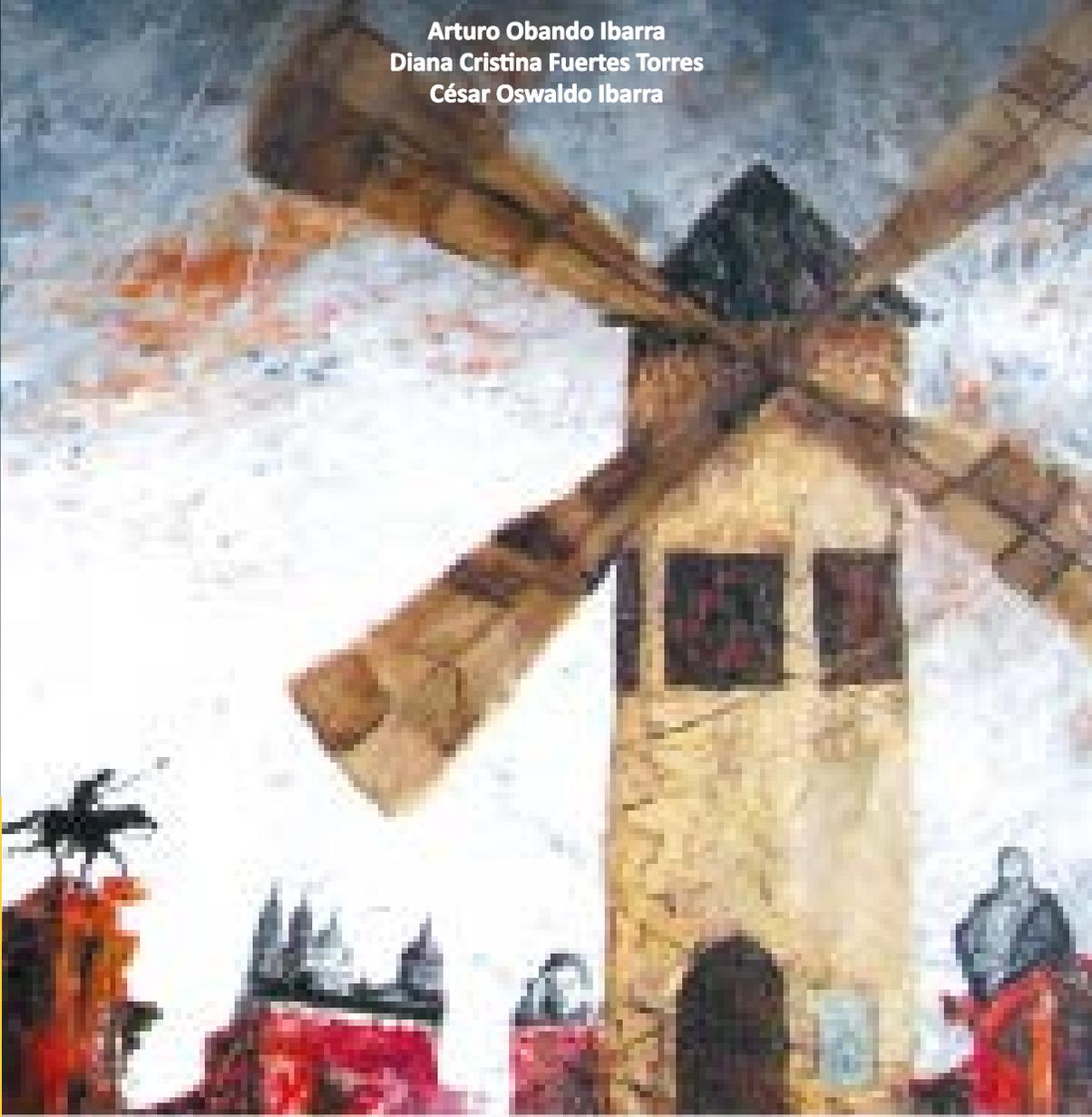


Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad

innovación social para la paz

Arturo Obando Ibarra
Diana Cristina Fuertes Torres
César Oswaldo Ibarra



COLCIENCIAS
Ciencia, Tecnología e Innovación



**ORGANIZACIONES
SOLIDARIAS**



**Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad
innovación social para la paz**
Autores: Arturo Obando Ibarra, Diana Cristina Fuertes Torres y César Oswaldo Ibarra
Editor: Luis Alberto Montenegro Mora
Fecha de publicación: Julio 2017
Páginas: 114
ISBN: 978-958-56273-5-2
Info copia: 1 copia disponible en la Biblioteca Nacional de Colombia
Existencias
Biblioteca Nacional de Colombia
Copia Material Localización
1 Libro Electrónico Biblioteca Nacional – Libros (consecutivo)

Edición: Primera
Pie de imprenta: San Juan de Pasto, Universidad Mariana, Editorial UNIMAR, julio 2017
Formato: 23 x 16
Páginas: 114
ISBN: 978-958-56273-5-2
Colección: Resultado de Investigación
Nota de bibliografía: pp. 111-113
Materia: Economía de la producción general
Materia de tópico: Microfranquicias
Materia de tópico: Vulnerabilidad
Materia de tópico: Innovación social
Palabras clave: Microfranquicias solidarias, vulnerabilidad, innovación social
País/Ciudad: Colombia/ San Juan de Pasto
Idioma: Español
Menciones: Ninguna
Visibilidad: Página web Editorial UNIMAR: <http://www.umariana.edu.co/EditorialUnimar/> / OJS:
<http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/>
Encuadernación: Rústica
Precio en dólares: 3.75
Precio en pesos colombianos: \$20.000
Tipo de contenido: Resultados de investigación.
Incluye referencias bibliográficas e índices

- © Arturo Obando Ibarra
- © Diana Cristina Fuertes Torres
- © César Oswaldo Ibarra
- © Editorial UNIMAR, Universidad Mariana

Universidad Mariana

Hna. **Amanda del Pilar Lucero Vallejo** f.m.i.
Rectora

Graciela Burbano Guzmán
Vicerrectora Académica

Hna. **Marianita Marroquín Yerovi** f.m.i.
Directora Centro de Investigaciones

Luis Alberto Montenegro Mora
Director Editorial UNIMAR

Equipo Proyecto de Investigación

Investigador Principal
Arturo Obando Ibarra

Coinvestigadores

Ana Elisabeth Zamora Bastidas
Andrea Sotelo Ruíz
Carlina María Lozano Montalvo
Cecily Jineth Díaz Delgado
César Oswaldo Ibarra
Diana Cristina Fuertes Torres
Estefany Paola Daza Sarria
Gloria Amparo Quevedo Díaz
Hugo Alberto Rosero Ocaña
Iván Darío Rodríguez Sánchez
Jhon Carlos Gómez Granja
Juan Guillermo Ramírez
Liliana Patricia Ñañes Ojeda
Margarita Rosa Sánchez
Marisol Posso Aristizábal
Mirian Muñoz Solarte
Mónica Viviana Rentería Sierra
Myrna Parra Mosquera
Natalia Morillo Arturo
Orlando Augusto Euscátegui Rosero
Pedro José Ramos Muñoz
Tito Zamora Betancourt

Asesores Servicio Nacional de Aprendizaje SENA

Carmen Lilia Eraso Belalcázar
Claudia Mireya Chaves Muñoz
Herberth Eduardo López Cerón
Jair Geovanny Guevara Delgado
Marisol Esperanza Meneses Guerrero
Martha Janeth Alvis Cuy
Oscar Daniel Suárez Rosero
Omar Libardo Villarreal Velasco
Luis Carlos Zambrano Martínez
Mario Ramiro Pantoja Caicedo
Alba Alicia Rojas Paz
Janeth del Carmen Gamboa Narváez

Director Financiero
Álvaro Andrés Bacca Onofre

Contadora
María Jackeline Riascos Lasso

Diseño de gráficas
Paola Estefanía Delgado Dorado

Fotografía
Ángela María Rivera Arciniegas

Entidades Aliadas

Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas ACOPI seccional Nariño
Hugo Alberto Rosero Ocaña (Gestor del proyecto)

Corporación Incubadora de Empresas de Nariño CIEN
Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Nariño
Andrés Mauricio Rojas Meza

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Chocó
María Luisa Parra Murillo

Servicio Nacional de Aprendizaje SENA Nariño
Sara Ángela Arturo González

Subsecretaría de Fomento Alcaldía de Pasto
Henry Javier Segura Hidalgo

Plan Estratégico de Comunicaciones
John Carlos Gómez Granja

Asistente Administrativa General
Mirían Muñoz Solarte

Asistentes Administrativas en los Departamentos
Claudia Lorena Ramírez Gonzáles
Olga María Campo
Diany Yulieth Palacios Mena

Editorial UNIMAR

Luis Alberto Montenegro Mora
Director/ Editor Editorial UNIMAR

Luz Elida Vera Hernández
Corrección de Estilo

David Armando Santacruz Perafán
Diseño y Diagramación

Correspondencia
Editorial UNIMAR
Universidad Mariana
San Juan de Pasto, Nariño, Colombia
Calle 18 No. 34-104
Tel: 7314923 Ext. 185
E-mail: editorialunimar@umariana.edu.co

Portada: **Poética urbana**
De: Maestro **Darío Antonio Polo Villota**
Galería y Taller de Arte.
Carrera 25 No. 14 - 12 San Juan de Pasto.
Wsp. 3012973707

Justificación portada: en esta obra entran en juego el sentimiento, el caos, el claro oscuro, imágenes que representan episodios de la historia y, en cada recuerdo, el encierro humano, reflejado por los óxidos... el desgaste del pasado que entreteje historias en sus atmósferas. Es respetable cada interpretación y ojalá surjan diversas apreciaciones de la pintura. Esa es la libertad de expresión que nos hace ir más allá de lo que comúnmente miramos. Es una obra de reflexión. (Darío Antonio Polo Villota).

Depósito legal

Biblioteca Nacional de Colombia, Grupo Procesos Técnicos, Calle 24, No. 5-60 Bogotá D.C., Colombia.

Biblioteca Luis Carlos Galán Sarmiento, Congreso de la República de Colombia, Dirección General Administrativa, Carrera 6 No. 8-94 Bogotá D.C., Colombia.

Biblioteca Central Gabriel García Márquez, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Carrera 45, No. 26-85 Bogotá D.C., Colombia.

Centro Cultural Leopoldo López Álvarez – Área Cultural del Banco de la República de Pasto, Calle 19 No. 21-27 San Juan de Pasto, Colombia.

Biblioteca Rivas Sacconi, Instituto Caro y Cuervo, Sede Centro, Calle 10 No. 4-69 Bogotá D.C. y sede Yerbabuena, Kilometro 24 autopista Norte Bogotá D.C., Colombia.

Centro Cultural y Biblioteca Julio Mario Santo Domingo, Calle 170 No. 67-51 Bogotá D.C., Colombia.

Parque Biblioteca España, Cra. 33B # 107ª – 100, Medellín, Colombia.

Biblioteca Hna. Elisabeth Guerrero N. f.m.i. Calle 18 No. 34-104 Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Colombia.

Biblioteca Alberto Quijano Guerrero, Universidad de Nariño, Calle 18 Carrera 50, Ciudad Universitaria Torobajo, San Juan de Pasto, Colombia.

Las opiniones contenidas en el presente libro no comprometen a la Editorial UNIMAR ni a la Universidad Mariana, puesto que son responsabilidad única y exclusiva de los autores, quienes han declarado que en su totalidad es producción intelectual propia, en donde aquella información tomada de otras publicaciones o fuentes, propiedad de otros autores, está debidamente citada y referenciada, tanto en el desarrollo de la obra como en las secciones respectivas a bibliografía.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento sin el previo consentimiento escrito de los autores y editor.

Disponible: Universidad Mariana, Editorial UNIMAR, Oficina de Relaciones Públicas, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, Calle 18 No. 34-104, Tel: 7314923 Ext. 146

Cítese como: Obando, A.; Fuertes, D. y Ibarra, C. (2017). *Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad, innovación social para la paz*. San Juan de Pasto, Colombia: Editorial UNIMAR.

Impresión: Graficolor.

Microfranquicias solidarias con población en condiciones de vulnerabilidad innovación social para la paz

Tabla de Contenido

| | |
|--|----|
| PRESENTACIÓN | 12 |
| 1. MARCO CONTEXTUAL | 14 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL | 36 |
| 3. DESARROLLO METODOLÓGICO: ¿CÓMO SE HIZO? | 44 |
| 3.1 La Investigación Aplicada a la Solución de Problemas Reales | 45 |
| 3.2 El Proceso Que Seguimos | 50 |
| 3.2.1 Componentes del proyecto. | 50 |
| 3.2.2 Fases del proyecto. | 51 |
| 3.2.2.1 Fase I. Definición de los perfiles de los candidatos potenciales para la conformación de las microfranquicias solidarias | 52 |
| 3.2.2.2 Fase II. Identificación, caracterización y selección de los negocios para microfranquiciar | 56 |
| 3.2.2.3 Fase III. Desarrollo del modelo solidario, empaquetamiento y puesta en marcha de las microfranquicias | 59 |
| 3.2.2.4 Fase IV. Estrategia de acompañamiento, seguimiento y evaluación de las microfranquicias | 69 |
| 3.3 Evento Nacional de Microfranquicias | 71 |
| 3.4 Validación Metodológica | 72 |
| 3.4.1 Ejecución fase I y II. | 72 |
| 3.4.2 Ejecución fase III. | 77 |
| 3.4.3 Ejecución fase IV. | 80 |
| 4. INFORME DE SISTEMATIZACIÓN | 82 |
| 4.1 Conceptualización | 83 |
| 4.2 Situación Inicial | 85 |

| | | | |
|---|-----|---|-----|
| 4.3 Problema y Oportunidad | 86 | 4.11. Las Voces de los Actores | 101 |
| 4.4 Elementos del Contexto | 86 | 5. LOGROS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA | 104 |
| 4.5 Limitantes de Acción Local para Resolver el Problema | 86 | 5.1 Impacto e Indicadores | 105 |
| 4.6 Proceso de Intervención | 86 | 5.2 Lecciones Aprendidas | 106 |
| 4.7 Interacción | 87 | 5.2.1 Logros y aprendizajes. | 106 |
| 4.7.1 ¿Qué se hizo? | 87 | 5.2.2 Oportunidades de mejora. | 107 |
| 4.7.2 ¿Cuándo se hizo? | 88 | 5.2.3 Dificultades en el proceso. | 108 |
| 4.7.3 ¿Quién lo hizo? | 88 | 5.3 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA | 110 |
| 4.7.4 ¿Cómo se hizo? | 89 | BIBLIOGRAFÍA | 111 |
| 4.7.5 ¿Con qué se hizo? | 93 | | |
| 4.8 Elementos del Contexto | 94 | | |
| 4.8.1 Factores que favorecieron la intervención. | 94 | | |
| 4.8.2 Factores que dificultaron la intervención. | 94 | | |
| 4.9 Situaciones | 95 | | |
| 4.9.1 Situación final. | 95 | | |
| 4.9.2 Situación actual y situación inicial. | 95 | | |
| 4.9.3 Beneficios tangibles e intangibles. | 98 | | |
| 4.9.4 ¿Quiénes se han beneficiado? | 98 | | |
| 4.9.5 Factores que ampliaron la magnitud de los efectos y el número de beneficiados. | 99 | | |
| 4.9.6 Factores que restringieron la magnitud de los efectos y el número de beneficiados. | 100 | | |
| 4.10 Lecciones Aprendidas | 100 | | |
| 4.10.1 ¿Qué se haría de la misma forma si se volviera a hacer algo similar? | 100 | | |
| 4.10.2 ¿Qué se haría diferente si se volviera a hacer algo similar? | 101 | | |

Lista de Figuras

| | | | |
|---|----|--|-----|
| Figura 1. El Occidente Colombiano | 15 | Figura 22. Resultados fase I | 73 |
| Figura 2. Mapa Chocó | 18 | Figura 23. Resultados fase I . Objetivo: identificación y caracterización de los beneficiarios | 73 |
| Figura 3. Información Socioeconómica del Departamento del Chocó | 20 | Figura 24. Instrumentos para la caracterización de beneficiarios | 74 |
| Figura 4. Mapa Cauca | 22 | Figura 25. Caracterización de localidades | 74 |
| Figura 5. Información Socioeconómica del Departamento del Cauca | 24 | Figura 26. Caracterización de beneficiarios | 75 |
| Figura 6. Mapa Valle del Cauca | 26 | Figura 27. Resultados fase II | 75 |
| Figura 7. Información Socioeconómica del Departamento del Valle del Cauca | 29 | Figura 28. Construcción de 30 modelos de negocio (Canvas de Alexander Osterwalder) | 76 |
| Figura 8. Mapa Nariño | 30 | Figura 29. Resultados fase III | 77 |
| Figura 9. Información Socioeconómica del Departamento de Nariño | 33 | Figura 30. Microfranquicias en Nariño | 78 |
| Figura 10. Fases de la investigación aplicada | 46 | Figura 31. Microfranquicias en Cauca | 78 |
| Figura 11. Componentes del proyecto | 51 | Figura 32. Microfranquicias en Valle del Cauca | 79 |
| Figura 12. Fases del proyecto | 52 | Figura 33. Microfranquicias en Chocó | 79 |
| Figura 13. Imagen del portafolio y reuniones instituciones aliadas | 53 | Figura 34. Resultados fase IV | 80 |
| Figura 14. Imagen del pantallazo de la convocatoria y formato de postulación de proyectos | 54 | Figura 35. Proceso de Sistematización | 85 |
| Figura 15. Imagen lienzos modelo de negocio Canvas | 57 | Figura 36. Resultados de la Fase III | 90 |
| Figura 16. Estrategia de empaquetamiento | 60 | Figura 37. Resultados de la fase I y II de la metodología | 93 |
| Figura 17. Etapa 1: Desarrollo del modelo solidario y plan de negocios | 61 | Figura 38. Precooperativas en Nariño | 96 |
| Figura 18. Etapa 2: Empaquetamiento | 61 | Figura 39. Precooperativas en el Cauca | 97 |
| Figura 19. Etapa 3: Puesta en marcha de las microfranquicias | 62 | Figura 40. Precooperativas en el Valle del Cauca | 97 |
| Figura 20. Estrategias | 69 | Figura 41. Precooperativas en el Chocó | 97 |
| Figura 21. Mesa de instalación del evento | 72 | Figura 42. Estadísticas del impacto | 99 |
| | | Figura 43. Estadísticas de impacto | 105 |
| | | Figura 44. Indicadores de gestión | 106 |

PRESENTACIÓN

El documento presenta el proceso que evidencia el proceso llevado a cabo para la generación de la estrategia de superación de la pobreza a partir de la creación de microfranquicias solidarias, que incluye marco contextual y conceptual, desarrollo metodológico, logros y oportunidades de mejora, en general que involucra todos los elementos que dan cuenta de la gestión del conocimiento, del componente científico – técnico y de innovación social como eje articulador del proyecto denominado “Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó”. Este informe cuenta con el desarrollo conceptual del proceso, la medición del impacto y sus indicadores, lecciones aprendidas y propone elementos para el seguimiento y evaluación del programa general.

El presente Informe de Sistematización describe la forma en que se desarrolló el proyecto denominado “Fomento de Microfranquicias Innovadoras dirigidas a Población en condición de vulnerabilidad en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó”, acción dirigida a ayudar a salir de la pobreza extrema a personas altamente vulnerables desde el punto de vista social y económico y el nuevo conocimiento que se produjo a través del mismo.

Tal como se planteó en el Plan de Sistematización, al inicio del proyecto, se entiende la sistematización como un proceso que busca producir nuevo conocimiento a partir de una experiencia social determinada, oyendo la voz de los actores y analizando críticamente los procesos, procedimientos y resultados que se han obtenido en dicha experiencia. En este sentido, se definirán algunos elementos conceptuales, contextuales y metodológicos sobre los que se hizo la sistematización, con el fin de delimitar claramente los alcances y límites que tuvo la misma.

En conclusión, este Informe da cuenta del nuevo conocimiento y de los aprendizajes que se han alcanzado con el desarrollo del proyecto de microfranquicias en el Occidente Colombiano.

1. MARCO CONTEXTUAL

El occidente colombiano, territorio distinto y diverso



Figura 1. El Occidente Colombiano
Fuente: IGAC

El Proyecto de Microfranquicias Solidarias se desarrolló en los cuatro departamentos del occidente colombiano: Nariño, Cauca, Valle y Chocó. Estos departamentos comparten algunas características comunes pero, también, se encuentran separados por muchas diferencias, no solo de carácter geográfico sino, también, de carácter social, político, económico y cultural.

La llamada Región del Pacífico de Colombia tiene como particularidad el hecho de que se encuentra en la cuenca del Océano Pacífico, del que toma

el nombre. Desde el punto de vista geográfico, esta región, de casi 1300 kilómetros de largo y unos 7100 kilómetros cuadrados de superficie, limita al norte con la república de Panamá y al sur con la república del Ecuador. Al oriente limita con la cordillera occidental de los Andes colombianos e incluye los cuatro departamentos antes mencionados.

El Pacífico colombiano se caracteriza por su enorme riqueza natural, que se refleja en lo ecológico, en lo hidrográfico, en los recursos mineros y forestales. Es considerado y con razón como una enorme reserva natural por su biodiversidad y por su pluviosidad.

El hecho de estar ubicado a lo largo de la costa pacífica, permitiría suponer una gran potencialidad desde el punto de vista comercial, industrial y turístico, sin embargo, la realidad es muy distinta. Es como una enorme puerta a los mayores mercados del mundo (China, Japón, Estados Unidos, entre otros), pero por lo pronto parece ser una puerta cerrada. La Región no está preparada para impulsar su propio desarrollo por el retraso secular que arrastra y menos lo está para aprovechar las aparentes ventajas que le ofrece su posición geoestratégica. Así lo refleja un informe del Banco de la República (2009):

Se debe destacar que aunque la economía del Pacífico colombiano crece con mayor rapidez que las demás regiones, manteniendo las tendencias de crecimiento, la economía va a necesitar más de 50 años para nivelar su PIB per cápita con el agregado nacional. Por esta razón, la región se debe concentrar en aumentar su productividad por habitante (43).

El atraso social y económico del Pacífico es evidente. Hay una gran diferencia entre los niveles de desarrollo de los departamentos más ricos del país con los cuatro de la zona (con la particularidad del Valle del Cauca, que presenta dos realidades distintas: una en la costa y otra en la sierra), tal como lo señala un artículo de la Universidad Nacional (2014): Esta región sigue en el olvido. Las cifras del DANE (2011), develan un litoral pobre, violento y corrupto, muy opuesto a sus incalculables riquezas ambientales y culturales.

Desde el punto de vista social, el Pacífico colombiano tiene una importante población afrodescendiente, en razón de la utilización que hicieron los españoles de mano de obra esclava para la extracción de oro y platino. Igualmente, habitan en esta zona importantes grupos indígenas y de población mestiza. La confluencia de grupos humanos muy diversos: negros cimarrones y esclavos de diversos orígenes africanos, indígenas de distintos pueblos y población mestiza, ha dado como resultado una gran riqueza cultural que da un matiz identitario a los pueblos diseminados a lo largo de la costa pacífica.

No en vano, un estudio de Pastoral Social (2010), resalta este hecho:

Esta región del Pacífico se caracteriza también por su inmensa riqueza cultural.

El 70% de su población está conformado por población afrodescendiente, 5% por población indígena y 25% por población mestiza. Las comunidades negras constituyen el grupo humano con mayor presencia, producto de los procesos de asentamiento de grupos africanos desde la época de la colonia en nuestro continente. La riqueza cultural se evidencia en la gran capacidad de adaptación de estas poblaciones en la zona, a pesar de condiciones naturales tan agrestes y la producción de prácticas e interpretaciones tan diversas a su relación con el entorno natural (P. 16).

El conflicto armado no ha sido ajeno al Pacífico colombiano, acentuado por sus riquezas mineras y por ser un corredor natural para el narcotráfico. Las FARC, el ELN y los grupos paramilitares, además de la Policía y el Ejército han hecho presencia en esta zona, muy importante desde el punto de vista económico para los principales actores del conflicto armado.

En efecto, a partir de los años 80 se empezó a producir una dramática transformación económica y social, en la medida en que fueron apareciendo fenómenos nuevos, como la producción y tráfico de narcóticos, la extracción masiva de recursos naturales (mineros y forestales), con graves daños ecológicos. En los años 90 empezaron a llegar grupos ilegales, tanto de la guerrilla como de los paramilitares que, en medio de sus enfrentamientos, terminaron sometiendo a la población a situaciones insostenibles. La guerra ha sido particularmente cruel y atroz con la gente del Pacífico colombiano.

Masacres como la que se produjo en Bojayá, en el departamento del Chocó, en la que murieron 112 personas y a raíz de la cual se desplazaron más de seis mil personas, según la Revista Semana (2014), se han constituido en hitos de la violencia armada y han generado una crisis social de grandes repercusiones. La continua violación de los derechos humanos y una situación de abandono estatal, agravan, aún más, la situación. Según información suministrada por la Unidad de Víctimas (2015), desde el año 1985 hasta el 2015, la Región Pacífica reportaba un total de 1.479.512 víctimas de un total nacional de 7.512.561, sumando los cuatro departamentos casi el 20% del total nacional. Discriminando por departamentos 253.850 víctimas corresponden al departamento del Chocó, 401.917 al del Cauca, 434.104 al de Nariño y 389.641 al Valle del Cauca. Estos datos indican la crudeza del conflicto en esta región y el grave impacto social que ha causado.

