



“Creación de Microfranquicias Solidarias con Componentes Innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”

Los beneficiarios:

**SU REALIDAD Y LA INCIDENCIA
EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS
DEL PROYECTO**

Investigadores principales
María Eugenia Arango Ospina
Viviana Alexandra Villa Arango

Asistentes
Víctor Hugo Arango Herrera
Yelcy Dalena Ortíz Correa

Grupo de investigación en Desarrollo Regional Sostenible
Universidad Autónoma de Manizales

Catalogación en la fuente

Arango Ospina, María Eugenia

Los beneficiarios: su realidad y la incidencia en el logro de los objetivos del proyecto / María Eugenia Arango Ospina, Viviana Alexandra Villa Arango; editado por Laura V. Obando Alzate - Manizales: UAM, 2016

96 p. : il., gráficas
Convocatoria pública No. 0635/13 COLCIENCIAS
ISBN. 978-958-8730-76-9

1. Microempresa. 2. Microfranquicias. 3. Economía social. 4. Sustentabilidad. 5. Economía de mercados. 6. Franquicias (Comercio minorista). 7. Pobreza- Colombia- condiciones económicas.

I. Villa Arango, Viviana Alexandra., coaut. II. Obando Alzate, Laura V., ed. III. Zapata Arango, Luisa Fernanda, illus.

UAM 381.13 A662

CO-MaBABC

Fuente: Biblioteca Alfonso Borrero Cabal, S.J.

© Editorial Universidad Autónoma de Manizales

Antigua Estación del Ferrocarril

E-mail: editorial@autonoma.edu.co

Teléfono: (56+6) 8727272 Ext. 166

Manizales-Colombia

Miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de Colombia, ASEUC

Título: Los beneficiarios: su realidad y la incidencia en el logro de los objetivos del proyecto

Autoras: María Eugenia Arango Ospina

Viviana Alexandra Villa Arango

E-mail: cea@autonoma.edu.co

Manizales, diciembre de 2016

ISBN: 978-958-8730-76-9

Editora: Laura V. Obando Alzate

Corrección de estilo:

Diseño y Diagramación: Luisa Fernanda Zapata Arango

Rector: Gabriel Cadena Gómez Ph.D

Comité Editorial:

Iván Escobar Escobar, Vicerrector Académico UAM. María del Carmen Vergara Quintero PhD, Coordinadora Unidad de Investigación. Laura V. Obando Alzate, Coordinadora Editorial UAM. Francy Nelly Jiménez PhD, representante de la Facultad de Ingenierías. Mónica Naranjo Ruiz Mg., representante de la Facultad de Estudios Sociales y Empresariales. Dora Cardona Rivas PhD, representante de la Facultad de Salud. José Rubén Castillo García PhD, Editor de la Revista Ánfora. Wbeimar Cano Restrepo Mg., Director de la Biblioteca. Álvaro E. Cárdenas Camargo Mg., Director Revista La Araña que Teje. Nancy Liliana Mahecha Bedoya, representante de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

Entidades Responsables del Proyecto

Entidad Ejecutora del Proyecto

Universidad Autónoma de Manizales -UAM-

Entidades Aliadas

Nexus Gestión Inteligente de Proyectos S.A.S.

Horus Plataformas Creativas S.A.S.

Cámara de Comercio de Manizales por Caldas -CCM-

Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales –INCUBAR

Unión Cooperativa de Caldas –CONFECOOP Caldas

Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas

Supervisión del Proyecto

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación - Colciencias-

Acompañamiento del Proyecto

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones de Economía Solidaria –UAEOS-

Esta publicación se financia con recursos del Patrimonio Autónomo Fondo Nacional de Financiamiento para la Ciencia, la Tecnología y la Innovación Francisco José de Caldas.

Contenido

Presentación	6
El origen de la iniciativa	10
El encuentro y la determinación de ser parte	16
Los beneficiarios	17
Juntos recorrimos el camino	36
Fase de capacitación en habilidades personales y sociales	36
Fase de formación en economía solidaria	47
Fase de constitución de las cooperativas	48
Fase de selección de las microfranquicias	50
Fase de entrenamiento para la operación de los negocios	55
Fase de montaje de los negocios	58
Fase de operación de los negocios	64
El camino recorrido y los aprendizajes	80
Referencias	96

Itagüí



Manizales



Santa Rosa



Calarcá



Ibagué



Garzón



Presentación

Presentación

El presente documento es producto de la ejecución del proyecto denominado “Creación de Microfranquicias Solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y el Eje Cafetero”, especialmente en los municipios piloto de Itagüí, Ibagué, Garzón, Manizales, Santa Rosa de Cabal y Calarcá y de la resignificación del rol relevante que jugaron sus beneficiarios en las diferentes fases del proceso, a partir de un abordaje crítico asociado con sus diferentes niveles de participación y los elementos del entorno que la determinaron.

Como punto de partida resulta necesario advertir que la estrategia metodológica para la interacción con los beneficiados, se propuso en términos de una investigación participativa, donde la inmersión y reflexión permanente en contexto, permitió ir realizando ajustes al modelo propuesto como mecanismo para fortalecer tanto la figura solidaria como la sostenibilidad de las unidades de negocio o microfranquicias en el mercado.

Para nosotros como comunidad académica, tanto los encuentros como los desencuentros, las experiencias vividas y sobre todo los aprendizajes obtenidos de la interacción permanente con los beneficiarios, son valorados en el marco de las recomendaciones, que como colectivo podemos realizar a los hacedores de la política económica. Sin duda alguna, el tiempo que trabajamos juntos, y el aprendizaje en contexto, nos permite hoy contar con más y mejores argumentaciones en torno a la forma como debemos asumir lo complejo del fenómeno de la pobreza.

La experiencia significó un encuentro frontal con una realidad que va más allá de la vasta teoría económica y social y convoca a seguir trabajando por la gente, por el desarrollo territorial, un desarrollo viable construido desde sus posibilidades y desde la convicción de sus actores en el marco de su acción, y que deberá abandonar las prácticas cotidianas asociadas a un camino que pareciera estar exento de incertidumbres y por el cual todos deberían transitar para llegar al estado ideal de más desarrollo – más consumo – más modernismo, y no necesariamente como debería ser, más bienestar – más felicidad – más dignidad – más solidaridad.

Agradecemos a cada uno de los participantes, a quienes alcanzaron o no la categoría de Microfranquiciados, a quienes lográndolo, decidieron alejarse en forma voluntaria y muy especialmente a quienes se dieron licencia para esperar y esperar por los tangibles, “los negocios”; gracias por sus críticas, pero también por su comprensión y respeto, por creer que se puede; exaltamos su contribución a esta apuesta colectiva por la esperanza.

Ser los voceros de ellos, pero también nuestros propios voceros como ejecutores del proyecto, nos permitió nuevas confrontaciones y actuar en un escenario hombro a hombro con quienes, de un lado, no han logrado satisfacer sus mínimos vitales y del otro con quienes, desde la arquitectura institucional, tanto del nivel central como desde los municipios, abordan lo complejo de los procesos de la pobreza y sus soluciones.

Para la Universidad Autónoma de Manizales, esta nueva experiencia de trabajo con y para las Comunidades, se constituye en un aprendizaje significativo sobre la realidad social y económica del país que nos permite seguir fortaleciendo el diálogo con todos los demás actores de la sociedad y de las Organizaciones del Estado, en cumplimiento de nuestra Misión Institucional, especialmente cuando como Comunidad Académica nos hemos comprometido con la convivencia pacífica y el Desarrollo Regional Sostenible.

Iván Escobar Escobar

Vicerrector Académico

Universidad Autónoma de Manizales.



Mural elaborado por los microfranquiciados del municipio de Calarcá, donde muestran sus expectativas frente al proceso. Se representan cosechando los frutos y en grupos de tres, manejando su propio negocio.



El origen de la iniciativa

El origen de la iniciativa

Todos por un nuevo país, visión del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018, señala la necesidad de construir una Colombia en paz, una sociedad que puede focalizar sus esfuerzos en el cierre de brechas, equitativa, sin marcadas diferencias socio-económicas que permite la convivencia pacífica y facilita las condiciones de formación en capital humano, con una fuerza laboral calificada, sin grandes diferencias de ingresos y con ciudadanos que resuelven sus conflictos sin recurrir a la violencia. Para lograrlo, emergen desde la institucionalidad múltiples alternativas.

El proyecto denominado “*Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero*”, es concebido entonces, como una alternativa de generación de ingresos, que ayudaría a los beneficiarios a salir de la condición de pobreza extrema. Éste es seleccionado mediante convocatoria pública No. 0635/13 en el marco de una iniciativa liderada por el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación -Colciencias- y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias -UAEOS-, a través del convenio 057–2012, con el objeto de “*Aunar esfuerzos, experiencia y recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo del proyecto de inversión denominado: Implementación del modelo de Micro-franquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables bajo el esquema de innovación social*”.

La iniciativa concebida desde el nivel central, contó con el apoyo del Departamento para la Prosperidad Social -DPS-, a través de la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema - ANSPE-, y de la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas -UARIV-, entidades responsables de suministrar las listas oficiales de las personas en situación de vulnerabilidad.

La responsabilidad de la ejecución del proyecto fue de la Universidad Autónoma de Manizales -UAM- a través del grupo de investigación de Desarrollo Regional Sostenible en alianza con Nexus Gestión Inteligente de Proyectos S.A.S., y Hourus Plataformas Creativas S.A.S., y la participación de las instituciones aliadas: Cámara de Comercio de Manizales por Caldas –CCM-, la Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Manizales –INCUBAR-, la Unión Cooperativa de Caldas –CONFECOOP Caldas, y la Federación de Organizaciones no Gubernamentales de Caldas.

Los términos de la convocatoria para la creación de las Microfranquicias innovadoras para poblaciones vulnerables, dividió el país en cuatro regiones, en las cuales, según la ANSPE se encontraba el mayor número de familias en condición de extrema pobreza. A la UAM le correspondió operar el proyecto en la región 2.

- Región 1: Bolívar, Cesar, Córdoba y Sucre.
- Región 2: Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda).
- Región 3: Santander, Cundinamarca (Incluye Bogotá D.C.), Boyacá y Meta.
- Región 4: Valle Del Cauca, Cauca, Choco y Nariño.

Así entonces, en este intento por develar las diferentes modalidades de participación de los “**beneficiarios**”, es importante anotar como aspecto común entre estos, el tener como domicilio uno de los seis municipios seleccionados en los 6 departamentos de la región 2, presentar una condición de vulnerabilidad por violencia, desplazamiento forzado o pobreza, estar reportado en una de las bases de datos oficiales de la UARIV, y estar ubicado en la casilla 6 en el marco del Índice de Pobreza Multidimensional – IPM⁻¹ de acuerdo a la ANSPE. Para nuestro caso como lo definen Arango y Villa

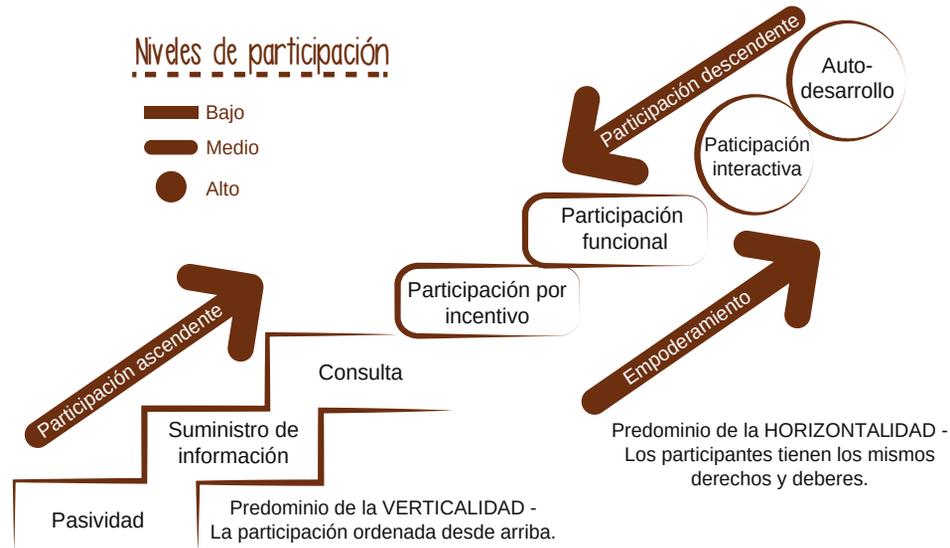
¹ Indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de cinco dimensiones: condiciones educativas del hogar; condiciones de la niñez y la juventud; salud; trabajo; acceso a los servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda, las cuales son valoradas a partir de quince indicadores. De acuerdo con esta medida, se considera que una persona está en condición de pobreza si tiene al menos 5 privaciones (33%) y en pobreza extrema si tiene 7 o más privaciones (46%).

(2016), la participación es ante todo un acto social, generado a partir de la interacción con otro o con otros, y en tal sentido requiere al menos de dos personas con intereses comunes, personas que deciden ser parte de algo, actuar en concierto para lograr un propósito, unos beneficios que pueden ser individuales o colectivos, representa una acción voluntaria y deliberativa en el marco de unas normas y valores aprobados socialmente por quienes hacen parte de una sociedad y les permite a sus miembros gestionar de manera adecuada tanto sus necesidades como sus demandas.

Según Santana (2009) citado en Arango y Villa (2016) la participación ciudadana complementa y perfecciona el sistema de representación política y se fortalece participando y se consolida a través de la cultura ciudadana, relacionada esta, con las actitudes, los valores y los comportamientos públicos en un ejercicio del día a día en el marco del cumplimiento de normas comunes entre individuos con capacidades para generar y respetar acuerdos, establecer lazos de confianza y actuar bajo principios de tolerancia y respeto a las diferencias.

La participación de los beneficiarios en el proyecto se asume con dinámicas diferentes, desde posiciones de total pasividad hasta niveles de mayor compromiso, avanzando incluso a estados de auto regulación y autogestión como lo define Geilfus (2002) en su escalera de la participación, donde la superación de cada peldaño se asocia con mayores niveles de empoderamiento y de relacionamiento entre los actores implicados.

Figura 1. Niveles de participación



Fuente: Arango y Villa (2016), con base en Geilfus (2002).

Se espera que el documento, resulte de interés para quienes comprometidos con los temas del desarrollo, estén dispuestos a repensar y transformar sus propias prácticas cotidianas como camino para abordar en forma adecuada las complejas problemáticas de la pobreza.

El texto incluye testimonios y aportaciones realizadas por los beneficiarios. La autorización para el uso del material se obtuvo a través del consentimiento aprobado. Videos, encuestas, fotografías, ejercicios individuales y colectivos, escritos e informes del proyecto, entre otros, representan las fuentes consultadas. Se omiten los nombres de los beneficiarios cuyos testimonios se incorporan al documento respetando la confidencialidad y protegiendo su integridad como población víctima de la violencia.



Mural elaborado por los microfranquiciados del municipio de Ibagué, donde representan los valores propios del modelo solidario y el logro alcanzado.



*El encuentro y la
determinación de ser parte*

El encuentro y la determinación de ser parte

“Lo más importante es la unidad y lo fundamental es la educación, en estos factores se necesita la presencia del estado a través de las instituciones, si no hay un acompañamiento en todo el proceso de desarrollo para salir adelante, si no se realiza este proceso, se seguirá dando el conflicto y la pobreza es la violencia más grande que ha vivido la humanidad a través de la historia”.

Microfranquiciado municipio de Ibagué.

Como resultado de la convocatoria realizada a más de 600 personas en los seis municipios, y en varios momentos, dada la baja respuesta por parte de quienes cumplían con los criterios de la convocatoria, se acerca un grupo de personas que conforman la primera categoría denominada “**grupo base**”, integrada por 570 personas reportadas en las bases de datos oficiales de la ANSPE y la UARIV, en el marco de la política pública para la superación de la pobreza y la pobreza extrema. La gente se aproxima inicialmente para escuchar, para conocer una nueva oferta del gobierno, saber cómo acceder a un nuevo subsidio, por simple curiosidad, o para ver que les daban. El testimonio textual de uno de los beneficiarios del proceso en el municipio de Manizales, recrea esta situación.

(...) Yo como dice el cuento, al principio pues, de todas maneras, uno siempre viene como el cuento, cuando uno viene pobre, viene quebrado como se dice, uno viene siempre esperando a que le den, uno llega a estos talleres, uno siempre llega a que le den y lo primero que uno pregunta es, bueno y que nos van a dar y eso no lo hago solo yo, eso lo hacen muchas personas, entonces llegamos aquí esperando que cosas nos iban a dar (...)
(Microfranquiciado municipio de Manizales).

Entre entender qué era y qué no era el proyecto se genera la primera deserción, el grupo se reduce a 501 participantes, integrando la categoría de los “**preseleccionados**”, representando una deserción inicial de aproximadamente el 12%; su concepción bajo el modelo solidario y el no apoyo a ideas de negocio por fuera del concepto de las microfranquicias representó el primer obstáculo para permanecer, además de situaciones complejas de su entorno cotidiano, la desconfianza, limitaciones de tiempo

para asistir a las jornadas de capacitación, y toda una serie de compromisos laborales o familiares, entre otros, fueron los factores determinantes para no querer continuar en el proyecto.

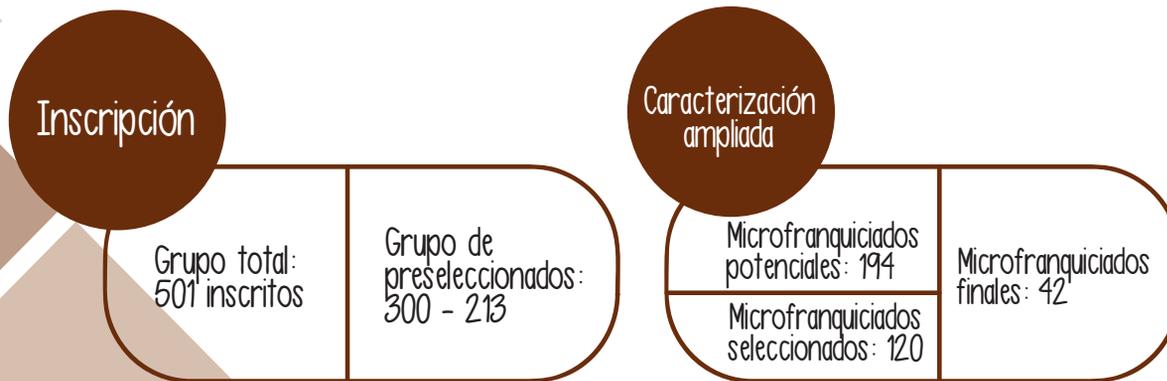
La alternativa emerge entonces, como la oportunidad de ser propietarios de una unidad productiva, una “**Microfranquicia**” en el lenguaje del proyecto, grandes expectativas, esperanza, una posibilidad de tener un negocio propio, de crecer individualmente, de sacar adelante a sus hijos, en un escenario temporal previsto para un año, en el cual se debían superar ciertas condiciones, algo así como una carrera de relevos donde era necesario demostrar que el paso por las fases previas al montaje de las microfranquicias les había permitido generar habilidades y destrezas para hacer de las unidades de negocio una opción real de generación de ingresos, y sobre todo de superar su condición de vulnerabilidad a partir de procesos de cogestión y corresponsabilidad bajo el modelo solidario.

Los beneficiarios

El grupo de población vinculada al proyecto desde la etapa misma de la convocatoria hasta el montaje de las microfranquicias se ha clasificado en siete categorías: i. Los convocados a través de los cogestores de las agencias de la UARIV y la Red Unidos; ii. El grupo base; iii. Los inscritos; iv. Los preseleccionados; v. Los potenciales Microfranquiciados; vi. Los Microfranquiciados; y vii. El grupo de refuerzo. En la categoría de beneficiarios, cuya semblanza presentamos a continuación, se han considerado los grupos vinculados a las categorías iv, v, vi y vii.

