

Revista-Escuela de Administración de Negocios
Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria
investigaciones@ean.edu.co
ISSN (Versión impresa): 0120-8160
COLOMBIA

2005
INCAE
FUNDACIÓN. FONDO DE DESARROLLO EMPRESARIAL FUNDACIÓN CORONA
Revista-Escuela de Administración de Negocios, septiembre-diciembre, número 055
Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria
Bogóta, Colombia
pp. 7-23

Fundación

Fondo de Desarrollo Empresarial

Fundación Corona

Resumen

El sector privado de Colombia ha sobrellevado desde sus inicios la problemática social generada por múltiples factores que han caracterizado la historia de la nación. Hoy, más que nunca, el empresariado es consciente de su labor a favor del desarrollo y la paz de las comunidades de las que es parte. Iniciativas como Fundación Corona y el Fondo de Desarrollo Empresarial FDE muestran el compromiso de este sector. A continuación, se presenta la experiencia del FDE, a través de un documento que recoge la historia, programa, servicios y expectativas de la Fundación, elaborado desde la óptica de un observador externo al mismo.

Palabras clave

Iniciativa empresarial, creación de empresas, fortalecimiento empresarial.

“La Experiencia universal nos enseña que los recursos naturales no son los que hacen a los países ricos y prósperos, sino su gente y la manera como esta se organiza para producir. Los que llevan a cabo esa organización son los empresarios grandes, pequeños y microempresarios. Colombia es un país que podrá ser rico, pero que es pobre en realidad porque no tiene empresarios.” **Hernán Echavarría Olózaga***

INCAE¹

La Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial - FDE es un programa de la Fundación Corona, cuyo objetivo es mejorar la competitividad y sostenibilidad de micro y pequeñas empresas, a través de acciones de promoción, capacitación, asesoría, crédito y apoyo a la comercialización. Promueve la cultura

* Fundador y miembro principal Fundación Corona.

¹ La información de este artículo ha sido extractada del estudio de caso sobre la Fundación Corona – Fondo de Desarrollo Empresarial, realizado por INCAE, bajo la supervisión de Luis Sanz, profesor del INCAE. Este caso pudo realizarse gracias al esfuerzo conjunto del Microfinance Management Institute (MMI), una iniciativa del Banco Mundial, Soros Foundation, el Consultive Group to Assist the Poorest (CGAP) y del Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible - CLACDS del INCAE, con el fin de contribuir con el análisis de aspectos administrativos y financieros del Sector Microempresario de Latinoamérica.

Este artículo fue entregado el 06 de julio de 2005 y su publicación aprobada por el Comité Editorial el 10 de agosto de 2005.

Abstract

The private sector in Colombia has taken carry on from its beginning the social problematic generated for multiple factors, which have characterized the nation History. Today more than ever, the employers are aware of their labor for the develop and peace of the communities which they belong. Initiatives like Fundación Corona and Fondo de Desarrollo Empresarial FDE, show the commitment of this sector.

empresarial y acompaña a los emprendedores para la puesta en marcha y consolidación de su empresa o para el fortalecimiento de sus planes de negocios, y organiza eventos comerciales y misiones al exterior para empresas de diversos sectores. Adicionalmente, el FDE apoya a comunidades vulnerables mediante convenios interinstitucionales para la ejecución de proyectos especiales. En esta última fase propicia la organización de comunidades a través de empresas asociativas, principalmente cooperativas, para lo cual cuenta con la respectiva acreditación por parte de DANSOCIAL.

Actualmente el FDE está participando en el diseño de los programas dirigidos a la atención de reinsertados del conflicto armado, bajo los parámetros del Ministerio de Interior, en asocio con otras entidades afines, nacionales e internacionales, buscando potenciar los recursos dirigidos a este propósito. En este sentido, el FDE aporta su experiencia y conocimientos para que los reinsertados, de manera individual o asociativa, acojan propuestas para la puesta en marcha de unidades productivas, para el aprovechamiento sostenible de los recursos destinados por el Estado para tal fin.

La Fundación Corona se había constituido como una fundación privada, sin ánimo de lucro, que apoyaba y financiaba iniciativas que, ejecutadas por entidades privadas o públicas (ONG, universidades, fundaciones, corporaciones, organizaciones ciudadanas, centros de investigación, etc.) contribuían a fortalecer la capacidad institucional de Colombia en cuatro sectores sociales estratégicos: educación, salud, desarrollo empresarial y desarrollo local y comunitario.

La Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial - FDE, era el programa de la Fundación Corona, dedicado a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas de menor escala en el país, a través de sus programas de asesoría y capacitación directa en Creación de empresas, Orientación al Crédito y Apoyo a las Comunidades.

En el año 2003, el FDE realizó 51 talleres donde se capacitaron 1.201 emprendedores que en su totalidad desarrollaron 534 ideas de negocios. El FDE subsidiaba hasta el 76% del costo por cada participante en los programas de capacitación.

Uno de los grandes obstáculos enfrentados por los emprendedores era la falta de recursos y consecuentemente el acceso a líneas de crédito que les permitieran iniciar su emprendimiento. En el año 2003, el FDE contribuyó a la creación

y consolidación de 206 empresas. 100 de éstas requerían crédito para iniciar su actividad económica; sin embargo, solo 15 de ellas accedieron a una línea de crédito. Entre las razones por las cuales se consideraba que los emprendedores no habían aplicado a un crédito estaban: que no eran sujetos de crédito, que no contaban con las garantías (codeudor) para respaldar el crédito, que tenían antecedentes de mal manejo en créditos anteriores y que en algunos casos tenían temor a vincularse con las instituciones financieras.