Tal como lo registra la ONG IWGIA (2008), el desplazamiento ha sido la consecuencia lógica de estos fenómenos de violencia:

El desplazamiento forzado en el Pacífico es uno de los más altos en el país. Lo más lúgubre de la vida de los desplazados de los ríos cercanos a Buenaventura, es que llegan a refugiarse a este puerto (el más importante de Colombia, por donde se mueve el 80 % de las mercaderías que entran y salen del país y desde donde se mueven cuantiosos recursos financieros provenientes del narcotráfico). Estos desplazados son acogidos en los barrios más pobres, llamados de “bajamar”.

El Pacífico colombiano tiene muchas potencialidades y muchas riquezas naturales y culturales pero ha sido muy golpeado por el abandono estatal, la corrupción y la falta de oportunidades. Superar esas dificultades supondrá un gran esfuerzo para que, algún día, pueda, al menos, tener las mismas condiciones del resto del país y convertirse, entonces sí, en la puerta de Colombia a los grandes mercados que comparten su mismo litoral.



Figura 2. Mapa Chocó

El Chocó, riqueza y pobreza, juntas pero no revueltas

El Chocó es uno de los 32 departamentos que conforman la república de Colombia y se encuentra situado al noroeste de la misma, en la región pacífica, formando un puente geográfico entre el Pacífico y el Atlántico. Comprende el territorio selvático del Darién y las cuencas de los ríos Atrato y San Juan. Tiene como capital a la ciudad de Quibdó y está formado por 30 municipios.

El departamento del Chocó forma la esquina noroeste de la República de Colombia: está situada entre los 8°-41'-07" y los 4°-02'-45" de latitud norte, y desde 1°-51'-4 hasta los 3°-48'-33" de longitud occidental del meridiano de Bogotá. Sus límites son: por el norte, el Océano Atlántico; por el noroeste, la República de Panamá; por el este, los departamentos de Antioquia, Caldas y Valle del Cauca; por el sur, el Valle del Cauca y por el oeste el Océano Pacífico (Pardo A. 1960).

En la época precolombina, de acuerdo al sitio web del departamento (2015), estuvo habitado por los pueblos Kuna, Uaupana y Emberás. Posteriormente, recibió una fuerte presencia de población afrodescendiente, usada como mano de obra esclava para la explotación minera. El Chocó, con una población aproximada de 500.000 habitantes, es étnicamente diverso, aunque con un alto predominio de la población afrodescendiente; el DANE considera que la población de este departamento está formada en un 5,2% por mestizos, por un 12,7 de indígenas y un 82,1% de afrodescendientes.

La mayor parte del departamento está ocupada por una espesa selva ecuatorial y se caracteriza por su clima cálido y húmedo y por una alta pluviosidad, una de las más altas del mundo, llegando en el municipio de Lloró a los 13.000 mm/año, según el diario El Espectador (2014), en un artículo que contrasta este hecho con las enormes dificultades de sus gentes y con la contradicción de no tener agua potable.

A los beneficios económicos que suponen las riquezas naturales, hay que añadir el enorme potencial turístico de las mismas. Lugares como Nuquí, Bahía Solano, Capurganá o la ensenada de Utría permanecen como destinos exóticos solo para aventureros porque la conflictiva situación social y la dureza del conflicto no los hacen atractivos para los potenciales turistas.

El Chocó posee muchas riquezas naturales, desde las especies maderables, pasando por el oro y el platino. Infortunadamente, esas mismas riquezas le han producido sus mayores miserias, por la extracción ilegal y la presencia de actores armados que viven de esos recursos, especialmente la guerrilla, los paramilitares y las bandas criminales. Así lo concluye un estudio de la

Fundación Universitaria Claretiana (2014), en el que hace énfasis en sus implicaciones sociales:

En cuanto a los recursos no renovables, la minería, practicada de manera artesanal por comunidades afro-descendientes desde la época colonial, continúa siendo una de las pocas fuentes de ingresos, aunque se ha convertido en un foco de preocupación en el Chocó dadas sus implicaciones para el desarrollo y la situación humanitaria. Esta transformación se debe primordialmente a tres dinámicas: 1) la mecanización de la industria y el acrecentamiento de sus impactos socio-ambientales desde los años 80; 2) el otorgamiento masivo de concesiones de exploración minera a corporaciones multinacionales; y 3) la explotación de esta nueva dinámica por grupos insurgentes y grupos armados pos-desmovilización como fuente de ingresos y para financiar sus operaciones.

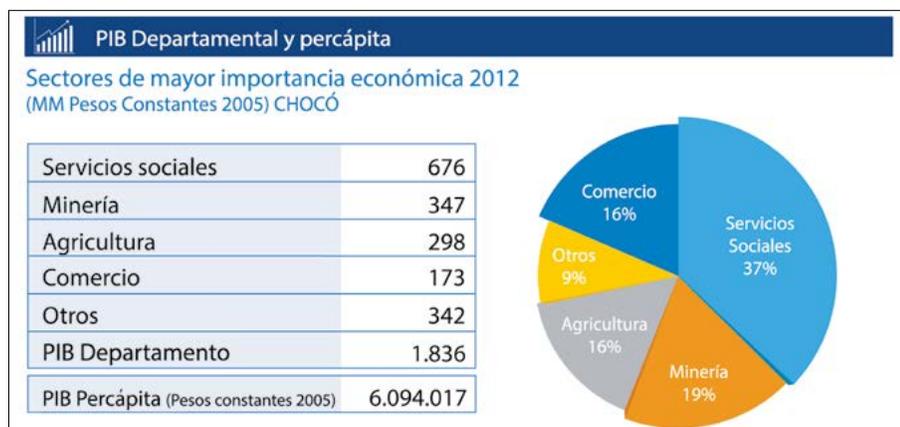


Figura 3. Información Socioeconómica del Departamento del Chocó

Fuente: DNP (2015)

La gravedad de la situación social del departamento del Chocó se puede ver en la información suministrada por el Departamento Nacional de Planeación (2015), que revela que el 70% de la población está registrada en el SISBEN, el 19% de los habitantes se inscriben en la base de datos de la ANSPE como personas en situación de pobreza extrema y el 2% de la población está inscrita en programas de reparación de víctimas del conflicto armado.

En el Censo del 2005, el DANE (2011), ofrece un dato, aparentemente escueto pero que es escalofriante cuando se piensa en las personas concretas que lo padecen: el 79,19% de la población chocoana tiene sus necesidades básicas insatisfechas. Este dato, el más alto del país, en contraste con el 9,20% de Bogotá,

supone una profunda crisis social, económica y política, que ha sumido al Chocó, un paraíso natural, lleno de enormes posibilidades naturales, turísticas y económicas, en un infierno social de dimensiones catastróficas. ¿Qué llevó al Chocó a esa situación? Bonet (2007), lo describe de manera escueta, como un escenario en el que confluyen cinco elementos:

1. El legado colonial que se refleja en unas instituciones débiles;
2. Las condiciones geográficas y climáticas que afectan la productividad de los factores, aumentan sus costos de transporte y aíslan el departamento del resto de país;
3. La baja dotación del recurso humano chocoano;
4. La estructura económica especializada en un sector, la minería del oro, que tiene muy poca participación en la generación del valor agregado colombiano; y
5. La desintegración del departamento de la actividad económica nacional.

Estas cinco realidades, todas ellas evidentes, son las que han sumido al departamento en la pobreza y en el atraso que soporta actualmente, pero no son las únicas ya que, a las mismas, se han unido otras que no son menos importantes: 1. La corrupción pública; 2. La minería ilegal; y 3. La degradación del conflicto armado.

En efecto, la corrupción se ha vuelto un fenómeno casi cultural, a tal punto que un artículo de la revista Semana, afirma que, a pesar de que el Gobierno aporta casi \$ 750.000 pesos anuales por persona a diferencia de los \$ 310.000 por persona que aporta a otros departamentos, los problemas no solo no se solucionan sino que se agravan y se multiplican de manera dramática las investigaciones y sanciones de los órganos de control del Estado sin que eso suponga una mejoría palpable. Sectores como el de la salud o de la educación, han sido fuertemente golpeados por la corrupción.

La minería ilegal, por su parte, causa un enorme daño ambiental por el uso de grandes maquinarias que destruyen hábitats de por sí muy frágiles. A diferencia de la minería tradicional ejercida por las comunidades afros e indígenas que no tienen mayor impacto, la minería ilegal ha destruido, según un informe de la Defensoría del Pueblo (2010), unas 400 hectáreas de bosque al año, se han utilizado unas cuatro toneladas de mercurio y se han vertido unas 450 mil toneladas de sedimentos y 35 mil galones de aceites y combustibles al medio ambiente. La destrucción que esto supone pone de manifiesto la gravedad del asunto.

Finalmente, la degradación del conflicto armado en el Chocó tiene en la masacre de Bojayá, uno de sus peores momentos y ha dejado en todo el país, la imagen clara de dicha degradación. En el año 2002, unas doscientas personas se refugiaron en la iglesia parroquial para protegerse de los combates entre la

guerrilla de las FARC y los paramilitares. Un cilindro-bomba, lanzado por la guerrilla, cayó dentro de la iglesia, matando a casi 80 personas, 40 de ellas menores de edad. Dicho conflicto se alimenta de los ingentes recursos que producen tanto la minería ilegal como el narcotráfico y terminar por hacer casi inviable no solo la paz sino, también, el desarrollo, porque son dineros que no benefician a las gentes sino a los actores armados.

Tal como le describe el título de este apartado, en el Chocó la riqueza y la pobreza conviven pero sin revolverse. Unos pocos (actores armados, corruptos, empresas privadas), se benefician de los recursos naturales y de los presupuestos gubernamentales, mientras el pueblo se mantiene en un atraso atávico, porque al Chocó solo se lo ha visto como un lugar del que se pueden sacar cosas (oro, platino, madera, coca), no como el paraíso natural y social que realmente es y en el que viven dos grandes culturas (la negra y la indígena), con manifestaciones étnicas, sociales, culturales y religiosas de un gran potencial.

El Chocó es como un mundo perdido en medio de Colombia que no se merece la suerte que le ha tocado y que tiene derecho a un mañana mejor, sin esclavitudes, sin expoliaciones y sin ladrones de piel negra y cuello blanco.



Figura 4. Mapa Cauca

El Cauca, entre el dolor y la esperanza

El Cauca es uno de los 32 departamentos que conforman la república de Colombia y está conformado por 42 municipios. Tal como lo reseña Tángara, uno de los sitios web oficiales del departamento (2015), el Cauca está situado en la zona suroccidental de Colombia y tiene una superficie de 29.308 km². Limita al norte con el departamento del Valle del Cauca, al oriente con el Huila, Tolima y Caquetá, al sur con los departamentos de Nariño y el Putumayo y al occidente con el océano Pacífico. Su capital es la ciudad de Popayán.

Según el portal Ecured (2015), el Cauca estuvo habitado en el período prehispánico por jamundíes, pances, paeces, calotos, patías, guambianos y guanacas. Actualmente se encuentran importantes núcleos indígenas de los pueblos guambianos, paeces e ingas.

El Cauca llegó a tener una gran importancia política, económica y religiosa, ya que abarcaba una enorme extensión (que incluía los actuales departamentos del Chocó, Valle del Cauca, Nariño y todos los departamentos de la actual Amazonía), la cual fue perdiendo paulatinamente como resultado de los acomodamientos territoriales que ha hecho el país.

En relación la distribución de grupos étnicos, Gamarra (2007, p. 4), afirma que “de los cerca de 1,2 millones de habitantes del Cauca, 21% son indígenas y 22% son afrodescendientes, los cuales son propietarios del 30% de las tierras del departamento”. Esto deja el 70% de la propiedad de la tierra en manos de blancos y colonos, lo que ha generado muchos problemas sociales en esta región del país.

El Cauca posee un enorme potencial turístico que no siempre se ha podido aprovechar por la presencia de actores armados y por grandes conflictos sociales, como las luchas indígenas por la tierra. Entre esos lugares se destaca la ciudad de Popayán con su patrimonio monumental e histórico, la isla Gorgona, las ruinas de Tierradentro y el volcán Puracé.

Un estudio del PNUD (2012), indica que la economía caucana está basada en la producción agrícola, ganadera, la pesca y la explotación forestal y, también por una industria impulsada, entre otras cosas, por la Ley Páez, que permitió la creación de 139 industrias y la creación de casi cinco mil empleos directos, fenómeno que permitió que las exportaciones llegaran a casi ciento setenta millones de dólares en 2005, por ejemplo.



Figura 5. Información Socioeconómica del Departamento del Cauca

Fuente: DNP (2015)

Adicionalmente, hay que agregar a este aspecto la presencia del narcotráfico y de la minería ilegal, fenómenos que impactan a la economía de manera directa y que tienen un gran impacto social. Según el diario El País (2015), se calcula que se extraen unos 18 kilos de oro cada día que, con un valor de 75 millones de pesos, lo que supone un movimiento cercano a los 1.350 millones de pesos diarios. Entre tanto, estudios de las Naciones Unidas (2015, p. 17), calculan que unas tres mil hectáreas de terrenos en el departamento del Cauca se dedican al cultivo de la coca con fines de narcotráfico, lo que permite medir el impacto social y económico que esto genera.

Según la información suministrada por el Departamento Nacional de Planeación (2015), el Cauca tiene una población de 1.366.984 habitantes, de los cuales el 40% vive en la zona urbana y el 60% en el área rural.

El Cauca tiene una enorme deuda social, heredada desde la Colonia, en la que grandes hacendados sometieron a indios y negros a un régimen de servidumbre y esclavitud mientras mantenían la propiedad de enormes extensiones de tierra. Actualmente, el conflicto armado ha sido particularmente duro con el departamento del Cauca, llegando a ser casi pan de cada día el atentado, la masacre o el desplazamiento. En ese sentido, la base de datos de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (2015), registra un total de 368.082 personas que han sido víctimas del conflicto armado, cifra elevadísima, casi del 27 por ciento del total de la población del departamento, que muestra la crudeza del conflicto en esta región del país. El desplazamiento, fenómeno que desarraiga personas y comunidades, ha sido muy fuerte en

el Cauca, registrándose en un solo año más de 8.000 personas desplazadas, según CODHES (2013).

Los índices de pobreza suministrados por el Departamento Nacional de Planeación (2015), revelan que el departamento del Cauca tiene un índice de pobreza cercano al 58% mientras que la media nacional es del 30%. Al mismo tiempo hay un desempleo del 11,3% mientras que en el país ronda el 9,6%. El 64% de la población está registrada en el SISBEN, el 19% está inscrito en las bases de datos de población en pobreza extrema y el 2% de la población ha sido reconocido como víctima del conflicto armado.

La fuerza del conflicto armado tiene, como ya se viene diciendo, muchas causas, pero, indudablemente, la más importante es la localización estratégica de este departamento que lo hace clave no solo para la producción de narcóticos sino, también, para su distribución. Igualmente es clave para distribución de armas y explosivos. Esta importancia la recoge la Corporación Arco Iris en un artículo relacionado con el tema (2012):

El Cauca es parte de un corredor estratégico de movilidad de armas y droga, que comunican a los departamentos del Cauca, al Tolima y el Valle del Cauca. Gran parte de las rutas de envío de drogas ilícitas y los canales comerciales para armamento y contrabando se consolidan en Buenaventura. Así, la cadena del negocio ilegal se expande en una ruta que recorre desde el Norte del Valle hasta las salidas al pacífico. La geografía del corredor desplegada en el departamento, cubre territorios estratégicos, no se limitan al dominio de la carretera Panamericana y las salidas al mar. En este momento el Cauca es un corredor en disputa por los actores armados ilegales fundamentalmente por el control del tráfico de drogas.

El mismo artículo destaca otras razones, como la aparición de megaproyectos, la resistencia social como una práctica permanente en el Cauca, la presencia de las distintas formas de insurgencia y la posición geopolítica de la región.

En ese contexto aparecen las FARC, el ELN, el EPL, el M-19 y otros grupos, incluido el Movimiento Armado Quintín Lame que es originario de este departamento y formado en su mayor parte por indígenas caucanos. Posteriormente aparecerán los paramilitares a finales de los años 90 y ahora las bandas criminales. Todos estos grupos tendrán como combustible la poderosa industria del narcotráfico y de la minería ilegal, además de otros medios de financiación comunes para ellos, como el secuestro o la extorsión pero que, actualmente, no tienen comparación con las ingentes cantidades de dinero que producen las industrias ilegales.

Las consecuencias sociales de esta presencia de grupos armados en la gente, son puestos de manifiesto por el Observatorio de Territorios Étnicos (2012. P. 30)

La presencia de estos actores armados no es de reciente instalación en la región sino que responden a una acción deliberada de largo aliento, que no permite pensar en su pronta desaparición. Su incidencia en los procesos organizativos, políticos e institucionales locales, es inevitable; sin embargo, el fortalecimiento militar del Estado, los procesos de desmovilización de las AUC, los repliegues tácticos de las guerrillas o su derrota en algunas zonas, han cambiado la geopolítica de la guerra. La profunda afectación del tejido social, la estigmatización de sus pobladores, la victimización impune y el silencio ocasionado por el miedo, están en medio de los procesos organizativos como amenaza latente.

Estas crudas realidades y estos extremos de pobreza, violencia y abandono hacen que el Cauca siga siendo para Colombia un territorio con el que se tiene una gran deuda social. Sus gentes, luchadoras y valientes pero, al mismo tiempo maltratadas y humilladas secularmente, merecen un futuro de esperanza que les ayude a superar la triste realidad de quinientos años de abusos y abandonos.



Figura 6. Mapa Valle del Cauca
El Valle, progreso y marginalidad

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos que conforman la república de Colombia, y se encuentra conformado por 42 municipios, siendo su capital la ciudad de Cali. Este departamento se encuentra ubicado en el suroccidente del país y forma parte tanto de la región andina como de la pacífica. Sus límites son: el Chocó, Caldas y el Quindío por el norte; el Quindío y el Tolima por el este, el Cauca por el sur y el océano pacífico y el Chocó por el oeste. Su superficie es de 22.140 kilómetros cuadrados. En general, se distinguen una faja costera o llanura del pacífico, una zona selvática intermedia y la cordillera occidental.

En relación con los pobladores precolombinos de este departamento, un portal relacionado con la Universidad del Valle (2015), afirma que

Los primeros asentamientos precolombinos en el territorio vallecaucano se localizaron en el valle del Río Cauca, en las laderas montañosas de las cordilleras Occidental y Central y en los alrededores de lo que es hoy Buenaventura. Entre las tribus indígenas más importantes se citan los gorriones, jamundíes y lilís, que eran antropófagos y cuya principal actividad era la guerra. La conquista se caracterizó por la dominación y aniquilamiento de la población aborigen, al mando de Sebastián de Belalcázar, quien en 1536 se apropió de sus tierras y comenzó el proceso de colonización con la fundación y desarrollo de localidades tales como Santiago de Cali (1536), Jamundí (1536), Buenaventura (1539), Cartago (1540), Toro (1546) y Buga (1555).

Como se puede ver en el párrafo anterior, el proceso de la conquista consistió en el arrasamiento de las culturas indígenas, lo que permitió que los españoles, encabezados por Sebastián de Belalcázar, pudieran apropiarse de los terrenos fértiles aledaños al valle del río Cauca, ya que el resto del territorio era aún inhóspito y lo siguió siendo hasta el siglo XIX, en que fue colonizado por familias antioqueñas. Ante la necesidad de mano de obra, pronto se recurrió a los esclavos procedentes del África, quienes empezaron a servir en las grandes haciendas, especialmente en las dedicadas al cultivo de la caña de azúcar y en las minas que eran aprovechadas en todo el territorio.

Mateo Mina (1975, p. 15), identifica tres etapas en la historia de la presencia de los negros en el Valle del Cauca: 1. La traída de esclavos al quedarse sin mano de obra por el aniquilamiento de los indígenas nativos hasta 1851 en que es abolida la esclavitud. 2. Negros libres que se dedican al cultivo en las selvas y que son perseguidos por los terratenientes y 3. Intensificación del capitalismo agrario que los deja como mano de obra no calificada y en el minifundio.

El DANE (2011), partiendo de los datos del Censo del año 2005, calcula que hacia el 2015 el Valle del Cauca tendrá una población cercana a los 4.613.377 habitantes. El mismo Censo indica que la población vallecaucana se divide en tres grandes grupos: indígenas con un 0,6% de la población total del departamento, afrodescendientes con un 27,2% y población mestiza con un 72,2%. Como puede verse, la presencia de población afro es muy alta en comparación con otros departamentos. Entre tanto, el DNP (2015), señala que el 27% de la población del departamento se sitúa en los índices de pobreza y el 7% en los de pobreza extrema y el 12,9% se halla en situación de desempleo.

El Valle del Cauca tiene un gran potencial turístico, destacándose el santuario católico del Señor de los Milagros de Buga, la misma ciudad de Cali, el lago Calima, las playas de Juanchaco y Ladrilleros, la isla de Malpelo y distintos pueblos, reconocidos por su valor arquitectónico o por su tradición culinaria. La Feria de Cali, en la que la gran protagonista es la salsa, es un evento que concita la asistencia de miles de personas de todo el país y del extranjero. El Valle del Cauca, en general, es reconocido como un sitio turístico de gran importancia.

En relación con la economía, el Valle del Cauca se caracteriza por tener una industria muy avanzada y una agricultura muy industrializada. De otro lado, se deben considerar aspectos muy importantes, como su estratégica ubicación y su puerto en Buenaventura que le abre las puertas del Pacífico y le da acceso privilegiado al Canal de Panamá; amén de su sistema de carreteras y a la existencia de verdaderos centros industriales, como los de Yumbo o Cali. Un estudio del Departamento Nacional de Planeación (2007), señala, en este aspecto económico, que el Valle del Cauca está creciendo por encima de la media nacional y muestra cómo el sector de servicios ha ido superando a los otros sectores de la economía, que aparentemente serían los más importantes:

En cuanto a la composición de la producción departamental, la participación de la intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler es mucho mayor en el Valle del Cauca que en el agregado nacional (25,01% frente a 18,15%), así como también la participación de la industria (19,02% frente a un 15,41%). En contraste, las actividades de extracción primaria, como la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la minería, representan apenas el 9% del PIB departamental, mientras que en la producción nacional tienen una participación de 18,2%. Se puede hablar entonces de una especialización del Valle del Cauca en el sector servicios y en la industria.

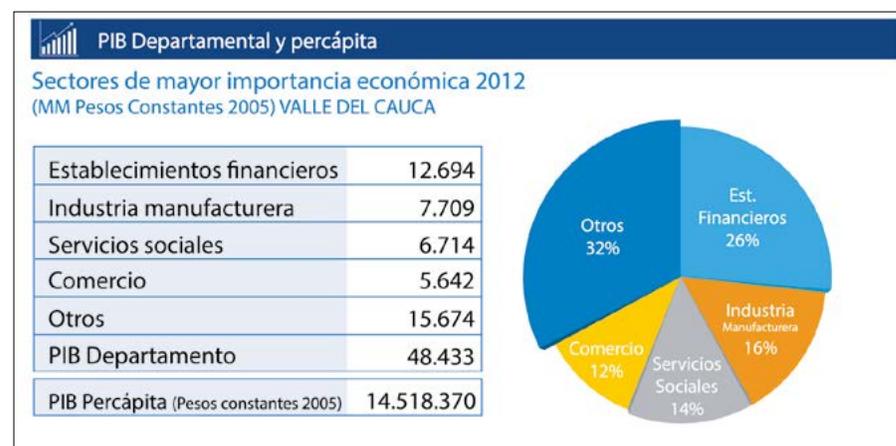


Figura 7. Información Socioeconómica del Departamento del Valle del Cauca

Fuente: DNP (2015)

Sin embargo, la prosperidad económica no siempre va aparejada con la situación social y, en ese sentido, el Valle tiene unas realidades bastante preocupantes. La presencia de la guerrilla desde los años 70, la posterior aparición del paramilitarismo en 1999 y la vinculación de estos actores armados con el narcotráfico, son las señales de la gravedad de un conflicto que aparente no se ve pero que ha dejado secuelas muy dolorosas, como las relacionadas con la masacre de Trujillo y los desplazamientos forzados, por ejemplo. En ese sentido, es muy dicente el análisis que hace el MOE (2007, p. 6), cuando afirma:

La mezcla de presencia guerrillera, acciones violentas de gamonales, la consolidación del narcotráfico y la actuación cómplice y criminal de la fuerza pública, crearon un coctel explosivo que produjo una cadena de hechos violentos que han afectado al departamento desde la década de 1980 hasta el presente.