Los inscritos, 501 personas manifiestan su interés de ser parte del proyecto; a quienes se les aplicó un instrumento que indagó sobre aspectos de demografía, condiciones socioeconómicas, experiencia emprendedora y laboral; este primer ejercicio, permitió según la metodología propuesta realizar la **preselección** de 300 personas; sin embargo, el proceso de formación en Habilidades sociales para la vida, como requisito e insumo para la selección de los Microfranquiados es iniciado por 213, significando un nivel de deserción de 29%. Dicho proceso formativo fue culminado satisfactoriamente por 194 personas, a quienes se les certificó en habilidades individuales y sociales, arrojando un nuevo acumulado de deserción de 35% sobre la base de los preseleccionados. A este grupo de **“Microfranquiados potenciales”** se le realizó una caracterización ampliada sobre las variables demográficas, condiciones socioeconómicas y emprendimiento. Sin embargo, fueron las habilidades y competencias demostradas en el curso, las que permitieron seleccionar a los 120 Microfranquiados, quienes asumieron además el rol de miembros asociados de las cooperativas, las cuales sirvieron como sombrilla a las unidades de negocio en el marco del modelo solidario.

Figura 2. Participantes por categoría



El análisis de la información se presenta desde la perspectiva de las categorías de inscritos, preseleccionados, potenciales Microfranquiciados y Microfranquiciadas y dentro de cada una, además de evaluar las características globales, se analizaron las particularidades para cada uno de los 6 municipios.

El grupo de participantes “**beneficiarios**” integrado por 300 personas, incluye las categorías de preseleccionados, potenciales Microfranquiciados y los Microfranquiciados; las tendencias entre categorías se mantienen dada su condición de población en situación de vulnerabilidad según los criterios definidos desde el nivel central para tal connotación. El **grupo de refuerzo**, se vincula como parte de una estrategia de fortalecimiento de las unidades de negocio y del modelo solidario; entre este, algunas personas, presentaron condiciones diferentes al grupo de los preseleccionados, como son, la experiencia específica en la gestión de negocios o la capacidad financiera para realizar algún tipo de inversión en los mismos, condiciones que los hizo atractivos para su aceptación por parte de los Microfranquiciados quienes ya estaban organizados en Cooperativas.

Al respecto, la población preseleccionada presentó vulnerabilidad por condición de víctima en el 43% de los casos, por pobreza extrema para 30%, por focalización del SISBEN en el 26% de los casos, y aproximadamente un 1% pertenecía a bases de datos del ICBF. La encuesta también indagó por la participación de las personas en programas del Estado asociados con formación o mecanismos para la generación de ingresos, siendo los de mayor participación Familias en Acción, SENA, y Mujeres Ahorradoras. Garzón presentó los más bajos niveles de vinculación a los programas del Estado.

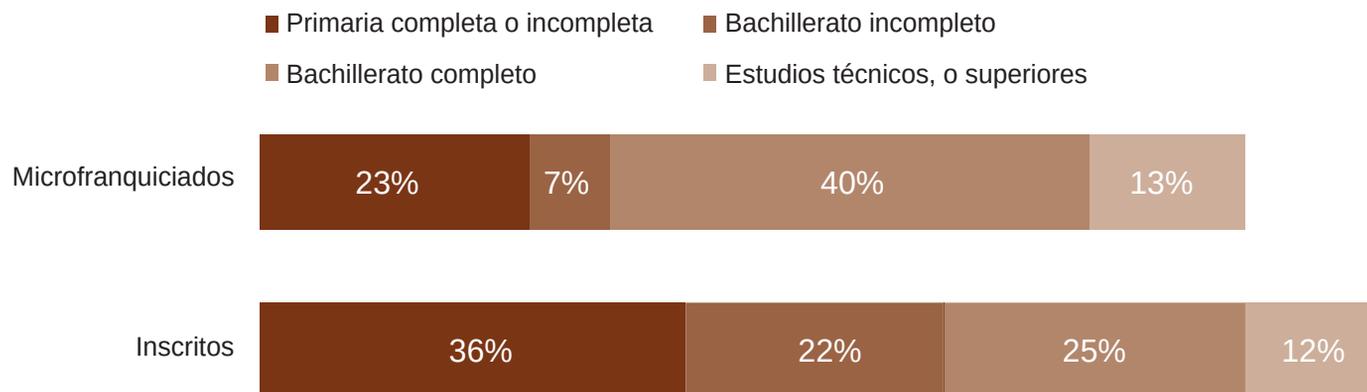
Desde el punto de vista demográfico y de composición de los 4 grupos analizados – inscritos – preseleccionados – Microfranquiciados potenciales – Microfranquiciados- se observó una disminución de la participación de personas que vivían en zona resto, 16% en la fase de inscripción frente a un 11% para el caso de los Microfranquiciados. Por otro lado, si bien la participación por género se mantuvo

relativamente igual, vale la pena destacar que al inicio del proceso el 21% eran hombres, porcentaje que se incrementó 4 puntos al final, con Ibagué con el mayor porcentaje, seguido de Manizales y Garzón; sin embargo se destaca la mayor participación de las mujeres, particularmente en Calarcá.

En cuanto a la participación de los jefes de hogar y otros miembros de la familia, si bien su porcentaje disminuyó entre categorías pasando de 66,6% a 59%, fueron los roles predominantes, seguidos por conyugues e hijos de los jefes de hogar, con tendencia al incremento por parte de los conyugues. Garzón se caracterizó por tener la mayor participación de inscritos en el rol de los hijos de los jefes de hogar. El promedio de número de personas en el hogar se mantuvo alrededor de 4,5 personas, y entre el grupo de potenciales y de Microfranquiados el estado civil predominante fue soltero, seguido por casado.

Las mayores diferencias entre las personas que superaron los filtros en cada una de las categorías, estuvo relacionada con el nivel educativo, especialmente para las mujeres; se presentó también un mejor desempeño frente a la proporción de quienes reportaron haber recibido capacitación en los últimos años y en las habilidades para el manejo de TIC's. El municipio con el mejor desempeño fue Manizales, seguido por Ibagué destacándose para la categoría de Microfranquiados; Garzón y Santa Rosa, registraron los menores niveles. En ambas categorías se identificó un menor nivel educativo para las mujeres.

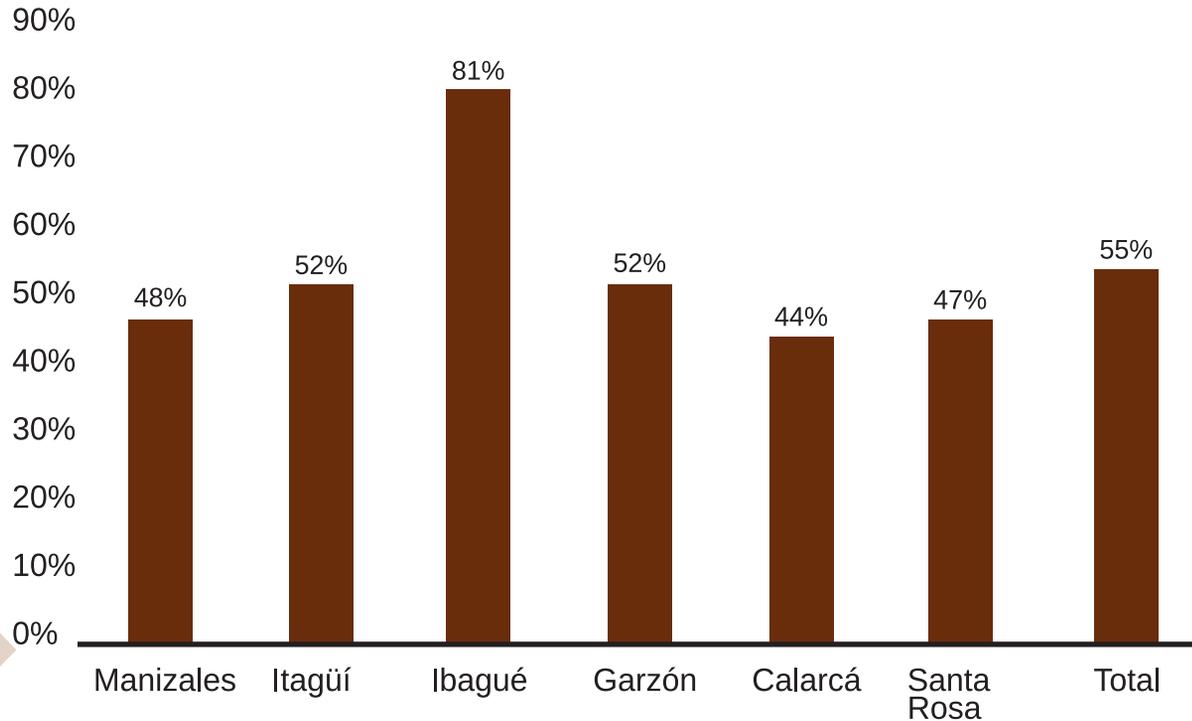
Figura 3. Nivel educativo de los inscritos y los Microfranquiados seleccionados



Los porcentajes de quienes habían tenido o tienen negocios propios también se incrementó pasando de 52% en inscritos, 58% preseleccionados y 63% para la categoría de potenciales, sin embargo, en el grupo de Microfranquiados se reduce a 55%, adicionalmente para la categoría de potenciales Microfranquiados aparentemente existía un mayor nivel de organización empresarial evidenciado en un mayor porcentaje de negocios con registro mercantil y un 65% que manifestó que llevaban cuentas de ingresos y egresos.

El municipio de Ibagué se destacó por el mayor número de Microfranquiados emprendedores (81%) con experiencia en el manejo de negocios propios, le siguieron en orden de importancia, pero con 30 puntos porcentuales de diferencia, los municipios de Itagüí y Garzón.

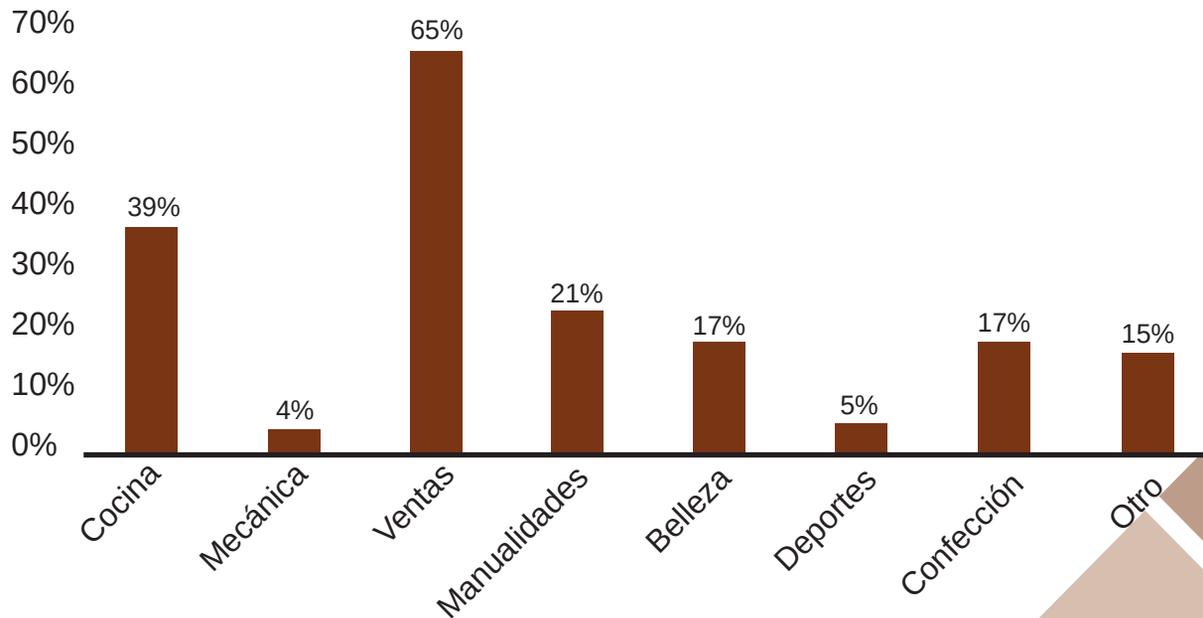
Figura 4. Microfranquiciados que han tenido negocios propios



Los intereses y las habilidades de los 4 grupos mantuvieron las mismas tendencias hacia actividades de alimentos, belleza, ventas y confección. El 26% de los inscritos había tenido experiencia en servicios empresariales y 10% en servicios culturales o sociales, con incrementos para el grupo de preseleccionados con 28% de experiencia en servicios empresariales y 14% de servicios culturales o sociales. Frente a la experiencia laboral los porcentajes disminuyeron del 93% a 90% entre categorías.

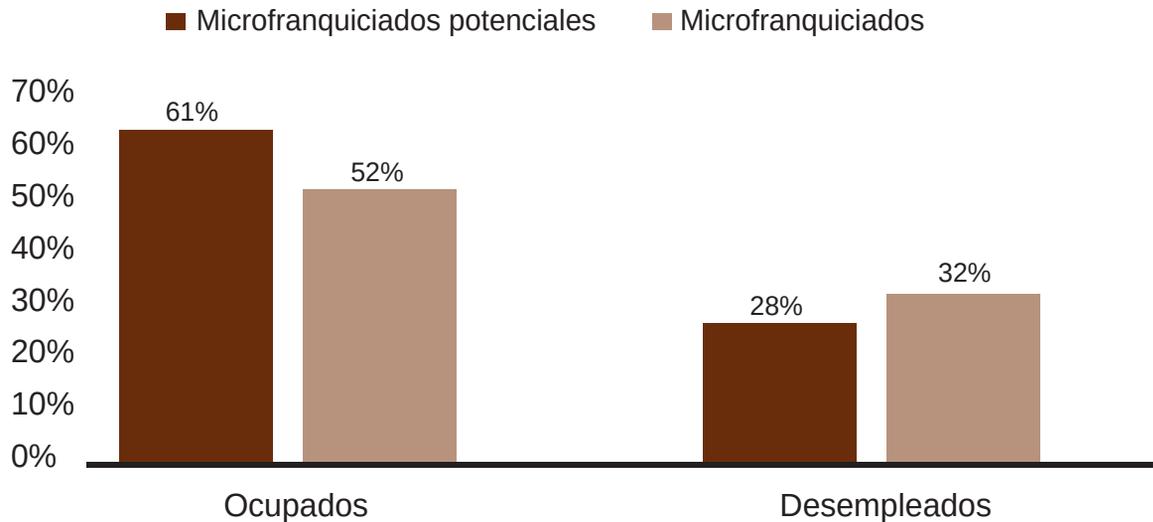
Según los Microfranquiciados sus habilidades principales se encontraban en las ventas, seguidas por la cocina. El porcentaje más alto de habilidades en ventas lo registró Ibagué con el 71% y el más bajo Garzón con 52%, las habilidades más altas en cocina fueron para Calarcá (50%) y las más bajas para Ibagué (19%), temas como manualidades tuvieron más representación en Manizales (33%) y menos en Ibagué (10%), la belleza obtuvo mayor participación en Manizales (29%), y menos en Ibagué (5%), en confección el porcentaje más alto se dio en Santa Rosa de Cabal (29%).

Figura 5. Habilidades de los Microfranquiciados



En términos de ocupación, entre los potenciales Microfranquiados y los Microfranquiados varió la condición de ocupados disminuyendo 9 puntos porcentuales al pasar de 61% a 52%, mientras que los desempleados aumentaron de 28% a 33%. Para ambos casos fue común el trabajo como independiente, seguido por el trabajo en empresa privada, y la relación de los subsidiados mantuvo una relación muy similar que oscilo entre 72% y 70%.

Figura 6. Ocupación de Microfranquiados potenciales y Microfranquiados



Los ingresos de las personas y de sus grupos familiares fueron considerados entre las principales variables al momento de la preselección de los potenciales Microfranquiados. El 87% de los ingresos individuales de los inscritos estuvieron por debajo de \$600.000, 22% menores a \$78.000 y 36% entre \$78.001 y \$308.000, con un promedio general calculado por ingreso neto de \$343.515; las mujeres con menores ingresos en comparación con los hombres, para el 60% de ellas, estos se registraron

por debajo de \$308.000, mientras que el porcentaje de hombres en el mismo rango fue del 47%. Obviamente, los ingresos agregados del hogar son mayores (\$553.070,99), destacando que la mayor parte de los hogares obtenían ingresos entre \$308.000 y \$616.000, y 32% tenían ingresos menores a \$600.000, siendo las familias de Ibagué y Garzón las de mayor y menor ingreso respectivamente.

Figura 7. Ingresos de las personas inscritas

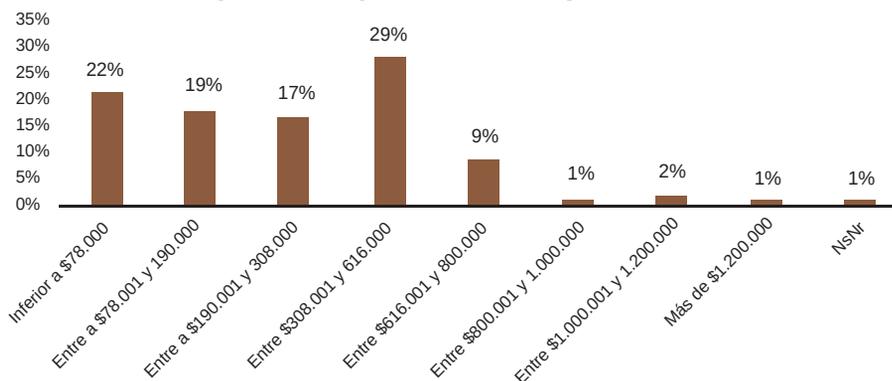
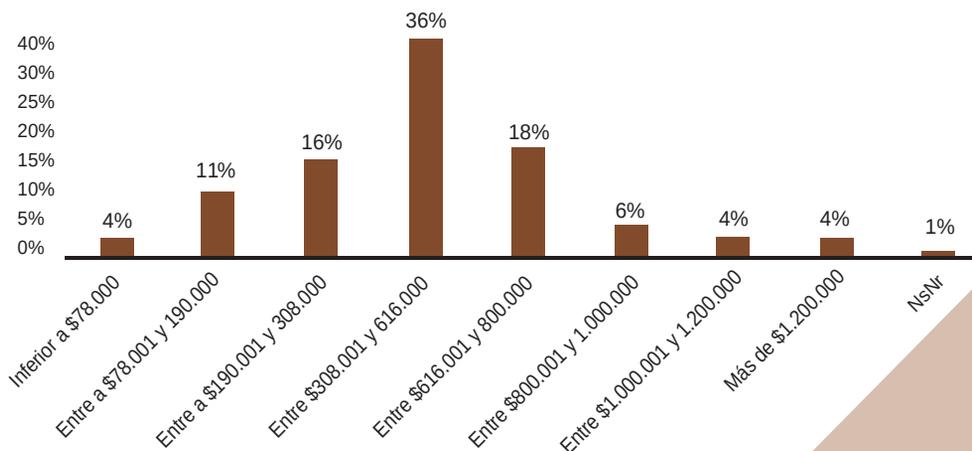
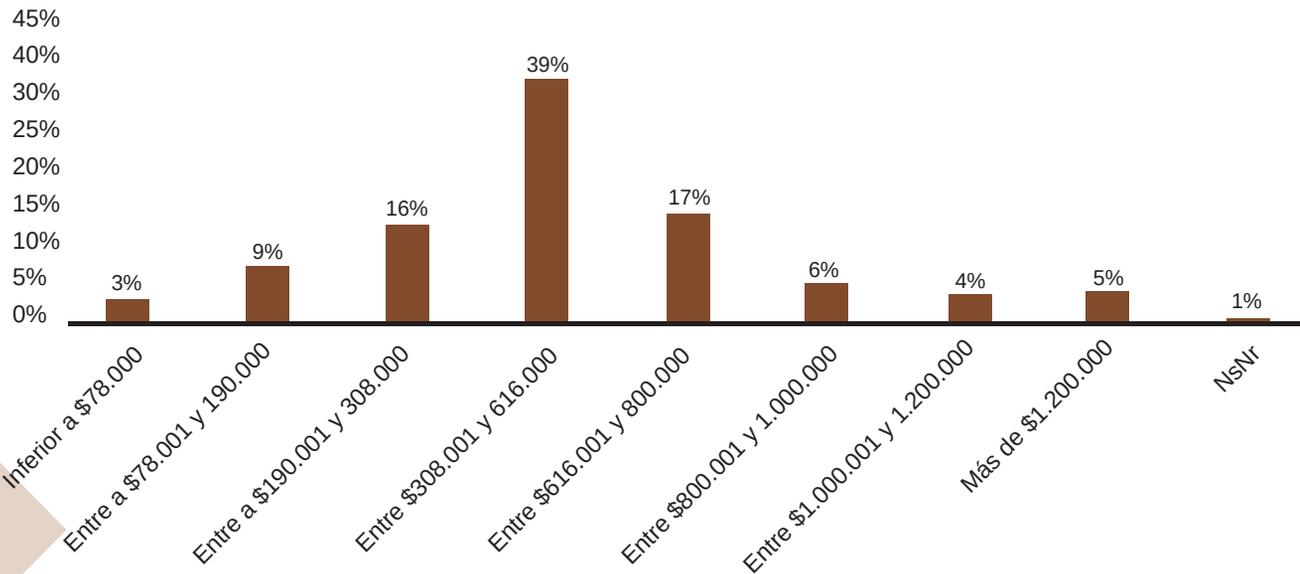