Al respecto Diana Droste, Directora Ejecutiva del FDE, comentaba:

“Tenemos dos importantes retos en el futuro. El primero es fortalecer a través de alianzas estratégicas el área de crédito; estamos explorando alternativas que nos permitan suministrar recursos de fácil acceso a nuestros microempresarios. Y el segundo, es que estas alternativas de crédito nos generen ingresos que nos permitan ser sostenibles y que de alguna forma contribuyan a aumentar el porcentaje del subsidio que damos para la realización de los programas de formación empresarial”.

Entre las alternativas que se identificaron y que le permitirían al FDE enfrentar estos dos grandes retos estaban: 1) convertirse en una ONG de microcrédito; 2) constituir un fondo de garantías y actuar como entidad de segundo piso; 3) tener una alianza con una entidad financiera; 4) operar en la figura de integradores; 5) constituir un fondo de capital de riesgo; y 6) constituir una alianza con el FNG.

Como líderes empresariales, los Echavarría Olózaga se caracterizaban por su espíritu de iniciativa, desempeñando un papel pionero en la innovación tecnológica y en la adopción de principios modernos de gestión empresarial.

1. Fundación Corona - Historia (Fundación Corona, 2004)

La familia Echavarría Olózaga había estado ligada al desarrollo industrial del país durante los últimos tres cuartos de siglo, a través de la creación y operación de Corona, organización empresarial dedicada principalmente a la manufactura y comercialización de productos cerámicos.

Como líderes empresariales, los Echavarría Olózaga se caracterizaban por su espíritu de iniciativa, desempeñando un papel pionero en la innovación tecnológica y en la adopción de principios modernos de gestión empresarial. Comprometidos con el desarrollo económico del país, ejercían un sentido profundo de responsabilidad con la sociedad en que vivían.

Este sentido de responsabilidad los condujo a crear, en 1963, la Fundación Corona (al principio bajo el nombre de Fundación Santa Elena), con el propósito de promover el crecimiento integral de las comunidades cercanas al área de influencia de las plantas manufactureras. En ese entonces la Fundación operaba en forma directa programas asistenciales de educación, vivienda y salud, principalmente.

A finales de la década de los ochenta, que coincidió con el proceso de cambio organizacional de Corona para adaptarse a las nuevas exigencias del proceso de apertura y de globalización económica, la Fundación modificó su nombre por el actual y tomó cuatro decisiones determinantes para su futuro: primero, decidió no ser operadora directa de programas y proyectos, sino más bien facilitadora o promotora de estos; en segundo lugar amplió su espectro de intervención a la sociedad en conjunto, y dejó la responsabilidad del trabajo con las comunidades en las propias empresas de la Organización Corona; tercero, formó un equipo directivo y técnico altamente profesional, y por último, constituyó un sólido patrimonio propio. Desde entonces, la Fundación se dedicó a adelantar programas de gran alcance que beneficiaban a gran parte del país.

La familia Echavarría Olózaga fue inspiradora de la orientación de la Fundación y miembros de tres de sus generaciones participaban de manera activa en su alta dirección. Además, la auspiciaban a través de los aportes económicos realizados por la Organización Corona.

La Fundación Corona pretendía, a través de sus intervenciones, disminuir los niveles de inequidad y falta de oportunidades de la población más pobre del país. Para lograr lo anterior, consideraba que su mejor contribución era participar activamente en el desarrollo institucional de los sectores sociales, a través de tres estrategias:

1. La construcción de modelos de gestión que pudieran ser aplicados a las organizaciones y colectivos sociales (escuelas, hospitales, microempresas, organizaciones comunitarias, etc.).

*Don Hernán Echavarría
estuvo siempre muy interesado
en el tema del empresariado
y la creación
de empresas, y su tesis
fue que uno de los problemas
de Colombia era no tener
suficientes empresarios*

2. La mejora del diseño y formulación de políticas públicas, a través de la generación de conocimiento sectorial especializado y facilitando el debate público del mismo.
3. La promoción de la participación ciudadana organizada y responsable en la solución de sus propios problemas, y en el seguimiento y control de los gobiernos locales.

2. El Fondo de Desarrollo Empresarial – FDE

Don Hernán Echavarría estuvo siempre muy interesado en el tema del empresariado y la creación de empresas, y su tesis fue que uno de los problemas de Colombia era no tener suficientes empresarios, por lo que no sólo escribió mucho sobre este tema sino que participó en la fundación e impulso de múltiples instituciones.

Sin embargo, su interés no se limitó a los altos empresarios. En 1985 el índice de desempleo era altísimo en Colombia, por lo que a título personal decidió crear un ente que propiciara el espíritu y la cultura empresarial que, además, aportara la creación y consolidación de microempresas generadoras de empleo. De allí surgió una

pequeña organización que él mismo supervisaba y que llamó Fondo de Desarrollo Empresarial, la cual comenzó a trabajar el 1 de julio del mismo año.

Los primeros seis meses fueron de investigación en las instituciones que ya trabajaban el tema, como la Fundación Carvajal, con lo cual se estableció una metodología para el trabajo con cuatro áreas muy definidas. La primera de ellas, la promoción de la cultura empresarial. Comenzó a trabajar puerta a puerta, literalmente. Un grupo de asesores contratados para ello iban a los barrios, golpeaban en las casas y acudían a los párrocos para promover el trabajo del fondo y armar los grupos para la capacitación, que era la segunda área de trabajo, en la que se preparaba a los microempresarios en temas de gestión y aspectos técnicos. A esos dos componentes se unía la asesoría para el desarrollo de las microempresas y el crédito, que en un comienzo era provista por la fundación, antes de que el fondo entrara al Plan Nacional de la Microempresa³.