Acosta (2012, p. 89), hace énfasis en el terrorífico papel de las masacres que, en el Valle del Cauca, tuvieron un papel específico como mecanismo de guerra que buscaba atemorizar los pobladores mediante acciones excesivamente sangrientas. Dichas masacres, fueron cometidas en su mayor parte por los paramilitares pero también han sido realizadas por los diferentes grupos guerrilleros presentes en la zona. El caso de la masacre de Trujillo, llevada a cabo por paramilitares al servicio del narcotráfico, es emblemático, por lo terrorífico y no tiene parangón en la historia del conflicto armado, por eso afirma Melo (2008):

El uso del terror como estrategia, hace de Trujillo un caso emblemático de la violencia contemporánea de Colombia. Una de las consecuencias más

importantes del despliegue del terror como parte de dicho conflicto, es la de no permitir que las víctimas elaboren sus duelos, dejando las heridas abiertas: las familias que esperan indefinidamente a los desaparecidos; los cadáveres que nunca pudieron ser recuperados para sus honras fúnebres, y los cuerpos profanados, torturados y mutilados, producen un sentimiento de indefensión total y permanente entre la población. Por esto, recuperar la memoria y la dignidad de las víctimas es un paso indispensable para la superación de los traumas colectivos que genera el terror en esta guerra.

Como consecuencia de este panorama, el Registro Único de Víctimas (2015), registra un total de 363.583 como víctimas del conflicto armado en el departamento del Valle del Cauca.

La violencia de la delincuencia común también ha pasado los últimos límites en las famosas casas de pique de Buenaventura, en las que se descuartizaban personas relacionadas con el mundo del crimen o del uso de drogas.

Como los otros departamentos del occidente, el Valle del Cauca no se libra, a pesar de su aparente prosperidad, de los contrastes que se dan entre una tierra ubérrima, una industria pujante, una vida comercial envidiable y los excesos de una guerra atroz y de una pobreza extrema.

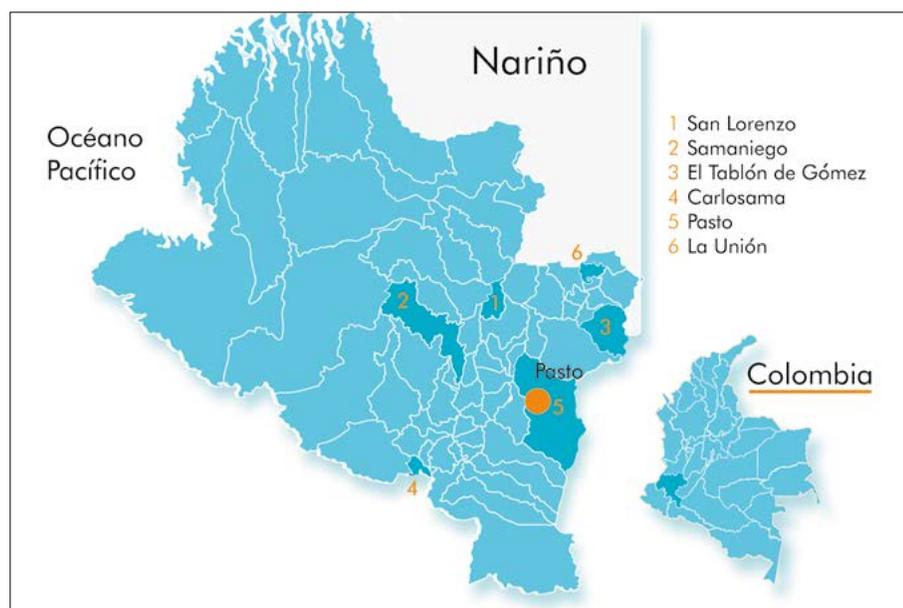


Figura 8. Mapa Nariño

Nariño, donde la pobreza es de todos los colores

Nariño es uno de los 32 departamentos de Colombia y se encuentra conformado por 64 municipios y tiene como su capital a la ciudad de Pasto, ubicada en las faldas del volcán Galeras. Ubicado en el extremo suroccidental de Colombia, Nariño limita al norte con el departamento del Cauca, por el este con el departamento del Putumayo, por el sur con el Ecuador y por el oeste con el océano Pacífico. Su superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados. Se pueden identificar tres grandes unidades geográficas en el departamento: la llanura del Pacífico de altas temperaturas, exuberante vegetación y lata pluviosidad; la región andina, conformada por las altiplanicies de Cumbal, Guachucal y Túquerres y las áreas adyacentes a los volcanes Doña Juana y Galeras; y la región amazónica, conformada por bosques húmedos, en los que se aloja La Cocha, un enorme reservorio de agua.

El departamento de Nariño fue habitado antes de la llegada de la conquista por miembros de la cultura Tumaco, que alcanzó niveles de gran perfección en cerámica y orfebrería; los pastos, que desarrollaron una cerámica de gran calidad artística y un elaborado sistema simbólico y religioso, se ubicaron en la altiplanicie de Ipiales y los quillasingas, habitaron los valles contiguos al volcán Galeras, dejando valiosas huellas en la lítica y la pictografía. Actualmente se reconoce la presencia de seis grandes pueblos indígenas: los ingas en las cercanías con el Putumayo, los quillasingas del altiplano, los cofanes en la vertiente amazónica, los awá en el piedemonte costero y los eperara siadipara en el litoral pacífico.

A diferencia de otras regiones del país, la conquista española no significó una destrucción masiva de las culturas indígenas y se produjo un fenómeno de acomodamiento entre indios e hispanos que se reflejaría posteriormente en el desarrollo de los importantes eventos históricos de la independencia y la Patria Boba.

El DNP (2015), partiendo de los datos del Censo del año 2005, calcula que hacia el 2014, el departamento de Nariño tenía una población de 1.722.945 habitantes, divididos en tres grandes categorías: un 18% de población afrodescendiente, un 10% de indígenas y un 72% de población mestiza.

Reconocido por sus impresionantes paisajes y por su apariencia de colcha de retazos, que evidencia el excesivo minifundismo agrícola de la zona, el departamento de Nariño posee riquezas turísticas de gran importancia como el Santuario de Las Lajas, considerado por muchos como uno de los templos religiosos más bellos del mundo; La Cocha o lago Guamuez, una impresionante laguna de 40 kilómetros cuadrados, ubicado a 20 kilómetros

de la ciudad de Pasto, con un variado servicio de gastronomía y hotelería; el Azufral, espectacular laguna ubicada en el volcán del mismo nombre, de aguas verdes producidas por la presencia de azufre; las playas de Tumaco y otros lugares de impresionante belleza atraen a miles de turistas tanto de Colombia como del Ecuador, que vienen a conocer sus maravillas y a beneficiarse del comercio fronterizo.

Capítulo aparte merece el Carnaval de Blancos y Negros, la mayor manifestación cultural del departamento, reconocido como patrimonio cultural e inmaterial de la humanidad por la UNESCO, que saca a relucir lo mejor del arte y la música de Nariño y que tiene su mejor manifestación en las gigantes carrozas que recrean la cosmovisión y mitología del hombre nariñense. Multitudes de turistas de todo el mundo llegan a Pasto para vivir estas fiestas, sin parangón en el país y considerado uno de los mejores carnavales del mundo.

El turismo religioso gira en torno al impresionante santuario de Las Lajas, construido en las pendientes de un gran precipicio y que contiene la imagen de la Virgen del mismo nombre; pero también se desarrolla en torno a otros santuarios, como el de la Virgen de Las Mercedes, talla de origen español traída por los propios conquistadores, y el santuario de la Virgen de La Playa, ubicado en el municipio de San Pablo, junto al embalse de la hidroeléctrica del río Mayo. Los templos de la ciudad de Pasto y de otros municipios, son famosos por su belleza arquitectónica y por las preciosas imágenes religiosas que contienen.

Los pastusos, en particular, y los nariñenses, en general, son conocidos por ser grandes artesanos, teniendo su máxima expresión en el barniz de Pasto, resina extraída de un árbol con la que decoran preciosos objetos de madera, y en la decoración con el tamo de trigo. Resulta muy difícil catalogar tales obras como artesanías o como verdaderas obras de arte. La talla en madera y la elaboración de artículos de cuero completan este mundo del artesanado que hace tan famoso al departamento de Nariño.

Secularmente aislado del resto de la república por falta de vías, Nariño dependía casi exclusivamente de la agricultura, de la ganadería y de las minas de oro de Barbacoas. Solo en los años 30 se construyó la primera vía que finalmente unió a Nariño con el resto de Colombia y en los 70 se construyó la vía Panamericana. Aun así, y ante la debilidad del aeropuerto de Pasto, cerrado una buena parte del año por razones climáticas, Nariño sigue aislado del resto de país con las lógicas consecuencias que esto tiene para su economía.

La economía nariñense tiene como principal sector al agropecuario, con cultivos de papa, trigo, cacao, maíz, café, caña de azúcar y palma aceitera, entre otros. Sus principales agroindustrias son la de producción harina y la de aceite. La actividad ganadera tiene su mayor importancia en la producción de leche, la cual se envía a procesadoras del Cauca y del Valle, principalmente. La costa pacífica se ha dedicado particularmente a la cría del camarón. La minería, nacida en la colonia, sigue siendo de la mayor importancia, especialmente en el municipio de Barbacoas. La industria está poco desarrollada mientras que el comercio es muy activo, especialmente con el Ecuador. El territorio nariñense es atravesado por oleoductos que movilizan hidrocarburos del Putumayo al puerto de Tumaco, dejando importante ingresos por regalías.

Sin embargo, se producen, también, importantes fenómenos de economía ilegal que impactan fuertemente al departamento, especialmente el contrabando de mercancías ecuatorianas, que afecta la producción local; la producción de coca y amapola, que tienen en el departamento de Nariño a uno de los mayores productores del país, con un área cultivada de casi cuatro mil hectáreas, según cálculos de la UNODC (2015, p. 17); y, finalmente, la minería ilegal que produce graves daños al medio ambiente y que no tributa al fisco local con altas consecuencias de tipo social.



Figura 9. Información Socioeconómica del Departamento de Nariño

Fuente: DNP (2015)

Antiguamente se decía que Nariño era un remanso de paz y la imagen que se tenía del mismo era de lo más bucólica pero hoy las cosas ya no son así...

La realidad social de Nariño es muy compleja por las dificultades de orden económico que nacen de una permanente situación de abandono estatal y por la presencia de actores armados que han permeado fuertemente la vida cotidiana de la gente. Probablemente y sin que sea la única razón, el narcotráfico ha sido el mayor combustible para el conflicto armado en Nariño, tal como lo señala un estudio del MOE (2007, p.3):

Las dinámicas del conflicto armado en el departamento de Nariño se caracterizan por una alta intensidad producto de la disputa entre los actores armados con presencia en la zona, lo que se explica por la posición geográfica estratégica del departamento al ser una zona limítrofe con el Ecuador y una salida al Pacífico. Los análisis realizados sobre el conflicto armado en el departamento de Nariño han identificado el narcotráfico como causa determinante del conflicto, aunque no es el único factor, temas como la tierra, la explotación minera, recursos petroleros, la construcción de mega proyectos son igualmente factores determinantes para el análisis del conflicto armado en el departamento.

Desde mediados de los 70 aparecieron las guerrillas del ELN y de las FARC y en los años 80 aparecieron los grupos paramilitares, todos ellos alentados por el narcotráfico y resguardados por la intrincada topografía nariñense. Factores como el antedicho del narcotráfico, las características geográficas y el fácil acceso al océano Pacífico, amén de la dura situación social y económica de la zona, favorecieron la presencia de estos actores armados. Un documento de la Universidad Nacional (2011, p. 21), resume el asunto así:

A partir de los años ochenta, Nariño comenzó a verse afectado de manera directa por el conflicto del país. Por esa época, actores armados de otros lugares de Colombia llegaron al departamento. Se había terminado la construcción de la vía Panamericana, que facilitó las comunicaciones y el comercio con departamentos aledaños y con el sur del continente. Esta obra también posibilitó el fortalecimiento de economías ilegales, principalmente el negocio de armas y drogas. Aun cuando Nariño tenía sus propias problemáticas estructurales a nivel social, político y económico, la llegada de actores armados y de economías ilegales fue una de las situaciones que conllevaron a las confrontaciones bélicas y la comisión de violaciones sistemáticas a los derechos humanos, las cuales han causado perjuicios a las comunidades del departamento, especialmente a aquellas más alejadas de los centros urbanos.

Como consecuencia de esta situación, el Registro Único de Víctimas (2015), registra un total de 401.047 personas como víctimas del conflicto armado en el departamento de Nariño.

Nariño dejó de ser hace mucho tiempo el remanso de paz y el verde todos los colores aparece ahora dominado por los matices de la coca, la amapola y los camuflados de los violentos... Esta dolorosa realidad contrasta con la cordialidad, sencillez y generosidad de sus gentes que siguen sembrando las semillas de la papa y el trigo, con la esperanza de días mejores para sus montañas y para sus gentes.

2. MARCO CONCEPTUAL

Antecedentes

Un antecedente teórico importante para la comprensión del concepto práctico de microfranquicias solidarias innovadoras se encuentra en el enfoque sobre la pequeñez de los negocios de Ernst Friedrich Schumacher; pequeñez, en sentido de fortaleza, que incluye el manejo de tecnologías intermedias, a pequeña escala. Este destacado economista alemán desarrollo la teoría del valor de lo pequeño en Economía en su libro *Lo pequeño es hermoso*, publicado en 1973.

Schumacher planteó que el mundo necesita de los científicos y tecnólogos, métodos y equipos que sean: “Suficientemente baratos de modo que estén virtualmente al alcance de todos; apropiados para utilizarlos a escala pequeña, y, compatibles con la necesidad creativa del hombre”¹. Plantea Schumacher que del cumplimiento de las tres características nace la no violencia y una adecuada relación hombre- naturaleza.

En este enfoque el economista alemán se acerca y mucho al pensamiento de Gandhi, especialmente en el sentido de que las máquinas al alcance de todos y no de unos pocos, ayudaría a todos y no a unos cuantos individuos a vivir mejor. Las máquinas deben tener unos precios relacionados con los niveles de ingreso de la población, para que la mayoría tenga acceso a ellas.

En cuanto a la aplicación en escala pequeña de modelos de producción, plantea que su mayor beneficio económico es la permanencia de los seres humanos en el planeta. “Operaciones en pequeña escala, no importa cuán numerosas, son siempre menos propensas a causar daño en el medio ambiente que las de gran escala... hay sabiduría en la pequeñez”².

Finalmente, el economista alemán, sostiene que las máquinas y equipos deben dar lugar a la creatividad humana. En este punto rescata para la producción el humanismo, olvidado al interior de las fábricas, donde lo primordial es la tecnología, maquinaria y equipo, y, donde el ser humano no pasa de ser una pieza más en el engranaje.

Aunque E.F. Schumacher, no se refirió específicamente a microfranquicias, dejó, como legado, un contexto diferente en su planteamiento económico: un nuevo modelo de economía en el cual innumerables pequeñas empresas producen y comercializan lo necesario para la vida de los seres humanos, sin poner en peligro su supervivencia ni la supervivencia de la naturaleza.

Entre los investigadores más recientes sobre el tema de microfranquicias en América Latina se tiene a: “Rocío Abud, de FUNDES, México quien ha

¹SCHUMACHER. E. F. *Lo pequeño es hermoso*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A., 1983. p. 34.

²SCHUMACHER. E. F. *ibíd.*, p. 36

trabajado en el proyecto Desarrollo de Microfranquicias como opción de negocio para la población de bajos ingresos en México, el cual probó tres pilotos de microfranquicias. También a Thomas Solomon, Director de World Vision en Guatemala quien buscó promover en las comunidades rurales de Guatemala el desarrollo de nuevas microfranquicias y la réplica de microfranquicias que han probado ser exitosas. Maureen Webber, Directora de *Development Options* en Jamaica quien implementó un proyecto de microfranquicias enfocado en generación de empleo para la juventud. Barri Shorey, gerente de proyectos de juventud para el International *Relief Committee* (IRC) en New York. IRC ha sido uno de los pioneros en proyectos de microfranquicias, especialmente en África y Sierra Leona³.

Kirk Magleby avanzó en la reflexión sobre el papel de la microfranquicia para la superación de la pobreza muy de la mano con los planteamientos de Muhammad Junus.

Alberto Muñoz Estévez, también aportó al análisis del potencial e impacto de las microfranquicias en América latina y el Caribe⁴.

María Teresa Valencia y el Centro de Franquicias hace una breve disquisición entre el modelo de desarrollo basado en la intervención del estado y el de la gran empresa, argumentando que el modelo de franquicias tercia entre los dos: “En medio de esta discusión y dentro de un sistema económico mundial que a todas luces ha demostrado ser incapaz de impulsar adecuadamente la generación de ingresos dignos a un porcentaje muy importante de la población, surge una modalidad empresarial que se abre espacio en diferentes rincones del mundo: la microfranquicia. Este sistema está comenzando a contribuir de manera importante a la disminución de la pobreza, especialmente en los países menos desarrollados apalancándose en la capacidad de producción, experiencia en mercadeo y economías de escala de empresas de diferentes tamaños y sectores económicos, que generan sus ventas a través de pequeñas unidades de negocio”.⁵

Aunque en el mundo el otorgamiento de franquicias no es nuevo ya que desde la década de 1850, Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser, sólo obtuvieron el apoyo y reconocimiento social 100 años

³ MULTILATERAL INVESTMENT FUND -FOMIN-. Oportunidades a través de las Microfranquicias. Disponible en: <http://www5.iadb.org/mif/HOME/FOMINblog/Blogs/tabid/628/entryid/518/FOROMIC-2012-Oportunidades-a-traves-de-las-Microfranquicias.aspx>. (24 de noviembre de 2013)

⁴ ESTÉVEZ, Alberto. La microfranquicia en América Latina y el Caribe. Análisis del potencial e impacto de. Disponible en: <http://www.slideshare.net/albertomestevez/anlisis-de-la-microfranquicia-en-amrica-latina-y-caribe-16419610>. (24 de noviembre de 2013)

⁵ VALENCIA, María Teresa. Microfranquicias, una tendencia mundial. Disponible en: http://www.valenciahoyos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=78:microfranquicias-una-tendencia-mundial&catid=39:articulo&Itemid=60. (24 de noviembre de 2013)

después, en la década de 1950⁶. Esto hace que este tipo de comercialización tenga algo más de sesenta años en el mundo.

El tema de las microfranquicias nació atado a las condiciones de pobreza de una gran parte de la población mundial y al desarrollo de las microfinanzas impulsado en el mundo por Muhammad Junus quien después de involucrarse en la lucha contra la pobreza durante una hambruna de 1974 en Bangladesh, “descubrió que los préstamos muy pequeños podrían hacer una diferencia desproporcionada a una persona pobre”⁷.

Aunque no tiene relación directa con nuestro tema es importante referenciar, como antecedente práctico, la conformación de la Cámara colombiana de Franquicias “creada en diciembre de 2012, por iniciativa de las franquiciantes con el propósito de convertirse en el ente rector de este modelo de negocios y con la misión de ser la entidad colombiana líder y sin ánimo de lucro encargada de representar, promover, estudiar y difundir la fórmula de expansión más exitosa en el mundo de los negocios: la franquicia, en el territorio nacional”⁸.

Una franquicia es “Un sistema e comercialización, un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores (...) y concierne a dos niveles de personas: el franquiciador, quien desarrolla el sistema y le presta su nombre o marca registrada, y el franquiciatario, que adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador”⁹.

El franquiciado “recibe asesoría del franquiciante, quien vende, en materia de administración del negocio, metodología de procedimientos y provee el producto. Van de la mano para conservar el prestigio de la marca, dijo el analista Herman Stang”¹⁰. De esta forma, el franquiciado se ve en la obligación de hacer funcionar el negocio, para lo cual necesita tener capacitación en administración y mucha motivación, pues si bien el negocio existe, es necesario esforzarse para posicionarlo en el mercado.

⁶ RAAH, Seteven y MATUSKY, Gregory. Franquicias. Cómo multiplicar su negocio. México: Limusa, 2006. p. 29

⁷ YUNUS CENTRE. Sobre El profesor Yunus: Educación. Disponible en: http://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.muhammadyunus.org/&prev=/search%3Fq%3Dmuhammad%2Byunus%26newwindow%3D1%26rlz%3D1C2CHMY_esCO334 (24 de noviembre de 2013)

⁸ EMPRESAMIA. Invitación a ser miembro de Colfranquicias – Cámara Colombiana De Franquicias. Disponible en: <http://www.empresamia.com/component/flexicontent/items/item/1557-invitation-a-ser-miembro-de-colfranquicias-camara-colombiana-de-franquicias>. (24 de noviembre de 2013)

⁹ RAAH, Seteven y MATUSKY, Gregory. Ob. Cít. p. 35- 38.

¹⁰ EL PAIS. Franquicias de bajo costo, una nueva oportunidad de negocio en Colombia. Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/franquicias-bajo-coste-nueva-oportunidad-negocio-colombia>. (24 de noviembre de 2013)

Esto pone sobre el tapete los requisitos para convertirse en un franquiciatario o franquiciado. Sobre este asunto hay acuerdo en que lo más importante es tener conocimientos básicos en administración y prestación de servicios, además de “tener ganas de trabajar por ese negocio, porque haber adquirido una marca reconocida no garantiza que el dinero empezará a llegar solo. Se requiere de un gran esfuerzo... tanto para el franquiciador como para el franquiciado, un concepto de franquicias bien diseñado y artísticamente administrado puede ser una relación de beneficio mutuo consumada”¹¹.

Una microfranquicia, en términos similares a la franquicia, es un modelo de negocio sencillo y organizado, que requiere bajos montos de inversión, dirigido a empresarios pobres o de clase media, los cuales pueden poner a andar un negocio con relativo éxito¹².

Según la Fundación para el desarrollo sostenible –FUNDES– “En el mundo en desarrollo hay unos 3 millones de personas que sufren de desempleo y que viven con menos de 2 dólares al día. Las microfinanzas se han convertido en una importante herramienta de reducción de la pobreza, proporcionando el capital necesario a las personas de bajos recursos para iniciar sus propios negocios”¹³. Los pobres, no tienen la posibilidad, per se, de iniciar un negocio y desarrollarlo con éxito y necesitan algo más que espíritu empresarial. No obstante en Colombia “El emprendimiento es la única manera efectiva y humana de resolver la pobreza en un ambiente social fuertemente contaminado, falta de confianza y cooperación pública”¹⁴. En este sentido se considera las microfranquicias, modelos de negocio sólidos, como una herramienta para salir solidariamente de situaciones de pobreza.

Para FENALCO, Atlántico, que desarrolla un programa de Micro franquicias con apoyo de USAID, una franquicia es: “... un contrato donde el franquiciante ó empresario otorga el derecho y obligación a un franquiciado para administrar un negocio haciendo de su nombre comercial. El franquiciado se compromete a cumplir los procesos y procedimientos acorde con los parámetros establecidos por el franquiciante”¹⁵. En esta definición queda plenamente establecido que el

¹¹ Makleby, Kirk. Ob. Cit. p. 33

¹² FUNDES. Ibid. p. 5

¹³ FUNDES. Desarrollo de un sistema de microfranquicias en México. Microfranquicias: estado del Arte y experiencias exitosas en México y el Mundo. Serie Documentos de trabajo No. 1. PDF, p. 5. Disponible en: <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1817243389.pdf>. (23 de noviembre de 2013)

¹⁴ Magleby, Kirk. Microfranquicias. La solución a la pobreza mundial. Quito: Asociación Ecuatoriana de Franquicias, 2007. P Viii.

¹⁵ FENALCO ATLANTICO. Microfranquicias. Disponible en: http://www.fenalcoatlantico.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=46:microfranquicias&catid=15&Itemid=197. (24 de noviembre de 2013)

franquiciatario no solo adquiere un derecho, también la obligación de poner a funcionar el negocio.

Microfranquicia solidaria

El proyecto microfranquicias Solidarias de occidente, irrumpió, desde la teoría, en las prácticas de pequeños esfuerzos colectivos, y, en conjunto, luego de poner en marcha treinta pilotos de microfranquicias solidarias en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y chocó del pacífico colombiano, considera que una microfranquicia solidaria es:

Un modelo de negocio inclusivo desarrollado por cinco o más personas, con el apoyo de un negocio probado comercialmente, que transfiere parte de sus conocimientos, experiencia y buen nombre.

Es un modelo de negocio en la medida que responde a un proceso de diseño de todos sus aspectos: productivo, comercial, administrativo, contable y financiero y de talento humano. Para lograrlo se articulan varias acciones: identificación de Microfranquiciantes y microfranquiciados; selección y desarrollo de los mejores modelos de microfranquicias solidarias; selección y entrenamiento de los beneficiarios; puesta en marcha de las microfranquicias solidarias; acompañamiento; seguimiento y evaluación del proceso. Sus asociados son personas interesadas en avanzar empresarialmente de forma asociativa sin distinción de raza, credo, condición política o limitaciones. Incrementa el capital social mediante la transferencia del saber hacer y el acompañamiento de otra empresa o negocio con adecuados niveles de posicionamiento en los mercados. Estas condiciones particulares vuelven transferible y escalable el modelo.

Para ser solidaria, en Colombia, es necesario que la microfranquicia se inserte, como una organización de economía solidaria, es decir que tome la forma de un Fondo de empleados, una asociación mutual o una cooperativa. De estos tres tipos el único que se ajusta al modelo es una creencia colectiva denominada cooperativa que aunque exige mínimo 20 asociados, permite conformar precooperativas con un mínimo de cinco asociados, condición que además, en Colombia, las ubica como microempresas al tener menos de diez trabajadores. La Precooperativa se entiende, según la Unidad Administrativa Especial de organizaciones Solidarias –UAEOS– como “Empresas asociativas sin ánimo de lucro de duración limitada, impulsadas por entidades promotora (persona jurídica, pública o privada) con el ánimo de propiciar la asociación de personas y de apoyar el proceso evolutivo de estas hacia entidades cooperativas”. Para el caso en referencia, la entidad promotora es la Universidad Mariana.

