

2015

# Las microfranquicias en la economía solidaria. Emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia

Miguel Ernesto Tirado Castillo  
*Universidad de La Salle*

Marisol Viveros Zambrano  
*Universidad de La Salle*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo)

---

## Citación recomendada

Tirado Castillo, M. E., & Viveros Zambrano, M. (2015). Las microfranquicias en la economía solidaria. Emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/maest\\_gestion\\_desarrollo/78](https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_gestion_desarrollo/78)

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Estudios y Gestión del Desarrollo – MEGD by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).



**UNIVERSIDAD  
DE LA SALLE**  
Educar para Pensar, Decidir y Servir

**LAS MICROFRANQUICIAS EN LA ECONOMÍA SOLIDARIA:  
EMPRENDIMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS EN COLOMBIA**

**INTEGRANTES:**

**MIGUEL ERNESTO TIRADO CASTILLO**

**MARISOL VIVEROS ZAMBRANO**

**DIRECTOR DE GRADO:**

**LUIS NELSON BELTRAN**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**MAESTRIA EN ESTUDIOS Y GESTION DEL DESARROLLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**



**UNIVERSIDAD  
DE LA SALLE**  
Educar para Pensar, Decidir y Servir

**LAS MICROFRANQUICIAS EN LA ECONOMÍA SOLIDARIA:  
EMPRENDIMIENTO PARA LA GENERACIÓN DE INGRESOS EN COLOMBIA**

**INTEGRANTES:**

**MIGUEL ERNESTO TIRADO CASTILLO**

**MARISOL VIVEROS ZAMBRANO**

**DIRECTOR DE GRADO:**

**LUIS NELSON BELTRAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el Título de Magister en  
Estudios y Gestión del desarrollo**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE**

**MAESTRIA EN ESTUDIOS Y GESTION DEL DESARROLLO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**

**BOGOTÁ D.C.**

**2015**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Bogotá D.C., enero de 2016**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	vii
<b>ANTECEDENTES</b> .....	1
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	9
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	11
<b>OBJETIVOS</b> .....	13
Objetivo General .....	13
Objetivos Específicos.....	13
<b>1. CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE</b> .....	14
1.1 Microfranquicias y economía solidaria .....	14
1.2 Conceptualización de la economía solidaria .....	19
1.3 Cómo nace el cooperativismo y sus principales resultados.....	22
1.4 Información estadística del sector solidario en Colombia .....	26
1.5 Las Microfranquicias como estrategia de generación de ingresos .....	28
1.6 El Proyecto de Microfranquicias solidarias en Colombia .....	40
<b>2. CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO</b> .....	44
2.1 Método de investigación.....	45
2.3 Recolección de información .....	47
2.4 Entrevista semi-estructurada .....	48
2.5 Grupo de discusión.....	50
2.5 Encuesta .....	51
2.6 Procesamiento y análisis de la información recolectada .....	51
<b>3. CAPÍTULO III: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....	66
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	75
<b>ANEXOS</b> .....	78
Anexo 1 <i>Grupo de discusión</i> .....	78
Anexo 2 <i>Entrevista</i> .....	80
Anexo 3 <i>Encuesta</i> .....	81

**CONTENIDO DE GRÁFICAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Gráfica 1</b> Acompañamiento personalizado en las diferentes bases de la ruta de intervención .....	3
<b>Gráfica 2</b> Emprendimiento por subsistencia o emprendimientos dirigidos a la denominada “base de la pirámide.....	6
<b>Gráfica 3</b> Empleos generados por organizaciones solidarias 2014 .....	55
<b>Gráfica 4</b> Acciones estratégicas para la equidad, inclusión y superación de la pobreza.....	57
<b>Gráfica 5</b> Empleos reportados por las organizaciones generadas en el marco del proyecto de Microfranquicias Solidarias .....	65
<b>Gráfica 6</b> Propuesta Modelo de operación para el emprendimiento a través de microfranquicias solidarias .....	72
<b>Gráfica 7</b> Cómo articular esfuerzos del ecosistema para impulsar el adecuado desarrollo del esquema.....	74

**CONTENIDO DE TABLAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Consolidado ESALES 2015 .....	27
<b>Tabla 2</b> Microfranquicias vs Modelo solidario .....	33
<b>Tabla 3</b> Implementación modelo de Microfranquicias Solidarias.....	41
<b>Tabla 4</b> instrumentos de recolección de información.....	46
<b>Tabla 5</b> Matriz para el diseño de entrevista semi-estructurada .....	47
<b>Tabla 6</b> Ficha Técnica Planeación Prospectiva UAEOS .....	56
<b>Tabla 7</b> Matriz DOFA .....	58
<b>Tabla 8</b> Resultados proyecto Microfranquicias Solidarias por región .....	62
<b>Tabla 9</b> Resultados compilados proyecto Microfranquicias solidarias .....	63

## INTRODUCCIÓN

En el marco de las dinámicas socioeconómicas que atraviesa Colombia, como la firma de tratados de libre comercio, negociaciones de paz, posconflicto, inequidad, la lucha contra la pobreza, el desempleo, la violencia y el desarraigo del campo entre otras, se hace necesario proyectar nuevos escenarios, que permitan adelantar estrategias novedosas que redunden en resultados positivos y sostenibles en beneficio de los más necesitados.

