se podrá observar cómo un asociado que ha tomado un producto podría ser vinculado a otro, en lo posible a una consultoría empresarial donde la entidad tendrá completo conocimiento del cliente, le agendará las citas con consultores que se ajusten a sus necesidades profesionales y financieras. Posteriormente a esto, los asociados harán más participación del ciclo empresarial y finalmente la tasa de uso se verá afectada positivamente y no importará la antigüedad que tenga el asociado dentro de la cooperativa.

---

<sup>46</sup> CASTRO, Roberto. Modelo de fidelización de clientes para la cooperativa COOPCCP [en línea]. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, febrero de 2015. [Consultado: 20 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9097/Tesis%20Final.pdf;sequence=1>



**Figura 9 Matriz del maco lógico**



**Fuente:** Elaboración propia

## 9. CONCLUSIONES

El microempresario es una persona que ha tenido que improvisar como tal a partir de la imposibilidad de ser un asalariado estable del sector actual. Esto hace que la mayoría de las veces no tenga ni cuenta con la posibilidad de tener una formación que lo habilite para desempeñarse adecuadamente como propietario de una unidad económica y decida emprender por necesidad y no por oportunidad. En cambio, el emprendedor o empresario asociado a la cooperativa Coomeva tiene la posibilidad de crear o fortalecer su unidad productiva de una manera sostenible y más si puede ser respaldado por la red empresarial:

Conformando la red empresarial se creará una relación a largo plazo entre los asociados y las empresas del grupo Coomeva, porque se promoverán las actividades de las empresas que la conforman, esta convivencia permite compartir experiencias, aprender unos a otros y hacer negocios de manera conjunta. Esto generará en el asociado un respaldo en cada momento de su vida, contribuyendo a los objetivos estratégicos de la cooperativa Coomeva. Se le acompañará a cada emprendedor o empresario para que se concentre en fortalecer sus competencias.

Es decir, lo que sabe hacer bien y el resto se desarrollará a través del acompañamiento de los otros microempresarios de la red, más el acompañamiento de la Fundación Coomeva. Porque la Fundación Coomeva al ser una entidad líder del desarrollo empresarial en Colombia, fomentará con la red empresarial el emprendimiento y la Competitividad. Si lo vemos desde una perspectiva macrosocial, sería una situación positiva, ya que se produce una transferencia de aptitudes entre los microempresarios, consolida puestos de trabajo y en ocasiones promueve nuevas unidades de negocio o microempresas. Este modelo puede reproducirse a través del intercambio de experiencias entre microempresarios dentro de un programa de relacionamiento y visitas.

Para las pymes este tipo de redes empresariales representa oportunidades para desarrollarse profesionalmente, ganar experiencias a través de terceros, sumar nuevos clientes y generar negocios, teniendo en cuenta que la red iniciaría con cerca de 1.000 microempresarios vinculados. Y para los microempresarios que se desvincularon de la cooperativa Coomeva. Podrán tomar la decisión de volver a asociarse teniendo en cuenta los múltiples beneficios que encontrarían al estar vinculados a la red empresarial.

Una de las grandes ventajas que brinda la red empresarial, es que muchos de los riesgos pueden reducirse si la microempresa dispone de asesoramiento oportuno para la toma de decisiones sobre distintos aspectos de su operación. Se sugiere

que antes de ofertar la financiación a los asociados microempresarios, se le indique la necesidad de tomar asesoría y acompañamiento empresarial. Inclusive, esto puede hacerse como parte del proceso de selección y análisis para el otorgamiento del crédito, el cual se le daría un scoring más alto a los microempresarios que hayan pasado por procesos de formación. En caso contrario, se correría el riesgo de que los recursos de capital no se emplearan adecuadamente, pasando de ser un crédito productivo, a hacer un pasivo más para el microempresario.

Desde la perspectiva económica, el gobierno nacional e instituciones microfinancieras han fomentado a los emprendedores y apoyado a las pyme como estrategia de desarrollo por su impacto en el crecimiento económico, la creación de empleo y la reducción de la pobreza. Se puede decir que tanto desde lo teórico y lo empírico se identifica la relación entre la actividad empresarial, el crecimiento y el desarrollo económico. Los argumentos que brindan los economistas antes mencionados en el marco teórico hacen referencia al rol fundamental que ha jugado el empresario en la economía, se evidencia como el sistema incentiva a los individuos con “Mentes Brillantes” a crear su propio negocio generando así encadenamientos en la etapa productiva, como son el dinamismo en la relación con otros individuos, clientes, proveedores, generación de empleo y el aporte significativo al crecimiento de la economía. Por esta razón muchos operan de manera empírica, aplicando los mismos procesos que quizá sus antecesores (Familiares) pudieron enseñarles, sin embargo, el gobierno incentiva a estos emprendedores a través de políticas públicas, pero muchas veces se quedan cortos ante la obtención de capital o lo más importante la orientación empresarial. Es aquí donde las organizaciones privadas ofrecen estos servicios en doble vía, tanto para contribuir a la sostenibilidad del negocio a largo plazo en el mercado y la obtención de importantes rendimientos financieros a través de la consultoría empresarial. Por esta razón la Fundación Coomeva debe potencializar sus productos y servicios que se adapten a las necesidades de los asociados independientes y propietarios de negocios, para no dejarlos solos en su ánimo de crear o fortalecer su empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOPI. Agenda empresarial [en línea]. [acopi.org.co](http://acopi.org.co) [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://acopi.org.co/agenda-empresarial/>