De hecho es más fácil crear microfranquicias individuales que societarias puesto que estas últimas son de autogestión y el capital está en manos de sus asociados, que son los mismos trabajadores, lo que implica otras lógicas y otras habilidades para poner en operación el negocio. La experiencia muestra que es preciso poner en juego los intereses personales de corto plazo de los asociados, con los de la empresa asociativa con un horizonte más largo. En este caso, los investigadores se esfuerzan en contraer el horizonte lejano de la empresa habilitando todo el proceso de constitución y las respectivas inversiones para el montaje, y, con paciencia alargar un poco el horizonte del interés urgente, personal, mediante la consecución de negocios franquiciantes con posicionamiento en el mercado, que generen de inmediato ingresos por ventas.

Las condiciones de pobreza, desigualdad y exclusión en el país, las condiciones de postconflicto que se avencinan, exigen avanzar en la creación de soluciones empresariales asociativas. El proyecto demostró que 30 microfranquicias solidarias convirtieron en empresarios asociativos a 169 personas un 400% más que si la microfranquicia fuera unipersonal.

Microfranquiciante

Desde la experiencia de Microfranquicias solidarias de Occidente se ofrece esta definición de microfranquiciante:

Es una pequeña empresa o un negocio que presta su nombre y transfiere a otra todo o algo de su saber hacer, para facilitar su arranque y posicionamiento.

En términos de mercado, la transferencia más impactante para la fase de arranque, es la del nombre. Los clientes sienten el respaldo. Esto se vivencia en las microfranquicias solidarias de distribución, en especial, cuando los precios son los mismos del microfranquiciante.

Para poder convertirse en una empresa o un negocio microfranquiciante se precisa disponer de procesos y sus procedimientos documentados. Así se facilita la transferencia, el empaquetamiento del saber hacer.

Empaquetar es un asunto complicado si el microfranquiciante no tiene documentados sus procesos. El proyecto Microfranquicias Solidarias de Occidente encontró en esta ausencia un escollo para poder transferir el saber hacer, subsanable solo en la medida que primero hubo que ordenarlo y documentarlo. Aún negocios debidamente organizados, no eran fáciles de transferir, por falta de documentación.

Ser microfranquiciante es una decisión empresarial que se toma con la seriedad de la aplicación de una norma de calidad, de estandarización. Es una acción previa a microfranquiciar. El no tener documentados los procesos permite que la figura microfranquiciante se diluya y su presencia prácticamente desaparezca del proceso. Esto se da concomitantemente a la asunción de las nuevas empresas por parte de los microfranquiciados, quienes con la ayuda del proyecto diseñan procesos propios, especialmente cuando la transferencia se hace de un modelo de microfranquicia individual a una microfranquicia solidaria.

La ausencia de procesos documentados obliga a un trabajo adicional de organizar y documentar procesos y procedimientos de los negocios microfranquiciantes.

3. DESARROLLO METODOLÓGICO: ¿CÓMO SE HIZO?

3.1 La Investigación Aplicada a la Solución de Problemas Reales

El proyecto “Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó” surge como una iniciativa de investigación aplicada para la solución de problemas reales, iniciativa presentada por la alianza interinstitucional público privada conformada por el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA– Regionales de Nariño, Valle del Cauca y Chocó; Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Industrias –ACOPI–, seccional Nariño Corporación Incubadora de Empresas –CIEN–, Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del municipio de Pasto, Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC– y Universidad Mariana.

Según Muñoz (2012) se pretende la resolución de un problema práctico, de forma inmediata. La problemática social no se excluye de la ciencia y de la investigación, la función se centra en conocer las causas de los problemas sociales y colaborar en la búsqueda de soluciones. En este sentido, este proyecto contribuyó a generar nuevos ingresos de la población vulnerable y víctima mediante la implementación de 30 microfranquicias solidarias innovadoras en los 4 departamentos objeto.

En el campo de las Ciencias Sociales, la INVESTIGACIÓN SOCIAL tiene como finalidad realizar intervenciones, mediante el uso de la investigación APLICADA.

Para el diseño e implementación de este proyecto, se siguieron las fases del método científico; haciendo referencia al método científico o deductivo que utilizan las Ciencias; de acuerdo a Cembranos (1995) la esencia está en que pone garantía de la certeza de un saber más que en la verificación por la experiencia en las deducciones derivadas de una hipótesis, de tal manera que ésta solamente pasa a ser “doctrina científica” después de haberse verificado en condiciones de sistematización y control y por tanto máxima objetividad.



Figura 10. Fases de la investigación aplicada

Fuente: Esta investigación, 2016

La *primera fase* se enfocó en la Identificación del problema y objetivos del estudio, el cual se realizó en la etapa de formulación del proyecto para presentarlo a la Convocatoria 603 de Colciencias en el año 2013, según Dewey (1933), la primera etapa del método científico es la admisión de una dificultad, un obstáculo o un problema. Una vez identificado el “problema” es conveniente reducirlo a una pregunta específica que debe precisar lo que ha de hacerse para obtener una respuesta (bajo nivel de ingresos de la población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó). Los problemas de investigación se pueden obtener de la **experiencia**, que es la vía principal que se utiliza en la investigación social y la única para la que se ha llamado investigación social aplicada y por otro lado de la **teoría**.

La segunda fase es la formulación de Hipótesis, una vez que se ha concretado el problema, examinada la bibliografía y seleccionado el enfoque de la investigación, se está en condiciones de formular las hipótesis (respuesta potencial o posible a la cuestión planteada). Para el proyecto la hipótesis planteada corresponde a si es posible la generación de ingresos mediante el Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó

Según Gloria Pérez Serrano (1990) se puede indicar que las hipótesis: proporcionan una explicación del fenómeno y permiten ampliar el conocimiento de un área. En la investigación social para obtener conocimientos que sean fiables es preciso ir más allá de la simple recolección de datos aislados y buscar interrelaciones que existen entre ellos. Por otro lado las hipótesis suministran al investigador una formulación racional que sea comprobable en un estudio de investigación.

En la tercera fase de comprobación y verificación de la hipótesis. Habrá que rechazarla en el caso de que no se verifique. Aquí se diseña cómo se va a realizar la investigación; cuáles con las variables a estudiar, cómo se van a estudiar; para luego poner a prueba o contrastar con la realidad, la hipótesis a través de las consecuencias. Es necesario definir las variables que intervienen y comprobar su relación. En un proyecto de Intervención Social como lo es la propuesta de Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó, interesó averiguar la manera de cómo influir sobre las variables que pueden originar cambio social.

En la cuarta fase de Formulación de resultados, esta fase supone establecer las conclusiones resultado de la investigación que se ha llevado a cabo para poder extender o generalizar posteriormente los resultados. Esta es la última fase del método experimental donde fue posible determinar los aciertos, desaciertos, dificultades y resultados en la implementación de 30 microfranquicias solidarias innovadoras en los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó

En Colombia, el concepto de microfranquicias ha venido elaborándose conjuntamente entre entidades del Estado como: la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, COLCIENCIAS; el Departamento Nacional de Planeación; la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema –ANSPE; el Ministerio de Comercio; y el SENA desde la mesa de innovación social, entendiendo que la relativa novedad del concepto exigía definir una apuesta clara del gobierno nacional. Así, para efectos de la convocatoria 603 de Colciencias “Convocatoria para la creación de microfranquicias innovadoras en poblaciones vulnerables, se entiende por microfranquicia: “Un modelo de negocio probado o con potencial validado en el mercado, replicable, escalable, adaptable, compatible con la base social para la superación de la pobreza y generación de empleo, que posee un menor riesgo debido a su estandarización, entrenamiento y acompañamiento, con inversiones iniciales menores a \$100 SMMLV” (\$64.000.000).

El Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, “Prosperidad para Todos” se fundamentó en cinco locomotoras, una de ellas, la innovación para el desarrollo

económico y social del país, que activa el crecimiento y la generación de empleo. La promoción de sectores basados en innovación incluye la perspectiva social en la cual se resalta la contribución que pueden tener algunas innovaciones en la solución de problemas específicos de diferentes individuos, familias y comunidades. Se afirma que la innovación será pieza central, no sólo en las actividades productivas, sino también en los procesos sociales de colaboración público-privada, en la gestión del desarrollo sostenible, el progreso social, el buen gobierno y la consolidación de la paz. Por otra parte y de forma complementaria el documento CONPES 3639 de 2010 que contiene la “Política de Desarrollo Empresarial Para el Sector de la Economía Solidaria”, considera, el sector solidario como un modelo alternativo empresarial eficiente y rentable, con capacidad para generar crecimiento económico y bienestar social.

El Departamento Administrativo de ciencia, tecnología e innovación-Colciencias y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones – UAEOS, suscribieron el Convenio 057-2012 cuyo objeto: “Aunar esfuerzos, experiencia y recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo del proyecto de inversión: “Implementación del modelo de Micro-franquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables, apoyen la generación de ingresos, el desarrollo integral y la disminución de la pobreza bajo el esquema de innovación social, garantizando la implementación de las fases necesarias para el desarrollo del proyecto en términos de los componentes de ciencia, tecnología y adopción del modelo solidario”.

En estas condiciones del contexto, la idea del proyecto de investigación aplicada se gestó en el SENA Regional Nariño por la Doctora Sara Ángela Arturo González, quien invitó a ACOPI, la Universidad Mariana, SENA Regional Valle y Chocó, Alcaldía de Pasto y CIEN para su formulación y el proyecto fue presentado a esta convocatoria y fue aprobado por valor de 1360 millones aproximadamente, y fue así como el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación-Colciencias- y la Universidad Mariana (proponente y ejecutor), suscribieron el CONTRATO 014- 2014 cuyo objeto es el: “Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó”, en alianza con el SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE SENA Regional Nariño, Valle y Chocó, ACOPI, ALCALDIA DE PASTO, CIEN Y CREPIC.

La microfranquicia sin ánimo de lucro, en Colombia, es una prácticamente relativamente nueva, lo cual convierte la propuesta de su implementación

en un asunto de innovación social, puesto que se creó pequeñas unidades productivas de las cuales sus asociados podrán derivar ingresos para su sustento. Así las cosas, el proyecto consiste en la transferencia de sistemas de comercialización, de distribución de bienes y servicios por parte de empresas, con éxito comprobado, a nacientes empresas de población en condiciones de vulnerabilidad, en especial a unidades productivas capacitadas por el SENA, lo cual garantiza una posibilidad de mayor éxito ya que se encuentran capacitadas en el tema y tienen experiencia asociativa y de trabajo en equipo.

En este sentido, la transferencia de modelos de negocio mediante microfranquicias, emerge como una oportunidad económica y social de mercadeo innovadora para empresarios de la región, la ejecución de esta propuesta contribuye, por supuesto, a mejorar las condiciones sociales, a incrementar la base empresarial y a disminuir los índices de desempleo. Esto conforma un medio y una base apropiada, para avanzar en la creación de microfranquicias innovadoras, y su fortalecimiento, mediante emprendimientos de innovación social y económica.

Se observa que el modelo de microfranquicias muestra su efectividad en países con bajo nivel de desarrollo económico, por ejemplo; en Kenia, Tanzania y Malí la ONG kickstar tienen como misión sacar a millones de personas de la pobreza rápida, productiva y sosteniblemente con maneras muy creativas e innovadoras, distintas a los métodos convencionales que usan los gobiernos. Las microfranquicias son una manera de clonar efectivamente una empresa exitosa en base a un sistema operativo comprobado (...), desde la perspectiva empresarial”.

Por lo tanto, opciones como las Microfranquicias se constituyen en una estrategia de desarrollo económico local que permiten la activación y sostenibilidad de la economía en regiones postconflicto, en línea con lo expuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), cuando aduce que “el empleo es uno de los factores que contribuye en el logro de la estabilidad, la reintegración, el desarrollo económico y una paz sostenible”.

En este contexto, surge la necesidad de articular el desarrollo de la política económica y social en materia de innovación social, emprendimiento y economía solidaria, mediante estrategias para la generación de ingresos para la población en condición de vulnerabilidad, que, como respuesta a la política de ciencia, tecnología e innovación, propone la consolidación de una cultura basada en la generación, uso y apropiación del conocimiento.

La creación de microfranquicias sostenibles basadas en modelos innovadores, coadyuvan, por una parte, a la transformación social y productiva del país,

así como a la rápida generación de ingresos en comunidades en condiciones de pobreza extrema y/o en situación de desplazamiento forzado. Este proceso se vincula directamente a la innovación social a través de modelos de negocio y de desarrollo humano, a partir de la identificación e implementación de estrategias innovadoras de emprendimiento, que aseguren un mayor retorno social y la implementación de innovaciones sociales.

3.2 El Proceso que Seguimos

El desarrollo metodológico del proyecto “Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó” fue un proceso completo y de mucho estudio, investigación, análisis y trabajo en equipo.

3.2.1 Componentes del proyecto. Para el desarrollo del proyecto se identificaron 6 componentes asociados a los objetivos del proyecto, como se enuncian a continuación:

- Seleccionar proyectos para el desarrollo de negocios de diferente naturaleza y vocación, con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con la economía solidaria, que respondan a las condiciones del entorno local y la generación de ingresos en la población vulnerable de los departamentos de Nariño, Valle, Cauca y Chocó.
- Identificar y caracterizar negocios validados en el mercado con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con economía solidaria, en las regiones focalizadas, para la generación de ingresos en población vulnerable.
- Identificar y caracterizar los beneficiarios de las microfranquicias solidarias (microfranquiciados) entre la población vulnerable (en situación de pobreza extrema, desplazamiento o víctimas del conflicto) en los departamentos de Nariño, Valle, Cauca y Chocó, que se encuentren registradas en las bases de datos del Gobierno Nacional.
- Acompañar a los microfranquiciados en la elaboración de los proyectos de microfranquicias, mediante la implementación de actividades de capacitación y entrenamiento desde el enfoque de innovación social y emprendimiento.
- Seleccionar, acompañar e implementar, los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de generación de ingresos
- Generar evidencia que permita el análisis de esta estrategia piloto de Innovación social para la generación de ingresos en población vulnerable, con miras a fortalecer la política pública en estos temas.



Figura 11. Componentes del proyecto

Fuente: esta investigación, 2014.

3.2.2 Fases del proyecto. El proyecto, cuyo objetivo general es “Promover las microfranquicias solidarias, en poblaciones en condiciones de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó, desde un enfoque de innovación social”, tiene 4 fases y 2 componentes transversales, que se mencionan a continuación:

Fase I. Definición de los perfiles de los candidatos potenciales para la conformación de las microfranquicias solidarias. **Fase II:** identificación, caracterización y selección de los negocios para microfranquiciar.

Fase II. Identificación, caracterización y selección de los negocios para microfranquiciar.

Fase III. Desarrollo del modelo solidario, empaquetamiento y puesta en marcha de las microfranquicias

Fase IV. Acompañamiento, seguimiento y evaluación a las microfranquicias

Componente transversal I: plan de capacitación y entrenamiento

Componente transversal II: Sistematización del proceso



Figura 12. Fases del proyecto

Fuente: esta investigación, 2014.

3.2.2.1 Fase I. Definición de los perfiles de los candidatos potenciales para la conformación de las microfranquicias solidarias

En esta fase se avanzó con dos objetivos específicos:

Seleccionar proyectos para el desarrollo de negocios de diferente naturaleza y vocación, con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con la economía solidaria, que respondan a las condiciones del entorno local y la generación de ingresos en la población vulnerable de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle y Chocó

Identificar y caracterizar los beneficiarios de las microfranquicias solidarias (microfranquiciados), entre la población vulnerable (en situación de pobreza extrema, desplazamiento o víctimas del conflicto), en los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó, que se encuentren registradas en las bases de datos del Gobierno Nacional.

Con respecto a la consecución del primer objetivo específico de esta fase, enfocado en la selección de proyectos para el desarrollo de negocios de diferente

naturaleza y vocación, con potencial de convertirse en microfranquicias presentados por población vulnerable de los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó, se desarrollaron dos estrategias: **Estrategia uno:** socialización del proyecto a instituciones y, **Estrategia dos:** convocatoria a presentar proyectos para el desarrollo de negocios, por parte de grupos de personas en condiciones de vulnerabilidad, que cuenten preferiblemente con Formación del SENA, que puedan asociarse para formar organizaciones de economía solidaria susceptibles de ser franquiciadas.

Para ejecutar la **Estrategia Uno**, se tuvo previsto un mecanismo con su respectiva actividad, fuentes para guardar información y dos resultados:

Las visitas a instituciones potenciales aliadas, como mecanismo de la Estrategia Uno, se efectuó mediante presentación del proyecto a dichas instituciones (Figura 13. **Portafolio del proyecto**). De la visita, y conversación derivada de ella, se levantó una acta, en la cual se plasmaron tanto los acuerdos interinstitucionales a que se llegaron, como unos primeros listados iniciales de microfranquiciantes y microfranquiciados aportados al proyecto por las instituciones.



Figura 13. Imagen del portafolio y reuniones instituciones aliadas

Fuente: esta investigación, 2014.

Para ejecutar la **Estrategia Dos** se tuvieron en cuenta tres mecanismos.

El primer mecanismo, consistió en la difusión por medios de comunicación y medios de las instituciones aliadas. Su actividad más importante fue la publicación de la convocatoria y del formato de postulación de proyectos por medios de comunicación y medios de las instituciones aliadas. El resultado a obtener es: publicada la convocatoria por los medios de comunicación locales y de instituciones aliadas. (**Figura 14. Convocatoria y formato de postulación de proyectos**).



Figura 14. Imagen del pantallazo de la convocatoria y formato de postulación de proyectos

Fuente: esta investigación, 2014

El segundo mecanismo, consistió en la postulación de proyectos, el cual se implementó mediante la recepción de proyectos, en un formato diseñado con tal propósito y el resultado esperado fue recibir 80 proyectos. Se recibieron en total 182 proyectos logrando un indicador del 227%.

El tercer mecanismo, consistió en la **valoración de los proyectos por parte de cada equipo departamental**, para lo cual se ejecutó la acción de evaluación del cumplimiento de criterios y requisitos, por parte de los proyectos postulados

y de sus posibles beneficiarios. Para esto se acudió tanto a un formato inicial de evaluación de proyectos como a la consulta de bases de datos de Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema -ANSPE- y Red Nacional de Información -VIVANTO-. De la aplicación de este mecanismo y sus actividades se esperó obtener 60 proyectos preseleccionados.

Con respecto al cumplimiento del segundo objetivo específico, **identificación y caracterización de los beneficiarios entre la población vulnerable (en situación de pobreza extrema, desplazamiento o víctimas del conflicto), en los departamentos de Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó**, se propusieron cuatro estrategias: **Estrategia uno**, diagnóstico de las condiciones socioeconómicas y capacidades emprendedoras de las personas postulantes de los proyectos preseleccionados; **Estrategia dos**, evaluación de los proyectos preseleccionados; **Estrategia tres**, articulación interdepartamental de proyectos y **Estrategia cuatro**, contextualización de los proyectos seleccionados y opcionales.

Para ejecutar la **Estrategia Uno**, se usó como mecanismo la caracterización de los beneficiarios de los proyectos preseleccionados, lo cual se adelantó mediante actividades tales como la entrevista personal para aplicar el Test del Perfil Emprendedor y visitas domiciliarias para la verificación de las condiciones de vida personal y familiar. Los resultados de esta estrategia se encuentran articulados al cumplimiento de la Estrategia Dos.

En la **Estrategia Dos** consistente en la evaluación de los proyectos preseleccionados, el mecanismo utilizado fue el de tomar los resultados del Test de perfil emprendedor, del proyecto y de la visita domiciliaria, para evaluar mediante un **Formato de evaluación**. Según el puntaje obtenido se seleccionó, de mayor a menor, 30 proyectos y 8 opcionales, como susceptibles de franquiciarse.

La **Estrategia tres**, de articulación interdepartamental de proyectos, aplicó como mecanismo el Encuentro Virtual Regional en el cual, la actividad más relevante fue la presentación de cada uno de los proyectos seleccionados por parte de los equipos departamentales. Como instrumento se utilizó la video conferencia. Con esta estrategia se logró la socialización de los proyectos para la búsqueda de empresas microfranquiciantes.

Para avanzar con la **Estrategia cuatro**, de contextualizar los proyectos seleccionados y opcionales, se utilizó el mecanismo de revisión documental para

la Elaboración de Contextos, acudiendo a revisión de fuentes documentales de información oficial como Gobernación y alcaldías, ANSPE, UAEOS, también libros y estudios. Como resultado se obtuvo un Documento de Caracterización de las localidades, en donde se desarrollaron las Microfranquicias y el perfil de los beneficiarios con potencial de ser microfranquiados.

3.2.2.2 Fase II. Identificación, caracterización y selección de los negocios para microfranquiciar. En esta fase se avanzó con el cumplimiento del objetivo: Identificar y caracterizar negocios validados en el mercado con potencial de convertirse en microfranquicias adaptables y compatibles con economía solidaria, en las regiones focalizadas, para la generación de ingresos en población vulnerable.

Para alcanzar con éxito dicho objetivo, se aplicaron tres estrategias:

Estrategia Uno: convocatoria a negocios, especialmente de servicios o producción, a presentar propuestas de microfranquicias afines a los proyectos preseleccionados y opcionales. **Estrategia Dos:** Preparación técnica de los negocios identificados con potencial de microfranquiciar que sean compatibles con la economía solidaria. **Estrategia Tres:** sistematización del proceso.

Para el desarrollo de la **Estrategia Uno**, Convocatoria a negocios a presentar propuestas de microfranquicias afines a los proyectos preseleccionados y opcionales, se utilizó dos mecanismos:

Presentación a posibles microfranquiciantes del proyecto general y de cada uno de proyectos de la población en condición de vulnerabilidad.

Para lograrlo se ejecutaron dos actividades: visitas a negocios previamente identificados en la etapa de sensibilización y promoción de microfranquicias dentro y fuera del país y promoción del proyecto con negocios dentro y fuera del país, mediante contactos virtuales. En estas actividades (visita a negocios locales, y, promoción de proyecto con negocios dentro del país), se utilizaron el Portafolio del proyecto, un spot comercial para televisión y radio) y, los resúmenes de los proyectos de la población en condición de vulnerabilidad y el correo electrónico, con esto fue posible obtener negocios dispuestos a postularse como microfranquiciantes.

Postulación de negocios con potencial de microfranquiciar. En la visita a negocios, se utilizó el mecanismo de recepción de postulaciones, para lo cual los interesados diligenciaron el Formato de postulación, el cual recogió información del negocio para una primera preselección; se recibieron las

postulaciones y mediante su análisis se consiguieron negocios con potencial microfranquiciante.

Para el desarrollo de la Estrategia Dos, de preparación técnica de modelos de negocio, se utilizarán nueve mecanismos:

Formulación de modelos de negocio compatibles con la economía solidaria. Este mecanismo se utilizó haciendo una presentación de los modelos de negocios por parte de los potenciales microfranquiciantes en cada departamento, mediante el Lienzo de Modelo de Negocio Canvas (**Figura 15. Imagen Lienzos del Modelo de Negocio Canvas**). Este lienzo contribuyó al Startup al proporcionar una idea concreta del modelo de negocios. Como resultado se logró modelos de negocio formulados de los potenciales microfranquiciantes.

La información que usted nos proporcione será estrictamente confidencial. Será usada con fines académicos en la sección de negocios validados comercialmente para el proyecto Fomento de Microfranquicias Innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó y no podrá utilizarse con fines comerciales, de tributación fiscal o de investigación judicial. Tenga en cuenta que sus respuestas son muy importantes para el éxito de esta investigación. El diligenciamiento de sus contenidos garantiza su consentimiento. ID: _____ CÓDIGO FT – 007

NEGOCIO: _____ Fecha de diligenciamiento: DD MM AAAA

| | | | | |
|-----------------------------|-------------------|-----------------------|----------------------------|-------------------------|
| ALIADOS / PARTNERS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACION CON EL CLIENTE | SEGMENTO DE CLIENTES |
| | RECURSOS CLAVE | | CANALES | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | | FUENTE DE INGRESOS | |

FUENTE: OSTERWALDER, Alexander. Generación de Modelo de negocio. Deusto. 2012.

Figura 15. Imagen lienzos modelo de negocio Canvas

Fuente: OSTERWALDER, Alexander. Generación de Modelo de negocio. Deusto. 2012.

Evaluación equipo de trabajo regional. El equipo de trabajo regional procedió a realizar la selección de los modelos de negocio a convertirse

en microfranquicias, para lo cual se utilizó el Formato de Evaluación del Modelo de Negocio.

Socialización regional de resultados. La actividad asociada a este mecanismo fue la presentación virtual de modelos de negocio formulados, mediante video conferencia, la cual se grabó y de la cual se dejó memoria escrita.