Con este panorama, y teniendo en cuenta que los programas del Estado para atender a las poblaciones vulnerables han sido recurrentes y sus efectos no parecen cumplir las expectativas de las comunidades ni de las entidades que los ejecutan, proyectos con enfoque de desarrollo humano podrían ser alternativas viables para alcanzar los objetivos que los programas tradicionales no han logrado.

Una de estas alternativas podría ser el modelo asociativo solidario, que, por estar edificado sobre valores y principios como la ayuda mutua, la solidaridad, el respeto, la democracia y la libre adhesión, entre otros, y centrado en las personas más que en el capital, logra armonizar la dimensión social con la económica.

Este modelo se ha venido posicionando como una herramienta clave para la implementación de políticas que, articulado a modelos de rápida generación de ingresos como las microfranquicias pueden beneficiar a población en situación de extrema pobreza y víctimas del conflicto mejorando sus condiciones de vida y la de las regiones en donde se asientan.

La presente investigación indaga cómo el modelo de la economía solidaria se articula con el de las microfranquicias para generar ingresos de manera rápida aportando significativamente a suplir las necesidades urgentes de las comunidades más vulnerables y posibilitando su inclusión social y económica. Los resultados de esta indagación se presentan de la siguiente manera: una primera parte de antecedentes en la que se expone el abordaje de la pobreza en Colombia, las principales estadísticas, estrategias y programas que el Estado ha implementado para contrarrestarla, posteriormente en un primer capítulo se presenta el estado del arte con los conceptos de los modelos de microfranquicias y



economía solidaria, así como una primera aproximación a la relación entre éstos, en el segundo capítulo presenta el desarrollo metodológico que se utilizó para el logro del objetivo planteado, y un tercer capítulo que presenta los resultados fruto de la presente investigación

Para el alcance de los objetivos propuestos se adelantó una investigación de tipo exploratoria utilizando instrumentos, entrevistas, encuestas, grupo de discusión y una ardua como son la revisión bibliográfica.

Los videos y presentaciones en eventos fueron otra fuente importante de información, que recogen las experiencias, opiniones en torno a las Microfranquicias Solidarias y las estrategias de generación de ingresos.

La presente investigación es un acercamiento conceptual y documental acerca de las microfranquicias solidarias, que servirá de referente para el análisis y como marco para adelantar nuevos estudios y propuestas al respecto. Lo anterior se hace más relevante si tenemos en cuenta que el tema es prácticamente desconocido a pesar de que Colombia es pionera en la implementación de este proyecto y el Estado está invirtiendo recursos y esfuerzos para éste desde hace 3 años.

## ANTECEDENTES

La pobreza extrema ha sido definida bajo diversas aproximaciones, el Banco Mundial, por ejemplo, la define como la situación en la que se encuentran aquellos hogares que tienen un consumo diario promedio inferior a US\$1,25 (dólares de 2005, PPP14), considerando que viven en el límite del nivel de subsistencia (Banco Mundial, S.F.).

La medición estándar de la pobreza se ha mantenido vigente, siendo para 2014, según el Informe Sobre Desarrollo Humano (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), cerca de 1.200 millones las personas que viven con 1,25 dólares al día o menos. Sin embargo, en una perspectiva más integral, el mismo informe plantea que frente al Índice de Pobreza Multidimensional, existen casi 1.500 millones de personas pobres, principalmente en países en desarrollo, con limitaciones en salud, educación y calidad de vida (2014, pág. 78).

En Colombia, según el Boletín Técnico del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) del 24 de marzo 2015, una persona es pobre por ingresos si percibe menos de \$211.807 al mes, y pobre extremo si percibe menos de 94.103. Así, con relación a esta medida existe un porcentaje de 28,5% de colombianos bajo la línea de pobreza y 8,1% bajo la línea de pobreza extrema con un indicador de Gini del 0,538, lo que supone, adicionalmente, una profunda inequidad en el país (2015, pág. 3).

La pobreza extrema ha sido objeto de diferentes lineamientos de política pública, destacándose en la última década el CONPES 3616 de 2009 “Lineamientos de la Política de Generación de Ingresos para la Población en Situación de Pobreza Extrema y/o Desplazamiento” (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación). Con este CONPES se crea la “Red Juntos”, sustentada en la Misión para el Diseño de una Estrategia de Reducción de la Pobreza y la Desigualdad (MERPD), la cual se transforma en la Red Unidos con una arquitectura institucional propia; el sector administrativo de la inclusión social (2009, pág. 4).

A partir de estos cambios las estrategias para la superación de la pobreza en Colombia han sido dirigidas a la atención de las 1.500.000 familias más pobres del país.

Los avances se controlan mediante mecanismos de medición y seguimiento sobre el desarrollo de capacidades, la acumulación de activos y la generación de ingresos sostenida y sostenible.