Figura 8. Rango de ingresos agregado por hogar de los inscritos



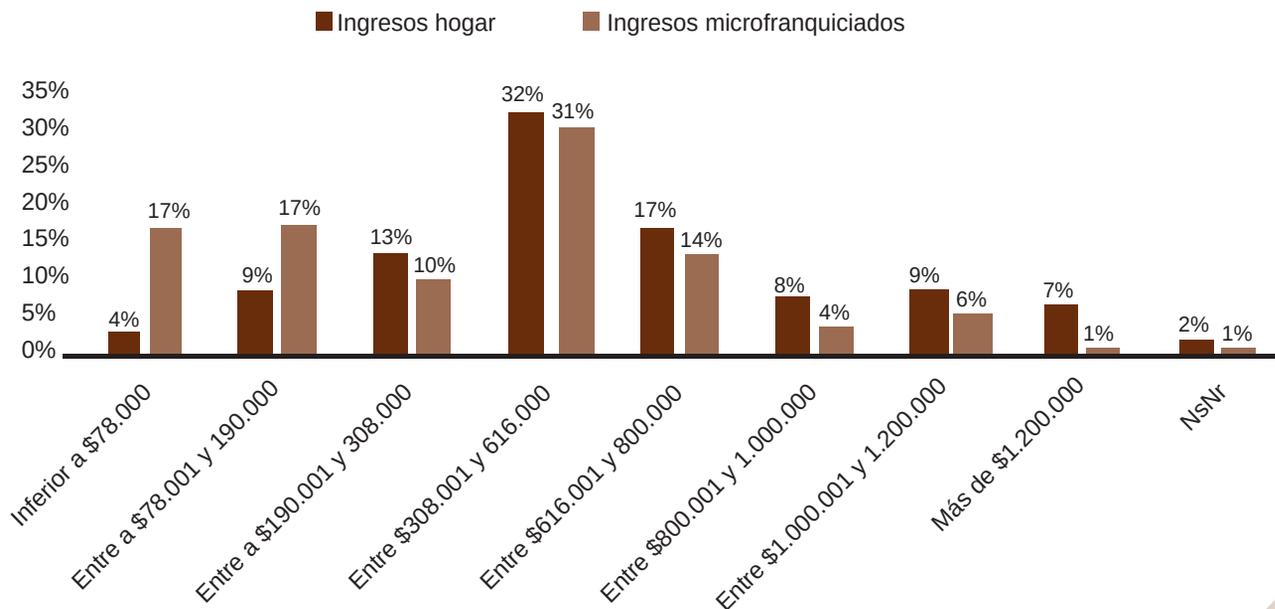
Para la categoría de preseleccionados el 40% percibía menos de \$190.000, y sólo el 13% más de \$616.000. Para el caso de los hogares más del 50% de estos reportó menos de \$550.000.

Figura 9. Ingreso mensual de los hogares de los preseleccionados



Con respecto a los Microfranquiciados potenciales, el 34% recibía menos de \$190.000 al mes, y la tercera parte menos de \$616.000; se evidenció además que aquellos con ingresos mayores a \$308.000, eran los principales responsables de los aportes al hogar.

Figura 10. Ingresos individuales y por hogar de los Microfranquiados potenciales



De los Microfranquiados seleccionados 77% ganaban menos de \$616.000 al mes, siendo los municipios de Calarcá y Manizales los que concentraban a más de la mitad de la población con estas características. Con respecto a los ingresos por hogar, más del 60% vivía con menos de \$308.000, cifras que además de evidenciar condiciones de pobreza, al considerar el número promedio de personas por hogar (4,5), permite concluir que existe una dependencia económica de los hogares hacia los Microfranquiados seleccionados.

Figura 11. Ingresos de los Microfranquiados

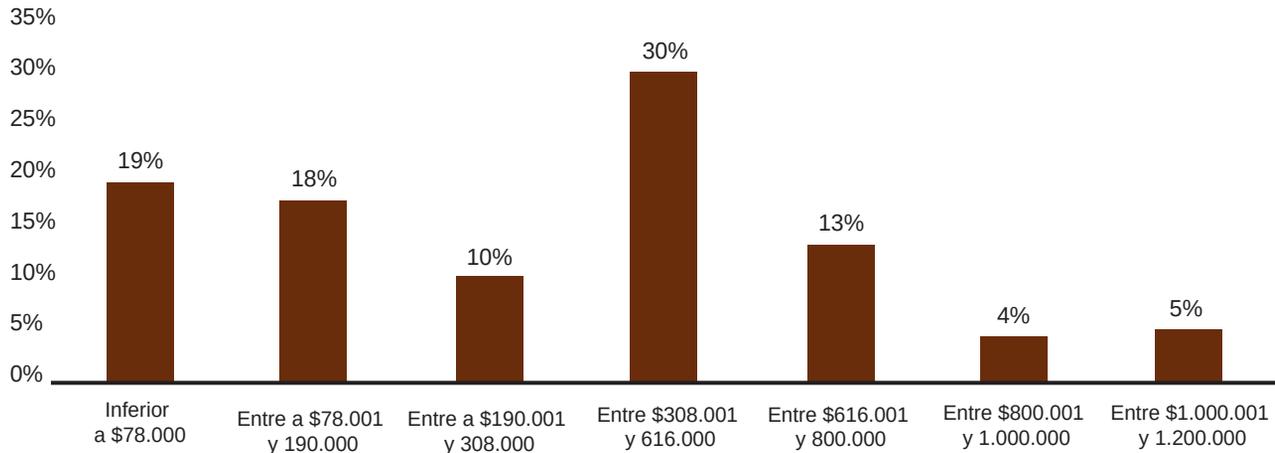
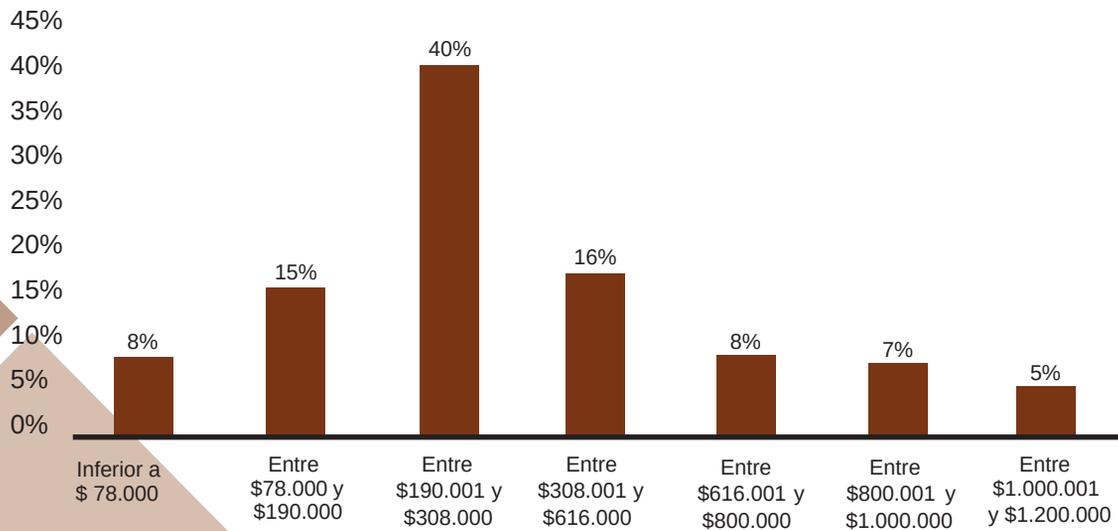
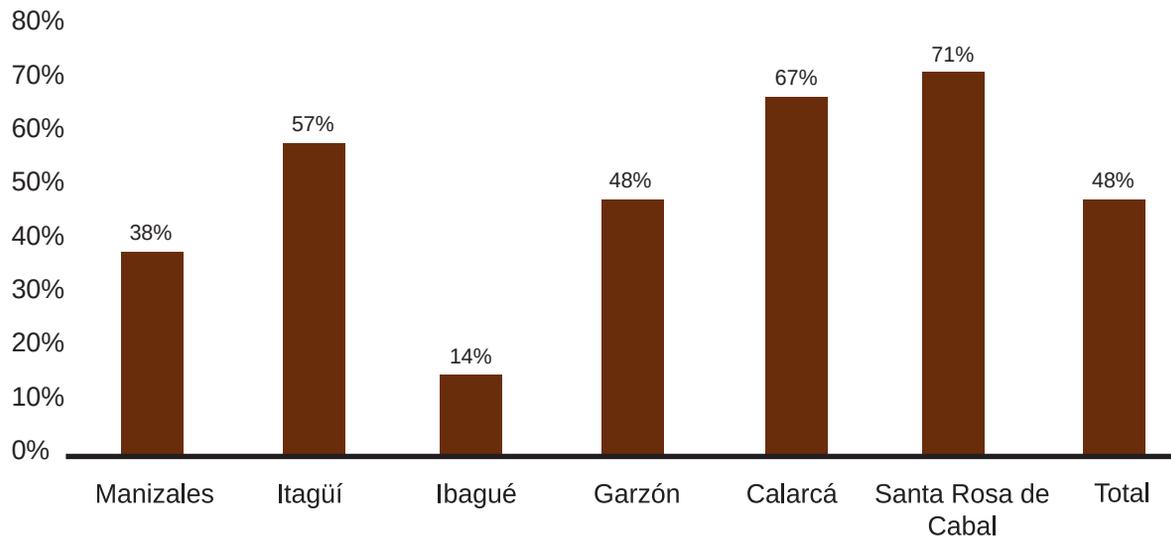


Figura 12. Ingresos del hogar de los Microfranquiados



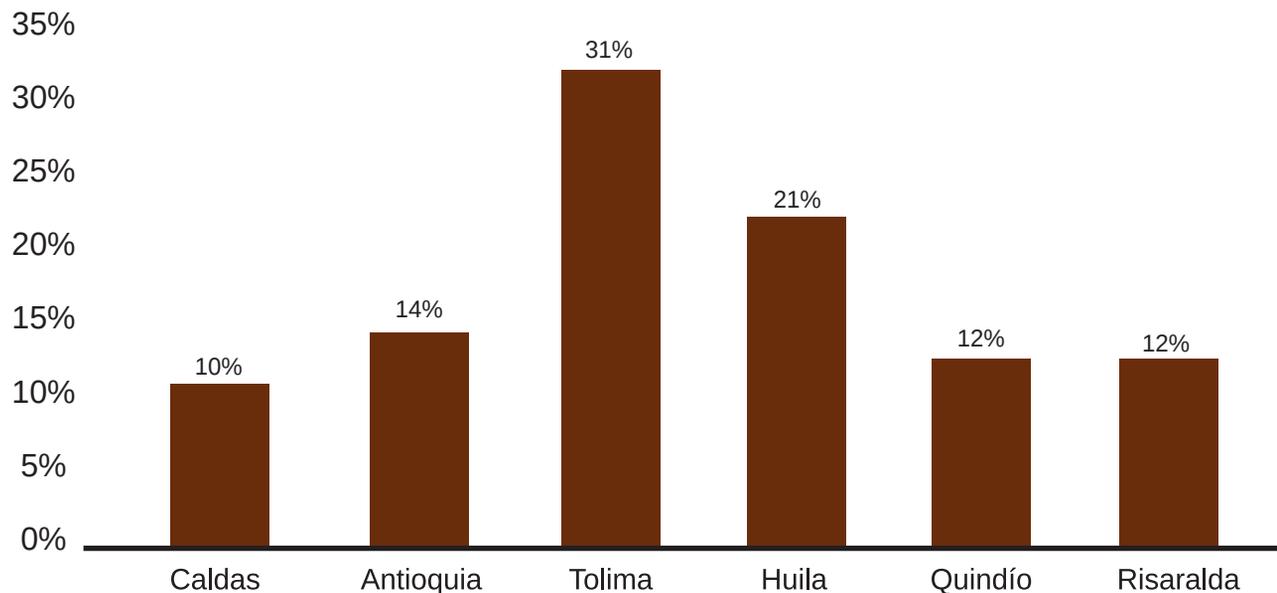
Al indagar por las actividades relacionadas con su participación en diferentes escenarios de construcción social, se identificó que 48% no participaba en ninguna organización. El mejor desempeño fue para Santa Rosa (71%) y Calarcá (67%), mientras que los niveles más bajos se presentaron en Ibagué (14%) y Manizales (38%). Los grupos de afiliación fueron en orden de importancia los religiosos (39%), culturales, productivos y asociaciones de padres (11%), y Juntas de Acción comunal - JAC- (9%). Ibagué registró el mayor grado de asociación con grupos productivos y JAC.

Figura 13. Nivel de participación



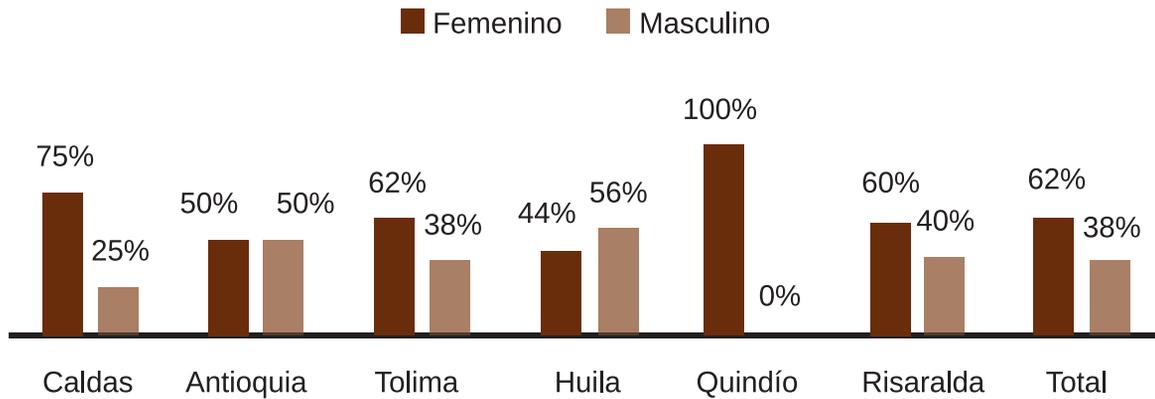
Es importante destacar que al finalizar el proyecto, de los 120 seleccionados, solo permanecieron 42 personas, el mayor porcentaje correspondiente al departamento del Tolima, sin embargo vale la pena mencionar que Ibagué fue uno de los municipios con mayor tardanza en el montaje de los negocios.

Figura 14. Localización de los microfranquiados



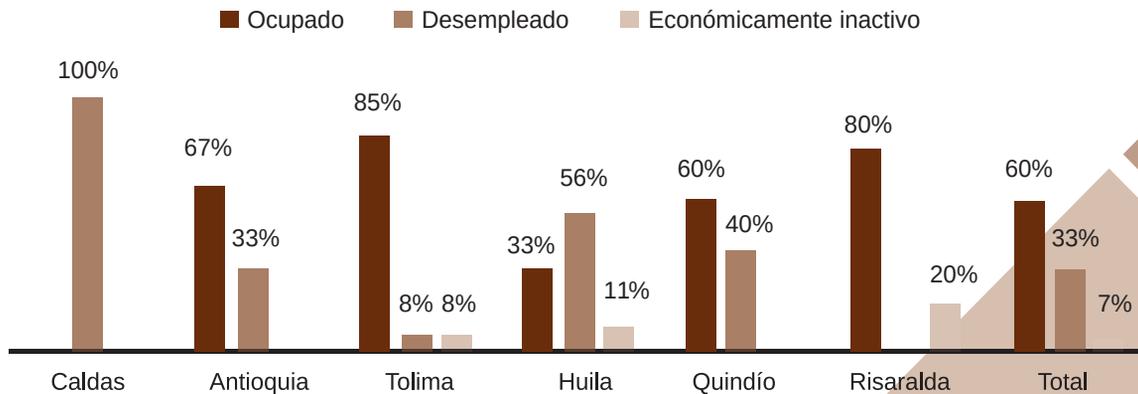
Entre estos, 60% son jefes de hogar, la segunda posición es la de cónyugue (22%), y la tercera la de hijo(a) con un 12%. Se mantuvo la tendencia del predominio de la participación del género femenino, sin embargo la participación de los hombres se incrementó con respecto a los grupos anteriores; la edad promedio de quienes se quedaron en el proyecto fue de 40 años.

Figura 15. Género de los microfranquiados



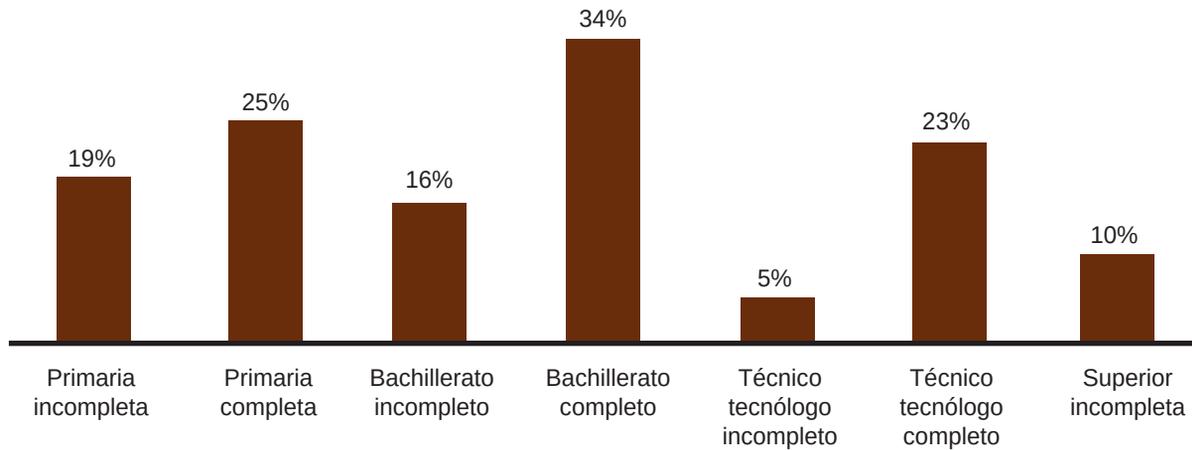
Al momento de levantar la información los microfranquiados que continuaron en el proyecto indicaron en su gran mayoría se encontraban ocupados (60%), con excepción de Manizales donde todos estaban desempleados.

Figura 16. Condición de ocupados



El nivel educativo predominante fue de bachillerato completo (34%), y un 38% adicional continuó estudiando después de terminarlo.