Cruce de oferta y demanda mediante encuentro entre potenciales microfranquiciantes y microfranquiados. Este mecanismo se implementó mediante dos actividades. Inicialmente se realizó el análisis y clasificación de negocios microfranquiciantes y de proyectos a ser franquiciados, para lo cual se acudió a presentaciones resumidas de los negocios compatibles y los proyectos a franquiciarse. La segunda actividad fue el encuentro preliminar de negocios entre posibles microfranquiciantes y microfranquiados mediante un instrumento denominado Acta de intención.

Observación participante - conectar potenciales microfranquiciantes y microfranquiados: se realizó visitas guiadas de los potenciales microfranquiados a los negocios microfranquiciantes, mediadas por la utilización del Formato Canvas Observación.

La **Mesa de negociación**, facilitó un encuentro de negociación entre los posibles microfranquiciantes y microfranquiados, del cual se dejaron acuerdos escritos.

Construcción de modelos de negocios para la implementación de las microfranquicias, mediante la realización de talleres de construcción de los modelos de negocios entre microfranquiciantes y microfranquiados y la determinación de presupuesto preliminar para la implementación de cada microfranquicia. Para implementar esta actividad se utilizó el Lienzo del Lean Canvas y Formato presupuesto. De todos estos mecanismos se obtuvo modelos de negocio seleccionados como microfranquicias.

Panel regional de expertos para evaluar y seleccionar los modelos de negocios. Este panel fue escogido para cada departamento entre profesionales de las instituciones aliadas, más el Director del proyecto. La actividad que desarrolló este panel, fue la evaluación final de los modelos de negocio a convertirse en microfranquicias, para lo cual utilizó el Formato de Evaluación del Modelo de Negocio Lean Canvas. Se obtuvo como resultado 30 modelos de negocios seleccionados como microfranquicias, con los cuales se surtió el proceso hasta la culminación exitosa.

Retroalimentación regional de resultados. La actividad asociada a este mecanismo fue la presentación virtual de modelos de negocio formulados, mediante video conferencia.

Estrategia Tres: sistematización del proceso. Como es preciso hacer gestión del conocimiento, para su desarrollo se acudió al mecanismo de definición de los temas de sistematización sobre la experiencia en las etapas 1 y 2 del proyecto. Esto se ejecutó mediante dos actividades: primera, selección de la metodología de sistematización como proceso reflexivo y de generación de lecciones aprendidas en la primera fase del proyecto y, segunda, aplicación de la metodología de sistematización en cada departamento promoviendo el intercambio y generación de nuevo conocimiento. Como instrumento se tiene el Documento Orientador de la Sistematización. El resultado fue un Documento inicial de sistematización y buenas prácticas de superación de la pobreza de las etapas 1 y 2 del proceso en el Occidente Colombiano.

3.2.2.3 Fase III. Desarrollo del modelo solidario, empaquetamiento y puesta en marcha de las microfranquicias. Se presenta la metodología para la tercera fase del proyecto “Fomento de Microfranquicias Innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó”. Esta fase estuvo enfocada en el desarrollo del modelo solidario, empaquetamiento y puesta en marcha de las microfranquicias. Estableció los objetivos, la estrategia de empaquetamiento y desarrollo metodológico (actividades, fuentes o instrumentos de recolección de información y resultados).

Estrategia de Empaquetamiento. La estrategia de empaquetamiento se basó en la recolección de información, documentación y estandarización de productos y/o servicios, que tienen un mayor valor agregado en un negocio (Microfranquiciante), con el fin de transferir estos procesos y procedimientos, a un modelo comercial sostenible y solidario, que permita obtener mecanismos para generar microfranquicias desde un enfoque de innovación social y emprendimiento solidario.

La estrategia de empaquetamiento hace referencia al conjunto de procesos documentados dirigidos a transferir y poner en marcha un modelo de negocio.

La estrategia de empaquetamiento se implementó en tres etapas:

Etapas 1. Desarrollo del Modelo Solidario y plan de negocios

- Estudio de mercado con participación de los franquiciados.
- Elaboración conjunta con los microfranquiciantes de planes de negocio y evaluación de la viabilidad de cada microfranquicia.
- Implementación de los modelos de organización solidaria
- Plan de mejoramiento de la calidad de vida y superación de la pobreza.

Etapa 2. Empaquetamiento.

- Diseño con microfranquiciados y microfranquiciantes de la Estrategia de comunicación de la microfranquicia.
- Estandarización de productos y/o servicios.
- Estandarización de procesos.
- Establecimiento de mecanismos jurídicos y de ética.
- Organización del Manual de Identidad Corporativa.
- Diseño industrial de mobiliario y diseño de interiores.

Etapa 3. Puesta en marcha de las microfranquicias.

- Organización del Kit de capacitación (manuales, videos y presentaciones etc.).
- Transferencia de la operación de la microfranquicia.
- Implementación y puesta en marcha de las microfranquicias.

Cabe anotar que en cada etapa se sistematiza el proceso.

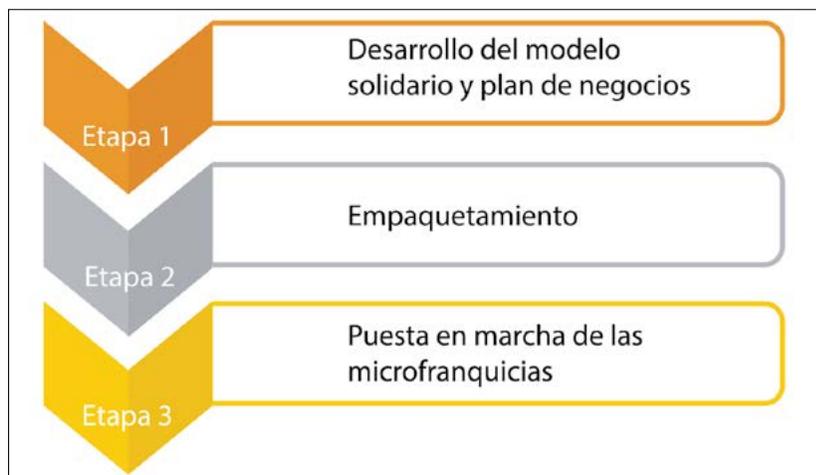


Figura 16. Estrategia de empaquetamiento

Fuente: esta investigación, 2015

Estas etapas, a su vez se subdividen en las actividades que se contemplan en esta metodología.

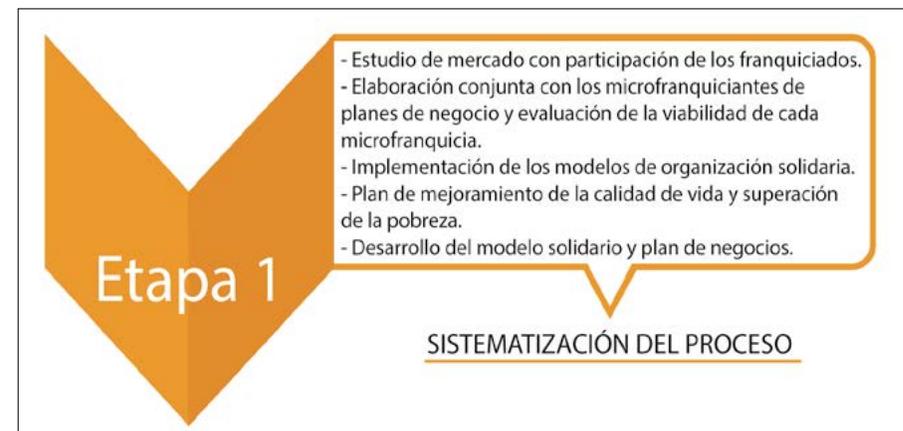


Figura 17. Etapa 1: Desarrollo del modelo solidario y plan de negocios

Fuente: esta investigación, 2015



Figura 18. Etapa 2: Empaquetamiento

Fuente: esta investigación, 2015.



Figura 19. Etapa 3: Puesta en marcha de las microfranquicias

Fuente: esta investigación, 2015

En esta fase se avanzó con el cumplimiento de los objetivos específicos cuarto y quinto del proyecto respectivamente: “Acompañar a los microfranquiados en la elaboración de los proyectos de microfranquicias, mediante la implementación de actividades de capacitación y entrenamiento desde el enfoque de innovación social y emprendimiento” y “Seleccionar, acompañar e implementar, los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de generación de ingresos”.

Con relación al cuarto objetivo específico del proyecto de acompañar a los microfranquiados en la elaboración de los proyectos de microfranquicias, se desarrolló cuatro estrategias: Estrategia uno: estudio de mercado con participación de los franquiados, Estrategia dos: elaboración conjunta con los microfranquiados de planes de negocios y evaluación de la viabilidad de cada microfranquicia. Estrategia tres: Implementación de los modelos de organización solidaria y Estrategia cuatro: plan de mejoramiento de la calidad de vida y superación de la pobreza.

Para ejecutar la **Estrategia Uno** “*estudio de mercado con participación de los franquiados*”, se ejecutó las siguientes actividades:

Uso de fuentes secundarias sobre la actividad económica del negocio a microfranquiciar: de acuerdo a los posibles negocios a franquiciar, se complementó la información de la actividad económica mediante el uso de fuentes secundarias.

Diseño y aplicación de encuestas: se procedió con la identificación del mercado objetivo, se calculó la muestra, se diseñó y aplicó el formato de

encuesta. Tabulación y análisis de la información: se tabuló y analizó la información obtenida en las encuestas. En caso de negocios donde se contó con pocos clientes o mercado asegurado, fue válido aplicar entrevistas, cartas de intención comercial o contratos. Análisis de la competencia: se realizó una investigación de los principales competidores.

Instrumentos o fuentes de recolección de información: mediante un formato de estudio de mercado, el equipo de trabajo de cada departamento en conjunto con los microfranquiados recabó información de fuentes primarias y secundarias. Como resultado de esta estrategia se obtuvo 30 informes de viabilidad de mercado para las microfranquicias a implementar.

Para ejecutar la **Estrategia Dos** “**Elaboración conjunta con los microfranquiados de planes de negocios**”, se ejecutaron cuatro actividades:

Incorporación de los estudios de mercado a planes de negocio: en esta actividad se vinculó el estudio de mercado, realizado en la primera estrategia, al cada plan de negocios.

Adaptación técnica y organizacional de la microfranquicia por el microfranquiciante: el equipo de trabajo de cada departamento en conjunto con el microfranquiciante realizó la adaptación técnica y organizacional de cada microfranquicia.

Elaboración de estudio financiero de cada microfranquicia: de acuerdo a los resultados del estudio de mercado, estudio técnico y organizacional el equipo de trabajo de cada departamento evaluó la viabilidad financiera.

Elaboración de propuesta de innovación social de la microfranquicia: con base en las dimensiones y estrategias de superación de la pobreza extrema de ANSPE, se planteó la propuesta de innovación social de cada microfranquicia.

Elaboración de informe de viabilidad para autorización y entrega de capital de trabajo para la puesta en marcha de la microfranquicia: Evaluación de planes de negocios y elaboración de informe de viabilidad para autorización de entrega de capital de trabajo para la puesta en marcha de la microfranquicia, actividad que consistió en aplicar una metodología de estudio y evaluación de la situación de cada proyecto de microfranquicia.

Instrumentos o fuentes de recolección de información: para el desarrollo de esta estrategia, se utilizó un formato de Plan de negocios, de estudio

financiero y de viabilidad, y se logró como resultado 30 planes de negocio de las microfranquicias a implementar.

Para el desarrollo de la **Estrategia tres “Elaboración e implementación de los modelos de organización solidaria”**, se realizó cuatro actividades:

Capacitación en Economía Solidaria de los microfranquiados: el Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA y otras entidades llevaron a cabo la capacitación y certificación de economía solidaria, la intensidad horaria fue como mínimo de veinte horas. En la jornada final de capacitación los asociados seleccionaron el tipo de organización solidaria a constituir. (Precooperativa)

Elaboración con participación de los microfranquiados de los estatutos de las organizaciones de economía solidaria: los profesionales del proyecto y los microfranquiados adaptaron y se aprobaron estatutos de acuerdo a los modelos establecidos por UAEOS; se levantó acta de asamblea de constitución.

Constitución legal de las organizaciones de economía solidaria: se cumplió los requisitos de constitución legal y registro ante Cámara de Comercio y DIAN.

Solicitud de control de legalidad ante Superintendencia de Economía Solidaria y en caso de tratarse de Cooperativas de Trabajo Asociado: se realizó las solicitudes y trámites ante las entidades correspondientes.

Instrumentos o fuentes de recolección de información: para la realización de estas actividades, se utilizaron los **formatos de Acta de selección por mutuo acuerdo del tipo de economía solidaria a implementar, Ejemplo de Estatutos de organizaciones de economía solidaria y documentos soporte de constitución de organizaciones solidarias**. Como resultado, se obtuvieron 30 organizaciones formalizadas.

Para el desarrollo de la **Estrategia cinco “Plan de mejoramiento de la calidad de vida y superación de la pobreza”**, se planeó una actividad: elaboración del plan mediante el desarrollo de un taller con los asociados, utilizando como Instrumentos o fuentes de recolección de información, el formato Taller de formulación del proyecto de vida”. De esta actividad, se obtuvo como resultado planes de mejoramiento de la calidad de vida de cada asociado.

Con respecto al cumplimiento del quinto objetivo específico, seleccionar, acompañar e implementar los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de generación de ingresos, se ejecutaron nueve estrategias: Estrategia uno, diseño con microfranquiados y microfranquiciante de la Estrategia de comunicaciones de la microfranquicia; Estrategia dos, estandarización de los productos y/o servicios; Estrategia tres, estandarización

de procesos; Estrategia cuatro, establecimiento de mecanismos jurídicos y de ética; Estrategia cinco, organización del Manual de Identidad Corporativa. Estrategia seis, diseño industrial de mobiliario y diseño de interiores; Estrategia siete, organización del kit de capacitación (manuales, videos y presentaciones); Estrategia ocho, transferencia de la operación de la microfranquicia y Estrategia nueve, implementación y puesta en marcha de las microfranquicias.

Para ejecutar la **Estrategia Uno, “diseño con microfranquiados y microfranquiciante de la Estrategia de comunicaciones de la microfranquicia”**, se desarrolló la siguiente actividad: formulación del plan de comunicaciones de cada microfranquicia que contiene pautas, materiales y medios de comunicación, actividad que consiste en La estrategia de comunicación, que a su vez se puede definir como “Una serie de acciones programadas y planificadas que se implementan a partir de ciertos intereses y necesidades, en un espacio de interacción humana, en una gran variedad de tiempos. La estrategia lleva un principio de orden, de selección, de intervención sobre una situación establecida. (Arellano, citado por López Viera, 2003: 214)”, Se utilizó como Instrumentos o fuentes de recolección de información, el formato estrategia de comunicaciones de la microfranquicia. Los resultados de esta estrategia se evidencian mediante la construcción de 30 estrategias de comunicación de las microfranquicias, una para cada microfranquicia

En la **Estrategia Dos** consistente en la “**estandarización de los productos y/o Servicios**”, en esta actividad el microfranquiciante con ayuda del equipo de profesionales se encargó de recolectar la información de cada producto y/o servicio, como finalidad de esta actividad se genera un estándar de procesos y/o servicios, con su respectiva documentación. Se utilizó como Instrumentos o fuentes de recolección de información, el Formato Ficha técnica del producto y/o servicio y como resultado se obtuvo la estandarización de productos y/o servicios para las 30 microfranquicias.

La **Estrategia tres**, de “**estandarización de procesos**”, esta estrategia se realizó mediante las siguientes actividades:

- Levantamiento de información sobre los procesos de cada producto y/o servicio a microfranquiciar: con el fin de generar el documento estándar de proceso que contenga la información de los productos y/o servicios, el equipo de profesionales procedió a recolectar la información de los procesos utilizados para obtener un producto o brindar un servicio, según sea el caso en particular.

- Levantamiento de información sobre el proceso de abastecimiento de materias primas, insumos o mercancías: en esta actividad el equipo de profesionales, determinó los diferentes elementos (materias primas, insumos o mercancías) que componen el desarrollo de un proceso para un determinado producto y/o servicio.

Para la ejecución de esta estrategia, se utilizó como Instrumentos o fuentes de recolección de información, el formato de procesos de producto y/o servicio y se lograron los siguientes resultados:

- Estandarizados procesos para productos o servicios para las 30 microfranquicias.
- Sistema logístico de abastecimiento para 30 microfranquicias.

Para avanzar con la **Estrategia cuatro**, enfocada en el “**Establecimiento de mecanismos jurídicos y de ética**”, se realizaron las siguientes actividades:

- Definición de términos de referencia para la transferencia del producto y/o servicio por el microfranquiciante: mediante la participación de microfranquiciante y microfranquiciado, se acordó y plasmó en un documento los términos de referencia, que sirvieron como presupuesto fundamental para la formalización de la alianza comercial entre las partes.
- Elaboración de manual de operación de cada microfranquicia que estableció mecanismos jurídicos y de ética: con base en los términos de referencia se constituye el contrato, convenio o la forma contractual que se estimó más conveniente, para formalizar la alianza comercial entre microfranquiciante y microfranquiciado, lo anterior en el marco de la responsabilidad empresarial que se plasmó a su vez en el manual de ética.
- Firmas de documentos contractuales y de ética entre microfranquiciante y microfranquiciado: las partes firmaron los documentos contractuales y con ello se formalizó la alianza comercial.

Para el desarrollo de esta estrategia, se utilizó como Instrumentos o fuentes de recolección de información, el Formato de Manual de operaciones. Como resultado se lograron 30 manuales de operación de las microfranquicias.

Con referencia a la **Estrategia cinco**, “**Organización del Manual de Identidad Corporativa**”, se desarrollaron las siguientes actividades: recopilación de elementos y elaboración de manuales identidad corporativa de los negocios a microfranquiciar: el equipo de profesionales se encarga de recolectar la información de identidad corporativa (logotipo, colores

corporativos, tipografías, papelería e imagen corporativa) de los negocios de los microfranquiciantes, con el fin de elaborar el manual de identidad corporativa que se transfirió a los microfranquiciados.

Para el desarrollo de la estrategia se utilizó como instrumentos o fuentes de recolección de información, el Formato Manual de identidad corporativa y como resultado se obtuvo 30 manuales de identidad corporativa de las microfranquicias.

La Estrategia seis “Diseño industrial de mobiliario y diseño de interiores”, se desarrolló mediante el diseño industrial de mobiliario y diseño de interiores para cada microfranquicia a implementar. Esto se ejecutó con el acompañamiento del equipo de profesionales, mediante visitas guiadas de observación y levantamiento de información; como Instrumentos o fuentes de recolección de información, se utilizó el Formato diseño industrial de mobiliario y diseño de interiores y se obtuvo 30 diseños industriales de mobiliario y diseño de interiores para las microfranquicias.

Para la **Estrategia siete, Organización del kit de capacitación (manuales, videos y presentaciones, etc.)**, se realizó la organización de los manuales y documentos de cada microfranquicia, y que tuvo como finalidad consolidar los documentos generados en el desarrollo de la metodología de estrategia de empaquetamiento, tales como: manual operativo, estandarización de producto y/o servicio, estandarización de procesos, diseño de mobiliario, planes de mejoramiento de la calidad de vida, sistema logístico de abastecimiento, planes de negocio y manual de identidad corporativa; con estos elementos se generaron los medios audiovisuales y escritos, que sirvieron a su vez, para socializar el proceso de empaquetamiento. Como resultado de esta actividad se obtuvo 30 kit de capacitación de cada microfranquicia.

En cuanto a la **Estrategia ocho, “Transferencia de la operación de la microfranquicia”**, para el desarrollo de esta actividad se desarrolló la siguiente actividad: se capacitó y entrenó acerca del funcionamiento de la microfranquicia por parte de los microfranquiciantes, tarea que estuvo a cargo del microfranquiciante en conjunto con el equipo de profesionales del proyecto, y con ello lograr transferir la operatividad del negocio a los microfranquiciantes. Como Instrumentos o fuentes de recolección de información, se utilizó Registros de asistencia y evidencia fotográfica, y el resultado de la aplicación de esta estrategia fue la capacitación y entrenamiento documentado.

Finalmente para ejecutar el quinto objetivo específico del proyecto se presenta la **Estrategia nueve, “Implementación documentada y puesta en marcha de las microfranquicias”, para la cual** se desarrollaron las siguientes actividades:

- Asignación de recursos para el funcionamiento de las microfranquicias: dicho proceso de adquisición, se realizó en comité, con la participación de las entidades vinculadas al proyecto, Director general del proyecto y Director Financiero del proyecto. Para el desarrollo de este proceso se tuvo en cuenta los siguientes documentos: manual operativo, diseño de mobiliario, manual de identidad corporativa, planes de mejoramiento de la calidad de vida, sistema logístico de abastecimiento y planes de negocio. Con base en los anteriores presupuestos se procedió a evaluar la asignación de recursos para cada microfranquicia, para cada rubro en particular. Una vez asignados los recursos se establecieron las características específicas del mobiliario, equipos, material publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías, y se designó a un equipo de profesionales para realizar tres cotizaciones de cada elemento necesario para el funcionamiento de la microfranquicia.
- Adquisición de mobiliario, equipos, material publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías para la puesta en marcha de las microfranquicias: con el fin de generar un proceso transparente y claro, se convocó a comité, en el cual participaron las entidades vinculadas al proyecto, Director general y Director Financiero del proyecto; comité que se encargó de seleccionar a los proveedores, de acuerdo a las cotizaciones obtenidas y con base en la calidad de cada elemento; con posterioridad se designó al responsables del trámite para la adquisición de los elementos requeridos para el funcionamiento de cada microfranquicia.
- Entrega y montaje de mobiliario, equipos, material publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías para cada microfranquicia: en coordinación el equipo directivo y profesional del proyecto y los microfranquiciantes, se realizó la entrega formal de los elementos adquiridos para cada microfranquicia, con el fin de proceder al montaje y adecuación.
- Puesta en marcha de las microfranquicias: hace referencia a la apertura formal y puesta en marcha de las microfranquicias.

Como Instrumentos o fuentes de recolección de información, se utilizó los siguientes formatos: Formato de acta asignación de recursos, Formato de acta

adquisición de mobiliario, equipos, material publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías, Formato de entrega de mobiliario, equipos, materia publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías, y como resultado de la ejecución de esta estrategia se obtuvo 30 microfranquicias con el mobiliario, equipo, material publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías, en funcionamiento.

3.2.2.4 Fase IV. Estrategia de acompañamiento, seguimiento y evaluación de las microfranquicias. Se consideraron las siguientes estrategias para el desarrollo de la fase IV del proyecto:

- Realización de acto de apertura de las microfranquicias
- Implementación de procesos de asesoría y acompañamiento in-situ a las microfranquicias mediante la metodología de cartillas SENA.
- Acompañamiento y transferencia del empaquetamiento documentado a las microfranquicias
- Seguimiento y evaluación a las microfranquicias mediante indicadores de gestión



Figura 20. Estrategias

Fuente: elaboración propia

En esta fase se avanzó con el cumplimiento del objetivo específico quinto del proyecto: “Seleccionar, acompañar e implementar, los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de generación de ingresos”.

Con relación al quinto objetivo específico del proyecto de Seleccionar, acompañar e implementar, los proyectos para la creación de microfranquicias que mejor respondan a la estrategia de generación de ingresos”, se desarrollaron cuatro estrategias: *Estrategia uno*: Realización de acto de apertura de las microfranquicias. *Estrategia dos*: Implementación de procesos de asesoría y acompañamiento in-situ a las microfranquicias mediante la metodología de cartillas SENA. *Estrategia tres*: Acompañamiento y transferencia del empaquetamiento documentado a las microfranquicias. *Estrategia cuatro*: Seguimiento y evaluación a las microfranquicias mediante indicadores de gestión.

Para ejecutar la **Estrategia Uno “Realización de acto de apertura de las microfranquicias”**, se desarrolló la siguiente actividad:

- Realizar actos de apertura de las microfranquicias solidarias.

Instrumentos o fuentes de recolección de información: Acta de apertura de las microfranquicias. Mediante este instrumento el equipo de trabajo de cada departamento en conjunto con los microfranquiados realizó el acto de apertura de las 30 microfranquicias. Como resultado de esta estrategia se obtuvieron 30 microfranquicias puestas en marcha con acto de apertura.

Para ejecutar la **Estrategia Dos “Implementación de procesos de asesoría y acompañamiento in-situ a las microfranquicias mediante la metodología de cartillas SENA”**, se desarrolló tres actividades:

- Asesoría in-situ “Conociendo mi negocio” y “¿Cómo aumentar mis ventas?”
- Asesoría in-situ “Los procesos de mi negocio”
- Asesoría in-situ “Las cuentas de mi negocio”

Mecanismo: visitas de fortalecimiento a las microfranquicias solidarias para asesorar en áreas empresariales.

Instrumentos o fuentes de recolección de información: cartillas del SENA integradas por 4 módulos. Se obtuvo como resultado 30 microfranquicias solidarias fortalecidas en el área comercial, técnica, administrativa y financiera.