Por sugerencia de la Fundación Carvajal, socia ejecutora de este proyecto, el Fondo abrió en Bogotá un programa de apoyo a tenderos con dos componentes: un centro de acopio de productos de la canasta familiar obtenidos de las principales fábricas del país a precios más favorables que los del mercado y un proceso de capacitación y asesoría que llevara a los tenderos a entender que su establecimiento era una empresa, y a manejarla como tal. El programa cubrió, desde una inmensa bodega del barrio Egipto, el centro oriente y el sur oriente de Bogotá, durante cuatro años aproximadamente. Sin embargo, el

comité asesor del Fondo entendió que la vocación del mismo era concentrarse en el apoyo a la microempresa y entregó el programa a la Corporación Minuto de Dios.

Más adelante el Fondo, además de sus acciones corrientes en promoción, capacitación, asesoría y crédito, impulsó el área de comercialización (una marcada debilidad de los microempresarios), apoyándose no sólo en capacitación sino en la organización de ferias y muestras en universidades y, posteriormente, en el impulso a la participación en ferias nacionales e internacionales. También trabajó en la promoción de la cultura empresarial en las universidades y en la capacitación para que los estudiantes no salieran sólo a buscar puesto, sino a crear su propia empresa. Con las universidades también se adelantaron convenios para que los estudiantes asesoraran de una manera gratuita a los microempresarios de la ciudad.

Según datos de Luisa Luna Gómez, quien fuera impulsora y directora, en sus primeros diez años de actividades el Fondo formó nueve mil microempresarios, se otorgaron préstamos por alrededor de PC\$ 2.700 millones y se adelantaron cerca de 15.000 procesos de asesoría con el apoyo de las universidades.

Cuando el comité asesor del Fondo aceptó integrarlo a la Fundación Corona, éste se convirtió en el primero de sus programas totalmente externos, volcados hacia la comunidad en general.

³ Programa del Ministerio de Desarrollo aprobado en 1994, cuyo objetivo era el de fomentar la generación de empleo y aumentar la productividad de las microempresas a través de tres estrategias: a) Sistema integral de crédito, donde se garantizaría a las microempresas el acceso ágil y oportuno a los recursos de crédito; b) Programa nacional de servicios tecnológicos; y c) Componente de organización Institucional.

2.1 Estructura Organizativa

El FDE con sede en Bogotá, inició actividades el 1 de junio de 1985, sin embargo se había constituido legalmente como una entidad sin ánimo de lucro el 23 de diciembre del 2002. El FDE junto con las Áreas de Educación, Gestión Local y Comunitaria y de Salud constituían las cuatro áreas programáticas de la Fundación Corona, las cuales dependían directamente de la subdirección de programas.

El Consejo Directivo de la Fundación Corona, constituido por 12 miembros, personas naturales (6 principales y 6 suplentes), era el máximo órgano encargado de dirigir y controlar las actividades del FDE. El Consejo Directivo delegaba estas funciones en el señor Jorge Hernán Cárdenas, director ejecutivo de la Fundación Corona.

Al final del año 2003, la institución contaba con 12 personas de planta y cerca de 60 personas entre asesores y consultores externos. Diana Droste, directora ejecutiva del FDE, dirigía y supervisaba las diferentes actividades de la Fundación, las cuales se ejecutaban en tres diferentes unidades: a) La Unidad Proyectos Especiales y Formación; b) La Unidad de Gestión de Empresa; y c) La Unidad de Administración y Finanzas.

2.2 Estructura financiera

Entre las políticas financieras del FDE, se contemplaba la realización anual de un presupuesto de rentas y gastos que se discutía en un Consejo de Auditoría, con el fin de determinar los aportes que la Fundación Corona destinaría para el siguiente año de operaciones del Fondo. Al respecto Fernando Fandiño, encargado del Área de Administración y Finanzas, comentaba que una de las

Para el año 2003, el 68% de los ingresos reportados por el FDE (567 millones de pesos), correspondían a donaciones de la Fundación Corona, mientras que el 32% de los ingresos restantes fueron captados por concepto de servicios por asesorías y proyectos ejecutados por el Fondo.

características de este presupuesto era que cada año debería depender menos de los aportes de la Fundación Corona y más de los aportes generados por actividades propias del FDE.

Para el año 2003, el 68% de los ingresos reportados por el FDE (567 millones de pesos), correspondían a donaciones de la Fundación Corona, mientras que el 32% de los ingresos restantes fueron captados por concepto de servicios por asesorías y proyectos ejecutados por el Fondo. Para el año 2004 los aportes de la Fundación Corona ascenderían a aproximadamente 484 millones de pesos.

2.3 Servicios

La Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial se había constituido en un programa de apoyo a micro y pequeños empresarios. Acompañaba a los emprendedores (microempresarios) que tenían una idea empresarial o poseían un negocio en la evaluación, puesta en marcha y consolidación de su empresa. Para ello dictaba charlas de información y orientación a los aspirantes, así como talleres de iniciativa empresarial para motivar a los interesados a crear su propia empresa y apoyarlos en la definición de

una idea de negocio que se ajustara a su perfil y a las necesidades del mercado.

A quienes cumplían con esta etapa se les ofrecía el taller de creación de empresas, en temas administrativos y herramientas para la elaboración del plan de negocios y el proyecto de inversión, que los condujera a adelantar una eficiente gestión empresarial. Adicionalmente, el Fondo ofrecía asesorías para el fortalecimiento de sus planes de negocios y para el fortalecimiento empresarial, y organizaba eventos comerciales y misiones al exterior para empresas de diversos sectores. También ofrecía orientación a los empresarios en la búsqueda de crédito.

2.3.1 Programa de creación de empresas (Muñoz)

La Fundación FDE desarrolló el programa de creación de empresas con el fin de apoyar al emprendedor en la creación, puesta en marcha y consolidación de su empresa. Tan importante como el dominio de un arte o de un oficio en el éxito de una empresa, era saber cómo crearla y administrarla.