Figura 17. Nivel educativo microfranquiados



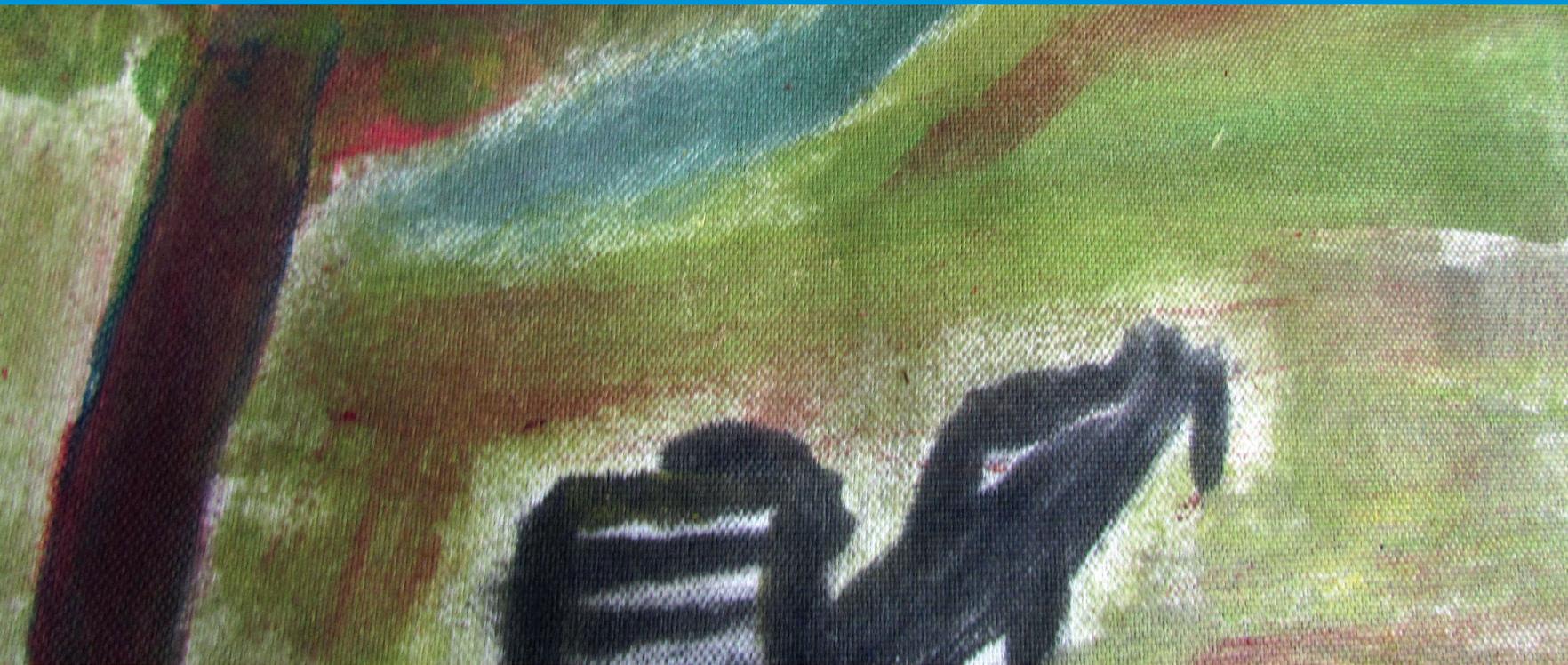
El 62% de los hogares tenía entre 3 y 4 miembros, y la mayoría al momento de la caracterización ampliada reportaban ingresos del hogar en el rango de \$308.001 y \$616.000 con excepción de Ibagué cuyos ingresos estaban entre \$616.001 y \$800.000. Es importante anotar que el 34% de quienes permanecieron en el proyecto reportaron en la caracterización ampliada tener un salario por debajo de los \$308.000 mensuales, situación que evidencia, los altos niveles de pobreza de la población referida.

Únicamente el 45% había participado en algún tipo de organización o asociación, básicamente en grupos religiosos, JAC. El 64% había tenido negocios propios, y de estos el 37% con registro mercantil, un muy bajo porcentaje (11%) realizaba gestiones administrativas como el registro de cuentas de ingresos y egresos. Casi la mitad de los negocios (48%) se desarrollaban en la vivienda y 41% en locales independientes.

Como elementos importantes al momento de valorar su participación y aportes al proceso, se reflexionó acerca de sus niveles educativos como componente fundamental para el éxito de los negocios, al representar una dimensión estructural del capital humano, que no se puede desarrollar a corto plazo, evidenciando la importancia de invertir en educación de calidad desde la primera infancia, como condición para ampliar el marco de oportunidades a la población en pobreza y vulnerabilidad.

La falta de ingresos si bien se constituyó en un factor determinante de la vinculación de las personas al proyecto, también se convirtió en una de las causas de abandono del mismo; así entonces, un porcentaje importante de la población demandante de ingresos diarios para subsistir, no pudo esperar al posicionamiento de los negocios en el mercado, otros, se vieron en la necesidad de gastar el ingreso obtenido por la venta de sus productos en la solución de sus necesidades diaras, situación que no permitió la capitalización de los negocios, impidiendo la viabilidad de los mismos.

Finalmente, los bajos niveles de participación de los beneficiarios y la ausencia total de experiencia en organizaciones de economía solidaria como las Cooperativas, influyó en la ejecución y en los resultados del proyecto desde su intención de desarrollar estrategias productivas en el marco de la Economía Solidaria.



Mural elaborado por los microfranquiados del municipio de Santa Rosa, donde representan el camino recorrido.



*Juntos
recorrimos el camino*

Juntos recorrimos el camino

“Porque para tener algo que nunca he tenido, debo hacer algo que nunca he hecho”

Microfranquiada municipio de Itagüí

En este apartado se documenta la forma como los beneficiarios se vincularon con las diferentes fases del proyecto, sus aportes, roles, y modalidades de participación. Se hará alusión a las causas de su desvinculación, sean estas de tipo voluntario, o por decisión de un tercero: la cooperativa, los compañeros asociados a los negocios, el proyecto.

◆ Fase de capacitación en habilidades personales y sociales

Bajo el concepto de Habilidades para la Vida gestionado desde la Organización Mundial de la Salud (OMS), en su objetivo de crear estilos de vida saludables, se definió el programa de formación como estrategia que permitiría fomentar en los Microfranquiados las actitudes y aptitudes necesarias para motivar los cambios sociales, gestionar sus emociones y manejar en forma adecuada sus unidades de negocio. El abordaje del proceso de formación y transferencia de capacidades, reconoció el tipo de población adulta, su autonomía en la toma de decisiones, y la motivación de ser parte del proceso, direccionada por un interés común, tener sus propios negocios.

En consecuencia, se trabajó desde la dimensión del ser, de sus habilidades personales y sociales, para identificar y promover en los participantes el desarrollo de habilidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores que facilitarían su comprensión de las relaciones consigo mismo y con el otro y los otros, valorar su entorno, comunicarse de manera asertiva, y valorar el trabajo colaborativo como motor para crecer en escenarios adversos y desde la dimensión emprendedora del negocio para promover habilidades creadoras e innovadoras que les permitiera articular teoría y práctica con el comportamiento sociocultural, asumir riesgos y resolver las diferencias de forma pacífica.

Con relación al proceso propiamente dicho, de los 300 preseleccionados, 213 personas, inician el proceso representando una deserción del 29%; estas debían vincularse de manera activa y responsable, su buen desempeño, les permitiría avanzar hacia el estatus de “**Microfranquiciado**”, categoría que, dado el alcance del proyecto, lograrían sólo 120 personas. La decisión de preseleccionar 300, disminuiría el riesgo asociado a la deserción y sus efectos negativos en el montaje y la sostenibilidad de los negocios, especialmente, frente a la viabilidad social y jurídica del modelo solidario.

El proceso se diseñó de tal manera, que se privilegiara el trabajo colaborativo, donde los facilitadores, como mediadores entre el contexto territorial, los conocimientos y los sujetos en formación, ayudarían a construir entornos apropiados para la reflexión a partir de procesos de comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo y transformación de conflictos; el trabajo entre pares, los beneficiarios para este caso, aumentó los niveles de participación y apropiación, capitalizando las experiencias de aquellos entre el grupo con mayores competencias y habilidades relacionadas con los contenidos temáticos.

El uso de técnicas didácticas activas y la lúdica fueron ejes centrales y determinantes en el proceso, ya que permitieron estimular la participación y la reflexión en torno a situaciones simuladas y reales como estrategia para recrear el contexto productivo en el cual podrían estar incursos; los procesos de autocrítica permanentemente y la reflexión para la acción de acuerdo con su realidad fueron claves, el uso del lenguaje apropiado y la utilización de diferentes estrategias de aprendizaje fueron fundamentales considerando los bajos niveles de formación del grupo, la timidez, y sus antecedentes relacionados con entornos de alta conflictividad.

En el marco del proceso de instalación de capacidades, además de la asistencia, se consideraron los resultados tanto cualitativos como cuantitativos frente a sus competencias y el desempeño de los beneficiarios en el proceso, el cual fue valorado a partir de la asignación de notas. La tabla 1 muestra de manera agregada por módulo y por municipio la participación de los microfranquiados. Se destaca en términos de asistencia el municipio de Ibagué y la menor participación se registra para el municipio de Manizales.

Tabla 1. Asistencia total por municipio y módulo

Municipio	Participación ciudadana	Identidad y territorio	Comunicación Asertiva	Trabajo en Equipo	Economía familiar	Transformación pacífica de conflictos
Calarcá	35	27	28	29	26	28
Garzón	34	34	39	32	38	38
Ibagué	42	45	44	39	40	40
Itagüí	33	34	34	32	35	30
Manizales	28	24	26	24	27	26
Santa Rosa de Cabal	41	29	27	26	27	26
Total general	213	193	198	182	193	188

Las valoraciones cuantitativas dadas por los facilitadores a cada una de las tareas asignadas a los beneficiarios permitieron realizar la selección final de los Microfranquiados. El promedio general obtenido fue de 3,6 en un rango de 1 a 5. El mejor desempeño por módulo fue obtenido en el taller de transformación pacífica de conflictos con un promedio de 4,0, situación que refleja la sensibilidad de los beneficiarios con este tema, dada entre otras, su condición de víctimas y el desarrollo de sus vidas en entornos enmarcados por múltiples conflictos.

Al contrario y como reflejo de los entornos de informalidad y de la no institucionalización en la cual desarrollan sus actividades laborales, siendo la mayoría independientes, como se reportó en su caracterización, las calificaciones más bajas se asignan al seminario de economía familiar, con un promedio de 2,9. Los promedios de notas por municipios no presentaron variaciones significativas, con rangos entre 3,4 y 3,7, con Garzón e Itagüí como los municipios de menor desempeño, información que valida la situación de escolaridad ya reportada; con preocupación se identifica que Manizales e Ibagué a pesar de la gran oferta académica tanto a nivel formal como informal, muestre un desempeño igual a municipios como Santa Rosa y Calarcá. La información agregada por municipio y seminario se reporta en la tabla 2.

Tabla 2. Notas promedio por Municipio y Módulo

Municipio	Transformación Pacífica de Conflictos	Identidad y Territorio	Comunicación Asertiva	Trabajo en Equipo	Participación Ciudadana	Economía Familiar	Promedio notas por Municipio
Calarcá	4,3	4,2	4,2	2,9	3,3	3,6	3,7
Garzón	3,8	4,1	3,2	2,4	3,1	3,7	3,4
Ibagué	3,9	3,8	3,6	3,6	3,4	3,5	3,6
Itagüí	3,7	3,9	3,2	3,7	3,7	2,1	3,4
Manizales	4,5	3,7	4,2	4,3	3,8	2,0	3,7
Santa Rosa de Cabal	4,4	4,0	4,0	4,4	3,0	2,3	3,7
Promedio	4,0	3,9	3,7	3,5	3,4	2,9	3,6

La evaluación además de la valoración de cada uno de los potenciales microfranquiciados en términos de la aprehensión de los contenidos y la transferencia del modelo solidario, valorado a partir de los

ejercicios prácticos que recreaban situaciones cotidianas de los participantes; se realizó con un segundo propósito de conocer a partir de su percepción aspectos relacionados con el interés despertado por los temas, la claridad de los mismos, su pertinencia para la puesta en marcha de los negocios, además de los temas logísticos relacionados con las ayudas utilizadas y el ambiente del lugar de capacitación (luz, ventilación, refrigerios, entre otros).

Algunos testimonios de los microfranquiados con relación al proceso y los facilitadores son los siguientes:

Los capacitadores del proyecto son personas muy preparadas en diferentes temas con habilidades y destrezas diferentes, lo que hace que el proceso sea muy enriquecedor (...) están comprometidos con el proceso, además de tener mucha experiencia en los temas que han tratado sobre el proyecto, este proyecto ha servido mucho para mejorar mi vida cotidiana, nos ha llevado a fortalecernos como equipo de trabajo, con una relación de compañeros más comprometidos ... han estado muy comprometidos con nosotros y con el proyecto, manejan muy bien los temas (...) han ayudado mucho en metodologías y nos han orientado en temas que no conocíamos muy bien en cuanto al manejo de negocios (...) tienen experiencia académica y se desempeñan muy bien, los temas son muy integrales (...) los profesores están muy bien formados y capacitados (...) la universidad nos ha acompañado con temas nuevos para mí que son muy importantes (...) los talleristas nos han enseñado muchos temas que no conocía, nos enseñan de buena forma y de buena manera (...) Me han parecido muy buenos los talleres, los profesores están muy bien capacitados (...) el curso de habilidades individuales y sociales para la vida fue muy importante en cuanto a la enseñanza de valorar a los demás y a uno mismo (...) (Archivos audiovisuales, 2015).

Al realizar un análisis de su participación en esta fase, se puede calificar como pasiva, donde recibir información y dejar que el otro decida y escriba, y hable, hizo parte de las prácticas recurrentes, sin embargo, la mayoría, conscientes de la relevancia del proceso como referente para la selección final,

se mostraron dispuestos, y cumplieron con los requerimientos en términos de tareas, asistencia a las jornadas, y adoptaron en general, comportamientos apropiados en términos de respeto por el otro, solidaridad, habilidades para el trabajo en equipo, entre otras; en caso de no asistencia enviaron notas justificando su ausencia.

Imagen 1. Excusa beneficiario Calarcá

Excusa

Día 20 Mes 09 Tema (Mac Pollo)

Santa Rosa de Cuzal, Septiembre 20/2014

Señores
Universidad Autónoma de Manizales
I.C.

Cordial Saludo.

La presente es para comunicarles que para el proximo 27 de septiembre, yo, con C.C. no puedo asistir al taller que se lleva en Santa Rosa de Cuzal los días Sábados. Tengo pendiente un viaje programado para ese día, desde el mes pasado y me es difícil cambiar de fecha, porque ya se había acordado antes de empezar a hacer los talleres. Hasta el momento he asistido a todos los talleres y estoy muy contento con la orientación y deseo terminar bien porque para mi es el comienzo de un proyecto de vida que se dirige hacia muchas personas, pues deseo que lo bien que me vaya, también lo puedan tener muchas personas.

Muchas gracias por la atención.



Avanzar en la **“carrera de relevos”** para lograr tener su propio negocio se convirtió en su objetivo, el esmero por realizar las tareas propuestas se evidenció en sus entregables. El ejercicio desarrollado sobre identidad y territorio, arrojó insumos importantes tanto para la interacción futura con estos, como para reconocer desde su perspectiva los entornos locales donde operaría el proyecto, actividad esta que se realiza a través de la cartografía social, donde el mayor interés se genera en torno a la localización de los negocios, se reconoce su esfuerzo para espacializar en los planos las zonas potenciales de cada municipio, e intento por re-pensar el territorio e identificar su gran diversidad.

Imagen 2. Condiciones Comerciales del municipio de Itagüí



Imagen 3. Atributos Ambientales del Municipio de Calarcá



Al abordar los aspectos de la comunicación, los participantes se reconocieron como individuos diversos y diferentes, que, al interactuar con otros y otras, facilitan u obstaculizan la comunicación, ya sea posibilitando o malogrando los procesos de construcción colectiva, comprendieron que la comunicación asertiva es una herramienta para la convivencia pacífica, que permite concertar acuerdos y evitar que los malos entendidos se conviertan en eventos violentos.

Para ellos, en un escenario como el nuestro, la violencia es recurrente; así entonces, emergen como se aprecia en las imágenes 4 y 5, valiosos aportes frente a la forma como deberían afrontarse diversas

situaciones de conflicto; los beneficiarios de Ibagué identifican los cambios necesarios para lograr la transformación pacífica de los conflictos en un barrio popular; en Manizales, específicamente en la comuna Bosques del Norte de Manizales interpretan la dinámica del conflicto armado, y en Medellín, analizan las restricciones territoriales de movilidad en los barrios marginados, relacionando en todos los casos los actores implicados, sus motivaciones, sus actitudes y el entorno en el cual se presenta el conflicto.

Imagen 4. Perspectiva del conflicto en entornos barriales

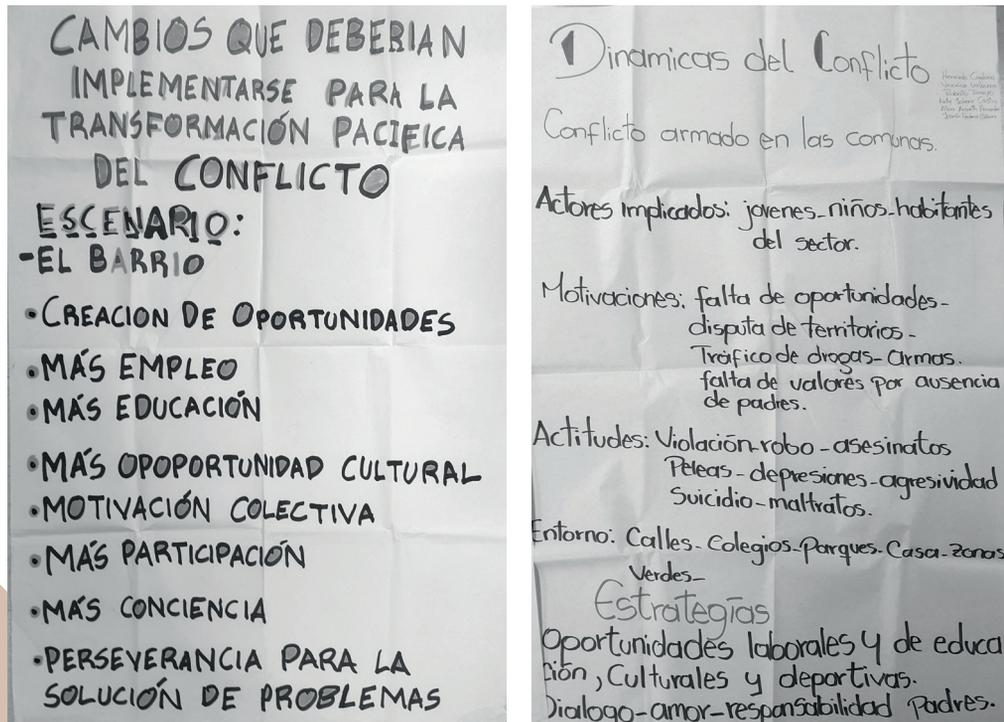


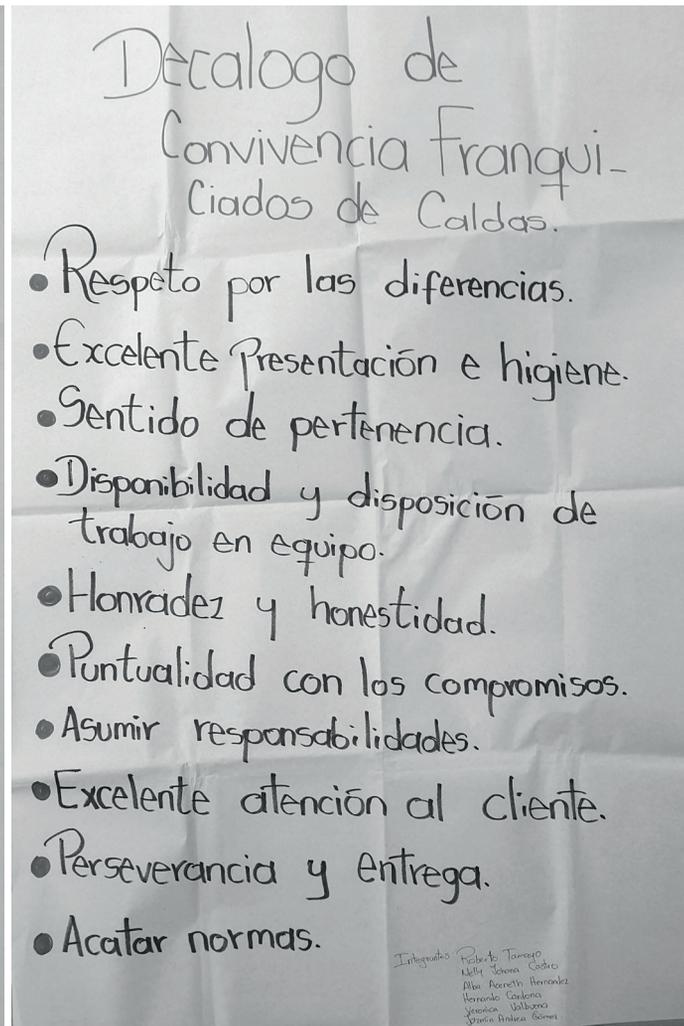
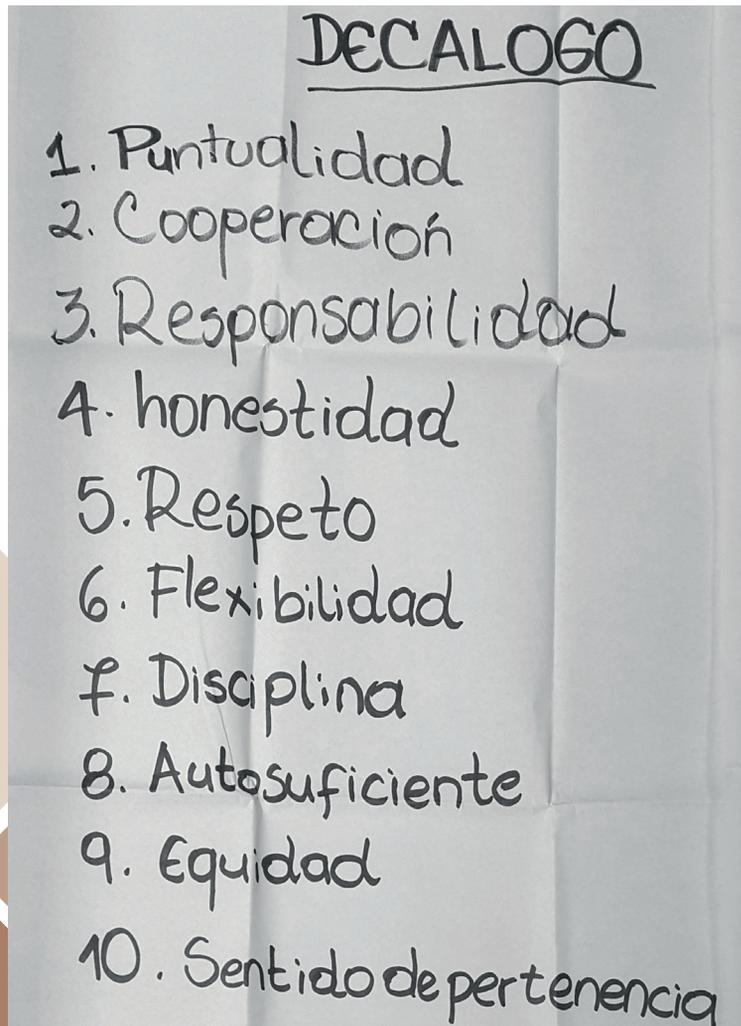
Imagen 5. Restricciones de movilidad en barrios marginados de Medellín