Para el desarrollo de la **Estrategia tres “Acompañamiento y transferencia del empaquetamiento documentado a las microfranquicias”**, se desarrolló seis actividades:

- Transferencia del empaquetamiento documentado por parte del microfranquiante
- Socialización del plan de negocio final de la fase III.
- Asesoramiento en el empaquetamiento documentado: estrategias de comunicación, flujograma de procesos, manual de identidad corporativa, diseño de interiores.
- Asesoramiento la Microfranquicia solidaria en temas contables y tributarios.
- Comunicación telefónica permanente con los microfranquiados
- Establecimiento una línea para resolver inquietudes de los microfranquiados

Para el desarrollo de la **Estrategia cuatro “Seguimiento y evaluación a las Microfranquicias,”** mediante el Establecimiento de un sistema de información para el monitoreo, seguimiento y evaluación de las microfranquicias, con indicadores de resultado, se tiene previsto una actividad: visita de seguimiento y evaluación a las Microfranquicias solidarias, utilizando como Instrumentos o fuentes de recolección de información el Formato de seguimiento y evaluación de las Microfranquicias con indicadores de gestión” De esta actividad, se obtendrán como resultado 3 visitas de seguimiento y evaluación a las 30 Microfranquicias solidarias.

3.3 Evento Nacional de Microfranquicias

El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS-, La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias -UAEOS -y La Universidad Mariana con las entidades aliadas, realizaron el evento de cierre del Programa de Microfranquicias Solidarias Innovadoras, una apuesta de innovación social desde la institucionalidad.

El objetivo, fue mostrar los resultados del Programa y su potencial como estrategia para la construcción de paz desde los territorios.

La agenda del evento contó con dos componentes. Uno académico, en el cual se presentó los resultados obtenidos, se discutió con expertos, líderes del sector

y microfranquiciados sobre la sostenibilidad del Programa, y, dos, empresarial, en el cual se realizó una muestra compuesta por cada una de las microfranquicias participantes de la Región. Este espacio fue propicio para generar nuevas relaciones, intercambiar conocimientos, prácticas y expectativas a nivel académico, empresarial, social y técnico sobre la economía solidaria y apreciar cómo a partir de proyectos e ideas innovadoras se rompen esquemas tradicionales de negocios para la generación de ingresos en población vulnerable.



Figura 21. Mesa de instalación del evento

Fuente: Esta investigación, 2015

3.4 Validación Metodológica

En este momento del Proyecto se buscó generar evidencias que permitan el análisis de esta estrategia de innovación social para la generación de ingresos en población vulnerable, con el fin de aportar al conocimiento sobre el tema y a apoyar prácticas semejantes en otros entornos y momentos. Para conseguir estos fines se validó la metodología como proceso reflexivo y de generación de lecciones aprendidas en las cuatro fases del Proyecto, la cual se aplicó en cada departamento, promoviendo el intercambio y generación de nuevo conocimiento.

3.4.1 Ejecución fase I y II. Después de aplicar la fase I y II, se logró los siguientes resultados:



Figura 22. Resultados fase I

Fuente: Esta investigación, 2015



Figura 23. Resultados fase I

Objetivo: identificación y caracterización de los beneficiarios

Fuente: Esta investigación, 2015

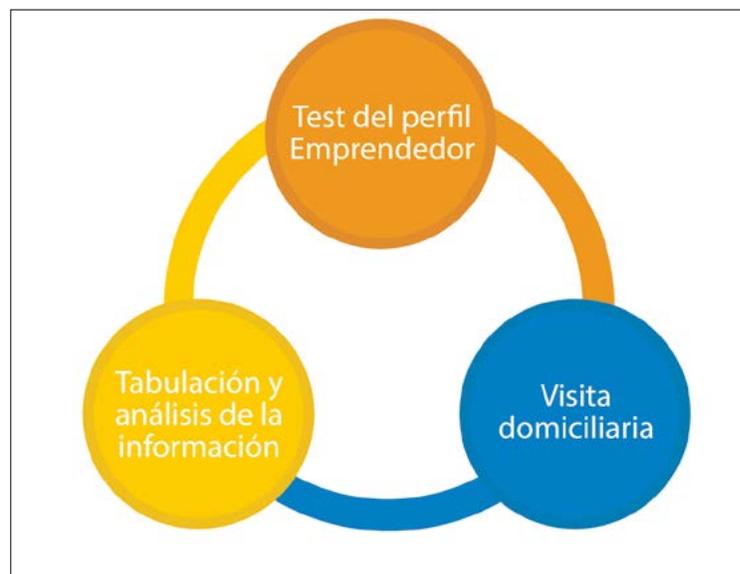


Figura 24. Instrumentos para la caracterización de beneficiarios

Fuente: Esta investigación, 2015



Figura 25. Caracterización de localidades

Fuente: Esta investigación, 2015



Figura 26. Caracterización de beneficiarios

Fuente: Esta investigación, 2015



Figura 27. Resultados fase II

2. Objetivo: Desarrollo de la identificación, caracterización y selección de los microfranquiciantes (negocios validados) = 100%

Fuente: Esta investigación, 2015

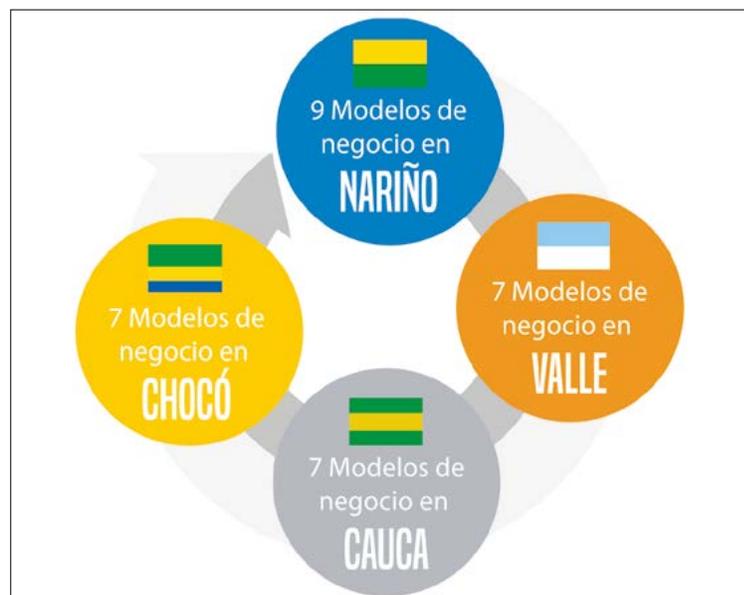


Figura 28. Construcción de 30 modelos de negocio (Canvas de Alexander Osterwalder)

Fuente: Esta investigación, 2015

Recomendaciones de la validación metodológica

A continuación se presentan las recomendaciones pertinentes sobre las actividades definidas en la anterior metodología:

- **Presentación del proyecto:** se debe efectuar alianzas con entidades estratégicas, que realmente aporten al desarrollo del proyecto.
- **Entrevista personal para aplicar test del perfil emprendedor:** el test de emprendimiento aplicado no fue el adecuado por cuanto muchos postulados no contaban con todas las destrezas para su desarrollo, se sugiere utilizar un test más sencillo y fácil de entender.
- **Entrevista domiciliaria de verificación de condiciones de vida personales y familiares:** fue desgastante el hecho de visitar a todos los beneficiarios, lo cual demoró el proceso; es necesario replantear esta actividad y aplicar la entrevista en una reunión de todos los beneficiarios de cada grupo.
- **Encuentro preliminar de negocios entre posibles microfranquiciantes y microfranquiciados:** es necesario realizar varios encuentros preliminares

entre posibles microfranquiciantes y microfranquiciados para mejorar procesos de entendimiento y confianza entre las partes.

- **Visitas guiadas de los potenciales microfranquiciados a los negocios microfranquiciantes:** es necesario realizar varias visitas para lograr un mejor conocimiento de los negocios y sus procesos.
- **Encuentro de negociación entre posibles microfranquiciantes y microfranquiciados:** llevar un formato estándar de contrato a estos encuentros y discutir las condiciones de operación del negocio
- **Talleres de construcción de los modelos de negocios entre microfranquiciantes y microfranquiciados y determinación de presupuesto:** es necesario realizar varias sesiones para construir el modelo de negocio de cada microfranquicia y determinar el presupuesto. Igualmente la determinación de los equipos, muebles, enseres y materiales necesarios para la operación con sus características técnicas.

3.4.2 Ejecución fase III. Después de aplicar la fase III, se lograron los siguientes resultados. Posteriormente se realizan unas observaciones o sugerencias de mejoramiento.



Figura 29. Resultados fase III

Fuente: Esta investigación, 2015

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|--|-------------------------------|---|
| PRECOOPERATIVA LAS GAVIOTAS NARIÑO | GRANJA "HUEVO IDEAL" | Producción y comercialización de huevos de gallina, bajo la técnica de semipastoreo. |
| PRECOOPERATIVA LIMESPORT NARIÑO | COSER Y COSER | Elaboración, comercialización y distribución de artículos de dotaciones institucionales, industriales e insumos de maquinaria para confección. |
| PRECOOPERATIVA MANOS UNIDAS PASTO | DENTIMED S.A.S | Comercialización y distribución de artículos y productos de limpieza y servicios de aseo a entidades particulares y estatales. |
| PRECOOPERATIVA FRUTI HELADOS LA ÑAPANGUITA | HELADOS LA ÑAPANGUITA | Producción y comercialización de helados artesanales de paña frutería y bebidas refrescantes. |
| PRECOOPERATIVA RICA PANELA NARIÑO | DELICIAS DE JOTA | Producción y comercialización de panela pulverizada. |
| PRECOOPERATIVA SLOREN FASHION | SLOGIC - SUMIENLACE | Confección y comercialización de dotaciones institucionales. |
| PRECOOPERATIVA SUMINISTROS NUEVO MILENIO SUR OCCIDENTE | GRUPO EMPRESARIAL MADEX S.A.S | Comercialización y distribución de artículos en material didáctico para laboratorios y aulas inteligentes. Dotación de equipos y accesorios para muebles escolares, de oficina, bibliotecas en obras técnicas y especializadas. |
| PRECOOPERATIVA TIERRAS CAFETERAS, SABOR Y ORIGEN | WAYCO S.A.S | Producción y comercialización de café a través de una tienda de café especial. |
| PRECOOPERATIVA SUPER MOTOS | SUPERMOTOS DE NARIÑO | Mantenimiento, reparación y comercialización de repuestos multimarca para motocicletas. |

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|--|--------------------|--|
| PRECOOPERATIVA MULTIACTIVA SERVIR | DANCALI | Elaboración y comercialización de productos de heladería, panadería y pastelería de la marca DANCALI. |
| PRECOOPERATIVA DE MUJERES EN PROGRESO - MELANCOOP | DANCALI | Elaboración y comercialización de productos de heladería, panadería y pastelería de la marca DANCALI. |
| PRECOOPERATIVA LA FORTALEZA DEL VALLE | MIL HOJAS | Elaboración y comercialización de productos derivados del maíz, de la marca MIL HOJAS. |
| PRECOOPERATIVA INNOVACIÓN DE ALIMENTOS - INDALCOOP | MIL HOJAS | Gastronomía típica colombiana, elaboración y venta de productos de panadería y derivados del maíz de la marca MIL HOJAS. |
| PRECOOPERATIVA UNIDOS DE LA MANO DE DIOS - PRECOPUNIDIOS | MIL HOJAS | Gastronomía típica del valle del cauca, elaboración y comercialización de los productos de la marca MIL HOJAS. |
| PRECOOPERATIVA CAFICULTORES LOS FARALLONES - COOPCAFÉ | MIL HOJAS | Producción y venta de café en una tienda de café especial y elaboración y comercialización de los productos. |
| PRECOOPERATIVA TÍPICOS DE MI COLOMBIA - TIPICOOP | PROLACÉ | Producción y comercialización de yogurt orgánico con sabores innovadores. |

Figura 32. Microfranquicias en Valle del Cauca

Fuente: Esta investigación, 2015

Figura 30. Microfranquicias en Nariño

Fuente: Esta investigación, 2015

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|---|----------------------------|--|
| PRECOOPERATIVA CAFÉ EL DORADO EL MEJOR | CAFÉ LA NIGUA | Producción y comercialización de café, en una tienda de café especial. |
| PRECOOPERATIVA CAFÉ LA REJOYA, EL CAFÉ DE LA RECONCILIACIÓN | FEDAR | Producción y comercialización de café, en una tienda de café especial. |
| PRECOOPERATIVA HUEVOS FELICES DOÑA GALLINA | FEDAR | Producción de huevos. |
| PRECOOPERATIVA TRABAJANDO EN EQUIPO | KAWALÚ EQUINOTERAPIA | Servicios terapéuticos para niños con discapacidad cognitiva. |
| PRECOOPERATIVA SURTITORTILLAS | PANADERÍA VILLAMERCEDES | Elaboración y comercialización de productos de panadería y derivados del maíz. |
| PRECOOPERATIVA ASEO MAXI | SOLO POR SERVICIOS POPAYÁN | Servicios de aseo, limpieza y mantenimiento de pisos. |
| PRECOOPERATIVA SÚPER SERVICIOS DEL CAUCA | SOLO POR SERVICIOS POPAYÁN | Servicios de mensajería, aseo, limpieza, envío y entrega de domicilios. |

Figura 31. Microfranquicias en Cauca

Fuente: Esta investigación, 2015

Figura 33. Microfranquicias en Chocó

Fuente: Esta investigación, 2015

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|--|------------------------------------|--|
| PRECOOPERATIVA MUJERES TRADICIONALES | RESTAURANTE OREGANO "DOÑA JACINTA" | Gastronomía - Restaurante de costilla ahumada, carne asada, pescado y mucho más. |
| PRECOOPERATIVA SABOR OFICIAL | RESTAURANTE OREGANO "DOÑA JACINTA" | Gastronomía - Restaurante - preparación de mondongo de doña Jacinta. |
| PRECOOPERATIVA LA CANDELARITA | SUPERMERCADO ASTURIAS | Comercialización de productos básicos de la canasta familiar a través de una tienda express. |
| PRECOOPERATIVA LA FRANQUICIA SOLIDARIA | SUPERMERCADO MERCADIARIO | Comercialización de productos básicos de la canasta familiar a través de una rapitienda. |
| PRECOOPERATIVA UNIÓN DEL PROGRESO | PANADERÍA Y CAFETERÍA ÉXITO | Elaboración y comercialización de productos de panadería y derivados del maíz. |
| PRECOOPERATIVA AMIGOS SOLIDARIOS | SUPERMERCADO MERCADIARIO | Comercialización de productos básicos de la canasta familiar a través de una tienda express. |
| PRECOOPERATIVA LA MULTIPLICACIÓN | PANADERÍA Y CAFETERÍA ÉXITO | Elaboración y comercialización de productos de panadería. |

Figura 33. Microfranquicias en Chocó

Fuente: Esta investigación, 2015

Recomendaciones fase III:

- Realizar un documento contractual antes de esta fase que permita un mayor compromiso por parte de los microfranquiciados y microfranquiciantes para prevenir retiros de último momento.
- Realizar un estudio de mercado para diferentes variables como el clima y así proponer nuevas estrategias para contrarrestar bajas en la demanda en algunas épocas del año.
- Realizar capacitaciones más prácticas que permitan una mejor apropiación de los temas
- Para la adquisición de mobiliario, equipos, material publicitario (imagen corporativa), materias primas, insumos o mercancías para la puesta en marcha de las microfranquicias la búsqueda de proveedores que tengan la capacidad de suministrar todo lo requerido y disminuya así los tiempos y trámites de las compras.
- Antes del proceso de puesta en marcha de las microfranquicias es necesario incrementar las capacitaciones por parte del microfranquiciante que permita mejorar el proceso de operación.
- Se sugiere realizar un pago a los microfranquiciantes para lograr mayor compromiso en la fase de entrenamiento a los microfranquiciados.

3.4.3 Ejecución fase IV. Después de aplicar la fase IV, se lograron los siguientes resultados. Posteriormente se realizan unas observaciones o sugerencias de mejoramiento.

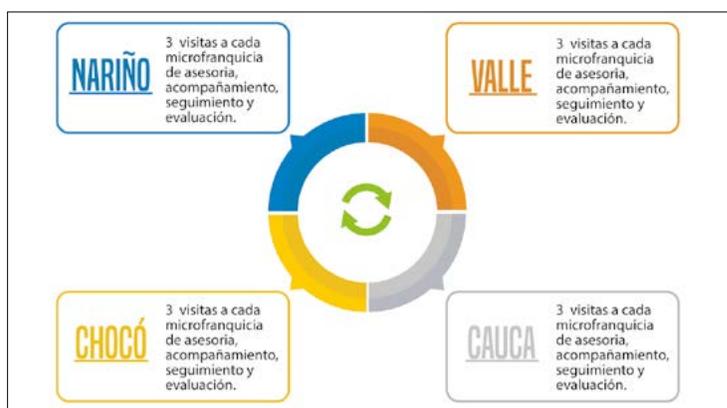


Figura 34. Resultados fase IV

Fuente: Esta investigación, 2015

Recomendaciones fase IV:

- Se debe realizar seguimiento permanente, de él depende el éxito de la operación de la microfranquicia.
- Es clave el seguimiento y apoyo permanente por parte del microfranquiciante
- 3 meses son muy cortos para la fase de seguimiento.
- Es necesario que los profesionales cuenten con una experiencia empresarial para la ejecución de las asesorías.
- Es de vital importancia el control y seguimiento de los profesionales que desarrollan el acompañamiento a las microfranquicias.
- Es necesario la búsqueda de aliados estratégicos como el programa de Emprendimiento y Fortalecimiento del SENA para realizar un acompañamiento y seguimiento de mejor calidad.

4.1 Conceptualización

En América Latina, la sistematización se origina en medio de los procesos de educación popular de la década de los 80, tal como lo señala Verger, en su artículo “Sistematización de experiencias en América Latina”:

La sistematización de experiencias es una metodología de investigación participativa iniciada por colectivos comprometidos con la educación popular en América Latina. La sistematización de experiencias nace a principios de la década de los 80 en un contexto de crisis socioeconómica en la mayoría de países de la región (motivo por el cual se habla de los 80 como la “década perdida de América Latina”) y en el que el paradigma de la educación para el desarrollo desde la perspectiva de la teoría del capital humano estaba demostrando sus carencias¹⁶.

En este sentido, se puede afirmar que la sistematización se limita al ordenamiento de la información que arroja una experiencia social, la reflexión que se hace sobre la misma y la enunciación de los aprendizajes que se hayan alcanzado en la misma. Este nuevo conocimiento permite el escalamiento y la aplicación de los procesos, favoreciendo nuevas prácticas que no supongan partir de cero sino que se construye sobre las experiencias vividas por otros actores sociales y sobre las que se construyen las nuevas experiencias, aprovechando los aciertos y evitando la repetición de los errores que se hayan cometido en la primera experiencia.

En esta sistematización se mantiene la definición de la sistematización como un proceso, tal como lo señala Martinic¹⁷, quien la define como un proceso de “recuperar lo que los actores saben de la experiencia en la cual participan. Analizar las informaciones e interpretaciones acumuladas a lo largo de la práctica para entender el sentido de los cambios que se intenta producir y de cómo ellos se producen”.

Igualmente se mantiene la propuesta que hace Oscar Jara¹⁸, en su artículo “Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias”, cuando afirma que se debe pasar de una concepción de la sistematización como un simple ordenamiento y clasificación de datos, a una opción menos común y más compleja, que mira las experiencias como procesos históricos y transformadores. Dichas experiencias han de verse en su contexto y en el

¹⁶ VERGER, Antoni. Sistematización de experiencias en América Latina. Barcelona. 2014. Recuperado en: http://www.cepalforja.org/sistematizacion/cgi-bin/blosxom.cgi/reflexion_teorica

¹⁷ MARTINIC, Sergio. La reflexión metodológica en el proceso de sistematización de experiencias en educación popular. En: Cuadernos de lecturas. Medellín. N° 2 (1991). p. 10

¹⁸ Jara Holliday, Oscar. Dilemas y desafíos de la sistematización de experiencias. San José. CEP Alforja. 2001, P. 2. Recuperado en http://www.dimensioneducativa.org.co/biblioteca.shtml?AA_SL_Session=8c679bc6d-b28897276c90a74aa5e0312&xx=52426

4. INFORME DE SISTEMATIZACIÓN

momento institucional que se está viviendo. Pero no se trata de ver qué es lo que sucede, sino de hacer una interpretación crítica:

El dilema está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que sucede sino pasar a realizar una interpretación crítica. El eje principal de preocupación se traslada de la reconstrucción de lo sucedido y el ordenamiento de la información, a una interpretación crítica de lo acontecido para poder extraer aprendizajes que tengan una utilidad para el futuro.

Tal como se vislumbraba en el Plan inicial de sistematización, se definió, desde las ideas de Jara, que los objetivos de esta sistematización han sido: mejorar las prácticas, compartir los aprendizajes y contribuir al enriquecimiento de la teoría. En términos generales, Jara cree que la sistematización debe ser una práctica interpretativa, crítica e histórica que se oriente al enriquecimiento y a la profundización de un conocimiento que ayude a mejorar las prácticas cotidianas de los grupos humanos.

Igualmente, se mantiene el concepto expresado por Carlos Vasco, en su artículo “Sistematizar o no, he ahí el problema”¹⁹, en el que afirma que la sistematización es una acción muy importante y siempre inacabada porque se basa en una actitud permanente de no quedar nunca satisfecho.

En este proceso sistematizador, hemos decidido acoger la propuesta de sistematización que hacen Berdegué, Ocampo y Escobar²⁰, por su claridad y sencillez y porque se considera que se puede aplicar al proyecto realizado:

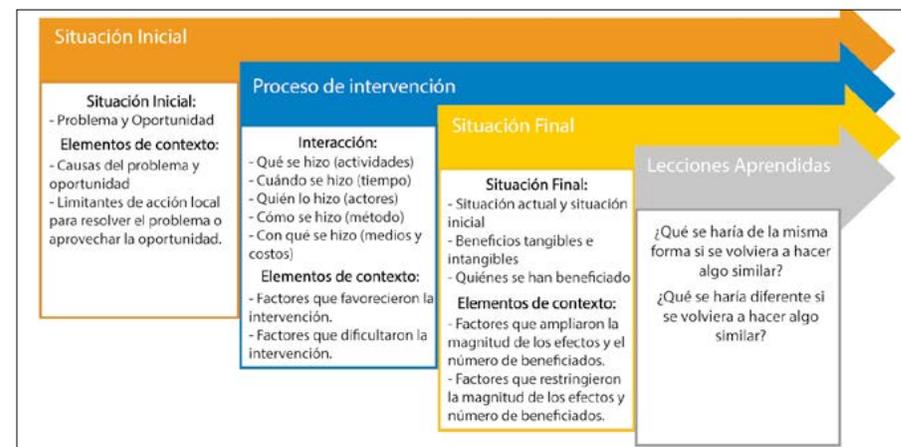


Figura 35. Proceso de Sistematización

Fuente: Berdegué, J. et al. (2.007). Sistematización de experiencias

En conclusión, la sistematización es un proceso que nos permite registrar una experiencia con sentido crítico y buscando que se genere un nuevo conocimiento que aproveche la experiencia aprendida.

4.2 Situación Inicial

El Proyecto “Fomento de Microfranquicias Innovadores dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, valle del Cauca y Chocó” estuvo orientado desde su formulación a atender población vulnerable, tal como lo indica su título, de los departamentos señalados. Se respondía, de esa manera a la Convocatoria del Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación -COLCIENCIAS- y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias -UAEOS-, la cual apuntaba a la innovación como un mecanismo que ayuda a activar el crecimiento económico y la generación de empleo.

Por tanto, se partía del hecho de que el Proyecto estaba dirigido a personas que estuvieran ubicadas debajo del umbral de pobreza en los departamentos mencionados. Se focalizaron personas que fueran desplazadas o víctimas del Conflicto Armado, que estuvieran inscritas en la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza, -ANSPE-, o de la Unidad de Víctimas.

Se dio preferencia a personas que contaran con formación del SENA, con el fin de no partir de cero, y que tuvieran una voluntad inicial de asociarse en organizaciones de economía solidaria que pudieran ser franquiciadas por negocios consolidado en el mundo comercial.

¹⁹ VASCO, Carlos. Sistematizar o no, he ahí el problema. *En*: Revista Internacional Magisterio. Bogotá. N° 33 (jun-jul, 2008).

²⁰ BERDEGUÉ, Julio *et al.* Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural [en línea]. [Lima, Perú]. Mayo 2007 [citado 7 octubre 2016]. Disponible en World Wide Web: https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKewjgt9LFwsnPAhWB-PCYKHdNJDkIQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fpreval.org%2Ffiles%2Fguia_metodologica.pdf&xus-g=AFQjCNEzZrXWFAJIPFyZMd5055E0WkTYw&bvm=bv.135258522,d.eWE

4.3 Problema y Oportunidad

Se constataban las duras condiciones de vulnerabilidad de muchas personas y, al mismo tiempo, se presentaba la oportunidad de poder organizar a algunas de ellas para una experiencia económica que les permitiera superar esas condiciones limitantes.