El programa de la Fundación FDE iba dirigido a aquellas personas que desearan iniciar o ampliar su empresa. La Fundación FDE orientaba a los emprendedores hacia ideas rentables y generadoras de empleo.

Características del programa de creación de empresas

- El programa era desarrollado a través de talleres prácticos, dirigidos por asesores. Los asesores no hacían parte de la planta de personal del FDE; en su mayoría eran empresarios con una experiencia promedio de 10 años en diferentes áreas (psicología, ingeniería industrial, contaduría, mercadeo y demás áreas afines al programa).

- Los talleres se realizaban con grupos pequeños, máximo 12 ideas de negocios por curso (dos personas podían trabajar una misma idea de negocio).
- Los emprendedores disponían de material de apoyo en cada uno de los módulos que componían los talleres.
- Al final de cada módulo los emprendedores debían entregar un informe donde desarrollaban actividades relacionadas con su nueva empresa. Los asesores evaluaban y pasaban un informe final sobre la evolución de la idea del negocio, con el fin de transmitirla a los asesores encargados de los módulos precedentes.
- Los talleres se realizaban en horarios flexibles, su duración era de 6 a 8 semanas.

Promoción

En su gran mayoría los futuros emprendedores llegaban a la Fundación por referencia: de otros empresarios, del Ministerio de Industria Comercio y Turismo, de bancos y ONG's, entre otros. En algunas ocasiones el FDE publicaba avisos en la prensa donde invitaba a charlas informativas.

Había convenios con algunas instituciones financieras que pedían a los emprendedores, como requisito para otorgamiento de línea de crédito para microempresario, presentar el plan de negocios y mínimo carta de aval del FDE.

Costos

El FDE subsidiaba el 76% del costo, por lo que los emprendedores solo tenían que pagar el excedente. Por este valor podían asistir dos personas que trabajaran la misma idea de negocio.

Para los no profesionales (proyectos de comunidades y localidades), los recursos provenían de la Fundación Corona y de

las alcaldías u otras organizaciones del convenio, por lo que estos futuros emprendedores no tenían que cubrir el costo de la capacitación.

Cobertura del proceso de capacitación

La mayoría de los emprendedores pertenecían a la ciudad de Bogotá, sin embargo también se realizaba capacitación en ciudades como Calí y Medellín, y en algunas regiones de los departamentos de Bolívar, Boyacá, Cundinamarca y Meta dependiendo de los convenios.

El programa de creación de empresas se desarrollaba en tres fases: a) taller de iniciativa empresarial; b) taller de creación de empresas; y c) fortalecimiento empresarial.

a) Taller de iniciativa empresarial

El objetivo de este taller era brindar a los participantes, herramientas que les permitiera:

- Diferenciar entre empresa y negocio.
- Identificar características del emprendedor.
- Definir la idea: conocimiento, experiencia, red de apoyo, actitud.

En esta primera fase, los emprendedores trabajaban con un psicólogo, cuya misión era identificar quiénes tenían una idea clara de negocio, para posteriormente orientarlos hacia la toma de decisiones. Este asesor proveía a los participantes de herramientas para que ellos mismos determinaran si reunían o no las características para ser empresarios, mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades.

Al final de este taller se esperaba que los emprendedores tuvieran una idea definida con el fin de asegurar que estuvieran listos para iniciar el programa de creación de empresas.

b) Taller de creación de empresas

Uno de los aspectos determinantes en los procesos de creación de empresas era brindarle al emprendedor los conocimientos en temas administrativos. Por ello, a través de la metodología de taller y bajo la dirección de asesores especializados, se desarrollaba la capacitación que tenía como objetivo brindar las herramientas necesarias para la elaboración del plan de negocios y del proyecto de inversión, y ejercer una eficiente gestión empresarial. Cada taller tenía una duración total de 69 horas, las cuales se distribuían en los siguientes módulos:

- *Plan de Vida*
- *Módulo de Mercados*
- *Módulo de Producción*
- *Módulo de Administración*
- *Módulo de Costos y Finanzas*

c) Fortalecimiento empresarial

También conocida como Fase de Acompañamiento del FDE, tenía como objetivo orientar en forma individual al emprendedor en la puesta en marcha y consolidación de su empresa.

El FDE apoyaba los proyectos a través de:

- Asesoría en plan de negocios.
- Taller de aspectos legales.
- Taller de comercialización.
- Orientación al crédito.

(Ver cuadro No. 1).

Cuadro No. 1
Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial
 Taller de Creación de Empresas

Taller de Creación de Empresas	2001	2002	2003
Número de talleres	8	34	51
Personas asistentes	85	459	1201
Ideas de negocio	57	285	534
Planes de negocio	17	99	201
Empresas creadas	14	65	146
Empresas consolidadas	2	25	60

Fuente: Fundación Corona - Indicadores de impacto, Informe Oct. 2001 – Dic. 2003.

2.3.2 Orientación al crédito

La Fundación FDE orientaba y asesoraba a las personas que buscaban fuentes de financiación para la creación o expansión de empresas, guiándolas en la consecución de recursos para la adquisición de activos fijos o capital de trabajo.

Se analizaban las características del plan de negocios y se orientaba al empresario sobre la organización financiera que podría suministrar los recursos para su implementación. Dependiendo de las características del empresario, se le sugerían las alternativas de financiación: línea de crédito para microempresarios (capital de trabajo o adquisición de activos) y línea de crédito para creación de empresas. La tasa de interés promedio al 2003 era del 26.04% con plazos para capital de trabajo de hasta 24 meses y para adquisición de activos fijos de hasta 36 meses.