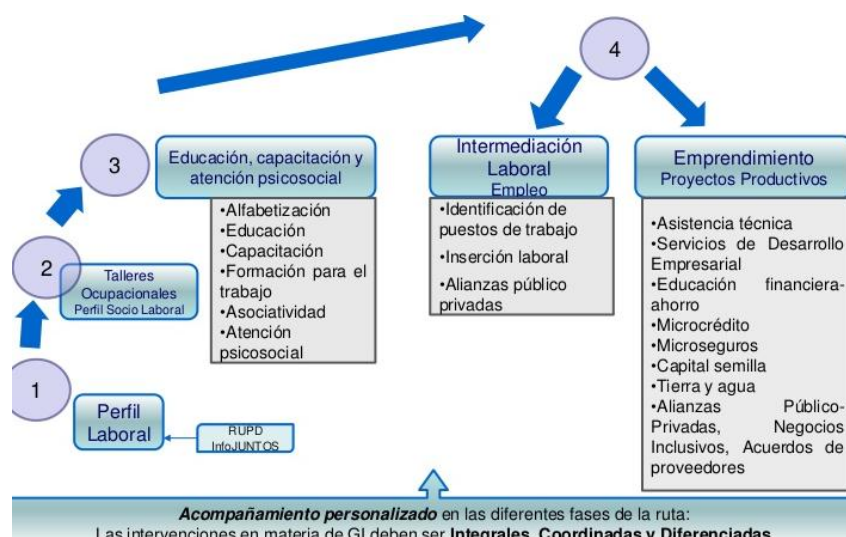
No obstante, el CONPES 3616 plantea que las medidas de pobreza sobre la base monetaria no son suficientes para identificar y caracterizar las condiciones de pobreza de las familias colombianas e implementa una metodología integral para el seguimiento y la medición fundamentada en el Índice de Pobreza Multidimensional –IMP- (Ibíd, pág. 22). Frente al cual el Boletín Técnico del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015) señaló que el 21,9% de los colombianos se encuentra en pobreza multidimensional. Complementariamente, el Departamento para la Prosperidad Social (DPS) informa que se ha reducido la pobreza y la pobreza extrema desde la expedición del CONPES, pero se han acentuado las brechas urbano-rurales (2015).

Es importante resaltar que la medición por pobreza multidimensional implica un avance hacia una lectura más amplia de la problemática de pobreza, pues el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), desarrollado por el Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI), es un indicador que refleja el grado de privación de las personas en un conjunto de dimensiones. La medida permite determinar la naturaleza de la privación (de acuerdo con las dimensiones seleccionadas) y la intensidad de la misma y no solo la asociación de situación de pobreza explicada por el monto de los ingresos.

El IPM es la combinación del porcentaje de personas consideradas pobres y el número promedio de dimensiones en las cuales presentan algún tipo de privación. La propuesta de IPM desarrollada por el Departamento Nacional de Planeación para Colombia está conformada por 5 dimensiones (Condiciones educativas del hogar; Condiciones de la niñez y juventud; Trabajo; Salud; y Acceso a servicios públicos domiciliarios y condiciones de la vivienda) y 15 variables. De acuerdo con esta medida, se considera que una persona está en condición de pobreza si tiene 33% de privaciones ( $k=5/15$ ). La medida permite obtener estimaciones de la incidencia de la pobreza multidimensional para diferentes dominios geográficos (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación – DNP, Dirección de Desarrollo Social – DDS, Subdirección de Promoción Social y Calidad de Vida – SPSCV- , 2011)

Colombia busca entonces, desde 2009, consolidar una ruta de atención integral que, sobre la base de programas de emprendimiento y empleabilidad en los que se vincule la población que ha logrado resultados positivos en los indicadores de subsistencia mínima, haga posible la generación de ingresos sostenibles e impacten sobre todas las dimensiones para la superación de la pobreza.

**Gráfica 1** Acompañamiento personalizado en las diferentes bases de la ruta de intervención



Fuente: (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación, 2009)

La política de generación de ingresos fue liderada por el Departamento Nacional de Planeación y en 2013 pasa al sector Administrativo de Inclusión Social, encabezado por el Departamento para la Prosperidad Social, este departamento y el sector Administrativo del Trabajo lideran estas estrategias orientadas a la superación de la pobreza en un marco de articulación interinstitucional donde participan entidades de los demás sectores desde sus competencias.

En el nuevo Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos Por Un Nuevo País”, (República de Colombia. Congreso de la República) Colombia busca sacar 1,59 millones de personas de la pobreza y a más de 1 millón de la pobreza extrema, alcanzando indicadores de un 25% de personas por debajo de la línea de pobreza, un 6% por debajo de la línea de

pobreza extrema y un 36% en lo que se refiere a población rural con un IPM nacional del 17,8% (2014).

Paralelamente, en respuesta al seguimiento realizado a la sentencia T-025 de 2004 (República de Colombia. Corte Constitucional) mediante la cual se declaró el estado de cosas institucional con relación a la crisis humanitaria originada por el desplazamiento forzado en Colombia, la Corte Constitucional ordenó al Gobierno Nacional, mediante el Auto 008 de 2009, reformular la política de generación de ingresos para la población desplazada, a lo que el Gobierno respondió que mediante el CONPES 3616 de 2009 se realizaría dicha reformulación, incluyendo un componente específico para la generación de ingresos de la población desplazada (2004).