4.4 Elementos del Contexto

Entre las causas del problema y de la oportunidad que se presentaban, se cuentan dificultades muy graves de índole secular como el permanente abandono por parte del Estado de la zona pacífica, con la única excepción del Valle del Cauca, en el que se da el contraste entre una sierra industrializada y una costa deprimida. Esta misma razón, aunada a la presencia de la guerrilla y de otros actores armados y la omnipresencia de los cultivos ilícitos y de la minería ilegal, han sumido a estas poblaciones en condiciones de mucha pobreza y de pocas posibilidades de salir de la misma. Desde el punto de vista económico, se presenta una ausencia generalizada, con excepción del Valle del Cauca, de industrias que puedan ofrecer trabajo estable a las poblaciones. Adicionalmente, se presenta el fenómeno de la corrupción que, en algunos casos, como el del Chocó, tiene visos dramáticos. La falta de acceso a una educación pertinente y de calidad, complica, aún más, la vida de estas poblaciones.

4.5 Limitantes de Acción Local para Resolver el Problema

Entre las limitantes para resolver el problema desde lo local, se encuentran la poca formación de la población vulnerable y los problemas de asociatividad, ya que la gente no está acostumbrada a organizarse para salir de sus dificultades. Otro gran limitante es el paternalismo a que se han acostumbrado las personas en condiciones de vulnerabilidad porque esperan que se les dé pero no se empoderan de proyectos que les permitan ser productivos y no solo receptores de ayudas y subsidios. En algunos casos se dan formas de corrupción de algunos que se han acostumbrado a beneficiarse de los programas sociales del gobierno o de otras fuentes, pensando solo en intereses particulares y no colectivos.

4.6 Proceso de Intervención

El proceso de intervención que, en últimas, pretendía ayudar a unos grupos específicos de personas vulnerables a superar la pobreza extrema, fue posible gracias al apoyo de COLCIENCIAS y de UAEOS, como ya se ha indicado antes. La Universidad Mariana de Pasto y una serie de aliados estratégicos pusieron a marchar el proceso, encaminado a la constitución de treinta

microfranquicias solidarias en los cuatro departamentos escogidos (Nariño, Cauca, Valle y Chocó).

Para desarrollar el proyecto se contrataron equipos interdisciplinarios de profesionales en cada uno de los departamentos escogidos y un equipo central formado por el director del Proyecto, un director financiero, un contador público, un asistente administrativo, un asesor metodológico, un sistematizador del proceso y un comunicador social.

4.7 Interacción

La interacción se refiere al proceso que permitió desarrollar las primeras fases del proyecto y los distintos componentes que participaron en el mismo.

4.7.1 ¿Qué se hizo?

El Proyecto se desarrolló por medio de cuatro fases. En las fases I y II se trabajó en varios frentes: vinculación de aliados estratégicos entre entidades públicas y privadas, identificación de posibles beneficiarios (microfranquiados), y negocios o empresas que los apoyaran (microfranquiadores); adicionalmente se desarrollaba el procedimiento metodológico que permitiría desarrollar todo el proceso.

En relación con la vinculación de aliados estratégicos se presentó el proyecto con ayuda de un Portafolio del Proyecto y se levantaron actas con intenciones y compromisos.

En cuanto a la convocatoria de microfranquiados se hizo difusión en los medios de comunicación social y a través de los servicios virtuales de las instituciones aliadas. Como resultado de esta convocatoria se hizo la postulación de proyectos, los cuales fueron valorados con ayuda de diferentes instrumentos y con visitas domiciliarias por parte de los cuatro equipos departamentales. Se realizaron 278 visitas domiciliarias en los cuatro departamentos.

Los proyectos presentados por los posibles beneficiarios fueron evaluados a través de un test especializado y con los resultados de la visita domiciliaria y se asignó puntajes para poder hacer la selección. De esta forma quedaron escogidos 30 proyectos principales y 8 proyectos opcionales.

En la Fase III se hizo el acompañamiento a los microfranquiados en la elaboración de sus proyectos. Para ello se acompañó a los microfranquiados

en el diseño e implementación de los estudios de mercado, planes de negocios y estudio de viabilidad de la respectiva microfranquicia. Adicionalmente, se apoyó el desarrollo de la estrategia publicitaria y de comunicaciones, se estandarizaron los procesos, productos y servicios, se definieron los marcos éticos y legales, se definió el Manual de Identidad Corporativa, se realizó el diseño de interiores y el mobiliario, se capacitó y se hizo la transferencia de la parte operativa.

Terminado este proceso, se procedió a la asignación de recursos para la puesta en marcha de la idea de negocio. Para este paso. Se entregaron muebles, equipos, material publicitario e insumos y se dio apertura oficial a las microfranquicias.

En la Fase IV se hizo el acompañamiento, seguimiento y evaluación de las microfranquicias con actividades en el sitio y mediante la medición de indicadores de gestión.

4.7.2 ¿Cuándo se hizo?

El Proyecto se empezó a desarrollar el día 19 de enero del 2015 y el informe final se entregó el día 26 de septiembre del 2016. Debido a las dificultades para la aprobación de la metodología del proyecto, se produjo un atraso considerable, por lo que se dio una prórroga a partir del 19 de marzo y hasta el 18 de agosto del 2016.

4.7.3 ¿Quién lo hizo?

El Proyecto de Microfranquicias Solidarias del Occidente Colombiano se realizó con la participación de un importante grupo de entidades de orden nacional, regional y local y con un grupo muy importante de profesionales que se encargó de su implementación.

Entre los protagonistas de esta iniciativa se cuentan instituciones y aliados estratégicos:

- Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación - COLCIENCIAS
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias - UAEOS
- Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA – Regionales de Nariño, Valle del Cauca y Chocó.
- Corporación Incubadora de Empresas de Nariño -CIEN
- Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca – CREPIC
- Universidad Mariana

- Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad del Municipio de Pasto

- Asociación Colombiana de Pequeños Industriales – ACOPI- Seccional Nariño

En relación con el personal que desarrolló el proyecto se contó con el siguiente personal:

- Equipo Regional (director financiero, contador, asesora metodológica, sistematizador, comunicador social y asistente administrativo).
- Equipo Regional de Nariño (coordinador, ingeniera industrial, profesional de mercadeo y trabajadora social).
- Equipo Regional del Chocó (coordinadora, administradora de empresas, profesional de mercadeo, psicóloga y asistente administrativa).
- Equipo Regional del Valle del Cauca (coordinadora, administradora de empresas, especialista en mercadeo, psicólogo y asistente administrativa).
- Equipo Regional del Cauca (coordinadora, psicóloga, administradora de empresas, economista y asistente administrativa).

4.7.4 ¿Cómo se hizo?

El Proyecto Microfranquicias Solidarias del Occidente desarrolló una metodología propia, la misma que fue propuesta en el proyecto inicial, la cual se desarrolla en cuatro fases con sus estrategias y mecanismos.

En la Fase Uno se definieron los perfiles de los candidatos potenciales para la conformación de las microfranquicias solidarias. Esto se hizo gracias a la vinculación en cada uno de los cuatro departamentos de entidades públicas y privada, con la identificación de posibles microfranquiciantes y microfranquiciados y con la aplicación de un procedimiento metodológico que permitió hacer una adecuada selección de los actores. Las estrategias aplicadas fueron la socialización del proyecto a instituciones y la convocatoria a grupos para presentar ideas de negocios. Cada momento tenía previsto un mecanismo con su respectiva actividad y con formatos que permitieron guardar la información recolecta y los resultados obtenidos.

Una vez se recogieron los proyectos postulados, se procedió a su valoración y a la verificación de requisitos mediante la consulta a las bases de datos

de ANSPE y VIVANTO. Igualmente se verificaron las condiciones de vulnerabilidad de los candidatos mediante el diagnóstico de las condiciones socioeconómicas y de las capacidades emprendedoras de los mismos. La caracterización de los beneficiarios se hizo mediante la aplicación de instrumentos específicos como el Test del Perfil Emprendedor y Visitas Domiciliarias.

La evaluación de los proyectos preseleccionados permitió contar, al final de este proceso, con 30 proyectos susceptibles de microfranquiarse más 8 proyectos opcionales.

o productivos que estuvieran dispuestos a colaborar en el proyecto. Se hizo una preparación técnica de dichos negocios para asegurar la compatibilidad entre la economía privada y la economía solidaria. En este momento, se presentó a los empresarios el proyecto general y cada uno de los proyectos propuestos por los grupos susceptibles de microfranquiarse. Se hicieron visitas y se fomentó el diálogo entre microfranquiciantes y microfranquiados.

Todo el proceso estuvo acompañado de un plan de comunicaciones que permitió visibilizar el proyecto y conseguir nuevos actores.

Esta etapa permitió la selección de 29 negocios con potencial microfranquiciante y con un sentido de responsabilidad social que permitiría hacer un buen desarrollo de la idea de las microfranquicias. Mediante la aplicación del Lienzo de Canvas se redujo a 27 el número de modelos franquiciantes, depuración que evitó la dispersión de esfuerzos. Así se pudieron concretar acuerdos de intención con compromisos puntuales por parte de los posibles microfranquiciantes y microfranquiados. Este análisis permitió un enfoque en negocios de producción, de comercialización y de servicios como los que, aparentemente, parecían más adecuados para alcanzar los objetivos propuestos.

Paralelamente se avanzó en la implementación de un plan de capacitación y entrenamiento a los microfranquiados en temas de economía solidaria, emprendimiento, liderazgo, trabajo en equipo, modelos de negocios y microfranquicias.

Eventos que dieron los resultados esperados y que se constituyen en apuestas innovadoras fueron las visitas de los potenciales microfranquiados a los negocios de los potenciales microfranquiciantes, lo que permitió una observación participante que permitió evaluar las potencialidades y limitantes de cada parte; otro evento muy interesante fue la Mesa de Negociación que permitió la interacción entre los distintos actores con resultados concretos y evaluables; los talleres de construcción de modelos de negocios entre microfranquiciantes y microfranquiados y la determinación de un presupuesto inicial fue otra actividad muy enriquecedora; finalmente, el Panel Regional de Expertos permitió la evaluación y selección de modelos de negocios a microfranquiarse (en este evento participaron representantes de las instituciones aliadas y el Director del Proyecto).

En la Fase III se hizo el acompañamiento de los microfranquiados en la elaboración de sus proyectos de microfranquicias mediante el estudio



Figura 36. Resultados de la Fase III

Fuente: Proyecto de Microfranquicias Solidarias de Occidente

Mediante un Encuentro Virtual Regional se socializaron todos los proyectos de los cuatro departamentos. Posteriormente se hicieron estudios de los contextos geográficos en que se desarrollarán los proyectos, para lo cual se acudió a fuentes documentales de información oficial y de otras fuentes. Esto permitió la producción de un documento de caracterización.

En Fase II se identificaron y caracterizaron los negocios con potencial microfranquiciante para lo cual se hizo una convocatoria a negocios de servicios

de mercado, la elaboración de planes de negocios, la evaluación de la viabilidad de cada microfranquicia y la implementación del modelo de organización solidaria.

Como resultado de la Fase III se obtuvieron 30 informes de viabilidad de mercado para otras tantas microfranquicias potenciales. Al final quedaron conformadas 31 precooperativas y otros dos negocios se liquidaron por ser inviables.

Con apoyo del SENA y otras entidades, se capacitaron los microfranquiciados en Economía Solidaria, actividad que fue debidamente certificada. Como resultado de esta capacitación, los beneficiarios escogieron el modelo de precooperativa por ajustarse mejor a la realidad y expectativas de los potenciales negocios.

Terminado este proceso de selección se procedió, con participación de los microfranquiciados, la elaboración de estatutos de acuerdo a los modelos establecidos por la UAEOS y se desarrollaron las asambleas de constitución de los negocios con sus respectivas actas. En todos los casos se cumplió con los requisitos de ley (constitución legal, registro de Cámara de Comercio y DIAN y solicitud de legalidad de Superintendencia de Economía Solidaria). También se desarrolló un taller sobre proyectos de vida para vincular el proyecto productivo al concepto de calidad de vida de las personas.

Con el fin de implementar los proyectos se desarrollaron diversas estrategias y actividades: diseño de la estrategia de comunicaciones, estandarización de procesos, productos y servicios, definición de mecanismos jurídicos y éticos, elaboración de manual de identidad, diseño industrial del mobiliario y diseño de interiores, kit de capacitación, transferencia de la operación de microfranquicia y, finalmente, implementación y puesta en marcha de las microfranquicias. En todas estas actividades, participaron todos los actores del proyecto y se levantaron las respectivas actas y se tomaron las evidencias correspondientes.

En la Fase IV se hizo el acompañamiento, seguimiento y evaluación de las microfranquicias. Para conseguir este objetivo se hizo la apertura oficial de cada una de las microfranquicias, se desarrollaron procesos de asesoría y acompañamiento mediante la metodología de cartillas que para el efecto ha diseñado el SENA, se hizo el acompañamiento y transferencia del empaquetamiento de las microfranquicias y se evaluó cada microfranquicia mediante la aplicación de indicadores de gestión. En esta Fase se hicieron 3 visitas de seguimiento y evaluación a cada una de las 30 microfranquicias solidarias.

En todas las fases las actividades y procesos se realizaron con la participación de los microfranquiciantes y de los microfranquiciados, lo que condujo a la apropiación del proceso por parte de la mayoría de los actores del Proyecto.



Figura 37. Resultados de la fase I y II de la metodología

Fuente: Proyecto de Microfranquicias Solidarias de Occidente

4.7.5 ¿Con qué se hizo?

El Proyecto Microfranquicias Solidarias de Occidente se desarrolló con aportes económicos del Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación – COLCIENCIAS y con contrapartidas de las entidades aliadas, especialmente de la Universidad Mariana y del SENA. El aporte realizado por COLCIENCIAS fue de \$ 1.360.347.250, de los cuales se ejecutaron finalmente \$ 1.349.066.745, mientras que la contrapartida en especie de las otras instituciones fue de \$ 453.449.083. El total ejecutado y, por tanto, lo invertido en el proyecto fueron \$1.813.796.333.

Las entidades aliadas hicieron significativos aportes en especie, poniendo al servicio del Proyecto funcionarios, espacios para desarrollar los eventos de formación o reuniones y sus medios de comunicación, especialmente los virtuales, que permitieron desarrollar el proyecto sin mayores complicaciones presupuestales.

Es de resaltar el aporte del SENA, entidad que demostró un gran compromiso con el Proyecto, poniendo a disposición del mismo sus valiosos recursos humanos, logísticos y tecnológicos.

4.8 Elementos del Contexto

4.8.1 Factores que favorecieron la intervención

Entre los factores que favorecieron la intervención, podemos señalar los siguientes:

- La necesidad de los beneficiarios, que hace que busquen salidas a su situación socioeconómica.
- El interés de acceder a los recursos económicos que les ofrecía el Proyecto.
- La capacitación previa que habían recibido de parte del SENA.
- La participación de la mayoría de los microfranquiciantes que facilitó el acceso a sus productos, bienes o servicios.
- El compromiso institucional de la Universidad Mariana que permitió el desarrollo del proyecto y que alentó el proceso de principio a fin.
- El apoyo constante de algunos aliados institucionales, especialmente del SENA, que apoyó con todos sus recursos el desarrollo de la propuesta.
- La conformación de un equipo de trabajo en el que la mayoría de sus miembros estuvieron a la altura de lo que se esperaba de sus perfiles y desarrollaron sus actividades con profesionalismo y creatividad.

4.8.2 Factores que dificultaron la intervención

Entre los factores que dificultaron la intervención, podemos señalar los siguientes:

- El atraso en la aprobación de la metodología por parte de COLCIENCIAS que retrasó considerablemente la ejecución del Proyecto.
- El escaso compromiso de algunos aliados institucionales que no entendieron bien el proyecto y cuya participación fue pobre o nula.
- La amplitud geográfica del proyecto, dificultó la coordinación por las grandes distancias.

- La falta de claridad de algunos beneficiarios que no entendieron el proceso y que esperaban solamente que se les entregara el dinero.
- En algunos casos, los microfranquiciantes no apoyaron el desarrollo de sus microfranquicias.
- El hecho de que ninguna empresa contara con procesos estandarizados, lo que obligó a implementarlos sobre la marcha, obligando a un trabajo adicional no contemplado en la propuesta inicial, que demandó un intenso trabajo adicional y produjo retrasos al proceso.
- Los altos costos de arrendamiento de locales comerciales
- Poco flujo de efectivo para sostener a todos los miembros de una microfranquicia que obligó a organizar turnos de trabajo.
- La informalidad y la cultura de evasión, que dificultó el desarrollo legal de la microfranquicia. Este hecho fue más notorio en los proveedores, quienes no cumplían con la ley en este sentido.
- La carga impositiva a las empresas de economía solidaria, que se llevó gran parte de las utilidades de las microfranquicias.

4.9 Situaciones

4.9.1 Situación final

Después de este esfuerzo, se ha llegado a una situación final con el cumplimiento todas las fases del proyecto, que ha llevado a la puesta en marcha de todos los proyectos planteados, aunque no todos con los mismos resultados.

En términos generales, se puede afirmar que la situación actual, en relación con la situación inicial, supone un enriquecimiento en experiencias y en conocimientos muy importante.

4.9.2 Situación actual y situación inicial

La situación actual muestra una realidad concreta de microfranquicias solidarias funcionando. Dado que se contaba con un margen de defecciones desde el inicio del proyecto, se tenían unos grupos opcionales listos para cubrirlas. Efectivamente se presentaron retiros de algunos grupos en Nariño y en el Valle, ocasionados por el desgaste que sienten los beneficiarios de ver que no hay resultados fáciles y rápidos.

Otra situación que produjo muchos atrasos fue la demora en conseguir locales y lo engorroso del proceso de compras.

De todas maneras, se cuenta con 30 negocios microfranquiciados, lo que supone un 100% de cumplimiento en la meta propuesta.

A pesar de las dificultades propias de un negocio en ciernes, la población mantiene el entusiasmo por las expectativas que tienen de mejorar su calidad de vida con el respaldo de empresas que ya tienen recorrido.

En conclusión, se puede afirmar que, respecto a la situación inicial, marcada por una alta vulnerabilidad, se ha pasado a un proceso de empoderamiento y los beneficiarios tienen herramientas conceptuales y prácticas que les permiten seguir con sus negocios e, incluso, ensayar nuevos desafíos como el caso de algunas microfranquicias que han conseguido recursos adicionales en otras entidades, incluso superiores a los aportados por el proyecto: Fondo Emprender, Alcaldías, DPS y otros.

A continuación se pueden ver los resultados de la Fase III:

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|--|-------------------------------|---|
| PRECOOPERATIVA LAS GAVIOTAS NARIÑO | GRANJA "HUEVO IDEAL" | Producción y comercialización de huevos de gallina, bajo la técnica de semipastoreo. |
| PRECOOPERATIVA LIMESPORT NARIÑO | COSERY COSER | Elaboración, comercialización y distribución de artículos de dotaciones institucionales, industriales e insumos de maquinaria para confección. |
| PRECOOPERATIVA MANOS UNIDAS PASTO | DENTIMED S.A.S | Comercialización y distribución de artículos y productos de limpieza y servicios de aseo a entidades particulares y estatales. |
| PRECOOPERATIVA FRUTI HELADOS LA NAPANGUITA | HELADOS LA NAPANGUITA | Producción y comercialización de helados artesanales de paila frutería y bebidas refrescantes. |
| PRECOOPERATIVA RICA PANELA NARIÑO | DELICIAS DE JOTA | Producción y comercialización de panela pulverizada. |
| PRECOOPERATIVA SLOREN FASHION | SLOGIC - SUMIENLACE | Confección y comercialización de dotaciones institucionales. |
| PRECOOPERATIVA SUMINISTROS NUEVO MILENIO SUR OCCIDENTE | GRUPO EMPRESARIAL MADEX S.A.S | Comercialización y distribución de artículos en material didáctico para laboratorios y aulas inteligentes. Dotación de equipos y accesorios para muebles escolares, de oficina, bibliotecas en obras técnicas y especializadas. |
| PRECOOPERATIVA TIERRAS CAFETERAS, SABOR Y ORIGEN | WAYCO S.A.S | Producción y comercialización de café a través de una tienda de café especial. |
| PRECOOPERATIVA SUPER MOTOS | SUPERMOTOS DE NARIÑO | Mantenimiento, reparación y comercialización de repuestos multimarca para motocicletas. |

Figura 38. Precooperativas en Nariño

Fuente: Microfranquicias Solidarias del Occidente

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|---|----------------------------|--|
| PRECOOPERATIVA CAFÉ EL DORADO EL MEJOR | CAFÉ LA NIGUA | Producción y comercialización de café, en una tienda de café especial. |
| PRECOOPERATIVA CAFÉ LA REJOYA, EL CAFÉ DE LA RECONCILIACIÓN | FEDAR | Producción y comercialización de café, en una tienda de café especial. |
| PRECOOPERATIVA HUEVOS FELICES DOÑA GALLINA | FEDAR | Producción de huevos. |
| PRECOOPERATIVA TRABAJANDO EN EQUIPO | KAWALÚ EQUINOTERAPIA | Servicios terapéuticos para niños con discapacidad cognitiva. |
| PRECOOPERATIVA SURTTORTILLAS | PANADERÍA VILLAMERCEDES | Elaboración y comercialización de productos de panadería y derivados del maíz. |
| PRECOOPERATIVA ASEO MAXI | SOLO POR SERVICIOS POPAYÁN | Servicios de aseo, limpieza y mantenimiento de pisos. |
| PRECOOPERATIVA SÚPER SERVICIOS DEL CAUCA | SOLO POR SERVICIOS POPAYÁN | Servicios de mensajería, aseo, limpieza, envío y entrega de domicilios. |

Figura 39. Precooperativas en el Cauca

Fuente: Microfranquicias Solidarias del Occidente

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|--|--------------------|--|
| PRECOOPERATIVA MULTIACTIVA SERVIR | DANCALI | Elaboración y comercialización de productos de heladería, panadería y pastelería de la marca DANCALI. |
| PRECOOPERATIVA DE MUJERES EN PROGRESO - MELANCOOP | DANCALI | Elaboración y comercialización de productos de heladería, panadería y pastelería de la marca DANCALI. |
| PRECOOPERATIVA LA FORTALEZA DEL VALLE | MIL HOJAS | Elaboración y comercialización de productos derivados del maíz, de la marca MIL HOJAS. |
| PRECOOPERATIVA INNOVACIÓN DE ALIMENTOS - INDALCOOP | MIL HOJAS | Gastronomía típica colombiana, elaboración y venta de productos de panadería y derivados del maíz de la marca MIL HOJAS. |
| PRECOOPERATIVA UNIDOS DE LA MANO DE DIOS - PRECOPUNIDIOS | MIL HOJAS | Gastronomía típica del valle del cauca, elaboración y comercialización de los productos de la marca MIL HOJAS. |
| PRECOOPERATIVA CAFICULTORES LOS FARALLONES - COOPCAFÉ | MIL HOJAS | Producción y venta de café en una tienda de café especial y elaboración y comercialización de los productos. |
| PRECOOPERATIVA TIPICOS DE MI COLOMBIA - TIPICOOP | PROLACÉ | Producción y comercialización de yogurt orgánico con sabores innovadores. |

Figura 40. Precooperativas en el Valle del Cauca

Fuente: Microfranquicias Solidarias del Occidente

| PRECOOPERATIVA MICROFRANQUICIADA | MICROFRANQUICIANTE | VOCACIÓN DEL NEGOCIO |
|---|------------------------------------|--|
| PRE-COOPERATIVA MUJERES TRADICIONALES | RESTAURANTE OREGANO "DOÑA JACINTA" | Gastronomía - Restaurante de costilla ahumada, carne asada pescado y mucho más. |
| PRE-COOPERATIVA SABOR OFICIAL | RESTAURANTE OREGANO "DOÑA JACINTA" | Gastronomía - Restaurante - preparación de mondongo de DOÑA JACINTA. |
| PRE-COOPERATIVA LA CANDELARITA | SUPERMERCADO ASTURIAS | Comercialización de productos básicos de la canasta familiar a través de una tienda express. |
| PRE-COOPERATIVA LA FRANQUICIA SOLIDARIA | SUPERMERCADO MERCADIARIO | Comercialización de productos básicos de la canasta familiar a través de una rapitienda. |
| PRE-COOPERATIVA UNIÓN DEL PROGRESO | PANADERÍA Y CAFETERÍA ÉXITO | Elaboración y comercialización de productos de panadería y derivados del maíz. |
| PRE-COOPERATIVA AMIGOS SOLIDARIOS | SUPERMERCADO MERCADIARIO | Comercialización de productos básicos de la canasta familiar a través de una tienda express. |
| PRE-COOPERATIVA LA MULTIPLICACIÓN | PANADERÍA Y CAFETERÍA ÉXITO | Elaboración y comercialización de productos de panadería. |

Figura 41. Precooperativas en el Chocó

Fuente: Microfranquicias Solidarias del Occidente

4.9.3 Beneficios tangibles e intangibles

Entre los beneficios tangibles, se pueden señalar los siguientes:

- Negocios debidamente constituidos con el cumplimiento de las formalidades legales (registros comerciales y con la DIAN).
- Locales, maquinarias e insumos que han permitido comenzar nuevos negocios.
- Contratos con empresas microfranquiciantes que respaldan a los microfranquiciados.
- Apoyo de la Universidad Mariana y del SENA que contemplan políticas de desarrollo de la idea inicial que pueden apoyar a los microfranquiciados.

Entre los beneficios intangibles del Proyecto, se pueden contar los siguientes:

- Capacitación de un número muy importante de personas en temas de economía solidaria.
- Visibilización de las microfranquicias como modelo económico y social en el ámbito académico y a través de los medios de comunicación y en la Red.
- Experiencias en un nuevo modelo que puede escalar en diferentes niveles.
- Comprobación de la validez de la metodología.