En forma generalizada, los participantes coinciden en la necesidad de crear más oportunidades laborales, mejorar las opciones educativas, e identifican la cultura como generadora de entornos pacíficos. El amor, el diálogo, la participación, la conciencia, la responsabilidad, la motivación colectiva, el respeto, los padres, aparecen como motores de transformación social desde la lógica de los beneficiarios.

Teniendo en cuenta sus vivencias y su análisis sobre las posibles tensiones que vivirán con los negocios, los beneficiarios por municipio construyen los decálogos en los cuales vinculan además de valores, y principios, algunas acciones que deberían ser incorporadas como buenas prácticas para garantizar el buen funcionamiento de las unidades productivas. Aparecen en forma recurrente valores como la responsabilidad, la honradez, la honestidad, la cooperación y la equidad. En la categoría de las buenas prácticas se destacan la puntualidad, el sentido de pertenencia, la presentación personal y la higiene, entre otros.

Imagen 6. Decálogos de convivencia



Como ya fue referido el proceso lo culminan 196 beneficiarios, y el grupo fue certificado al cumplir con los requerimientos establecidos en el marco de la convocatoria: asistencia mínima al 80% de las sesiones según lineamientos de los programas ofertados por la Unidad de Educación Continuada de la UAM y el cumplimiento de las tareas encomendadas, las cuales fueron evaluadas por los facilitadores, además, de haber demostrado un comportamiento adecuado en el marco de los procesos de formación como condición para evitar conflictos.

Así entonces, con un ejercicio simple se identificó la mayor calificación asignada dentro del grupo por municipio y en forma descendente, considerando los criterios referidos, se fueron seleccionando los 20, número mínimo para constituir las cooperativas. Quienes se ubicaron por debajo de la posición 20, quedaron en lista de espera y fueron ingresando al momento que algunos de los seleccionados desistieron. Como resultado se seleccionan los 120 Microfranquiados, los cuales debían continuar con la formación en Economía Solidaria. Con el fin de fortalecer las cooperativas se seleccionaron además otros 5 beneficiarios en cada municipio, los cuales ingresaron como miembros fundadores de las cooperativas.

◆ Fase de formación en economía solidaria

La segunda fase del proyecto, de carácter obligatorio para quienes adquirieron la categoría de **“Microfranquiados”**, y **“Asociados Fundadores”**, fue la formación en economía solidaria. En esta se dieron a conocer los fundamentos conceptuales, responsabilidades, exigencias y el potencial del cooperativismo y la economía solidaria para el desarrollo social y económico del país promoviendo la creación de las cooperativas que acogerían los negocios Microfranquiados a la luz de la normatividad vigente y a las exigencias propias del modelo social, solidario y empresarial en cumplimiento de la Ley 79 de 1988, que exige para su creación la asistencia mínimo de 20 horas a un curso básico de

cooperativismo. Se diseñó una alternativa para quienes no pudieron asistir por situaciones personales, o que ingresaron posteriormente en reemplazo de quienes por diferentes razones decidieron o tuvieron que abandonar el proceso.

Aunque con mucha dependencia hacia los facilitadores y con niveles de motivación elevados dada la cercanía de la fecha para el montaje de los negocios, en esta fase del proceso, se incrementa el nivel de participación, se presenta una mayor interacción entre estos y los responsables del proyecto; en el marco de un ejercicio democrático, deciden la forma como estarían conformadas las cooperativas, y se abren espacios para la reflexión colectiva acerca de la forma como debían orientar la organización de la empresa solidaria y se nombran sus gerentes. Como soporte al proceso de formalización de las cooperativas se nombran las personas que harían parte de los Consejos de Administración y de las Juntas de Vigilancia.

Para esta fase los Microfranquiados enfrentan grandes niveles de incertidumbre y ansiedad frente a los negocios y a la forma como operarían en el marco de las cooperativas; emergen comportamientos competitivos entre estos y el discurso relacionado con el trabajo colaborativo, la solidaridad y la tolerancia empieza a desvanecerse.

◆ Fase de constitución de las cooperativas

Los Microfranquiados, como uno de los requisitos para continuar con el proceso, deben asumir un nuevo rol, convertirse en miembros fundadores de las cooperativas. El ejercicio permitió validar liderazgos y la emergencia de otros, así como las confrontaciones entre quienes teniendo características de líderes deciden no asumir ningún cargo en los órganos de dirección y control y mucho menos la gerencia. En un ejercicio democrático como ya se ha referido, en el marco de una asamblea general se eligieron el gerente y los integrantes de las Juntas de Vigilancia y los Consejos de Administración; las actas

de constitución fueron refrendadas por los asociados y registradas en las respectivas Cámaras de Comercio. El resultado es la constitución de las 6 cooperativas Multiactivas:

- Cooperativa Multiactiva de Microfranquiciados Pioneros del Quindío. COOMMIPEQ
- Cooperativa Multiactiva de Microfranquiciados del Sur del Huila. MULTIFRANCOOP
- Cooperativa Multiactiva de Microfranquicias Solidarias del Tolima
- Cooperativa Multiactiva de Emprendedores de Itagüí. COOMEDI
- Cooperativa Multiactiva de Microfranquicias Solidarias de Manizales. MULTIFRANCOOP
- Cooperativa Multiactiva de Víctimas de Santa Rosa de Cabal, Risaralda. VICOOP

Su objeto social se construye en forma colectiva bajo asesoría experta de CONFECOOP Caldas; el texto se presenta a continuación:

Contribuir al mejoramiento de las condiciones económicas, sociales, culturales, ambientales, recreativas y deportivas de sus asociados, tratando de lograr su desarrollo integral, mediante la prestación oportuna y eficiente de los servicios, fortaleciendo los lazos de solidaridad, la ayuda mutua e integración entre sus Asociados, núcleo familiar y la comunidad en general, conforme a la legislación, principios y fines vigentes de la Economía Solidaria (Estatutos Cooperativas, 2014)

Para este momento del proceso, es importante anotar, como los gerentes perciben que sus acciones son permanentemente cuestionados por los asociados, quienes entre otras, descargan en ellos toda la responsabilidad de la gestión de las cooperativas y piensan además que deben resolver todos los problemas relacionados tanto con el montaje como con la operación de los negocios, siendo evidente su tendencia a exigir derechos sin asumir deberes, condición que debilita la figura cooperativa y genera diversas tensiones que atentan contra la sostenibilidad de las mismas.

Se cuestionan por la no generación de dinámicas de trabajo y de encuentro propios para tratar temas relacionados con su gestión, limitándose solo a los espacios convocados por las entidades responsables del proyecto, constituyéndose en un factor de riesgo, toda vez que se generaron altos niveles de dependencia institucional y no se logra la autonomía necesaria para garantizar su consolidación como organización solidaria.

◆ Fase de selección de las microfranquicias

Como uno de los elementos estructurales del programa, están las microfranquicias o unidades productivas; para su identificación se realizó un rastreo de más de 200 negocios nacionales e internacionales con potencial para convertirse en Microfranquicia. En el proceso de depuración inicial se filtraron 100 negocios y entre estos se seleccionaron 10; estos en una rueda de negocios fueron sometidos a un proceso de evaluación por parte de los Microfranquiciados. En este escenario los microfranquiciados recibieron información específica por parte de los empresarios de manera personal y a través de videos; en este primer acercamiento los empresarios con potencial de microfranquiciantes se esmeraron por presentar las ventajas de sus negocios.

Preguntas importantes fueron formuladas por los Microfranquiciados: temas de equipos, mantenimiento de las máquinas, regalías, canon de entrada, acompañamiento por parte de los Microfranquiciantes, horario de trabajo, proveedores, punto de equilibrio, ganancias, entre otras. Sus respuestas además de aclarar las dudas, significaron la razón por la cual varios de los Microfranquiciados toman la decisión de abandonar el proceso. Otros, aunque sintieron que las opciones de negocios priorizadas no cumplieron sus expectativas, en especial los Microfranquiciados de zonas rurales, decidieron intentarlo.

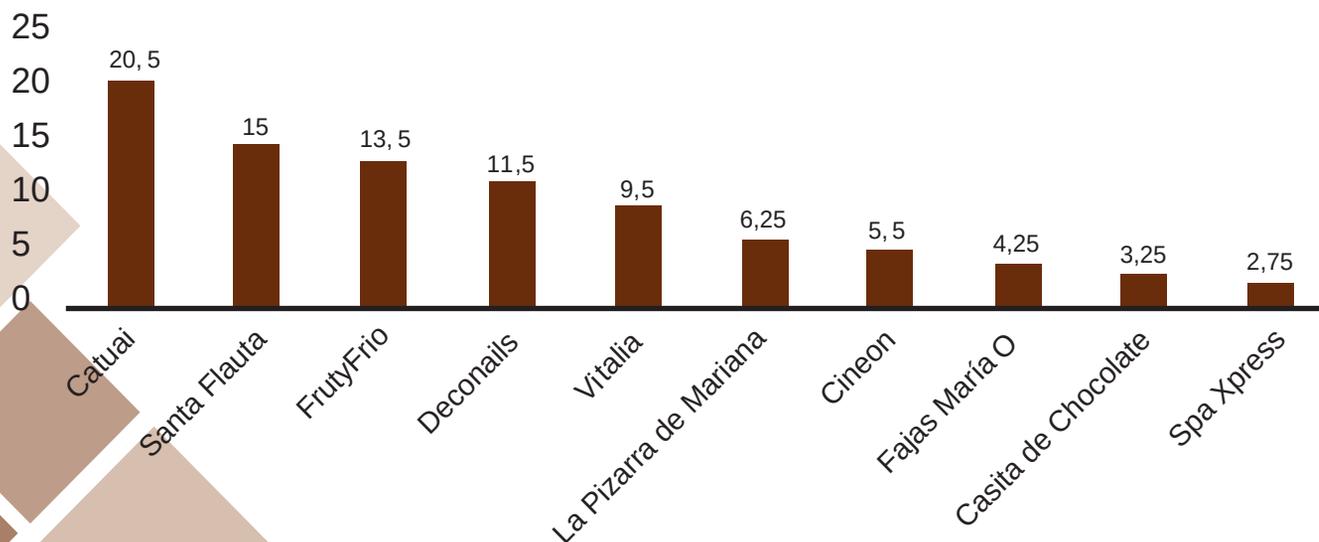
Información específica para cada uno de los negocios se registra a continuación:

- Café Catuai, su concepto, ofrecer cafés de origen y enseñar a los clientes las diferentes formas de preparación del café, filtrados, una experiencia para los amantes de café.
- Santa Flauta fue atractivo principalmente por la novedad del producto Flautas y las Empanadas en masa de hojaldre. Un negocio interesante y de fácil implementación.
- FruttyFrío granizados, negocio apropiado para municipios de clima cálido.
- Deconails, la opción viable de negocio votada por las Microfranquiciadas con experiencia e interés en la belleza y la estética.
- Vitalia fue valorado por quienes apreciaron su factor diferenciador al ofrecer productos saludables, de boga en un grueso sector de la población interesada en la alimentación saludable.
- La Pizarra de Mariana, negocio de pizza en el cual los clientes aprenden a preparar la pizza a su gusto.
- CineOn, único emprendimiento cultural seleccionado, opción para quienes manifestaron algún tipo de interés por la cultura.
- Fajas María O fue un negocio que inicialmente suscitó interés entre quienes tenían experiencia en confección, sin embargo, durante las ruedas de negocio, el empresario dejó evidente que pretendía encontrar un medio de distribución de su producto sin generar capacidades.
- Casita de chocolate si bien resultó interesante al inicio, ante la pregunta de cómo se iban a preparar los productos, la empresaria dejó claro que no daría la fórmula de los brownie, y dejó entrever que no tenía capacidad de producción para surtir 6 negocios simultáneamente.

- Spa Xpress, no fue seleccionado, argumentaron que los masajes requerían espacios más privados y no públicos y que esto incrementaría los costos de operación.

Este proceso fue importante como parte de la estrategia de involucramiento de los beneficiarios, pues tuvieron la oportunidad de seleccionar entre los 10 negocios los 6 que serían empaquetados para su montaje y replica en los seis municipios; es pertinente aclarar que un principio sólo se tenía planeado seleccionar y empaquetar 4 negocios para ser replicados, sin embargo en pro de generar espacios sanos de competencia, particularmente en los municipios más pequeños se decide finalmente seleccionar 6. La figura registra los votos para cada uno.

Figura 18. Votos ponderados para selección de microfranquicias



Catuai fue el negocio con mayor número de votos ponderados entre otras, por la disposición e interés del empresario; se resalta su presencia en todos los municipios; seguido de Santa Flauta, que transita a Reflauta durante el proceso, negocio de comida rápida baja en grasa y de fácil implementación; Frutty Frío con productos ideales para climas cálidos como Ibagué y Garzón y el granizado de mango biche como producto bandera, además, expuesto por su propietario con una experiencia enmarcada en condiciones similares a las suyas; Deconails con un equipo de decoración de uñas novedoso, un factor diferenciador de los negocios tradicionales de manicure y muy acorde a los oficios de muchas de las mujeres microfranquiciadas; la Pizarra de Mariana, se consideró que demandaba altas exigencias de Higiene, y que el manejo de niños es difícil, Cineón como opción para los que se inclinaban por eventos; Fajas María O poco votado al corresponder más a una distribución de un producto sin mayores posibilidades de rentabilidad; Casita de chocolate descartada ante la negativa de su dueña de transferirles capacidades y Spa Xpress con el último lugar.

Para la asignación de los negocios, de manera autónoma, los Microfranquiciados conformaron grupos de trabajo de 3 personas, los cuales se constituyeron más por empatía que por afinidad con los negocios y seleccionaron los de mayor interés; cuando varios de los grupos se inclinaron por el mismo, se tomaron decisiones con respecto a la apertura dos sucursales de la misma Microfranquicia, caso Reflautas y Café Catuai en Manizales y FruttyFrío en Ibagué y en Garzón.

Imagen 7. Marcas de las Microfranquicias seleccionados



Se consideró pertinente su participación en la validación del mercado de sus negocios, identificando su propuesta de valor y recibiendo retroalimentación de los clientes potenciales para poder realizar recomendaciones al modelo de negocio. 126 Microfranquiados entrevistaron a 2.974 personas en los 6 municipios empleando la metodología Bootcamp, usada en campamentos de emprendimiento y aceleramiento de ideas de negocio para la creación de productos y ofertas de valor basadas en las necesidades de los clientes.

Tabla 3. Clientes entrevistados

Municipios	No de entrevistas	%
Manizales	602	20
Garzón	495	17
Itagüí	444	15
Sta. Rosa	559	19
Calarcá	357	12
Ibagué	517	17
Total entrevistas	2.974	100

◆ Fase de entrenamiento para la operación de los negocios

Los Microfranquiados además de la formación teórica acerca del concepto de las microfranquicias y su forma de operar, reciben entrenamiento in situ por parte de los Microfranquiciantes, proceso que permitió reactivar su interés y motivación y realizar una mejor transferencia del modelo en la etapa 1 referida en el acápite anterior.

El entrenamiento en un escenario real, franquicias master en Bogotá, Honda, Medellín y Pereira, propició un mayor nivel de entusiasmo en los microfranquiciados al observar el dinamismo de los negocios, generó mayor confianza entre Microfranquiciado y Microfranquiciante al interactuar colaborativamente para cumplir con los objetivos de transferir el know how y establecer relaciones mutuamente beneficiosas, permitió identificar situaciones o posibles dificultades que no están plasmadas en los manuales y las acciones más apropiadas para corregirlas, incentivando además la formulación de preguntas que ayudarían a resolver situaciones futuras. Este entrenamiento in situ no fue posible con el negocio de Deconails.

El entrenamiento práctico de **Café Catuai** se realizó en la casa matriz en la ciudad de Bogotá, **Casa Nutritiva Vitalia** en el municipio de Honda, para el caso de **CineOn** por sus características de negocio itinerante el microfranquiciante se desplazó a cada uno de los municipios, **Frtutifrio** en Pereira, **Reflautas** en la ciudad de Medellín.

El objetivo de la capacitación del manual operativo fue transmitir la información del manejo administrativo y operativo de cada uno de los negocios, para ello, se utilizó como herramienta una cartilla que sintetizaba los elementos más importantes del manual, documento guía del Microfranquiciado sobre el saber hacer de cada una de las Microfranquicias, el cual reúne los estándares de su operación y facilita la réplica del mismo, siendo este el resultado del conocimiento del Microfranquiciante y el trabajo conjunto con el equipo ejecutor del proyecto para lograr el levantamiento de los procesos.

El manual operativo explicaba aspectos relacionados con la Microfranquicia: Manual de identidad de imagen corporativa, de preapertura, administrativo, de productos, de procedimientos operativos, de instalaciones y equipamiento, de mercadeo y publicidad, de logística y financiero representan los contenidos del mismo. Este debía convertirse en el documento de consulta diaria y en tal sentido los microfranquiciados los estudiarían a profundidad.

Tabla 4. Número de personas capacitadas en el manual operativo por municipio

MUNICIPIO	No de personas
Itagüí	19
Garzón	19
Manizales	20
Ibagué	21
Calarcá	14
Santa Rosa de Cabal	15
Total	108

Adicionalmente, considerando la solicitud de los microfranquiados de fortalecer sus habilidades específicas para la operación de los negocios desde el punto de vista de competencias laborales mínimas y en consideración de la necesidad de disminución de los riesgos asociados con la operación o por incumplimiento de la normatividad aplicable a cada uno, se gestiona capacitación con el SENA, los aliados del proyecto, las Alcaldías y los enlaces municipales, Secretarías de Desarrollo o Salud, Cruzada Social para el caso de Manizales, entre otros. Se destacó la gestión realizada tanto por algunos gerentes como por miembros de las instancias de control de las cooperativas al respecto. Se brindó capacitación en atención y servicio al cliente, manipulación de alimentos, barismo, estética de uñas y masajes no invasivos y aromaterapia. Para la capacitación se contó además, con el trabajo entre pares; se destaca el aporte realizado por el grupo de Microfranquiados de Manizales.