En lo que respecta a este componente para la atención de población desplazada, la Corte Constitucional evaluó los resultados alcanzados en la reformulación de la política y mediante el Auto 219 de 2011 señaló que no se lograron superar los problemas identificados desde el 2009, relacionados con la falta de armonización y de especificidad de la oferta institucional desplegada para atender a la población desplazada por la violencia y que el Gobierno aún carecía de una política pública dirigida a la generación de ingresos de la población desplazada y a alcanzar su estabilización socioeconómica.

En consecuencia, mediante el mismo Auto, la Corte le ordenó al Gobierno Nacional que presentara un documento en el que diera cuenta de su propuesta de articulación, el respectivo cronograma y el presupuesto previsto para la superación efectiva de las falencias de la política de generación de ingresos para la población desplazada.

A la solicitud realizada el Gobierno respondió con 5 informes, 4 documentos de la Unidad de Atención y Reparación Integral a las Víctimas y uno del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural que fueron contrastados con 3 informes presentados por los organismos de control sobre el particular y un documento que presentaron como parte de la Comisión de Seguimiento y Monitoreo a la Implementación de la Ley 1448 de 2011.

El resultado del análisis de la Corte sobre la información presentada fue el Auto 395 del pasado 4 de septiembre de 2015 que reconoce los esfuerzos realizados por el Gobierno

Nacional para fortalecer la política de generación de ingresos para la población desplazada, pero señala que:

A pesar de los esfuerzos realizados, para esta Sala todavía parecen persistir dificultades relacionadas con: (i) la falta de cohesión y de vigencia tanto del marco normativo como de la formulación de la política, lo que trae consigo (ii) la desarticulación de la oferta programática; (iii) dificultades para realizar seguimiento tanto a las metas que se propone el gobierno como a los programas de generación de ingresos y de empleo implementados y (iii) falta de impacto del mayor monto de recursos efectivamente destinados. Estas dificultades (iv) se acentúan en el sector rural, el cual presenta mayores rezagos en la formulación e implementación de la Política de generación de ingresos y estabilización socioeconómica a favor de la población desplazada (República de Colombia. Corte Constitucional, 2015).

Sobre el contexto expuesto, se resalta que las políticas de generación de ingresos han girado en torno al fortalecimiento de las capacidades productivas de las poblaciones pobres, en extrema pobreza y víctimas del desplazamiento forzado, estableciendo para ello rutas de empleabilidad, emprendimiento y fortalecimiento de proyectos productivos sobre la base de incrementar las habilidades y competencias de las personas y las capacidades empresariales de sus proyectos.

El análisis planteado en el presente documento se reducirá a las estrategias de emprendimiento en el marco de la generación de ingresos para las mencionadas poblaciones, pues es en el emprendimiento donde se ubica el concepto de microfranquicias como estrategia para la superación de la pobreza. Se concentrará en aquel campo el análisis, sin profundizar en los resultados de las políticas de generación de ingresos, pues no es ese el objeto de la investigación.

En este sentido, se retoma el análisis desde la expedición de la Ley 1014 de 2006, impulsada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, entidad que ha venido avanzando en el fortalecimiento de ecosistemas que provean soluciones estructurales para que todos los emprendedores del país puedan construir más y mejores empresas, mediante la activación de una red nacional de emprendimiento con capítulos regionales.

En el marco de la red se planteó una división metodológica para abordar el diseño de estrategias diferenciadas de emprendimiento, en donde la población en situación de pobreza extrema entró a hacer parte de aquellas estrategias diseñadas para el emprendimiento por subsistencia o emprendimientos dirigidos a la denominada “base de la pirámide”.

**Gráfica 2** *Emprendimiento por subsistencia o emprendimientos dirigidos a la denominada “base de la pirámide”*



**Fuente:** (República de Colombia. Congreso de la República, 2006).

La introducción del concepto de población de base de la pirámide es muy importante para armonizar el discurso de pobreza con el marco conceptual del emprendimiento. En este sentido, cuando Prahalad (2005) propuso este concepto quiso resaltar la oportunidad de hacer negocios en este segmento de la población, definiendo como población de base de la pirámide a aquellas personas que viven con menos de US\$3 diarios. Sin embargo, en el último informe del Banco Interamericano de Desarrollo –BID–, que destaca las Oportunidades de negocios con la base de la pirámide en América Latina y el Caribe, se incluye como parte de esta población a aquellas personas que viven con menos de US\$10 diarios, sobrepasando lo que para Colombia es la línea de pobreza e incluyendo otro segmento de población dentro del concepto de base de la pirámide.

En estos términos es necesario resaltar que las dos definiciones se basan en una medida monetaria que ilustra una oportunidad de ofrecer servicios y productos a los pobres, reconociendo en ellos un poder adquisitivo agregado que abre un mercado inexplorado, por lo que dista de las definiciones expuestas en la política de generación de ingresos colombiana que se vienen presentando.

La lectura expuesta frente al concepto de población de base de la pirámide, plantea una dicotomía en la forma de abordar la problemática de la superación de la pobreza desde la perspectiva del emprendimiento, pues la superación de la pobreza como estrategia de

gobierno focaliza sus acciones en la población pobre y pobre extrema desde su potencial emprendedor y no solamente desde su potencial como consumidores, razón por la cual, al no armonizar el concepto de base de la pirámide con la política de generación de ingresos, aquellas estrategias de emprendimiento que dicen estar focalizando población de base de la pirámide como emprendedores para la superación de la pobreza en Colombia, pueden no estar impactando en la generación de ingresos de los pobres y pobres extremos del país. Teniendo en cuenta este planeamiento para efectos del presente trabajo, la base de la pirámide se entenderá como la población pobre y pobre extrema del país que ha sido focalizada por la política de generación de ingresos colombiana.