4.9.4 ¿Quiénes se han beneficiado?

Un proyecto de esta envergadura supone un enriquecimiento general, pero entre los beneficiarios directos del mismo se pueden citar los siguientes:

- Los microfranquiciados, porque han desarrollado competencias que les permiten manejar sus microfranquicias y, en el futuro, otra clase de negocios.
- Los microfranquiciantes, porque han aprendido que pueden confiar en los pobres y en sus capacidades.
- Los microfranquiciantes que documentaron y estandarizaron sus procesos.
- La Universidad Mariana, el SENA y las otras instituciones aliadas porque han aprendido una nueva metodología de negocios solidarios y han podido interactuar en un nivel muy profundo con COLCIENCIAS y con la UAEOS en el desarrollo de un proyecto de alto impacto.

- Los profesionales que trabajaron en el proyecto porque han enriquecido su bagaje profesional y han conocido una nueva posibilidad de ayudar a la población vulnerable.

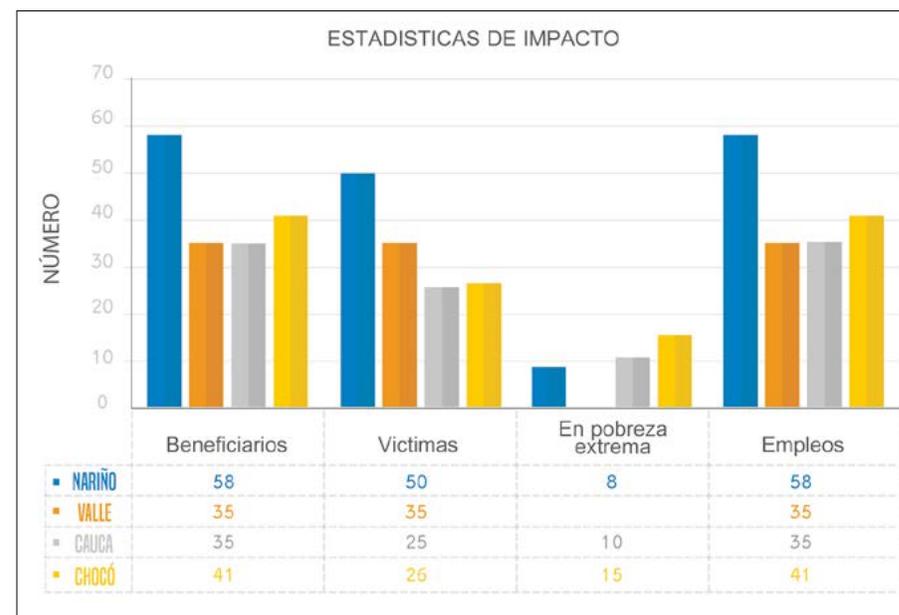


Figura 42. Estadísticas del impacto

Fuente: Microfranquicias Solidarias del Occidente

4.9.5 Factores que ampliaron la magnitud de los efectos y el número de beneficiados

Entre los factores que ampliaron la magnitud de los efectos y el número de los beneficiados, se pueden contar los siguientes:

- La imagen de las instituciones aliadas que tienen impacto muy fuerte en las zonas en las que se escogieron los beneficiarios.
- La capacitación previa que tenían los beneficiarios con el SENA y otras entidades y la capacitación que recibieron del proyecto a lo largo del proceso.
- El apoyo de los microfranquiciantes que generó confianza en los microfranquiciados.
- La influencia de los medios de comunicación social que permitió llegar a la población beneficiaria.

4.9.6 Factores que restringieron la magnitud de los efectos y el número de beneficiados

Entre los factores que restringieron la magnitud de los efectos y el número de beneficiados, se pueden contar los siguientes:

- Los altos costos de arriendos y las cargas impositivas a los que no están acostumbrados los beneficiarios que siempre han vivido en la informalidad económica.
- El desánimo al no ver ganancias rápidas que alcanzaran a cubrir las necesidades de todo el grupo microfranquiciado.
- La falta de cohesión interna de algunos grupos por falta de liderazgo o por falsos liderazgos que solo buscaban intereses particulares.
- El atraso por la aprobación tardía de la metodología que no permitió el normal dinamismo de los grupos.

4.10 Lecciones Aprendidas

En un proyecto de esta envergadura y cuya finalidad, en últimas, es la de generar nuevo conocimiento, lo más importante son las lecciones aprendidas porque ellas son, en últimas, las que ayudarán en la escalabilidad de la experiencia en otros momentos o en otras circunstancias. Por ello, en este aparte se define lo que se repetiría o lo que se evitaría de hacerse una experiencia similar.

4.10.1 ¿Qué se haría de la misma forma si se volviera a hacer algo similar?

En el caso de repetir una experiencia similar, lo que se recomendaría hacer sería lo siguiente:

- Mantener una alianza estratégica fuerte, no con muchos aliados, pero si con aliados fuertes como la que se hizo entre el SENA y la Universidad Mariana, por ejemplo.
- Mantener las fases en que se desarrolló el proyecto porque aseguran la estabilidad de los negocios.
- Trabajar con grupos ya organizados como una garantía para fundamentar bien la idea de negocio y apoyar liderazgos sólidos.
- Seguir trabajando con personas capacitadas en herramientas básicas de emprendimiento con el SENA o entidades semejantes.

- Mantener el apoyo a las cadenas productivas que resultaron atractivas y exitosas en el proyecto actual.

4.10.2 ¿Qué se haría diferente si se volviera a hacer algo similar?

- Insistir no tanto en la vulnerabilidad como en la voluntad asociativa y solidaria de los grupos. La vulnerabilidad conlleva otros problemas, como la poca resiliencia o las dificultades para ejercer el liderazgo o para arriesgarse en situaciones novedosas.
- No abarcar un espacio geográfico y sociocultural tan amplio sino restringirlo a un espacio más limitado y, por tanto, más fácil de atender.
- Ampliar el espacio de tiempo porque un año es muy poco para desarrollar una experiencia tan compleja. Dos años podría ser un tiempo prudente.
- Partir de estudios sectoriales y de mercado previos para agilizar los procesos. La Universidad y el SENA podrían trabajar en ese sentido para que dichos estudios ya estén en una base de datos antes iniciar un proyecto semejante.
- Mantener una base de datos de negocios microfranquiciantes estructurados, listos para empaquetar y no empezar de cero cuando se vaya a desarrollar un proyecto semejante.
- No formar nuevos grupos sino apoyar los que estén conformados o en proceso de conformación.
- Buscar una capacitación más práctica, que responda a necesidades puntuales y a desarrollar las competencias básicas de los negocios.
- Buscar otras fuentes de financiación como lo hicieron algunas microfranquicias para mejorar su situación económica (Fondo Emprender, DPS).
- Diseñar un plan de compras más eficiente y ágil.

4.11 Las Voces de los Actores

Independientemente de los datos y de las conclusiones, el proyecto de Microfranquicias Solidarias de Occidente, ha sido un tejido de conversaciones y de emociones, de encuentros entre microfranquiciantes y microfranquiciados y entre responsables de los equipos regionales y departamentales. A continuación se dejan las imágenes y las voces de algunos de los protagonistas para apreciar ese tejido conversacional que conllevan todas las acciones humanas y sociales.

Camilo Parra Martínez es el propietario de Las Delicias de Jota, quien va a microfranquiciar una microfranquicia de panela pulverizada y otros subproductos de la caña panelera. “Nosotros estamos abiertos a cualquier otra empresa que quiera trabajar con nosotros, con mucho gusto...” así, con palabras sencillas pero sincera manifiesta su buena voluntad de compartir sus conocimientos y experiencias con otros campesinos que quieren iniciar sus microfranquicias. En su caso, se trata de compartir una tecnología de punta que procesa la caña de azúcar con un mínimo de desperdicios y con un aprovechamiento de la energía, del agua y de los insumos necesarios para la producción panelera.

Carlos Sarria, es nativo de uno de los municipios más violentos de Nariño, Policarpa. En busca de un mejor futuro terminó viviendo en Cali, donde tiene varios negocios, entre ellos Mil Hojas, que produce una línea muy amplia de pan y postres, especialmente elaborados con hojaldre. Ahora quiere compartir con otras personas su experiencia empresarial... Para él, microfranquiciar es “querer ayudar a otras personas que han salido favorecidas con el proyecto y que mi empresa se dé a conocer a nivel nacional, que crezca como empresa y que crezca el trabajo, el empleo, darle empleo a otras personas que también están como yo, viniendo desde abajo”. Venir desde abajo puede ser el lema de mucho de este esfuerzo Microfranquiciante porque supone que el pobre se organiza para superar la pobreza y para poder ser productivo. Un Microfranquiciante arrancado de las duras montañas de Nariño sabe lo que eso significa y por eso quiere ayudar a otros para que también puedan salir adelante con su trabajo y con su esfuerzo.

Luz Patricia Paredes es líder de la Precooperativa Surtitortillas de Popayán, que trabaja con derivados del maíz y es microfranquiciada por Villa Mercedes. Para ella, participar en el Proyecto de Microfranquicias tenía varios objetivos: “Fortalecernos, crear fuentes de empleo para el futuro para que se mejore, aumentar la producción y la comercialización para así agrandar nuestro proyecto...” Muchas ilusiones puestas en un proyecto que puede ayudar a que las duras condiciones de vida que se viven a cada día en el Cauca y, especialmente, en Popayán, cuando se es pobre.

Café La Rejoya, con aroma de reconciliación es una precooperativa caucana que va a comercializar café en varias presentaciones y usa la reconciliación como una forma de llamar la atención para sus productos. Al principio pensaban que solo se trataba de una capacitación más por lo que ahora están muy agradecidos con el apoyo económico. “La verdad

no esperábamos que fuera a ser realidad que nos fueran a financiar, no esperábamos eso, pero, gracias a Dios, si se dio”, así muestra Clara Paz sus ilusiones con el proyecto.

Doña Jacinta es reconocido en Quibdó como uno de los mejores restaurantes de comida típica chocona, que no tiene una gran infraestructura pero que tiene la sazón. Eider, el propietario, es el microfranquiciante. Para él, ser microfranquiciante es una gran experiencia: “Me parece fantástico porque cuando uno inicia la franquicia de otra persona con un buen nombre le permite a las otras personas que también puedan progresar”, afirma cuando se le pregunta lo que significa para él ser microfranquiciante.

“Que se haga realidad y que sea pronto...”, así resume una mujer negra y fuerte del abandonado Chocó, sus esperanzas en torno al Proyecto. Su mirada melancólica sabe de pobreza y de dificultades, en medio de la riqueza maderera y minera del misterioso mundo chocono, que también encierra grandes injusticias, una corrupción galopante, abandonos seculares y sobre todo, una pobreza omnipresente. Seguramente, la respuesta a esas inquietudes y a esa aparente desconfianza que muestra su mirada, sea la razón de ser del Proyecto Microfranquicias Solidarias de Occidente.

Responder a los sueños e ilusiones de los pobres, ayudándoles a salir del atraso en que los ha sumido la injusticia social, sea la razón de ser de todo esto y, seguramente, allí mismo está la recompensa.

5.1 Impacto e Indicadores

Se observa en la figura las estadísticas de impacto con la implementación del proyecto, el cual benefició a 166 personas en los cuatro departamentos, entre los que se destacan 136 son población víctima de violencia y 33 en pobreza extrema; generando una opción de generación de ingresos y empleo a 166 personas.

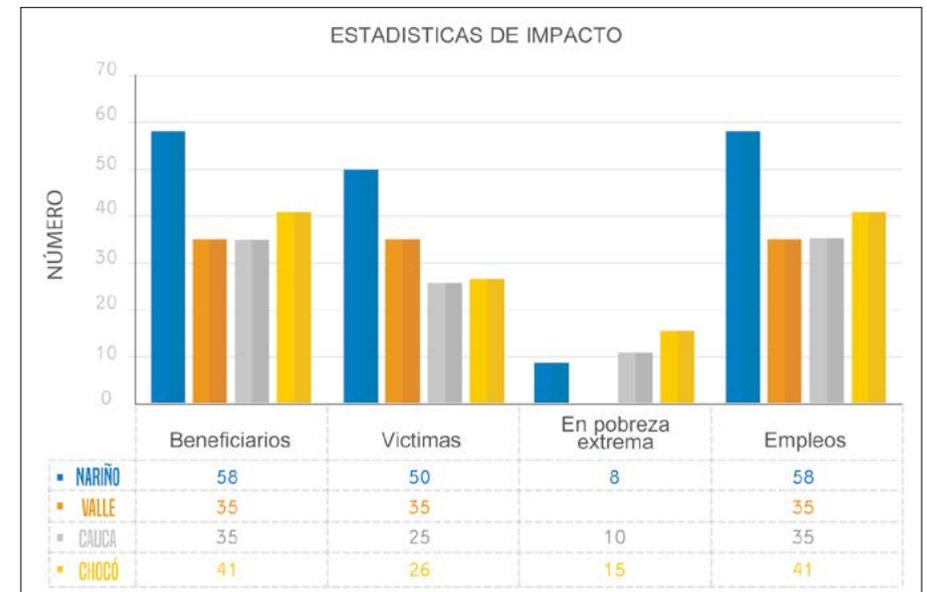


Figura 43. Estadísticas de impacto

Fuente: esta investigación, 2016

Promedios asignados para la creación de las microfranquicias por departamento en equipos y capital de trabajo

| ACUMULADO | VALOR ASIGNADO |
|-----------|----------------|
| NARIÑO | \$197.066.870 |
| VALLE | \$150.907.200 |
| CAUCA | 146863439 |
| CHOCO | \$147.959.840 |
| TOTAL | \$642.797.349 |

5. LOGROS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

| INDICADOR | VARIABLES (numerador/ denominador) | PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO EN CADA MICROFRANQUICIA |
|--------------------------------------|---|--|
| Gestión en la generación de empleos | $\frac{\text{cumplido} =}{\text{meta}}$ | 5 empleos |
| Gestión en la ejecución presupuestal | $\frac{\text{cumplido} = 100\%}{\text{meta}}$ | 20 millones aproximadamente |
| Gestión en mercadeo | $\frac{\text{cumplido} = 100\%}{\text{meta}}$ | 3 piezas de mercadeo |
| Gestión en ventas | $\frac{\text{cumplido} =}{\text{meta}}$ | Promedio de 3 millones mensuales |
| Gestión en producción | $\frac{\text{cumplido} =}{\text{meta}}$ | Depende de cada negocio |
| Gestión comercial | $\frac{\text{cumplido} =}{\text{meta}}$ | Depende de cada negocio |

Figura 44. Indicadores de gestión

Fuente: esta investigación, 2016

5.2 Lecciones Aprendidas

Desde la experiencia del proyecto Microfranquicias solidarias de occidente, se comparten algunas lecciones aprendidas a lo largo del proceso, como logros y aprendizajes, oportunidades de mejora, dificultades en el proceso y sugerencias, que pueden ayudar en la replicabilidad del proceso.

5.2.1 Logros y aprendizajes

- La excelente alianza estratégica del SENA con la Universidad Mariana en el desarrollo del proyecto, que permitió avances significativos en la parte metodológica y operativa del mismo.
- Importantes apoyos de algunas instituciones, que apoyaron, incluso económicamente a algunas microfranquicias (alcaldías, SENA, D.P.S, Fondo Emprender, entre otras).

- La constatación de que grupos organizados y con una experiencia previa garantizan más éxito que grupos que se organizan en la coyuntura del proyecto y con expectativas irreales o con intereses particulares.
- La importancia de contar con personal previamente capacitado por el SENA, que permitió acelerar procesos y, en algunos casos, asegurar cierto éxito.
- Aparición de liderazgos efectivos en los grupos que permitieron superar crisis y reorientar los procesos.
- Capacidad de gestión de los líderes de algunas microfranquicias.
- Aciertos con la selección de algunas cadenas productivas con buen potencial (derivados de la panela, producción de huevos, servicios relacionados con el café, confecciones, entre otros).
- Nuevos procesos desencadenados por el proyecto, como grupos que, una vez organizados, accedieron a importantes apoyos por parte del Fondo Emprender o de la D.P.S.
- Compromiso de casi la mitad de los microfranquiciantes en el proceso.
- Algunos profesionales aportaron efectivamente al proceso su propia experiencia en emprendimiento.
- En algunos casos se logró vencer el natural recelo de los microfranquiciantes de entregar sus logos y buen nombre a gente vulnerable como la de las microfranquicias.

5.2.2 Oportunidades de mejora

- La experiencia es muy buena pero un año es muy corto para desarrollar tantos procesos, debería pensarse en un período de dos años para asegurar la sostenibilidad de los proyectos.
- Montar una base de datos de microfranquiciantes que permita acelerar los procesos.
- Es necesario contar con estudios sectoriales y con estudios de mercados, desarrollados previamente para que los procesos fluyan más rápida y armónicamente.
- Se debe buscar un procedimiento de compras más ágil y eficiente que tenga en cuenta las realidades particulares en que se desarrollan los proyectos productivos.

5.2.3 Dificultades en el proceso

- Las empresas no tienen bien definidos sus procesos y, por lo mismo, se dificulta su transferencia a las microfranquicias.
- Faltó una asesoría más efectiva por parte de los microfranquiciantes.
- En algunos casos se notó el interés de los microfranquiciantes de beneficiarse del proyecto más que de aportar.
- La coordinación del proyecto en cuatro departamentos tan complejos y separados por distancias tan grandes, dificultó mucho el proceso.
- Hay mucha informalidad y la consecuente evasión de impuestos en los proveedores, lo que complica mucho el proceso de compras.
- En general hay una economía muy informal y proclive a la corrupción.
- Hay mucho machismo en las comunidades que impide el libre trabajo de las mujeres (algunas tienen que pedir permiso a sus maridos o tienen que encerrarse en sus casas, cuya atención se considera prioritaria por parte de los maridos).
- La poca experiencia de algunos microfranquiciados puede conducir al temor y a la poca confianza en ellos mismos.
- Un afán de ganancias rápidas sin esperar a que haya un punto de equilibrio después de la apertura del negocio, produce desgaste y deserción.
- En algunos casos se dio un abandono temporal o definitivo de los proyectos por atender otras fuentes de ingreso.
- Mentalidad asistencialista de los microfranquiciados que conduce al debilitamiento del negocio.
- Baja capacidad de emprendimiento de los beneficiarios.
- Analfabetismo de los microfranquiciados que dificulta los procesos de formación y el desarrollo de los proyectos (esto se traduce en timidez a la hora de atender a los clientes, por ejemplo).
- Deficiente cohesión interna en los grupos que puede conducir a divisiones y deserciones.

- Deficiente en el seguimiento, después del inicio de los proyectos. Este debe ser permanente y adecuado.
- Débil formación en lo administrativo, financiero y técnico después de iniciado el proyecto.
- Ausencia de un liderazgo efectivo y propositivo que debilita al grupo.
- Poca compromiso y lealtad con el grupo que termina debilitando la organización.
- Ausencia de renovación de nuevos miembros con capacitación suficiente para reemplazar los abandonos.
- En algunos casos la microfranquicia recibida no corresponde exactamente al quehacer grupal. Frente a esto algunos grupos lo superan rápido y se ayudan con negocios propios adicionales pero otros prefieren retirarse, no siempre a tiempo.
- La idiosincrasia de descendientes de pueblos indígenas enseñados a recibir y que no aceptan que el proyecto no les de dinero fácil y rápido y que terminan abandonando pronto el negocio.
- Poca resistencia a la competencia comercial.
- Infraestructura débil (arrendamientos muy costosos o falta de capital o flujo de efectivo).
- Dificultades relacionadas con el mercadeo de los productos o servicios de la microfranquicia solidaria.
- Debilitamiento de los compromisos de los actores institucionales del proyecto una vez este ha comenzado actividades.
- Dificultades relacionadas con la publicidad y visibilidad del negocio.
- Deficientes controles en el manejo y administración del efectivo.
- Incumplimiento de obligaciones con el sector financiero o con particulares en el afán de conseguir capital fresco.
- Incumplimiento con la alta carga tributaria y el papeleo.
- El clima que reduce ventas en algunos negocios

- Los altos costos de transporte de los productos a vender
- La inestabilidad social y el orden público.

5.3 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA

- Circunscribir el desarrollo del proyecto a un solo departamento o región con el fin de asegurar un mejor desarrollo del mismo.
- Contar con menos aliados pero si contar con aliados fuertes, con voluntad política y con claridad y decisión en los compromisos.
- Ser más prácticos, alivianando los procesos, sobretudo en la parte metodológica que fue lo que más dificultó el desarrollo del proyecto.
- Provocar procesos de selección que no se centren tanto en la vulnerabilidad sino que, también se fijen en la capacidad de asociación y en un sano liderazgo.
- Los procesos de formación deben ser menos teóricos sino, más bien, prácticos como la forma de atender a los usuarios, por ejemplo.
- Se deben mejorar los procesos de comunicación entre microfranquiciados y microfranquiciantes.
- Hacer más énfasis en la formación de los microfranquiciantes para que tengan claro en qué se están metiendo y así su apoyo sea más efectivo.

Bibliografía

- Alcaldía Municipal de Cajibío. (2012). Plan de Desarrollo Municipal. “Cajibío Propósito de Todos 2012-2015”. Recuperado de <http://cajibio-cauca.gov.co/apc-aa->
- Alcaldía Municipal de El Tambo. (2012). Plan de Desarrollo Municipal. “El Tambo Somos Todos 2012-2015”. Recuperado de <http://eltambo-cauca.gov.co/apc-aa->
- Alcaldía Municipal de Popayán. (2012). Plan de Desarrollo. Fuentes de Progreso para Popayán 2012-2015. Recuperado de <http://popayan.gov.co/ciudadanos/la-alcaldia/planeacion-gestion-y-control/planes-de-desarrollo>.
- _____. (s.f.). Plan de Ordenamiento Territorial. Mapa de uso y cobertura del suelo de Popayán. Recuperado de <http://popayan.gov.co/ciudadanos/popayan/territorios>.
- Colciencias. (2012). Programa ONDAS. Estrategia de Sistematización en la IEP. Bogotá D.C.
- Conde, A. (2012). *Microfranquicia. Desarrollo de un sistema de Microfranquicia en México*. FUNDES.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2005).
- EMPRESAMIA. (2013). Invitación a ser miembro de Colfranquicias - Cámara Colombiana De Franquicias. Recuperado de <http://www.empresamia.com/component/flexicontent/items/item/1557-invitation-a-ser-miembro-de-colfranquicias-camara-colombiana-de-franquicias>
- Estévez, A. (2013). La microfranquicia en América Latina y el Caribe. Análisis del potencial e impacto de. Recuperado de <http://www.slideshare.net/albertomestevez/anlisis-de-la-microfranquicia-en-amrica-latina-y-caribe-16419610>
- Fenalco Atlántico. (s.f.). Microfranquicias. Recuperado de http://www.fenalcoatlantico.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=46:microfranquicias&catid=15&Itemid=197
- FUNDES. (2013). *Desarrollo de un sistema de microfranquicias en México. Microfranquicias: estado del Arte y experiencias exitosas en México y el*

- Mundo. Serie Documentos de trabajo No. 1. Recuperado de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1817243389.PDF>.
- Gobernación del Cauca. (2014). Información referente a los perfiles construidos por departamento. Recuperado de <http://www.cauca.gov.co/informacion-sisben>
- Magleby, K. (2007). *Microfranquicias. La solución a la pobreza mundial*. Quito: Asociación Ecuatoriana de Franquicias.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). Perfil Económico del departamento del Cauca. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/16724/perfiles_economicos_por_departamentos
- Ministerio de Trabajo. (2011). *Plan Local de Empleo y Emprendimiento*. Popayán.
- Multilateral Investmen Fund (FOMIN). (2013). Oportunidades a través de las Microfranquicias. Recuperado de <http://www5.iadb.org/mif/HOME/FOMINblog/Blogs/tabid/628/entryid/518/FOROMIC-2012-Oportunidades-a-traves-de-las-Microfranquicias.aspx>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. España.
- Prahalad, C. (2012). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Norma.
- Raah, S. y Matusky, G. (2006). *Franquicias. Cómo multiplicar su negocio*. México: Limusa.
- Sánchez, D. (2013). Franquicias de bajo costo, una nueva oportunidad de negocio en Colombia. *El País*. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/franquicias-bajo-costos-nueva-oportunidad-negocio-colombia>
- Schumacher, E. (1983). *Lo pequeño es hermoso*. Barcelona: Ediciones Orbis S.A.
- Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). (2012). Formatos de seguimiento a empresas de Fondo Emprender, sistema de gestión de calidad.
- _____. (2014). Regional Distrito Capital. Cartillas de Emprendimiento Social. El SENA en mi negocio. 4 módulos.

- Valencia, M. (2013). Microfranquicias, una tendencia mundial. Recuperado de http://www.valenciahoyos.com/index.php?option=com_content&view=article&id=78:microfranquicias-una-tendencia-mundial&catid=39:articulo&Itemid=60

ISBN: 978-958-56273-5-2



9

7 89585 627352



Editorial
UNIMAR

Universidad Mariana

Calle 18 No. 34-104 San Juan de Pasto

<http://www.umariana.edu.co/EditorialUnimar/>