◆ Fase de montaje de los negocios

La consecución de locales, el montaje de los negocios y la operación de los mismos, se da en dos etapas claramente definidas, una inicial en el segundo semestre de 2015 y otra entre abril y agosto de 2016. En estas, los niveles y tipos de participación de los beneficiarios adquieren dinámicas diferentes, siendo el factor crítico para ambas los altos costos de los arrendamientos y la exigencia por parte de las inmobiliarias, de garantías difíciles de cumplir por parte de estos.

La etapa definida como inicial sucede en un escenario normal sin mayores traumatismos; los tiempos con algunos pequeños retrasos se cumplían según el cronograma acordado, existía credibilidad entre ejecutores y beneficiarios; estos como parte de su compromiso y dado su conocimiento del entorno, asumen la responsabilidad de localizar 10 locales por negocio; como evidencia envían los datos específicos del lugar, características del entorno, el archivo fotográfico y realizan la primera conexión con las inmobiliarias; en el cumplimiento de esta tarea se empieza a detectar el compromiso real de los beneficiarios; la gran mayoría de ellos considerará que esta era una responsabilidad de los gerentes de las cooperativas.

Para el montaje de los primeros 14 negocios se tomaron en arrendamiento locales en los municipios de Garzón, Manizales, Santa Rosa, Calarcá e Itagüí. La exigencia de los fiadores fue cubierta por uno de los aliados del programa. Si bien, el pago de la renta de los dos primeros meses fue realizado por el programa, este aliado institucional se vio implicado en cobros jurídicos dado el incumplimiento del pago de la renta en los meses posteriores por parte de los Microfranquiados en Garzón (Vitalia - Reflautas), Manizales (Café Catuai 1– Reflautas 1), Itagüí (Vitalia), Santa Rosa (Deconails y Reflatutas), Calarcá (FrutyFrío – Vitalia – Reflautas-Café Catuai y Deconails).

Las adecuaciones de los locales también estuvieron a cargo del proyecto, además del equipamiento, mobiliario, suministro de insumos perecederos y no perecederos, y la publicidad, adicionalmente, para la puesta en marcha se brindó entrenamiento in situ por parte de los Microfranquiciantes y se pagaron auxilios de salarios por dos meses para los microfranquiciados que se vincularon con los negocios.

Una vez recibido el auxilio varios de estos deciden abandonar el negocio, dejando cuentas por pagar. Al respecto, es importante anotar la presencia de diversas situaciones relacionadas con los beneficiarios y con su entorno que impidieron validar la estrategia como opción viable de generación de ingresos, como por ejemplo problemas de salud propios y de los familiares, temores al asumir costos de arrendamiento y pago de servicios, problemas de relacionamiento, condiciones socioeconómicas que impidieron que se capitalizaran, temor a realizar ajustes en el negocio para atender de manera apropiada las necesidades de los clientes al depender de la estructura tecnológica transferida a través de los entrenamientos y manuales con respecto a aspectos comerciales y técnicos, y al espejismo del negocio exitoso y validado, y la ubicación desventajosa de algunos de los locales, entre otros.

A continuación se relacionan algunas de las situaciones por la cuales se retiran los beneficiarios del proceso.

Un 20% de la población se retiró por problemas familiares, en esta causa se encuentran principalmente las mujeres que debían retirarse bien por no tener quién cuide de hijos pequeños o discapacitados, por problemas con la pareja que no querían que trabajaran en un negocio que adicionalmente no es fue rentable como se esperaba, y la situación de hijos e hijas adolescentes con necesidad de más acompañamiento frente a riesgos del entorno como la drogadicción, el microtráfico, la prostitución, entre otros.

En un 13% se reportan quienes no esperaron la puesta en marcha de los negocios por múltiples razones y quienes fueron retirados por parte de las directivas de las cooperativas por falta de responsabilidad y compromiso; algunos no se presentaban al sitio de trabajo sin justificar su ausencia, o se ausentaban largos períodos de tiempo debido a muerte o enfermedad de familiares, o ante la necesidad de viajar a sitios de origen a realizar diligencias relacionadas con la reparación, entre otros.

En un 9% se encuentran quienes decidieron dedicarse a emprendimientos propios o a trabajar sus fincas ante la dificultad para posicionar las microfranquicias, situación que sugiere que una línea de trabajo con la población vulnerable podría ser apoyar sus propias iniciativas de emprendimiento.

El 4% corresponde a quienes se retiraron por vivir en zonas rurales; estos requerían mayor inversión en transporte y los negocios no generaron los ingresos necesarios para subsidiar estos gastos. Con un 2% están quienes después de entrenamiento con los Microfranquiciantes, fueron considerados por estos, como no aptos para trabajar con la Microfranquicia como se evidencia en el testimonio reportado, y finalmente con el 1% quienes se encuentran privados de la libertad o literalmente viven de los auxilios y una vez recibidos se retiran para continuar buscando auxilios en otra iniciativa gubernamental.

Se observó bastante reticencia y actitud negativa al inicio de la capacitación (...) actitud que se contagia a las otras dos integrantes; se hizo sensibilización y motivación y al finalizar la jornada la actitud cambió. Sin embargo de seguir esta actitud por parte de la señora (...) sería conveniente que no estuviera en el programa. Se nota una actitud demasiado pasiva en las tres beneficiarias del programa, logré constatar (...) además no han leído el manual entregado que es la base de operación del negocio (...). (Empresario Café Catuai).

Frente al proceso de las cooperativas cabe destacar que si bien la población beneficiaria conoció previamente los términos del proyecto piloto frente al modelo solidario, y la mayoría de ellos manifestó entender las ventajas del mismo, en la práctica no cumplieron con los deberes que el modelo exigía para ser viable.

El curso básico en Economía Solidaria y del conocimiento de experiencias exitosas, además del acompañamiento brindado, no fueron suficientes para generar cambios en los comportamientos, es decir para generar automáticamente solidaridad, reciprocidad y empatía. La población vinculada estuvo inmersa en un contexto familiar y social poco proclive a la solidaridad, en situaciones donde no habían satisfecho sus necesidades básicas y las Microfranquicias no permitieron que éstas necesidades se satisficieran de manera adecuada, por lo tanto, y de acuerdo con Maslow, esta población no tenía condiciones objetivas favorables a la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en el modelo solidario.

Uno de los aspectos más complejos para la población fue el manejo contable, tanto de los negocios como de la cooperativa, ya que exigía competencias duras en matemáticas, en lógica y en estadística y estas competencias son escasas en la población vinculada, a pesar de que algunos plantearon haber estudiado contabilidad.

Así mismo, las Cooperativas son organizaciones de la Economía Solidaria que se encuentran sometidas a una rigurosa normativa de formalización que implica altos costos para los asociados, estos costos los desmotivaron al evidenciar que sus negocios no generaban los recursos necesarios para pagar todos los gastos asociados a la legalización de la Cooperativa. La experiencia demostró que es necesario mayores acciones para fortalecer los procesos de apropiación del modelo solidario por parte de todos los actores de la sociedad. En el caso del presente proyecto la asociatividad no fue percibida como una fortaleza para los beneficiarios, sino que se convirtió en un problema o dificultad adicional a la experimentada en la gestión de los negocios.

A continuación se presentan algunas imágenes de los negocios montados con la participación directa de los microfranquiciados.

Imagen 8. Deconails Ibagué



Imagen 9. Reflautas Itagüí



Imagen 10. Deconails Garzón



◆ Fase de operación de los negocios

Las Microfranquizadas de Calarcá fueron las primeras en recibir la totalidad de los negocios: Café Catuai, Vitalia, ReFlautas, Deconails, Frutty Frío y CineOn; en Manizales, Santa Rosa, Garzón, Itagüí e Ibagué solo se hace una entrega parcial, 20 negocios en total para la primera etapa, 6 correspondientes a CineOn, el cual, dadas sus características de itinerante no requirió de un local para su operación.

Una vez realizadas las adecuaciones eléctricas e hidráulicas necesarias en los locales, con el acompañamiento de los Microfranquiciantes de Café Catuai y FruttyFrío, se dió inicio a la operación;

siguiendo los lineamientos del modelo solidario, el aporte de CineOn fue fundamental para realizar su lanzamiento oficial, actividad publicitaria reforzada con avisos, pendones y volantes. Se suministraron registradoras a cada uno de los negocios para el control de las ventas y un equipo de cómputo con un software contable licenciado por cooperativa para consolidar la información agregada. En esta fase, los beneficiarios, se limitaron a recibir los negocios y a intentar administrar sus recursos; con respecto a las registradoras, su uso fue limitado, se presentaron problemas para su programación, falta de habilidades para operarlas y se detectaron algunos comportamientos propios del modelo informal donde han estado insertos, un cuaderno para el registro de las ventas y las compras de los insumos fue la herramienta empleada para el control; sus insumos en la mayoría precedieron comprados en plazas de mercado que no entregan facturas dificultó el proceso de registro de la compra de la materia prima. Lo complejo con el uso de las registradoras se empieza a superar para la segunda etapa del montaje, donde la mayoría de los Microfranquiciados han entendido la importancia de registrar las ventas.

En términos generales para esta fase, tanto gerentes como asociados refieren en forma recurrente problemas de convivencia, comportamientos autoritarios y juegos de poder, las decisiones no se concertan y se imponen las ideas, situación que genera tensiones entre quienes acostumbrados a estar por fuera de un sistema formal de empleo manifiestan su inconformidad. Frases como *“a mí no me gusta que nadie me diga que tengo que hacer, yo también soy la dueña del negocio, usted acaso es mi jefe, por eso no le trabajo a nadie para que no me den órdenes”* se escucharon en forma recurrente.

Desde el punto de vista operativo de los negocios, en algunos microfranquiciados se identificó falta de habilidades y destrezas para operar los equipos, por ejemplo, fueron averiadas dos máquinas estampadoras de uñas y no pudieron ser reparadas, su precio unitario fue de \$3.875.693, se dañó una de las máquinas de café exprés de \$1.900.000, entre otras situaciones con proyectores de CineOn,

freidoras de ReFlautas y granizadoras en FruttyFrío; prácticas inapropiadas de manipulación de los equipos, en especial con la higiene de los mismos, son parte de las causas de su deterioro.

Sus intenciones al momento de concertar los puntos que plasmaban en sus decálogos, se diluyen ante su compleja realidad, el no cumplimiento de los compromisos acordados frente al manejo de los recursos, de los horarios de trabajo acordados, y la falta de higiene en el manejo de los equipos, entre otras, fueron quejas frecuentes, dejando al descubierto la ausencia de competencias mínimas para la administración de los negocios en algunos de los beneficiarios.

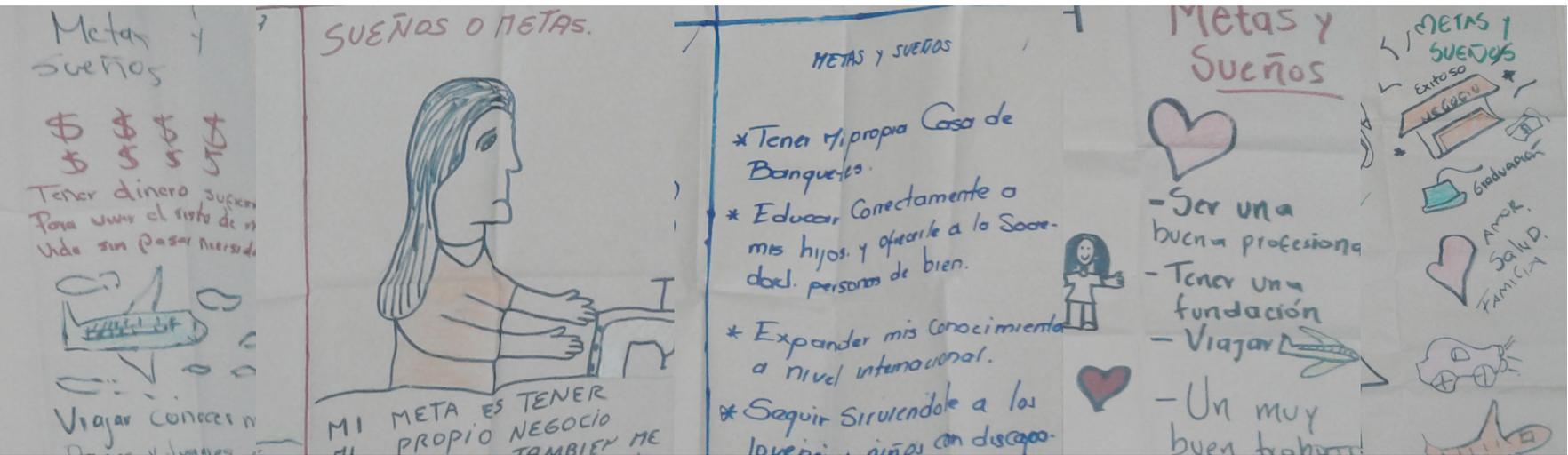
Hubo quienes simplemente no acudían a abrir el negocio y se ausentaban por varios días, algunos con excusa justificada y otros simplemente porque no era su prioridad o porque en medio de su precariedad debían acudir a otro tipo de opción de trabajo que les permitiera atender sus necesidades, estas no se congelan hasta que los negocios funcionen; ajustando el conocido refrán ***“es mejor pájaro en mano que cien volando, en la mira de tres y en el marco de una cooperativa que debían consolidar con sus aportes individuales”***.

En la misma línea, y con la intención de ir brindando elementos para validar o no las Microfranquicias como alternativa real de generación de ingresos para este grupo poblacional, es necesario ilustrar lo complejo de su entorno próximo, situaciones delicadas de salud propias o de sus miembros, hijos con problemas de adicciones, en general bajos niveles de educación sin acceso a ningún tipo de garantías que les permitan obtener recursos financieros para fortalecer los negocios, se convirtieron en la causa del cierre de los negocios montados en la etapa 1 en un escenario temporal tan corto que no permitió evaluar su potencial real.

Para muchos, ante sus condiciones de precariedad, los ingresos obtenidos por la venta de los productos no se reportaron, estos fueron utilizados directamente para solventar parte de sus necesidades diarias, se convirtió en ***“plata de bolsillo”*** y no hubo manera de controlarlo, no existió ninguna posibilidad

de capitalizar el negocio; sus motivaciones y expectativas al llegar al programa en términos de ser propietarios de un negocio para sacar adelante a su familia se diluyeron ante su compleja realidad, en un escenario de gran incertidumbre y competencia. La presencia de esposos (as) y compañeros (as) que cuestionan sus ausencias continuas sin lograr generar ingresos e hijos que demandan cuidados, entre otras causas, se convierten en una de las razones para desistir de sus sueños, la idea de tener su propio negocio como se registra en la imagen, al menos en esta oportunidad.

Imagen 11. Sus sueños



Los más osados, o a lo mejor con más posibilidades de esperar a ver qué pasaba con este esfuerzo colectivo, se quedan, entre estos los gerentes de las cooperativas quienes en función de su compromiso deciden apoyar el reto, convertirse en parte activa del proceso y asumir una responsabilidad más directa en su gestión:

Sin duda los nuevos retos producen cierto temor, cierta incertidumbre, pero son precisamente esos nuevos retos los que fortalecen nuestro espíritu, los que nos hacen grandes, los que nos hacen fuertes, los que nos permiten crecer con otros. (Gerente cooperativa).

Algunos de los miembros de las instancias de control también deciden acompañarlos, y con estos, un grupo de Microfranquiciados se quedan a trabajar para evitar el cierre de los negocios que sobrevivieron (ReFlautas, Deconails y Vitalia en Manizales, Café Catuai, Vitalia, FruttyFrío y Deconails en Calarcá y CineOn en Itagüí y Garzón), y fortalecer las cooperativas; buscar nuevos asociados interesados en abrir los negocios cerrados, fortalecer los debilitados por la renuncia de algunos de los Microfranquiciados y renovar los negocios hizo parte de la tarea; para este momento primer trimestre del año 2016, se marca un hito en el proyecto, desaparece definitivamente del escenario los co-ejecutores Nexus y Hourus, y con este, el apoyo de varias de las instituciones de la alianza con responsabilidades directas en el montaje y acompañamiento a la gestión de los negocios; la UAM como ya se ha referido, asumió el compromiso total con el proyecto, asignando un papel protagónico a los beneficiarios, en cabeza de los gerentes, a los cuales, transfirió responsabilidades pero también recursos para el desarrollo de las actividades en terreno. Se destacó el apoyo incondicional para el componente cooperativo y normativo de un especialista en temas contables con experiencia en el modelo solidario. Lamentablemente poco o ningún apoyo se obtuvo de las instituciones locales.

Para este segundo momento de montaje de los negocios, se acentúan los conflictos, emergen todo tipo de tensiones y presiones entre los beneficiarios, las condiciones asociadas a sus entornos socioeconómicos, territoriales y culturales se unen para debilitar tanto el modelo solidario como la viabilidad de los negocios. Sus demandas aumentan con relación a más equipos, más insumos, más apoyo para el pago de las rentas; la cercanía con los Microfranquiciantes en sus empresas, en algunos casos, además de permitirles conocer el negocio y sus dinámicas, les sirvió para comparar su equipamiento y el asignado por el proyecto y reclamar frente a lo que no tenían. Difícil fue que

comprendieran el alcance de la propuesta **“Un proyecto piloto”** y el concepto de **“Microfranquicia”**, que les aportaría un capital semilla y acompañamiento bajo el modelo solidario y donde su mayor aporte estaría dado por el compromiso y trabajo realizado por cada uno.

Que los equipos no eran los indicados, los locales estaban mal ubicados, los insumos eran insuficientes, la competencia era muy dura, que no tenían recursos para desplazarse hacia los negocios, y que no era posible trabajar con sus compañeros, fueron parte de las frases acuñadas. Fue evidente el espíritu individualista inicial, la solidaridad y el trabajo en equipo apareció en mayor medida cuando se logra eliminar la competencia; el otro o la otra, que habiendo cumplido los requisitos para ser parte del proyecto, se transforma en ese sujeto que hará que las ganancias se disminuyan, alguien que compite por unos recursos escasos y entonces se debe eliminar; al final, quienes llegaron solo por los subsidios, quienes no pudieron aguantar la presión del grupo o quienes dadas sus condiciones de precariedad no pudieron esperar a que los negocios empezaran a generar recursos, deciden irse tanto del negocio como de la cooperativa. Algunos lo manifiestan a través de una comunicación formal como se reporta a continuación.

Por medio de esta comunicación les informo que he tomado la decisión de retirarme del proyecto de micro franquicias en el cual he estado participando, de ante mano quiero agradecer permitirme se parte de esto puesto que para mí es un excelente proyecto en el cual he aprendido mucho.

Respetuosamente me dirijo a ustedes para comunicar mi renuncia irrevocable a la micro franquicia DECO NAILS, por motivos familiares.

Por medio de la presente, me dirijo a Ustedes con el fin de presentarles mi Renuncia como socia de la Cooperativa, y como Miembro Suplente del Consejo de Administración debido a que no puedo cumplir con las actividades programadas ya que me encuentro laborando y no dispongo de tiempo.

Respetados señores

Por medio de esta comunicación les informo que he tomado la decisión de retirarme del proyecto de micro franquicias en el cual he estado participando, de ante mano quiero agradecer permitirme se parte de esto puesto que para mí es un excelente proyecto en el cual he aprendido mucho.

Mi postulación fue para crear una empresa basado en spa de relajación y bienestar y debido a las circunstancias que se presentaron participe en la micro franquicia vitalia (jugos o extractos naturales).

Mi motivo del retiro es debido a que he estado realizando un análisis a mi proyección y para mí son dos cosas muy diferentes y basadas en esto tomo esta determinación.

Quedándoles altamente agradecida por su gran intención en haberme tenido en cuenta para tan hermoso proyecto que Dios y el espíritu les siga guiando para salir adelante.