Todo emprendedor que se hubiera capacitado, y que hubiese entregado el plan de negocios, tenía derecho a un aval, el cual era constancia de la viabilidad económica y financiera del proyecto. Este aval generalmente era solicitado por

organizaciones como el SENA, el Ministerio de Comercio, incubadoras, inversionistas, organizaciones de apoyo y fomento a emprendimientos, y por supuesto por las instituciones financieras, específicamente aquellas con las cuales se tenía convenio, como Megabanco, Banco Agrario, Financiera Compartir, Banco Caja Social y Bancolombia.

Metodología de trabajo para acceder al crédito

Para las líneas de *Crédito para Microempresarios*, los asesores del FDE analizaban el plan de negocios, y determinaban la capacidad de pago del emprendedor según las actividades generadoras de recursos al momento de solicitar el crédito. Posteriormente ayudaban al emprendedor a diligenciar la solicitud de crédito anexando la documentación que comprobara su actividad económica. Finalmente verificaban que el emprendedor cumpliera con las garantías exigidas por los bancos del convenio para posteriormente remitir la solicitud con el aval del Fondo.

En esta línea, el Fondo remitía en la mayoría de los casos las solicitudes de

crédito a la entidad financiera Megabanco, dado que esta entidad ofrecía plazos de hasta 60 meses. El valor promedio del crédito era de 3 millones de pesos. En este proceso el FDE no cobraba ningún tipo de comisión al emprendedor o al banco al cual lo remitía. Adicionalmente, los bancos no eran partidarios de cobrar esta comisión pues consideraban que esto contribuía a encarecer el crédito.

Para la línea de *Creación de Empresas*⁴, trabajada con el Banco Agrario, los asesores del FDE analizaban el plan de negocios, y determinaban la capacidad de pago del emprendedor de acuerdo con el flujo de caja de la futura microempresa. Si el concepto del asesor era positivo, se continuaba con la documentación que comprobara la actividad del emprendedor. El FDE realizaba un resumen ejecutivo sobre el proyecto y sobre las necesidades de inversión para posteriormente postularlo ante el Fondo Nacional de Garantías - FNG y el Banco Agrario.

2.3.3 Apoyo a comunidades - proyectos especiales

La Fundación Corona a través del FDE realizaba convenios con localidades del Distrito de Bogotá así como comunidades rurales en diferentes regiones del país, con el fin de formar y fortalecer personas que no tenían un oficio definido o, teniéndolo, no contaban con la formación para desarrollarlo eficientemente.

Las localidades requerían ejecutar un plan de desarrollo, por lo que los alcaldes

Las localidades requerían ejecutar un plan de desarrollo, por lo que los alcaldes conocedores de la Fundación Corona, la invitaron a realizar propuestas junto con otras organizaciones similares.

conocedores de la Fundación Corona, la invitaron a realizar propuestas junto con otras organizaciones similares. Un aspecto importante era que las organizaciones participantes debían aportar una contrapartida al proyecto.

2.4 Indicadores de gestión del FDE

Entre los principales logros obtenidos por el Área de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona estaban:

- La capacitación de más de 19.000 personas a través de los ciclos básicos de administración, así como en cursos y seminarios especializados para pequeños empresarios.
- La capacitación de 650 tenderos en la administración de sus negocios.
- 27.000 asesorías a tenderos, micro y pequeños empresarios.
- Importantes aportes al diseño de la política pública para las microempresas, a través de insumos técnicos: tres evaluaciones al Plan Nacional para el

³ Programa lanzado por el Viceministerio de Desarrollo Empresarial para la creación de empresas, que tenía como objetivo contribuir a la generación de empleo, facilitando el acceso a financiación a través de la implementación de un programa de crédito por 5.000 millones de pesos destinado a la creación de empresas de actividades no agropecuarias, dentro de los lineamientos del microcrédito. Las personas naturales que podían acceder a este programa debían tener una experiencia en la actividad a desarrollar de mínimo seis meses y realizar un aporte mínimo del 20% del valor total del proyecto como capital semilla.

Desarrollo de la Microempresas y un estudio sobre microfinanzas.

- Apoyo la creación de cuatro incubadoras de empresas de base tecnológica en el país, en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín y Bucaramanga.
- Realización de dos misiones empresariales a Valencia, España, con empresarios de los sectores de alimentos y maderas, y otra con empresarios de los mismos sectores y de los de textil-confecciones, cooperativismo y trabajo asociado.
- La capacitación de 939 personas en oficios (vendedores, empacadores,

panaderos, meseros, recreacionistas, operarios de cultivos, organizadores de eventos, apoyo logístico y varios relacionados con la construcción) y se impartió formación técnica en joyería, marroquinería, confección y alimentos.

- La creación entre octubre de 2001 y diciembre de 2003 de 312 microempresas que generaron 1055 nuevos empleos. Microempresas con un total de activos de PC\$ 2.049 millones y ventas hasta por PC\$ 6.607 millones (ver cuadros 2, 3, 4, 5, 6 y anexo 1).

Cuadro 2
Empresas apoyadas. Octubre 2001 - diciembre 2003

	Oct-dic 2001	Ene-dic 2002	Ene-dic 2003	Total empresas
Total empresas creadas	16	90	206	312
Total empleo directo e indirecto	68	269	718	1055

Fuente: Fundación Corona - Indicadores de impacto, Informe oct. 2001 - dic. 2003.