De esta forma, se ubica a la población pobre y pobre extrema del país dentro del emprendimiento por necesidad, que agrupa las iniciativas creadas por personas que no tienen otras oportunidades de trabajo, por lo que su única opción de generación de ingresos es emprender. Pero más específicamente ubica esta población en el emprendimiento de subsistencia y así fue definido en la mesa nacional de emprendimiento:

Empresas formales o informales, unidades productivas, microestablecimientos, negocios dirigidos a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación, ni visión de crecimiento, con bajos niveles de ingreso, que no generan valor agregado ni tienen perspectivas de crecimiento en ventas. Emprendedores en Contexto Inestable: Desplazados y Discapitados. Personas en contextos inestables, circunstancias desfavorables, con condiciones especiales, con poca formación y experiencia para el trabajo. Requieren principalmente formación para el trabajo, capital semilla, canales de comercialización, redes y eventos comerciales. Emprendedores en Condiciones Extremas: Emprendedores Rurales o en Pobreza Extrema. Personas campesinas de vocación productiva agropecuaria. Requieren principalmente formación para el trabajo, acompañamiento o asistencia técnica, microcrédito, educación financiera y cultura del ahorro, esquemas asociativos, canales de comercialización, tecnologías simples para la productividad. (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009)

Los proyectos de generación de ingresos basados en emprendimiento para la superación de la pobreza exigen ir más allá de las iniciativas por subsistencia para lograr que las poblaciones que han sido denominadas “base de la pirámide” logren estándares mucho más altos de producción y de calidad, con emprendimientos más estructurados en



los que aun contando con capacidades emprendedoras limitadas, participen de empresas sostenibles y rentables.

Sobre esta base en 2012 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Departamento Nacional de Planeación identifican en las microfranquicias un esquema de emprendimiento que posibilita el desarrollo de negocios más estructurados con población de base de la pirámide y lo proponen en la Mesa Nacional de Emprendimiento por Necesidad como una estrategia más potente para la superación de la pobreza, resaltando la definición propuesta por el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del Fondo Multilateral de Inversión –FOMIN-:

La microfranquicia es un novedoso modelo de negocio que promete generar oportunidades económicas en las poblaciones de la base de la pirámide, quienes aún sin contar necesariamente con gran espíritu emprendedor o habilidades técnicas, puedan igualmente desarrollar un negocio exitoso (Propaís; BID-FOMIN, 2015).

La microfranquicia se presenta entonces como un esquema de emprendimiento de mayor potencial para la superación de la pobreza que establece relaciones mutuamente beneficiosas entre microfranquiciantes y microfranquiciados, sustentado en la transferencia de modelos de negocio probados y validados en el mercado, de rápida puesta marcha y que posibilitan la sostenibilidad disminuyendo el riesgo de fracaso mediante las relaciones formalmente establecidas.

En el mismo año, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS-, entidad de Estado promotora de la economía solidaria, identificó en aquel esquema la oportunidad de promoverlo desde sus formas organizacionales, fortaleciéndolo desde una perspectiva socio empresarial para convertirlo en un modelo fundamentado en la innovación social que podría lograr aún mayores impactos desde una perspectiva multidimensional.

La UAEOS lideró la formulación y ejecución de un proyecto de microfranquicias solidarias como experiencia innovadora, siendo un terreno totalmente inexplorado para Colombia y sin antecedentes específicos a nivel mundial. En este sentido cobra importancia identificar, analizar y evaluar los puntos de encuentro entre el esquema de emprendimiento

a través de microfranquicias y su aplicación en la economía solidaria, como estrategia de rápida generación de ingresos para la superación de la pobreza extrema desde una perspectiva multidimensional.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los procesos de intervención para mejorar las condiciones de la población en pobreza extrema han sido marcados por la ineficacia de las acciones realizadas, situación que ha sido reconocida por el Gobierno Nacional en diversos espacios, obligándolo a desarrollar un marco legal y normativo, así como un andamiaje institucional para implementar una política pública con proyectos y recursos destinados a la superación de la pobreza extrema desde sus características multidimensionales.

Un consenso generalizado ha sido la premisa de que sobre la base de la generación de ingresos, sostenida y sostenible, las poblaciones prioritarias y en situación de pobreza extrema contarían con el principal requerimiento para superar las demás condiciones de pobreza multidimensional, por lo cual se han impulsado programas de emprendimiento.

No obstante lo anterior, existe la preocupación sobre la sostenibilidad de los emprendimientos de estas poblaciones denominadas de base de la pirámide, razón por la cual el Gobierno Nacional viene buscando esquemas de emprendimiento innovadores que reduzcan las dificultades asociadas al proceso emprendedor, así como los riesgos de fracaso asociados a la imposibilidad de una inclusión efectiva en los mercados para asegurar la sostenibilidad de los ingresos generados.