De ustedes

Cordial saludo,

Respetuosamente me dirijo a ustedes para comunicar mi renuncia irrevocable a la micro franquicia DECO NAILS, por motivos familiares.

Agradezco su atención y colaboración, a la vez que agradezco la oportunidad brindada.

Atentamente,

CORDIAL SALUDO:

Por medio de la presente, me dirijo a Ustedes con el fin de presentarles mi Renuncia como socia de la Cooperativa, y como Miembro Suplente del Consejo de Administración debido a que no puedo cumplir con las actividades programadas ya que me encuentro laborando y no dispongo de tiempo.

Les agradezco su apoyo y quedo en espera de que se me devuelvan los aportes.

Cordialmente,

Yo **presento mi retiro voluntario de esta cooperativa porque**
conseguí otro trabajo

Muchas gracias por habermen hecho parte de la Cooperativa

Atentamente:

Otros simplemente desaparecieron del escenario, algunos manifestaron verbalmente su decisión y se negaron a firmar un documento formal. Para un caso extremo de traumas no superados como consecuencia de su condición de víctima, una de las Microfranquiadas con delirios de persecución, generadora de múltiples conflictos dentro del grupo y en otro caso, ante una situación de agresiones verbales y físicas de un beneficiario para una de sus compañeras en Manizales, la coordinación general del proyecto se vió en la obligación de retirarlos formalmente y de solicitar a la UARIV apoyo psicosocial y proyectos individuales para ellos.

Así entonces, como parte de un proceso normal de depuración en los municipios, quedan los más fuertes, pero también los más perseverantes, y traen al escenario del proyecto nuevos actores, sus familias, también en estado de vulnerabilidad y es así como aparecen con mayor recurrencia los comportamientos propios del modelo: solidaridad, trabajo en equipo, respeto, participación en la toma de decisiones, y apropiación frente a los negocios, pero sin lograr consolidar su compromiso con el fortalecimiento de las cooperativas, conservándose la resistencia para realizar los aportes estatutarios. “Yo le meto ganas, pero si de aquí en adelante se solucionan y se mejoran las condiciones actuales; si quiero negocio, no quiero cooperativa”. (Microfranquiado municipio de Itagüí).

Aparece para este momento del proceso un nuevo grupo, una nueva categoría integrada por quienes habiendo abandonado el proyecto y viendo el funcionamiento de los negocios, regresan exigiendo derechos no ganados y ante el rechazo por parte de sus compañeros de las microfranquias o de las mismas cooperativas, convocan a los desertores y los motivan para iniciar un proceso de demanda contra el proyecto, situación que ha sido informada por algunos beneficiarios activos en los municipios de Ibagué e Itagüí.

Ante el no funcionamiento de las cooperativas, con el acompañamiento de estudiantes del semestre de Paz y Competitividad de la UAM, los miembros de la cooperativa de Manizales construyen el siguiente decálogo.

Imagen 12. Decálogo cooperativo



Con relación a los negocios, se resalta la gestión y compromiso realizada por las Microfranquiadas asociadas a Café Catuai en Calarcá tanto financieramente como en temas de calidad, esfuerzo que les permitió ser ganadoras del premio a la “Mejor Taza de café”, compitiendo con negocios de cafés de más de 10 años de trayectoria en la localidad.

Imagen 13. Reconocimiento Mejor Taza. Café Catuai



En esta nueva etapa se incrementan los niveles de participación de los beneficiarios, desde el punto de vista operativo, dada su movilidad entre negocios es necesario ofrecer nuevos entrenamientos, estos se involucran en forma directa a la toma de decisiones y entre estas, ante la desaparición de los Microfranquiciantes asociados a Vitalia, Deconails, CineOn y Reflautas, se toma la decisión concertada de fortalecer las unidades de negocio con nuevos y mejores equipos, y de ajustar la estrategia de venta, quedando así liberados de cualquier compromiso con ellos; la decisión se tomó con la respectiva asesoría jurídica para evitar incurrir en acciones por fuera de la ley; en la misma línea, y ante su solicitud, se decide terminar el contrato firmado por el empresario de Catuai con las cooperativas de Manizales, Itagüí y Santa Rosa, y por empresario de FruttyFrío con la cooperativa de Santa Rosa debido a la no viabilidad del negocio. Los siguientes apartes de una comunicación enviada por un grupo de microfranquiciados dan cuenta de lo enunciado:

Por medio de la presente comunicación, actuando sin ninguna presión y con el interés de aprovechar los beneficios del proyecto en mención, en particular su esencia de favorecer a las familias en situación de vulnerabilidad, los abajo firmantes (...) queremos manifestar que por decisión propia y avalada por el resto de miembros activos de la cooperativa, después de un ejercicio de reconocimiento del entorno de Itagüí, hemos decidido (...) renunciar a la microfranquicia en mención, situación que ha sido expuesta al microfranquiciante y que ha sido aceptada dada la poca viabilidad del negocio.

En este sentido, hemos decidido (...) trabajar bajo un modelo de negocio que conserve los principios solidarios que nos convocaron, pero que incluya otros servicios de comida saludable a precios razonables que nos permitan sostenernos en el tiempo (...) esperamos nuestros requerimientos sean valorados como resultado de un ejercicio de reflexión permanente y del aprendizaje de muchos meses de trabajo dedicados a esta iniciativa, motivada por el único interés de mejorar nuestras condiciones de vida (...). (Beneficiarios del proyecto).

El estado actual de las microfranquicias se presenta en la tabla 6 donde se reporta un 73% de los negocios operando a la fecha.

Tabla 5. Estado de las Microfranquicias por Municipio

MUNICIPIO	META	OPERANDO	%	CERRADO	%	NO IMPLEMENTADO	%
Itagüí	7	4	57	1	14	2	29
Santa Rosa de Cabal	6	3	50	3	50	0	0
Garzón	7	5	71	2	29	0	0
Calarcá	6	6	100	0	0	0	0
Manizales	7	4	57	3	43	0	0
Ibagué	7	7	100	0	0	0	0
TOTAL	40	29		9		2	
%	100	73		23		5	

En algunos de los negocios se incorporó nuevo equipamiento y mobiliario que permitiera mejorar sus procesos en un esfuerzo conjunto entre el proyecto y algunos de los beneficiarios. Neveras con mayor capacidad para refrigerar, grecas, rodillos para la preparación de masa, sandwicheras industriales a gas, freidoras industriales a gas, exprimidores eléctricos, lava cabezas, entre otros.

Con relación a la gestión de las cooperativas, se destacó la perseverancia y el tesón de algunos de los gerentes, la entrega y solidaridad de otros, se lamentan los miedos y dificultades familiares de uno de ellos, que impidieron el pleno despliegue de sus capacidades, el atraso significativo del proceso en uno de los municipios como resultado de situaciones personales de la gerencia de la cooperativa y su interés por controlar el proceso y no delegar, su inexperiencia de otro, y se lamenta la falta de apoyo

de quienes teniendo mayor experiencia que los gerentes, no brindaron el apoyo necesario; y nos llenó de inquietudes la posición de algunos, cuya motivación por el modelo cooperativo se disminuyó significativamente al momento de ver operando el negocio.

En términos generales, se destaca el buen manejo de los recursos financieros transferidos a las cooperativas por parte de la UAM, el cual fue evidente para las seis cooperativas; cuando fue necesario el traslado de dineros entre rubros, la decisión fue concertada con los ejecutores del proyecto.

La tabla 6 muestra el estado actual de las cooperativas, donde se puede evidenciar como ya se ha referido, la debilidad del modelo solidario y la poca viabilidad social del mismo para la población beneficiaria del proyecto, tanto en términos jurídicos por el número mínimo de miembros exigidos, como por la falta de sostenibilidad financiera debida entre otros, al no pago de los aportes; sus condiciones económicas y la no generación de ingresos suficientes por parte de los negocios se convirtió en uno de los principales limitantes.

Tabla 6. Estado actual de las cooperativas

MUNICIPIO	AFILIADOS	RETIRADOS	ACTIVOS
Calarcá	31	21	12
Garzón	22	13	9
Ibagué	26	9	17
Itagüí	24	14	10
Manizales	33	18	15
Santa Rosa	26	15	11
TOTAL	162	90	74

Los motivos de retiro de la cooperativa fueron, en su mayoría debido a causas asociadas al no funcionamiento de los negocios en los primeros meses de operación, tiempo asociado con los pagos de los subsidios, motivación de muchos para vincularse al proyecto, seguido de los problemas de enfermedad propios o de sus familiares, los problemas de convivencia, y los problemas familiares de otros tipos y en menor medida con el rechazo de los Microfranquiciantes, vivir en la zona rural y estar privado de la libertad en uno de los casos.

Como persona desplazada siento pena porque la mayoría de mis compañeras desplazadas solo demostraron una vez más que son personas que no aspiran a mejorar su calidad de vida aprovechando este tipo de oportunidades sino que solo se dedican a ver que logran sacar para beneficio propio. (Microfranquiciada municipio de Calarcá).

Claudia Consuelo Consuelo
Fernando Robinson David Melissa Judy
Maria del Graciela Roberto Sandra Sofia
Rosa Matilde Hernán Gloria
Nancy Jorge Eliecer Idaly Marleny Enelida
Juan David Ezequiel Margarita Joaquín CELINA Ruben
Miriam Víctor Noelva Virgelina Amparo
Ana María Teresa Carmen SILVIA DEYSI Zulma
FLOR Francisco Marianella Mireya Yeny
María Teresa Pedro Zoraida Marleny Edna Laura
MARYORI Yolanda Sandra Luz Estela Marisol
Julio César Lucely Ricardo Rogelio Eiber





*El camino recorrido
y los aprendizajes*

El camino recorrido y los aprendizajes

“Si tuviera una nueva oportunidad que no debería repetir; llegar triste sin ánimo de nada por las preocupaciones y problemas los dejaría lejos para comenzar renovada”.

Microfranquiada municipio de Itagüí.

La gestión de un conocimiento pertinente como uno de los valores agregados de mayor relevancia para el proceso, considera para efectos de recomendación a la política pública para la superación de la pobreza y la pobreza extrema, la urgente necesidad de incluir a la población afectada por el fenómeno como un sujeto de vivencias útiles para la transformación de teorías y estrategias que mejoren la coherencia y viabilidad de la institucionalidad colombiana en un escenario de desigualdades crecientes.

Como lo han planteado varios autores, existe gran preocupación por la baja efectividad de las políticas y estrategias implementadas por los gobiernos para afrontar los problemas de la pobreza; su condición de multidimensional supone de hecho un abordaje multidimensional, la capacidad de pensar en el fenómeno en forma holística, de desarrollar un pensamiento complejo que permita identificar los diferentes factores, tanto internos como externos que limitan o potencian las acciones encaminadas a erradicarla en cada contexto y que deben ser gestionados con quienes los afrontan día a día.

La estrategia de Apropiación Social del Conocimiento – ASC- de Colciencias reconoce en la participación ciudadana en Ciencia, Tecnología e Innovación –CTI-, una de sus líneas estratégicas que busca valorar el gran potencial que tiene la gente para transformar su propia realidad en contextos que potencien sus capacidades como lo plantea Sen y donde los individuos puedan, según los niveles de apropiación definidos en la estrategia, interesarse /comprender, validar y utilizar los elementos y condiciones que subyacen a cualquier intervención realizada desde los diferentes ámbitos territoriales.

En los acápite anteriores, se evidenció la forma como los beneficiarios, considerados como uno de los componentes estructurales del proyecto, se interesan y tratan de entender la concepción del mismo, lo validan y ajustan según sus contextos y al final deciden, en términos de utilidad de la iniciativa, permanecer o desistir.

Hemos decidido no abandonar el negocio del café, trabajar bajo un modelo de negocio que conserve los principios solidarios que nos convocaron, pero que incluya otros servicios de comida saludable a precios razonables que nos permitan sostenernos en el tiempo. (Microfranquiciadas municipio de Itagüí).

En términos de utilidad, más allá de ser una alternativa de generación de ingresos para algunas de las familias, *“poder hacer recomendaciones a la política pública económica y social del país”* en el marco de la disminución de la pobreza extrema, desde la realidad de los beneficiarios se convierte en un factor importante para motivar a una reflexión crítica por parte de quienes tienen la posibilidad de generar más y mejores opciones para la gente en situación de vulnerabilidad alejándose de la pretensión de instaurar una legitimidad epistemológica que no logra por sí sola cambiar sus realidades.

Desde su lógica, los beneficiarios identifican cuatro componentes desde los cuales se cometieron errores que hicieron que se debilitara el proceso y que no deberían repetirse en caso de una segunda fase del proyecto.

- La selección de los beneficiarios: Los siguientes aspectos fueron considerados por estos como limitantes:

Mezclar los diferentes tipos poblacionales, no es posible trabajar entre personas en situación de pobreza con víctimas y desplazadas, porque se generan muchos conflictos, no hay confianza; realizar la selección sin tener en cuenta factores como la distancia de las viviendas de los Microfranquiciados seleccionados, deben vivir más cercanos al centro de ejecución, rotación del personal entre las Microfranquicias, organizar los grupos, impedir que se organizaran por afinidades para mejor acople en el equipo humano, que le dieran oportunidad a más gente, permitir que las personas se salgan dejando un desequilibrio en los que sí están interesados en luchar.

Recomiendan analizar si los Microfranquiados realmente lo necesitan (que no tengan recursos); organizar las capacitaciones en el tiempo que no interfieran en las labores de las personas; acordar la puesta en marcha del proyecto en el tiempo; mirar la personalidad de las personas que no sean conflictivas (dañan el resto), las personas conflictivas contagian a las otras, las indisponen, las desanima, entre otras.

Creo que se falló en la selección de las personas, debió haberse hecho un estudio psicosocial de los beneficiarios seleccionados, pues con el largo caminar de este proyecto puedo decir que las personas que fueron favorecidas no han superado los traumas que poseen por las distintas vivencias que les ha tocado pasar por el desplazamiento o por ser personas declaradas en pobreza extrema, se les dio oportunidad a personas de otros municipios lo cual no permitió que las actividades se llevaran a feliz término. Pues su desplazamiento es muy costoso y para arrancar un negocio se requiere entrega, dedicación y sobre todo espera para acreditar. (Microfranquiados de los 6 municipios).

- Desde la operatividad del proyecto. Según su percepción uno de los factores críticos fue la demora en la entrega de los negocios para la segunda fase, los problemas asociados con el alquiler de los locales y la selección de negocios no acordes con sus habilidades y destrezas.

Generador de desconfianza y gran desmotivación y deserción fue la tardanza en la adjudicación de recursos y el incumplimiento para aceptar los locales, situación que generó muchas dudas sobre si el proyecto iba a salir o no. El tiempo entre capacitación y montaje fue muy largo. Proponen negocios más acordes al perfil de las personas convocadas al programa y tener muy en cuenta la dinámica comercial de cada municipio, no puede repetirse la falta de comunicación y el cambio permanente de las condiciones del proyecto. El tiempo demasiado largo para la puesta en marcha de los negocios; se recomienda la socialización de los negocios previo al inicio del proceso para evitar frustraciones posteriores. (Microfranquiados de los 6 municipios).

- Desde el modelo cooperativo. Este se concibe como una alternativa para garantizar la sostenibilidad de los negocios dadas las experiencias de proyectos individuales, donde los beneficiarios al no ver consolidadas sus unidades productivas deciden en la mayoría de los casos vender sus activos. En la cooperativa los activos son de propiedad colectiva y se genera un mayor control social sobre los mismos.

La discordancia en la comunicación tanto interna en la cooperativa como entre las instituciones, el cambio de las condiciones que plantean desde el inicio; más claridad para cumplir con las expectativas generadas en la población; falta de acompañamiento a la cooperativa, no debería repetirse el hecho de asignar Microfranquicias sin tener en cuenta a los Microfranquiciados; la demora para empezar el proyecto y el distanciamiento del grupo de la cooperativa .

- Desde las actitudes y comportamientos. Si bien en un escenario como el de las microfranquicias se requieren competencias técnicas y cognitivas que permitan la gestión eficiente de los procesos, para el éxito de las mismas son necesarias una serie de habilidades blandas como son la capacidad de comunicación, el sentido de responsabilidad y la resolución de problemas; no obstante, los entornos cotidianos en los cuales transcurre y ha transcurrido la vida de las poblaciones víctimas del desplazamiento y la violencia y la población pobre extrema, distorsionan la capacidad de desarrollar estas habilidades. (DNP, 2013). Sus apreciaciones al respecto, dejan entrever en su estructura relacional una serie de comportamientos que afectan en forma negativa sus procesos en las microfranquicias pero también en la cooperativa.

La falta de compromiso y de responsabilidad, la deshonestidad con las compañeras de trabajo, el desinterés, la falta de comunicación, incapacidad para entender las ideas de los demás y de meterle amor a lo que se hace, además de los problemas personales y familiares que unidos a las precarias situaciones económicas de los beneficiarios los obliga a ausentarse de los negocios. Los malos entendidos entre compañeros, la falta de unión y de comprensión entre las compañeras, la desmotivación, dar crédito a los comentarios dañinos, el orgullo y creer que solo soy capaz, la diversidad de pensamiento, de cultura, las costumbres, el afán por querer todo ya, la intolerancia y falta de paciencia, son aspectos negativos que impiden el trabajo juntos.

Veo que algunas beneficiarias solo deseaban el incentivo salarial, que generó muchas discordias, pues querían que les entregaran sin laborar, pues según ellas esa plata se las había prometido. Es triste ver como entregaron o más bien como abanderaron los montajes, se recogieron en muy malas condiciones, sucios y llenos de hongos. Hubo falta de compromiso y responsabilidad, puedo asegurar que las beneficiarias no supieron aprovechar las capacitaciones, solo asistieron por recibir

un refrigerio o cualquier ayuda. En las beneficiarias hay mucho individualismo, falta mucho para decir que somos solidarios. Trabajo en equipo no hay. (Microfranquiados de los 6 municipios).

En la misma línea, se destacan los resultados de un encuentro generado para reflexionar sobre sus aportes a la gestión de la alianza; participaron microfranquiados de los seis municipios y estos fueron medidos en una escala de 1 a 5. En forma generalizada las calificaciones más bajas fueron asignadas a los atributos de comunicación y trabajo en equipo, valoración que coincide con las apreciaciones realizadas en otros escenarios, y convirtiéndose, como ya hemos referido a lo largo del texto, en un factor crítico para la sostenibilidad del proceso. La imagen muestra el aporte realizado por los microfranquiados de los municipios de Ibagué y Santa Rosa.

Imagen 14. Valoración de los aportes a la gestión del proceso



Quienes deciden permanecer a pesar del tiempo y las dificultades manifiestan:

Haber aplicado estrategias y mecanismos para la resolución de conflictos, asumiendo compromisos colectivos para buscar soluciones innovadoras que pudieran disminuir el daño; algunos otros, fuimos perseverantes en el proceso, dialogamos, pedimos ayuda y resolvimos diferencias para continuar en equipo; siendo recursivos, aceptando culpas y dirimiendo las diferencias con los compañeros; por otro lado, aquellos que trascendieron la barrera de la solución brindaron automotivación, se llenaron de compromiso y Fe, gracias al apoyo familiar, su persistencia y perseverancia.

Es importante reconocer que el apoyo mutuo y la búsqueda de soluciones nos mantiene juntos, pero la puesta en marcha de un plan de acción como mecanismo para superar las dificultades preserva nuestra esperanza y elimina falsas expectativas. Aquellos compañeros que fueron muy cercanos a los directivos buscaron asesoría, y se pusieron en la situación del otro ubicando el interés general por encima del individual, respetando las opiniones de los demás. Otros resolvieron sus conflictos dialogando, llamando a los instructores para una pronta intervención, pidiendo asesoría para superar los inconvenientes, teniendo paciencia, creyendo en ellos mismos y teniendo la certeza de que cumplirían con esta preciada meta aprovechando las oportunidades dadas; en síntesis, ello denota una gran capacidad de superación, constancia, sacrificio y visualización, la motivación entre todos. (Microfranquiciados de los 6 municipios).

Al indagar sobre las razones para permanecer juntos, emergen nuevamente las motivaciones que los convocaron:

La esperanza de salir adelante con un negocio propio, generar ingresos para sus familias, capitalizar el esfuerzo y la inversión realizada tanto por las instituciones como por ellos y sus familias, no creer justo dejar todo tirado; el reconocimiento en el medio de un producto de buena calidad que les permite ver con optimismo el futuro de los negocios, un público que los ha aceptado bien, y el haber dejado de ser invisibles ante la sociedad.