Cuadro 3
Empleos generados

Empleos directos							
Año	Total empresas	Alimentos	Comercial	Industria	Servicios	Agrícola	Total
2001	16	5	1	15	9	0	30
2002	90	12	29	20	55	0	116
2003	206	25	7	47	34	200	313
Total	312	42	37	82	98	200	459
Empleos indirectos							
Año	Total empresas	Alimentos	Comercial	Industria	Servicios	Agrícola	Total
2001	16	3	0	26	9	0	38
2002	90	42	28	39	44	0	153
2003	206	48	11	142	104	100	405
Total	312	93	39	207	157	100	596

Fuente: Fundación Corona - indicadores de impacto, Informe oct. 2001 - dic. 2003

Cuadro 4
Nivel de activos fijos y ventas anuales

Año	Total empresas	Total activos fijos PC\$	Total ventas anuales PC\$
2001	16	\$ 22.000.000	\$ 582.000.000
2002	90	\$ 883.800.000	\$ 1.882.800.000
2003	206	\$ 1.043.407.692	\$ 4.142.400.000
Total	312	\$ 2.049.207.692	\$ 6.607.200.000

Fuente: Fundación Corona - Indicadores de impacto, Informe oct. 2001 - dic. 2003.

Cuadro 5
Nivel activos fijos

Sector	2001PC\$	2002PC\$	2003PC\$	TotalPC\$
Industria	\$ 43.000.000	\$ 351.800.000	\$ 514.307.692	\$ 909.107.692
Comercial	\$ -	\$ 314.000.000	\$ 115.700.000	\$ 429.700.000
Servicios	\$ 79.000.000	\$ 218.000.000	\$ 413.400.000	\$ 710.400.000
Total	\$ 122.000.000	\$ 883.800.000	\$ 1.043.407.692	\$ 2.049.207.692

Fuente: Fundación Corona - Indicadores de impacto, Informe oct. 2001 - dic. 2003.

Cuadro 6
Nivel ventas anuales

Sector	2001PC\$	2002PC\$	2003PC\$	TotalPC\$
Industria	\$ 384.000.000	\$ 1.231.200.000	\$ 2.741.520.000	\$ 4.356.720.000
Comercial	\$ -	\$ 249.600.000	\$ 696.000.000	\$ 945.600.000
Servicios	\$ 198.000.000	\$ 402.000.000	\$ 704.880.000	\$ 1.304.880.000
Total	\$ 582.000.000	\$ 1.882.800.000	\$ 4.142.400.000	\$ 6.607.200.000

Fuente: Fundación Corona - Indicadores de impacto, Informe oct. 2001 - dic. 2003.

3. Problemas y perspectivas futuras

Como parte del proceso de seguimiento a las microempresas, el FDE realizó una encuesta entre las 312 microempresas creadas y/o consolidadas entre octubre de 2001 y diciembre de 2003, con el fin de conocer las principales necesidades que afrontaban al momento de iniciar su

actividad económica. En esta encuesta se detectó que el 49% de las microempresas (152), necesitaban recursos económicos para iniciar su actividad. Mientras que el 25% argumentaba que entre sus necesidades se encontraban las de reforzar la parte de mercadeo, y el 14% reforzar la parte de administración y finanzas (Ver cuadro 7).

Cuadro 6
Necesidades de los Microempresarios
Octubre 2001 - diciembre 2003

Necesidades octubre 2001 – diciembre 2003	
Recursos económicos	152
Mercadeo	79
Administración	8
Finanzas	35
Aspectos legales	3
Otros	25

Fuente: Fundación Corona - Indicadores de impacto, Informe oct. 2001 - dic. 2003

Al final del 2003 se crearon y consolidaron un total de 206 empresas. De estas empresas, 18 (9% aproximadamente) iniciaron su trámite para solicitud de crédito y fueron aprobadas 15 solicitudes (las tres solicitudes restantes no continuaron con el trámite).

En el FDE se reafirmaba la necesidad de encontrar alternativas que permitiesen enfrentar una de las dificultades más grandes en el desarrollo de las microempresas en el país, el acceso a recursos financieros para inversión de activos y/o capital de trabajo. Fue así como se solicitó el apoyo de la Universidad de los Andes para que analizara, identificara y evaluara alternativas para el mejoramiento de las condiciones de acceso al crédito para microempresarios vinculados al Fondo, que desearan constituir empresas sostenibles y competitivas en la ciudad de Bogotá.

Según Diana Droste, la Fundación Corona alcanzó a intermediar líneas de crédito

para microempresarios gracias a un convenio con el BID; sin embargo, estas operaciones se realizaron en la época en que el sistema financiero colombiano no trabajaba estas líneas de crédito. La Fundación en su momento consideró que ya no sería necesario intermediar estos recursos gracias a la presencia de las instituciones financieras, así como a la falta de la infraestructura apropiada para este tipo de operaciones.

Bibliografía

Fundación Corona. *Documento de Memorias. Fundación Corona - 40 años.* Bogotá. 2004.

Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial. *Folleto Promocional – Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial.*

Diana Muñoz. *Folleto Promocional – Fundación Fondo de Desarrollo Empresarial.* Unidad de Gestión Empresarial. FDE.

Anexo 1

Gestión microempresas y proyectos especiales

1. Ejemplos de gestión en microempresas

Imaginación

Adriana Arciniegas, propietaria de *Imaginación*, una microempresa dedicada al diseño gráfico cuyo principal producto eran las tarjetas conmemorativas hechas a mano, se encontraba buscando alternativas para venderle la idea a su esposo de que su negocio podía ser rentable.

Aunque *Imaginación* ya era una marca reconocida, no estaba organizada contablemente, financieramente y administrativamente. Adriana estaba convencida de que necesitaba ayuda para aterrizar el negocio y lo más importante necesitaba demostrar que era rentable.

Después de dos intentos por mantener su microempresa en el mercado, esta joven mujer ya había sufrido dos grandes decepciones. Inicialmente tuvo una pérdida de PC\$ 25 millones y posteriormente, habiéndose recuperado, no contaba con recursos para mantener el negocio en funcionamiento, razón por la cual entre sus alternativas estaba cerrar el negocio y regalar la marca. Sin embargo, un día antes de su cumpleaños se enteró de los programas de la Fundación Corona.