Complementariamente, desde la óptica de la economía solidaria los procesos desarrollados con las poblaciones en situación de pobreza extrema deben aportar directamente a la estabilización socioeconómica, abarcando la sostenibilidad desde un enfoque integral con capacidad de generar tejido e innovación social y asegurando impactos

que sobrepasen la mera generación de ingresos hacia el mejoramiento progresivo de la calidad de vida.

Las dinámicas cooperativas, sumadas a las características de inclusión para la superación de la pobreza que tiene el esquema de emprendimiento mediante microfranquicias, lo hacen atractivo para adaptarlo al modelo solidario si se complementa con procesos de administración socio empresarial a partir de modelos de negocio sostenibles con relaciones de inclusión efectiva en el mercado y comercio justo que favorezcan a los asociados y sus familias para proveer de manera innovadora bienes y servicios que eleven su calidad de vida.

En síntesis, lo expuesto se presenta como una oportunidad para documentar la construcción de un modelo innovador que permita evaluar la adaptación del emprendimiento mediante microfranquicias a partir de su articulación teórica y práctica con la economía solidaria. Lo anterior, sobre el análisis del proceso de reconfiguración del concepto de microfranquicia para hacerlo compatible y aplicable en el marco teórico y conceptual de la economía solidaria y los resultados de su aplicación.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las comunidades afectadas por la exclusión económica y social, especialmente las más pobres, enfrentan grandes desafíos para emprender, principalmente porque requieren de alta efectividad en sus negocios a la hora de generar rápidamente ingresos sostenidos y sostenibles como base para cubrir sus necesidades básicas y mejorar progresivamente en sus expectativas de calidad de vida.

Las débiles habilidades y competencias desarrolladas para el emprendimiento, la insuficiencia de capital para invertir, la inadecuada inversión de recursos, la ausencia de habilidades para el desarrollo empresarial, las condiciones geográficas donde se asientan muchas de estas comunidades, la baja comercialización y penetración en el mercado, la baja capacidad de producción y la ausencia de capacidades empresariales para la identificación de oportunidades de crecimiento, son factores que impiden a las comunidades más pobres lograr la sostenibilidad de sus negocios o que condenan esta sostenibilidad a tan solo escenarios de subsistencia.

Tradicionalmente el país ha venido implementando modelos de apoyo al emprendimiento en las comunidades pobres que no tienen la pertinencia necesaria para las características de estas poblaciones. Marcados por procesos de capacitación en administración de empresas, estructuración de costos, mercadeo, entre otros, tienden a no aportar las capacidades técnicas necesarias para la rápida generación de ingresos; necesidad primordial de los beneficiarios de estos programas.

Igualmente, estos emprendimientos que requieren de la pronta generación de ingresos, se desarrollan persiguiendo como fin la superación de la pobreza sobre la base de un modelo meramente empresarial, en donde la dimensión social solo es tomada en cuenta en términos monetarios, sobre la base de que con recursos las comunidades de bajos ingresos tendrán las capacidades para superar sus condiciones de pobreza y desarrollar las competencias y habilidades necesarias para convertirse en gestores de su emprendimiento y actores de su propio desarrollo en un sentido práctico.

El problema consiste en que los emprendimientos con población de base de la pirámide no son desarrollados sobre la multidimensionalidad que caracteriza las condiciones de pobreza de esta población y que los agentes del mercado no tienen las capacidades para comprender relaciones diferentes a la asignación de rentas y utilidades, generando mercados “hostiles” en términos de inclusión socioeconómica.

El proceso emprendedor es complejo y riesgoso, muy pocos programas de apoyo al emprendimiento tienen consecuencias profundas en la disminución de los riesgos intrínsecos a este, limitando el impacto en el largo plazo de los mismos, y si a esto le sumamos la ineficiencia de los procesos para que la población de base de la pirámide sume sus capacidades y se incluya en la economía apalancando sus fortalezas, así como la incapacidad del mercado de superar la asignación de utilidades y rentas como único centro de su funcionalidad, el panorama para superar la pobreza se torna más complejo.

De acuerdo con lo anterior, existen deficiencias en los programas de emprendimiento desarrollados para la superación de la pobreza que obligan a identificar, evaluar y proponer alternativas fundamentadas en la innovación social que permitan implementar procesos de emprendimiento de rápida generación de ingresos para poblaciones pobres y pobres extremas, para que desde allí se generen también impactos positivos en otras dimensiones del desarrollo humano.

Con estas pretensiones este estudio centra su atención en responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo los esquemas de microfranquicias adaptados a la economía solidaria constituyen una propuesta de emprendimiento alternativo para la generación de ingresos?

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Evaluar la adaptación del emprendimiento mediante microfranquicias a partir de su articulación teórica y práctica con la economía solidaria y su aplicabilidad como propuesta para la rápida generación de ingresos.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las principales políticas que se han formulado para la generación de ingreso en Colombia 2010-2015
- Evaluar las relaciones teórico-prácticas de las microfranquicias y la economía solidaria como estrategias de generación de ingresos
- Proponer las características que debe tener el modelo de microfranquicias solidarias para fortalecer su implementación y sus resultados desde una articulación teórica – práctica.