APP.CO. Convocatorias [en línea]. [apps.co](http://apps.co) [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://apps.co/inscripciones/convocatoria/instituciones/convocatoria-a-entidades-transferencia-metodologia/>

ARANA, Alfredo. Nuestros 50 años perduramos para contribuir al bienestar de los colombianos y al progreso del país [en línea]. En: [revista.coomeva.com.co](http://revista.coomeva.com.co), De la presidencia ejecutiva. Abril, 2014. [Consultado: 25 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://revista.coomeva.com.co/nuestros-50-anosperduramos-para-contribuir-al-bienestar-de-los-colombianos-y-al-progreso-del-pais/>

BANCOLDEX. ¿qué es una microempresa? [en línea]. [bancoldex.com](http://bancoldex.com) [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>

------. Consultoría y formación empresarial [en línea]. [bancoldex.com](http://bancoldex.com) [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.bancoldex.com/contenido/Formacion-empresarial.aspx>

BEDOYA, Ana María. Coomeva, Colanta y Copservir, entre las más grandes cooperativas [en línea]. En: La república. Cali. (22 de julio del 2015). [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.larepublica.co/economia/coomeva-colanta-y-copservir-entre-las-mas-grandes-cooperativas-2279801>.

BETANCUR. La Teoría del Desarrollo Económico en Schumpeter. Colombia: Universidad de Antioquia, 1993. 226p

BID. Competitividad, tecnología e innovación [en línea]. [idblegacy.iadb.org](http://idblegacy.iadb.org) [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://idblegacy.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/competitividad-tecnologia-e-innovacion,20530.html>

CANN, Oliver. ¿Qué es la competitividad? [en línea]. Foro económico mundial. (12 de octubre de 2016). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>

CASTRO, Roberto. Modelo de fidelización de clientes para la cooperativa COOPCCP [en línea]. Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, febrero de 2015. [Consultado: 20 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9097/Tesis%20Final.pdf;sequence=1>

CEPAL. La pequeña y mediana industria en el desarrollo de América Latina [en línea]. Cepal 1988. [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11694/034139164.pdf?sequence=1>

-----.. Metodología del marco lógico y matriz de indicadores [en línea]. México. Cepal [Consultado: 20 de enero de 2018]. Disponible en internet: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz\\_de\\_Indicadores.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf)

-----.. Microfinanzas [en línea]. [cepal.org](http://cepal.org) [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5191-microfinanzas-instituciones-microfinancieras-colombia>

COLCIENCIAS. Convocatorias [en línea]. [colciencias.gov.co](http://colciencias.gov.co) [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.colciencias.gov.co/convocatorias>

COLOMBIA DIGITAL. Convocatorias [en línea]. [colombiadigital.net](http://colombiadigital.net) [Consultado el 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://colombiadigital.net/calendarios/convocatorias.html#year=2018&month=7&ay=24&view=month>

Colombia no solo lee apenas 1,9 libros por año, también lee mal [en línea]. En: El país (22 de mayo de 2013). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/colombia-no-solo-lee- apenas-1-9-libros-por-ano-tambien-lee-mal.html>

COLOMBIA. MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Definición Tamaño Empresarial Micro, Pequeña, Mediana o Grande [en línea]. mincit.gov.co (05 de mayo de 2012). [Consultado: 12 de diciembre de 2018]. Disponible en internet: [http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion\\_tamano\\_empresa\\_ rial\\_micro\\_pequena\\_mediana\\_o\\_grande](http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/2761/definicion_tamano_empresa_ rial_micro_pequena_mediana_o_grande)

----- MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Política nacional para la productividad y competitividad [en línea]. Medellín, julio de 2001. [Consultado 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=48502&name=TOTAL.PDF&prefijo=file>

COOMEVA. Beneficios y promociones [en línea]. En: www.coomeva.com.co [Consultado: 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/guidebeneficiosypromociones>

----- Informes de gestión vigencias 2006-2015 [en línea]. En: fundacion.coomeva.com.co [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=39572>

----- Coomeva Cooperativa [en línea]. coomeva.com.co [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/9266>.