Al respecto, Adriana comentaba: «El mejor regalo que he recibido fue el Fondo de Desarrollo Empresarial de la Fundación Corona: cuando me enteré del programa de Creación de Empresas me puse en contacto con ellos. Aunque no tenía el dinero completo para pagar el taller, me permitieron iniciar el curso al siguiente día de haberlos visitado. En la primera clase enfatizaron en que uno debía hacer lo que más le gustaba. Esa primera conclusión me

mantuvo muy motivada para soñar, planear y plasmar mi sueño en el plan de negocios hasta consolidar mi empresa.

»Fue así como terminé el programa y pude generar mi plan de negocios. Mi reporte de idea de negocio salió favorable; me indicaba que necesitaba un capital de trabajo de 12 millones de pesos, un local cuyo alquiler no pasara de los 500 mil pesos y que mi sueldo debería ser de 500 mil pesos.

»El plan de negocios ha sido sagrado para mí. Allí tengo registrados los costos de producción, los cuales consulto cada vez que me sale un negocio. Aparte de que me da seguridad para saber que estoy haciendo un buen negocio, he podido tomar decisiones con base en algo escrito. También por medio del plan de negocios, he podido observar como han venido bajando mis costos.

»Por la época en que finalicé el programa de formación empresarial me salió un negocio con una importante cadena de papelerías; sin embargo, no tenía el dinero para la compra de materiales. Comercialmente no era sujeto de crédito para los bancos, entonces de nuevo la Fundación Corona me ayudó dándome el aval ante un banco sobre la viabilidad del proyecto. En ese momento obtuve un préstamo de 8 millones de pesos.

«En 18 meses logré constituir legalmente mi empresa, exportar, recibir premios. Mi empresa fue nombrada en televisión, y alcancé un sueldo de 3 millones de pesos mensuales. Pero lo más importante, ayudé a gente que lo necesitaba. Estos resultados se debieron en gran parte al respaldo que la Fundación Corona me brindó.»

Una de las políticas de *Imaginación* era la de emplear a personas necesitadas. Es así como en la historia de su microempresa empleó a familias enteras de escasos recursos, internas de la cárcel de El Buen Pastor y, por último, jóvenes reinsertados del conflicto armado de Colombia.

Esmeralda

Microempresa dedicada a la elaboración de escobas, cepillos y traperos, entre otros artículos de limpieza. Esmeralda fue creada como resultado de un convenio entre el FDE y el Fomipyme⁵ con población de invidentes.

Sobre el desarrollo del programa y el inicio de la microempresa, la señora Esperanza Córdoba gerente de *Esmeralda* comentaba:

«A través del Centro de Rehabilitación para Adultos Ciegos -CRAC, se estableció un perfil para determinar quiénes deberían participar en este emprendimiento. Primero se tuvo en cuenta que fueran personas con discapacidad; posteriormente que fueran cabezas de familia y, por último, pero no menos importante, que hubiesen realizado el módulo de aseo⁶. En este primer proceso se formó un grupo de 20 personas del cual yo hacía parte. Fuimos capacitados en mercadeo, producción, administración, finanzas y cooperativismo. Finalmente nos reunimos 15 personas para formar *Esmeralda*.

»Posteriormente el FDE nos organizó y nos ayudó a conseguir dos créditos, uno para el arranque de la microempresa y otro para la consolidación de la misma. Empezamos con escobas, traperos y cepillos; ahora también producimos artículos para limpieza del hogar. El FDE también nos asesoró en los productos que se podían vender. Nuestros productos se distinguían por la calidad, por el bajo costo y porque algunos de ellos eran biodegradables (líquidos para limpieza de pisos).

⁵ Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

⁶ Programa de formación técnica en la elaboración y manipulación de elementos de aseo, dictado por el FDE.

Hemos crecido, contando con el apoyo de personas que desean que salgamos adelante. Nuestra meta es expandirnos. Queremos que las personas con discapacidad visual puedan unirse así como nosotros lo hicimos y formen una empresa.

«Tenemos clientes fijos, algunas organizaciones nos piden artículos en cantidades importantes; por ejemplo 100 traperos, 5 galones de desinfectantes, 5 garrafas de jabón para lavadoras, etc. Nosotros vendemos un promedio de PC\$ 3.500.000 mensualmente, con plazos máximos de 30 días.

»De acuerdo con nuestro plan de negocios deberíamos vender PC\$ 7.000.000 mensualmente. Incrementar nuestras ventas incluye dar plazos para pagos a nuestros clientes, y nuestros proveedores no nos dan plazo. No nos involucramos con clientes grandes, pues se necesitan licencias que están en trámite. Preferimos avanzar poco a poco en la medida en que nuestro capital de trabajo nos soporte.

Hemos crecido, contando con el apoyo de personas que desean que salgamos adelante. Nuestra meta es expandirnos. Queremos que las personas con discapacidad visual puedan unirse así como nosotros lo hicimos y formen una empresa. Crear un grupo en otras regiones que puedan distribuir nuestros productos. Formar grupos que puedan subsistir. Nuestra misión es que otros puedan realizar aquellas actividades que nosotros no podemos hacer».

2. Ejemplos de gestión en proyectos especiales

A mediados del 2004, el FDE manejaba varios proyectos para la creación de oportunidades de empleo e ingresos para población vulnerable, mediante el impulso a microempresas o alternativas de inserción laboral. Para llevarlo a cabo, el Fondo estableció diversas alianzas con varias alcaldías locales de Bogotá y de sus alrededores, desarrollando proyectos de formación a madres cabeza de familia y jóvenes a través de capacitación en oficios, gestión empresarial y organización y creación de unidades productivas que promovieran la generación de ingresos.