## **1. CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE**

### **1.1 Microfranquicias y economía solidaria**

La evolución del concepto de desarrollo devela la necesidad de concebir formas diferentes de instaurar relaciones económicas, que sean alternativas a las concebidas bajo la mirada de la eficiencia del mercado para asignar rentas y utilidades, la cual no consigue centrar sus fines en el ser humano y en las relaciones de sostenibilidad con el territorio que este habita.

La Década de los Noventa trajo consigo una nueva mirada del desarrollo y el Producto Interno Bruto (PIB) permitió un respiro para incluir la noción de desarrollo humano. Se habló entonces del ser humano como centro del proceso, ya no solo como un instrumento para alcanzar el desarrollo

Para Sen (1990) los temas más relevantes en la concepción de desarrollo humano están centrados en el desarrollo social, visto como oportunidades para educarse, alimentarse y mantener la salud; reducir las desigualdades económicas; mejorar el uso y disponibilidad de los recursos; ejercicio pleno de la ciudadanía con los elementos que esta conlleva de participación, democracia, libertad, etc.; sostenibilidad ambiental; y seguridad humana en todos los sentidos (guerras, hambrunas, desempleo, etc).

No obstante, Sen (1990) señala que el mercado es una condición necesaria para establecer relaciones de libre intercambio, entendiendo que negar el mercado puede ser equivalente a negar la necesidad y la aspiración del ser humano de realizar transacciones o

intercambios, de relacionarse para tener la oportunidad de mejorar sus libertades y capacidades.

En esta medida la superación de la pobreza como aspiración del desarrollo es una apuesta por establecer relaciones alternativas en el mercado donde predomine el bienestar del ser humano en un sistema que permita mejorar sus libertades y capacidades para disfrutarlas, sin centrar dicha aspiración únicamente en la inclusión de las poblaciones pobres en el mercado para una asignación eficiente de ingresos monetarios.

Sin embargo, el tener ingresos derivados de las actividades de trabajo en el mercado es una de las condiciones para mejorar las libertades y capacidades en el sistema económico reinante. Tal y como ocurre en Colombia, la superación de las condiciones de pobreza se mide de manera multidimensional, pero sobre la base de un ingreso sostenido en el tiempo, siendo la pobreza por ingresos la principal medida del desarrollo para estas poblaciones.

En concordancia Sen (1990) identifica que las razones para que exista el sistema de mercado deben estar fundamentadas de una parte, en su función para aumentar y garantizar las libertades, entre las cuales se cuenta la elección sobre el trabajo y las relaciones laborales y de otra en su función para incrementar las capacidades del individuo.

Los esquemas de emprendimiento desarrollados en Colombia como estrategia para la superación de la pobreza no intervienen las bases y las relaciones del mercado, sino que se fundamentan en la idea de que incrementando las capacidades de los individuos y las de sus proyectos productivos, para que puedan competir en el mercado, pueden generar ingresos sostenibles y consecuentemente impactar en otras dimensiones de la pobreza.

También es cierto que las capacidades productivas y empresariales de los emprendedores de base de la pirámide están lejos de lograr la eficiencia, la calidad y la productividad necesaria que les permita desarrollar ventajas comparativas y competitivas para penetrar en el mercado actual, que se rige por la distribución de rentas y utilidades en beneficio de los agentes más fuertes del sistema.

Adicionalmente, las relaciones establecidas en el mercado sobre la tesis de los programas de emprendimiento desarrollados en Colombia enfrentarían una falla estructural



que impide lograr los resultados esperados, porque predomina la percepción de que realizar acuerdos comerciales e invertir en población de base de la pirámide es una apuesta difícil, riesgosa y costosa (Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo; Acción Social, 2010). Por lo que las iniciativas productivas de estas poblaciones no logran articularse efectivamente en el mercado, pues los emprendedores, en términos de Sen, no contarían aun con las libertades y capacidades para disfrutarlas o como mínimo no serían percibidos así por los demás agentes del mercado.

Los modelos de apoyo al emprendimiento en la base de la pirámide continúan siendo marcados por procesos de capacitación en administración de empresas, estructuración de costos, mercadeo, entre otros, que no facilitan en la práctica las condiciones (eficiencia de los factores, calidad y precio de los productos y servicios, productividad, ventajas comparativas, ventajas competitivas) para el establecimiento efectivo de relaciones beneficiosas en el mercado, ni una rápida generación de ingresos, ni mucho menos aseguran el desarrollo de libertades y capacidades a partir de las relaciones en el mercado que posibiliten centrarse en el ser humano y en la relación de este con el territorio que habita.

Entonces, hablando de desarrollo, Sen (1990) entiende que como medida de eficiencia en el mercado, así como no es posible mejorar el mecanismo para que aumente la utilidad de todo el mundo o aumentar la de un individuo sin que disminuya la de los demás, en términos de libertad, tampoco es posible aumentar la de algunos individuos sin afectar la de los demás, razón por la cual el emprendimiento como estrategia para la superación de la pobreza en términos multidimensionales exige afectar las relaciones de mercado en términos de equidad para favorecer las relaciones mutuamente beneficiosas para la asignación de utilidades y rentas y mejoramiento de libertades y capacidades para disfrutarlas.