----- Nuestro grupo empresarial cooperativo [en línea]. coomeva.com.co [Consultado: 2 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.coomeva.com.co/9266>

----- Política de calidad [en línea]. Coomeva fundación. [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/>

----- Productos y servicios [en línea]. Fundación Coomeva. [Consultado: 20 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/>



COOMEVA.. Visión [en línea]. Coomeva fundación. [Consultado: 15 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <http://fundacion.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=22344>.

El emprendimiento por necesidad. Caso Colombia [en línea]. En: Dinero (9 de septiembre de 2017). [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/el-emprenderismo-por-necesidad-caso-colombia-por-oscar-espinosa/250369>

ENDEAVER. Modelo Endeavor [en línea]. endeavor.org.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.endeavor.org.co/modelo-endeavor/>

FEDESARROLLO. Café y petróleo, las claves en la recuperación de la economía del país [en línea]. fedesarrollo.org.co [Consultado: 7 de febrero de 2018]. Disponible en internet: <https://www.fedesarrollo.org.co/content/caf%C3%A9-y-petr%C3%B3leo-las-claves-en-la-recuperaci%C3%B3n-de-la-econom%C3%ADa-del-pa%C3%ADs>

FINAGRO. Productos y servicios [en línea]. finagro.com.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.finagro.com.co/productos-y-servicios>

FONDO NACIONAL DE GARANTIAS. Beneficios para los empresarios [en línea]. fng.gov.co [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.fng.gov.co/empresarios/beneficios-para-los-empresarios>

Fundación Coomeva prestó a emprendedores \$27.082 millones [en línea]. En: El País, Cali. (22 de noviembre de 2013). [Consultado: 18 de noviembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.elpais.com.co/economia/fundacion-coomeva-presto-a-emprendedores-27-082-millones.html>.

GESTANDO. Emprendimiento solidario [en línea]. gestando.coop [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://gestando.coop/emprendimiento-solidario/>

HUBBOG. Programas de aceleración para emprendedores e innovación para empresas [en línea]. hubbog.com [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://hubbog.com/emprendimiento-innovacion-2/>

INNPULSA. Convocatorias [en línea]. [inpulsacolombia.com](http://inpulsacolombia.com) [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <https://www.inpulsacolombia.com/es/ofertas>

MINCOMERCIO INDUSTRIA Y TURISMO. Convocatorias [en línea]. Emprendedores. [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-1057.html>

PARQUESOFT. Soluciones empresariales [en línea]. En: [parquesoft.com](http://parquesoft.com) [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://parquesoft.com/index.php/soluciones>

PEREZ, María Eugenia. Nuestra visión y acciones al 2019 [en línea]. En: [revista.coomeva.com.co](http://revista.coomeva.com.co), los imperativos estratégicos de Coomeva. Septiembre, 2014. [Consultado: 02 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://revista.coomeva.com.co/los-imperativos-estrategicos-de-coomeva-nuestra-vision-y-acciones-al-2019/>.

PROCOLOMBIA. Oportunidades para exportadores [en línea]. En: [oportunidades.procolombia.co](http://oportunidades.procolombia.co) [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://oportunidades.procolombia.co/oportunidades>

RODRIGUEZ, Carlos. Redes empresariales [en línea]. [ticamericas.net](http://ticamericas.net) 2008. [Consultado: 12 de enero de 2018]. Disponible en internet: <http://www.ticamericas.net/Download/bootcamp/RedEmpr.pdf>

SCHUMPETER, Joseph. Capitalismo, Socialismo y democracia. Estados Unidos: pagina indomita, 1942. 155.P

SCHUMPETER, Joseph. Historia del Pensamiento Económico. España: Aguilar, 1954. 223.P

SENA. Fondo emprender [en línea]. [fondoemprender.com](http://fondoemprender.com) [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Convocatorias.aspx>

------. Tecnoparque innovación abierta [en línea]. [tecnoparque.sena.edu.co](http://tecnoparque.sena.edu.co) [consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://tecnoparque.sena.edu.co/openinnovation/Paginas/default.aspx>

TECNOVA. Convocatorias [en línea].tecnova.org [Consultado: 14 de diciembre de 2017]. Disponible en internet: <http://www.tecnova.org/convocatorias/>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Guía para la elaboración del marco lógico [en línea]. UAO 2007. [Consultado: 10 de enero de 2018]. Disponible en internet: [http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA\\_MARCO\\_LO.pdf](http://www.uao.edu.co/sites/default/files/GUIA_MARCO_LO.pdf)

VALLEMPRESA 365. Emprendimiento [en línea]. vallempresa365.com [Consultado: 12 de diciembre de 2017]. Disponible en: <http://www.vallempresa365.com/emprendimiento>