Con la Universidad Externado de Colombia se generó una alianza para la consolidación de microempresas de turismo rural en el departamento de Boyacá. Con Fomipyme⁷, la Comunidad Valenciana (España) y la Fundación Panamericana para el Desarrollo - Fupad, se diseñó un programa para el desarrollo de minicadenas productivas en el Departamento de Bolívar.

También valía la pena destacar el proyecto Jóvenes con Empresa, que el Fondo venía trabajando con el objeto de contribuir a generar alternativas de empleabilidad sostenible a través de la creación de 450 empresas competitivas en Bogotá, Cali y Medellín. Este proyecto contaba con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo – BID, a través de su Fondo Multilateral de Inversión – FOMIN, de Fomipyme, El City Group, las Cajas de Compensación Familiar Comfama, Comfandi y Cafam, y algunas universidades regionales y cámaras de comercio.

Entre otros ejemplos de este tipo de proyectos estaban:

El Fondo estableció diversas alianzas con varias alcaldías locales de Bogotá y de sus alrededores, desarrollando proyectos de formación a madres cabeza de familia y jóvenes.

Mujeres cuidadoras del agua

La Empresa de Acueducto de Bogotá estaba promocionando una campaña para que el agua consumida de la llave fuese 100% pura; sin embargo, detectó que uno de los inconvenientes para lograr este objetivo era que en su gran mayoría, los tanques de almacenamiento de agua de las casas de la ciudad no habían tenido mantenimiento desde su instalación. Por esta razón, su estrategia tuvo que contemplar campañas para que la comunidad lavara sus tanques si deseaban consumir agua 100% potable.

Plantear la estrategia para lavado de tanques conllevó a considerar el ofrecimiento de trabajo a mujeres de escasos recursos. Fue así como la Empresa de Acueducto de Bogotá, el Departamento Administrativo de Bienestar Social - DABS y la Fundación Corona, a través del FDE, establecieron una alianza para la creación de un programa de formación denominado Escuela de Mujeres Cuidadoras del Agua, con el propósito de que una vez capacitadas, las mujeres constituyeran empresas que se encargaran de esta actividad.

En un primer esfuerzo se contactaron 350 mujeres (amas de casa en su mayoría), para

⁷ Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

que entraran en el proceso, de las cuales 250 fueron finalmente capacitadas. Se les enseñó la parte técnica (lavado, mantenimiento e instalación de tanques de abastecimiento de agua), así como lo concerniente al desarrollo humano y formación ciudadana, buscando el desarrollo integral de las mujeres en este campo. Adicionalmente, se les capacitó en el área de gestión empresarial y asociatividad, con el objetivo de que se volvieran empresarias pero asociadas en cooperativas.

En un estudio de mercados se estimó que en la ciudad aproximadamente 700.000 tanques requerían limpieza, con una periodicidad de seis meses. Finalmente, las 250 mujeres capacitadas conformaron 10 cooperativas de 25 mujeres cada una, para entrar en este mercado.

Ambulancias para los parques

La Fundación Corona a través del FDE, con el Instituto Distrital de Recreación y Deporte y el DABS, estableció una alianza con el propósito de coordinar la gestión operativa de capacitación y formación de cooperativas de trabajo para el mantenimiento y sostenibilidad de la infraestructura física de los parques del Sistema Distrital de Parques de Bogotá.

Entre los objetivos de este programa estaban: a) formar y capacitar en el oficio de brigadistas para parques en labores de albañilería, pintura, carpintería metálica y de madera, y b) conformar una escuela y dos cooperativas de trabajo asociado para el mantenimiento de parques en la ciudad de Bogotá.

En el programa se invirtieron aproximadamente US\$ 350.000, de los cuales US\$ 15.000 fueron aportados por el FDE. En las dos fases se capacitaron 153 personas, en su mayoría de programas Madres Cabeza de Familia, Madres Gestantes y Enlace Social (ciudadanos de la calle). Adicionalmente se generaron 25.844 jornales y se crearon 2 cooperativas de trabajo asociado.

Programa agroecológico de los caminos reales

En agosto del 2002 se inició este proyecto gracias a una alianza entre el FDE con la ONG Española CRI (Comité de Rescate Internacional) y Fundeso (eundación española). El proyecto buscaba integrar varios aspectos de interés para la cooperación española tales como: cadenas productivas con minifundistas, mujeres, caminos reales, agroturismo y ecología.

Después de cumplirse la fase preoperativa del Programa Agroalimentario Ecológico de los Caminos Reales, la cual tuvo un aporte de aproximadamente US\$ 3.600 por parte de la FDE, se obtuvieron los siguientes resultados:

- La constitución de la Asociación de Productores Ecológicos de los Caminos Reales – Eco.Real, como entidad privada sin ánimo de lucro legalmente constituida.
- La constitución de 6 Colectivos Orgánicos, organizaciones de hecho que aglutinaban de 10 a 20 productores que trabajaban sobre un mismo producto, por ejemplo: dos colectivos de café y frutales, uno de mora, panela, aromáticas y hortalizas, y hongos comestibles.
- La ampliación de la Asociación, hasta 60 Asociados con los que se contaba a marzo de 2004. Adicionalmente, el funcionamiento administrativo y financiero de la asociación con sus respectivos permisos de facturación y manejo contable actualizado.
- Se inició el proceso de certificación ecológica con la corporación Colombia Internacional. Se contaba con 32 asociados en proceso de certificación desde septiembre de 2003 y 20 asociados desde abril de 2004. Los asociados más antiguos podían usar el sello de producto ecológico en transición desde marzo de 2004.
- Se generaron cerca de 300 empleos entre directos e indirectos.