El compromiso que tenemos con los proyectos, la oportunidad de ver hecho y realizados nuestros sueños de superarnos como sociedad, las ganas de seguir adelante con nuestros proyectos de vida y el desarrollo de nuestra comunidad, una necesidad de tener bienestar y salir adelante.

Nos une un ideal en común que es sacar a nuestras familias adelante y ser parte y solución a una sociedad de la cual formamos parte como personas siendo ejemplo en unión, apoyo y perseverancia.

Creo y pienso que lo que nos une es la necesidad de sacar a nuestras familias y el deseo que no nos miren como los que solo saben pedir; nos une la necesidad de trabajar y conseguir nuestros propios recursos para nuestra supervivencia y tenemos la gran oportunidad con los Microfranquicias; nos une el deseo de tener empleo y tener la oportunidad de darle empleo a otras personas que están detrás de nuestro éxito para recorrer el camino que empezamos o más recorrido.

Las ganas de sacar este proyecto adelante para el beneficio grupal, porque con el compromiso adquirido sabemos que no solo nuestras familias se verán beneficiadas, sino que daremos el inicio para que otras familias puedan tener la misma oportunidad.

La oportunidad de cambiar; un bienestar para nuestra familia; un proyecto diferente; una responsabilidad; un proyecto de vida diferente; un servicio a la comunidad; la confianza en nuestra Cooperativa.

El interés de sacar el proyecto de la cooperativa adelante y cada una de las Microfranquicias; poder empoderarnos de cada uno y alcanzar las metas y sueños que tanto hemos estado esperando para poder cumplir; el amor al trabajo y a este excelente proyecto y el amor a nuestras familias que es por la cual luchamos para sacar adelante.

La necesidad de tener un buen futuro, los lazos de amistad, sacar adelante la cooperativa, el deseo de trabajar, el anhelo de dejar huella en Colombia, tener un negocio propio para tener tiempo para compartir con la familia, llegar a cumplir nuestras metas, visiones y el deseo de demostrar que si podemos lograrlo con perseverancia. (Microfranquiciados de los 6 municipios).

Su compromiso con la sostenibilidad del proyecto se manifiesta en terminos de:

Trabajar sin decaer; creer en nosotros; apoyarnos unos a otros; no perder el contacto con las personas que han formado parte de este proyecto; ser responsable con el proyecto, cumplido y respetuoso, puntualidad en los horarios; honestidad en lo contable; solidaridad con mis socias.

Dar motivación a mis compañeros, ser responsable con mis tareas, cumplir con mi deber; velar porque el negocio que me correspondió y la cooperativa en general salgamos adelante y seamos mejores día a día.

Comprometerme con mis compañeras en sacar el negocio adelante; ser puntual, respetuosa, amable, atenta, colaboradora y honrada, trabajar duro y dar lo mejor; tener compromiso, respeto por mis compañeros y el negocio; ser persistente cada día y dar lo mejor de mí con responsabilidad, honestidad, entrega, solidaridad y siempre pensando en un bien común. (Microfranquiciados de los 6 municipios).

Sus requerimientos de apoyos institucionales y argumentación de los mismos para cada uno de los grupos de micfranquiciados referidos en un encuentro celebrado en la ciudad de Manizales, donde se indagó sobre a quién necesitaban y por qué, para fortalecer y consolidar los negocios y las cooperativas se incorporan textualmente para cada uno de los municipios.

Municipio de Manizales

Acompañamiento de todas las entidades gubernamentales, bancos, cooperativas, SENA, Alcaldía, Gobernación, Universidad Autónoma de Manizales, Cruzada Social y capacitarnos más y estar bien preparados para desempeñar mejor nuestro trabajo; Ser exitosos en nuestros negocios.

Alcaldía, contratación de servicios y productos; SENA, capacitación, fortalecimiento; Actuar, capacitaciones; Gobernación, contratación para eventos; Fondo Emprender, fortalecimiento empresarial; Bancos, futuros préstamos y Cooperativas para construcción de alianzas.

Alcaldía, por acompañamiento; Gobernación, por apoyo; SENA, por educación; Fondo Emprender, por educación y financiación; Universidades, por educación; Cooperativas, por afirmación y Bancos por apoyo.

Alcaldía, contratación para eventos, SENA y Actuar para capacitación, Gobernación para respaldo, Fondo Emprender para fortalecimiento empresarial, Bancos para préstamos y las Cooperativas para alianzas.

Acompañamiento de entes como el SENA, UAM, CONFECOOP, Alcaldía y demás entes gubernamentales y no gubernamentales para que nos apoyen en el proceso de capacitación y crecimiento, en la parte de presupuesto para poder salir adelante, además para que nos ayuden a ser puentes de conexión entre las cooperativas y las Microfranquicias y los usuarios de los servicios que se prestan como eventos, bazares. (Microfranquiciados municipio de Manizales).

Municipio de Santa Rosa

Primero de Dios y después de todos nosotros como cooperativa y de las entidades por lo menos a mí porque estoy aprendiendo a estar en unión por mis pocas fortalezas.

Necesitamos de personas de nuestra misma cooperativa para apoyarnos porque todos tenemos experiencias y cualidades de las cuáles podremos hacer una gran cooperativa. Necesitamos de entidades que nos apoyen, nos capaciten, que estén con nosotros, tanto entidades como personas.

A personas comprometidas y entregadas para dar lo mejor de sí y enfocar sus ideas fundamentadas para salir con éxito y triunfar en nuestros negocios; a nuestras familias que son un motor fundamental para sacar con éxito cualquier idea y hacerla realidad.

Necesitamos acompañamiento de las personas que han estado con nosotros durante todo este tiempo y que sigan aportándonos su conocimiento y que nos enriquezca como personas; mucho amor, compromiso, cariño y diálogo porque todos necesitamos amor.

Necesitamos la unión, la fuerza, las ganas de trabajar, capacitaciones; las entidades, las empresas que nos puedan colaborar con capacitaciones para que nos ayuden a sacar nuestros proyectos.

Primero necesitamos de Dios que es el único que nos puede ayudar; Interno: necesitamos de cada uno de nuestros compañeros, de sus conocimientos pero también de sus diferencias, pues todo esto nos ayuda a crecer mutuamente; necesitamos de más compromiso para los encuentros de las capacitaciones y formaciones que nos quieran dar.

Educación y talleres; acompañamiento de los entes apropiados; profesionales con mucha calidad humana como la UAM; total confianza; ayudas psicológicas en el trayecto, ya que somos personas con muchas necesidades psicológicas por ser víctimas.

Necesitamos quién nos apoye o ayude; sí es para expresar una idea necesito quién la escuche, apruebe o desapruebe; necesito estar rodeado de buena gente para desempeñarme bien en mis proyectos. (Microfranquiados del municipio de Santa Rosa).

Municipio de Calarcá

Necesitamos acompañamiento de cada una de las entidades que nos acompañan, más comunicación y asesoría con los Microfranquiciantes y de parte de nuestras compañeras.

Necesitamos más acompañamiento de cada una de las entidades que nos acompañan, más comunicación y asesoría con los Microfranquiciantes y de parte nuestras compañeras.

A todo el equipo de las Microfranquicias que hacen parte de la cooperativa COOMMIPEQ y las instituciones que nos brindarán acompañamiento UAM, Nexus, Confecoop.

Necesitamos de cada una de las integrantes de la cooperativa y a todas las Microfranquiciantes motivadas y comprometidas; el apoyo de todas y cada una de las instituciones del programa con más asesoría, con asesoría clara y con acompañamiento y seguimiento muy cercano.

Acompañamiento, seguimiento, fortalecimiento, pero primero todo el personal de Microfranquiciado consciente que quieren y decididos y seguros de lo que quieren lograr con sus empresas, porque si no se dividen, estamos flaqueando. (Microfranquiciados del municipio de Calarcá).

Municipio de Garzón

Necesitamos de las autoridades municipales, de los líderes de nuestra misma junta y cooperativa de los mismos Microfranquiciantes, porque necesitamos más apoyo de la autoridad municipal.

Apoyo de nuestros alcaldes, de nuestros Microfranquiciantes y de la unidad de víctimas, porque necesitamos más capacitaciones, más proyectos y más orientación de parte de nuestras autoridades municipales.

Colaboración de todos los integrantes colaboradores y del enlace municipal y la unidad de víctimas y de otras cooperativas.

Apoyo de nuestro Alcalde, porque debería de estar más pendiente de nuestro proyecto.

La colaboración de los integrantes de los microfranquiciarios, de la colaboración de los capacitadores, de entidades municipales, porque los Alcaldes deben estar pendientes del proyecto; algunos compañeros no están con el proyecto.

Más apoyo y colaboración del Alcalde porque necesitamos que esté más pendiente de nosotros, él debería estar apoyándonos en nuestra cooperativa. (Microfranquiados municipio de Garzón).

Municipio de Ibagué

A todas las entidades que nos están apoyando; a Confecoop para que nos brinde su apoyo y sus conocimientos y poder alcanzar el sueño de ser una gran cooperativa; el apoyo y experiencia de cada uno de nuestros patrocinadores.

A las empresas que nos han venido acompañando y respaldando hasta el momento en cabeza de la Universidad Autónoma de Manizales; me gustaría que la cooperativa Confecoop nos diera o nos compartieran sus conocimientos; nos han demostrado que un trabajo con cooperativas solidarias y nos pueden complementar con un muy buen conocimiento por la experiencia.

Primeramente a Dios sobre todas las cosas y a todas las personas que hasta el momento nos han dirigido y a todas las entidades que nos están respaldando, porque son personas que tienen mucho conocimiento en el proyecto.

Yo creo que a Dios primero que todo porque por Él es que estamos aquí, también a Confecoop y a todas las entidades que nos han apoyado hasta el momento; ellos tienen mucho conocimiento y nos pueden aportar mucho, sobre todo en este momento que vamos a empezar con los negocios.

A todas las entidades que nos estén respaldando y nos seguirán respaldando y brindando más acompañamiento, necesitamos en nuestra Cooperativa del respaldo de Confecoop de Manizales y especialmente de la Universidad Autónoma de Manizales.

Se necesita de todo el grupo de personas y de Dios Todo poderoso y de la Universidad Autónoma de Manizales y muchas más. (Microfranquiados municipio de Ibagué).

Municipio de Itagüí

Entes financieros que nos den su apoyo económico; Unirnos a otras cooperativas porque ya tienen la trayectoria y la experiencia en economía solidaria; Capacitación y acompañamiento de entidades que profundicen nuestros conocimientos; Un buen liderazgo porque todos somos líderes y podemos sacar adelante el proyecto. (Microfranquiciados municipio de Itagüí)

Finalmente como parte del proceso de construcción de los planes de mejoramiento, se buscó la participación de los microfranquiciados en la definición de aspectos positivos y negativos alrededor de los negocios para complementar un análisis DOFA, intentando así implementar una táctica de autoanálisis que los estimulara a evaluarse críticamente y a generar nuevas perspectivas para su actuación en pro de mejorar la gestión de los negocios, y bajo el supuesto de que al involucrarse en la construcción del mismo aumentaría la probabilidad de que implementaran algunas de las recomendaciones dadas, pues la experiencia de los acompañamientos mostró su dificultad para pasar del pensamiento a la acción de manera rápida y la mayoría de aspectos por explorar o mejorar se quedan sin ninguna intervención permaneciendo en el área de confort para la mayoría de los casos.

Vale la pena señalar que una de los posibles limitantes que hicieron que los microfranquiciados se quedaran en un área de confort amarrada a las posibilidades que generaba el local comercial, fue el temor de salirse de los lineamientos suministrados por el microfranquiciante, al suponer que el ideal de éxito de dicho empresario podía replicarse de forma lineal en las microfranquicias y que por ello no debía ser intervenido, y también por miedo a perderlo al incorporar cualquier cambio, lo cual influyó en que sus capacidades para leer las necesidades de su mercado local y responder a las mismas no fuera de manera efectiva ni oportuna.

Con relación a los DOFAS, la información suministrada fue insuficiente, tanto en la identificación de aspectos positivos y negativos, como desde las posibilidades para mejorar la gestión del negocio, sin embargo muchos de los negocios tuvieron al menos un componente valioso, que se utilizó para

retroalimentar las recomendaciones, además de que estos fueron complementados con el análisis de los modelos de negocio, y el conocimiento académico y la experiencia de los asesores, tanto desde la evaluación misma como desde los elementos propositivos para mejorar, por lo que dichos análisis y planes se complementaron con el conocimiento de sus áreas específicas y observaciones directas de los “asesores” alrededor de los negocios, además de elementos particulares que pudieron haber surgido en todos los negocios analizados. Al respecto vale desatacar que todos consideran que sus negocios son bonitos, que su atención al cliente es excelente y que sus productos son de excelente calidad, situación que se ha validado desde el proyecto.

A continuación se registra la reflexión crítica realizada por uno de los microfranquiciados del municipio de Ibagué frente al proceso, posición que fue reiterada durante el tiempo de implementación; destacamos sus confrontaciones con argumentos, los cuales se dieron siempre en un entorno de respeto, los cuales sin duda incitaban a la reflexión, la responsabilidad asumida con el negocio y su interés por ayudar a otros en situación de vulnerabilidad.

El proyecto como programa piloto se le presentaron variables, claro pero entiendo yo, que son normales dadas las complejidades de nosotros como objetivo del mismo. Me parece que es una herramienta de articulación al brazo productivo de la economía su objetivo final es sacarnos del grave problema de asistencialismo.

Entiendo que como proyecto el programa se ajusta a errores y aciertos, errores que como tal se corrigen y nos sirven para mejorar. Me permito hacer mención de algunos de manera respetuosa pero constructiva.

1. Más capacitación y sensibilización de los temas.
2. Más exigentes en los filtros para la selección de las personas.
3. Hacer análisis de ubicación estratégica de los negocios.
4. Una empresa operadora con más experiencia sobre el tema y conocimiento social.

Ahora quiero hablar de los aciertos como programa piloto, me parece que es modelo en la medida

que nosotros nos empoderemos. Es la forma como replicar o multiplicar a otros emprendedores que vienen de atrás. Creo que el modelo se le puede cambiar algunas formas.

Cuáles:

1. Un solo microfinanciamiento por negocio. Por qué? A pesar de ser sistemas cooperativos ese elemento le da más sentido de pertenencia y cada microfranquicia genera más trabajo a otras personas del mismo grupo y así facilitar la aplicación del programa a la segunda unidad de aspirantes. (Una microfranquicia con tres o dos personas muy difícilmente perdura, porque cada persona es un universo diferente).
2. Una persona capacitada y con conocimiento de comercio es exitosa y replicadora.
3. Garantizar herramientas óptimas para el negocio de calidad y aguante.
4. La metodología, los instructores comprometidos y sentido social.

Compromiso de parte mía:

Creo con seguridad en el programa y pienso en constituirme como programa bandera a nivel regional y nacional, por qué lo digo?

Represento la Franquicia de Fruty Frío, ubicado en la calle 11 carrera 2 de Ibagué, tengo 48 días de haber salido al mercado con la marca, que consiste en granizados y zumos, logrando hasta ahora poner en el mercado más de 3.000 granizados, pudiendo sostener tres empleos con salarios pagos mínimos, exigidos por el ministerio de trabajo a mujeres madres cabeza de familia pertenecientes a víctimas del conflicto.

La ubicación estratégica favorece mi franquicia siendo un nicho de comercio de dicho producto. Proyecto, metas a mediano y largo plazo ajustando programas de diversificación complementarias a esta actividad, el libro de contabilidad arroja resultados sostenibles, teniendo en cuenta lo reciente del mercado. Claro está que yo antes de haber sufrido este flagelo del conflicto me dedicaba a actividades de comercio.

Las metas a largo plazo, las proyecto a una actividad diaria de 500 granizados por día, logrando un promedio de empleo de 6 directos, queriendo decir con esto que son 6 personas menos en el asistencialismo o tras situaciones de vulnerabilidad extremas.

Quiero que analicen lo escrito, mi mensaje es que el proyecto sí cumple su fin. Agradezco infinitamente a la Doctora María Eugenia Arango y el grupo de colaboradores en haberme visualizado y apoyado.

Creo firmemente que cualquier conflicto se soluciona cuando existe conciencia, ganas, voluntad, de parte de quien lo sufre pero también la solidaridad del Estado, la academia y la misma sociedad.

El conflicto que hoy vive el país, tiene solución pero en la medida en que todos los colombianos pongamos nuestro grano de arena. Colombia nos pertenece a todos, en la medida en que nos educamos y tomemos conciencia. La violencia más grande que vivimos es la pobreza extrema, sé que con la ayuda de la academia podemos lograr la suspensión de mucho de los problemas. (Microfranquiciado del municipio de Ibagué).

Así entonces, nuevas formas de abordar la realidad son necesarias, los modelos descritos fundados en verdades absolutas que no consultan las posibilidades reales de la gente, vacías de contenido y cuestiones concretas ante una crisis de la modernidad nos llaman a la exploración de nuevas opciones en escenarios de constantes incertidumbres y de gran complejidad.

El gran alcance del “Proyecto Piloto” como fue concebida la iniciativa a la cual hace referencia el presente documento: **“Creación de Microfranquicias Solidarias con Componentes Innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero”**, nos permitió comprender como lo plantea Dahrendorf (1983) que si bien el mayor potencial de los hombres son sus capacidades, sus talentos y disposiciones las cuales pueden ampliarse, existe un potencial en la sociedad que representa una cierta potencia potencial del individuo y que debe crecer para acumularse y constituir una gran masa potencial que permitiría, en términos de Sen ampliar su mapa de titularidades y dar validez a sus premisas sobre que el **“El Progreso es Posible”, “El Progreso del Potencial Humanos es Real”** y que **“Un Progreso Relativo de las Oportunidades Vitales del Hombre es Probable”**.

Las sociedades como resultado de sus decisiones, interacciones y acciones tienen entonces un gran reto, lograr que su gran masa potencial se reconozca como parte de sus activos fundamentales y se incorpore en la estructura institucional motivada por el compromiso de crear mejores oportunidades para sus habitantes, en un contexto donde la realidad de la organización social predominante reprime el ensanche de las oportunidades vitales.

Puede haber sociedades que ofrecen mayores posibilidades que otras para el deseo humano de reducir la coacción innecesaria; puede haber sociedades más abiertas y más desarrolladas en que las oportunidades vitales estén más avanzadas y más difundidas. Y como quiera que esto es así, no tenemos el derecho a descansar y a holgar en ningún momento nuestra tarea de hacer avanzar las fronteras de libertad. (Darhendorf, 1983:38).

Referencias

- Arango, M.; Villa; A. (2016). *Instalando Capacidades. Estrategia para la sostenibilidad de las microfranquicias solidarias*. Editorial Universidad Autónoma de Manizales. Manizales. Colombia. P 84.
- Dahrendorf, R. (1983). *Oportunidades Vitales. Notas para una teoría social y económica*. Editorial Espasa – Calpe. S.A. Madrid. España. P 221.
- Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. Colciencias. (2010). *Estrategia de Apropiación Social del Conocimiento*. En: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/f72e5077-5465-45a6-a999-6a1b8c9c2de6/TEMA5-Portal.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 8 de julio de 2016
- Departamento Nacional de Planeación. 2013. *Marco teórico y herramientas de análisis de intervención psicosocial y desarrollo de habilidades blandas en el marco de la política pública de Generación de Ingresos para población en situación de pobreza extrema y desplazamiento*. En: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/La%20politica%20generacin%20de%20ingresos/Intervenci%C3%B3n%20psicosocial%20y%20habilidades%20blandas.pdf>. Consultado el 4 de mayo de 2016.
- _____. (2014). *Bases Plan Nacional de Desarrollo 2014 - 2018. Todos por un nuevo país. Paz, equidad y educación*. En: <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>. Consultado el 10 de junio de 2016.
- Geilfus, F. (2002). *80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación*. IICA. San José, Costa Rica. P 217.
- Universidad Autónoma de Manizales. (2016). Proyecto “*Creación de Microfranquicias Solidarias con Componentes Innovadores para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero*”. Manizales, Caldas. Archivo general del proyecto.