La inclusión efectiva en la vida económica y social, para extender el concepto de mercado que se ha venido abordando, es determinante y frente a ello se presenta el reto de generar nuevas dinámicas económicas o reorientar las existentes para que las condiciones de las poblaciones de base de la pirámide no les excluyan del mercado, ni de la posibilidad de que sus negocios crezcan y generen empleo e ingresos, posicionando la inclusión como

una forma viable de generar relaciones mutuamente beneficiosas entre la población de base de la pirámide y los empresarios (agentes fuertes del mercado) que actúan en los mercados en los diferentes eslabones de la cadena.

Lo anterior se fundamenta en la situación que expusieron el PNUD y Acción Social en 2010, planteando que donde predomina la pobreza suelen faltar las bases para el buen funcionamiento de los mercados, lo que excluye a la población de participar de manera activa en circuitos económicos formales y sostenibles, y disuade a las empresas de hacer negocios con ellos. Se trata de una suerte de círculo vicioso que limita las posibilidades de los más vulnerables económicamente a la vez que alimenta las causas que la genera. Es a lo que algunos académicos han denominado “trampas de pobreza”.

Las principales restricciones identificadas por PNUD y Acción Social para la creación de empresa en Colombia entre la población en condiciones de vulnerabilidad y pobreza extrema, como es gran parte de la población víctima de desplazamiento, van desde la limitada información de mercado y el marco regulatorio insuficiente, pasando por la falta de conocimientos y habilidades y el acceso restringido a productos y servicios financieros, hasta la falta de seguridad y confianza que es el fundamento de las trampas de pobreza (Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo; Acción Social, 2010).

El problema consiste en que los emprendimientos con población de base de la pirámide no son desarrollados sobre la multidimensionalidad que caracteriza las condiciones de pobreza de esta población y que los agentes del mercado no tienen las capacidades para comprender relaciones diferentes a la asignación de rentas y utilidades, generando mercados “hostiles” en términos de inclusión socioeconómica.

El proceso emprendedor es complejo y riesgoso, muy pocos programas de apoyo al emprendimiento tienen consecuencias profundas en la disminución de los riesgos intrínsecos a este, limitando el impacto en el largo plazo de los mismos, y si a esto le sumamos la ineficiencia de los procesos para que la población de base de la pirámide sume sus capacidades y se incluya en la economía apalancando sus fortalezas, así como la incapacidad del mercado de superar la asignación de utilidades y rentas como único centro de su funcionalidad, el panorama para superar la pobreza se torna más complejo.

Lo anteriormente expuesto se puede reforzar con la reflexión de Sen (1990), cuando plantea que con esta extensión de la eficiencia del mecanismo del mercado hacia la libertad, el análisis se complejiza en la distribución de las libertades y capacidades fundamentales, pues existen desigualdades claramente identificadas entre los individuos en la relación de las capacidades para tener una renta y las capacidades para transformar esta renta en capacidades.

Para superar esta problemática, Sen (1990) señala la necesidad de identificar claramente los grupos de interés y las relaciones de poder que se dan dentro del mecanismo de mercado, las cuales son claves para establecer medidas restrictivas y/o proteccionistas en favor de la equidad y/o la eficiencia, buscando garantizar las libertades y capacidades fundamentales y el interés general, en contraposición a los intereses generados por unos u otros agentes.

Complementariamente, el autor plantea que se debe analizar el papel de los mercados en el desarrollo y cómo los individuos deben asumirse en las políticas de los gobiernos frente al tema del mercado como agentes y no pacientes, entendiendo que las medidas de los gobiernos traducidas en programas para atender la inequidad social deben contar con mecanismos fundamentados en el incremento de las capacidades.

El planteamiento del experto permite señalar que en las estrategias de emprendimiento se deben realizar actividades que demuestren efectividad a la hora de trabajar directamente relaciones reales en el mercado, donde se equilibren las capacidades por efecto de la intervención y las poblaciones de base de la pirámide vayan incrementando sus capacidades y mejorando sus libertades dentro del ejercicio mismo de relaciones mutuamente beneficiosas con agentes consolidados que entiendan el mercado como generador de libertades, capacidades y condiciones para disfrutarlas.

Es en este punto donde la intervención del Gobierno no es suficiente para garantizar la sostenibilidad de las relaciones establecidas por las poblaciones de base de la pirámide en el mercado, ni tampoco el Gobierno puede sumarse como actor permanente para el mantenimiento de las relaciones, más allá de un periodo de tiempo prudencial que se determine en ocasión del cada programa de emprendimiento.

Se identifica entonces que en el alcance de la intervención del Gobierno en términos de sostenibilidad de las relaciones establecidas en el mercado, tanto en la asignación de utilidades y rentas bajo relaciones mutuamente beneficiosas y el incremento progresivo de libertades y capacidades, se requiera de un modelo que de manera estratégica equipare las capacidades de los agentes vía suma efectiva de capacidades, llevando este equilibrio naturalmente al mantenimiento de unas relaciones de mercado fundamentadas en el desarrollo del ser humano y sus relaciones beneficiosas con el territorio que habita.

Bajo esta perspectiva, la economía solidaria aparece como un modelo alternativo capaz de sumar capacidades vía asociatividad, así como capaz de generar rentabilidad desde su perspectiva empresarial y fundamentando la garantía de las relaciones fundamentadas en el ser humano y su entorno, desde su dimensión social y los principios de solidaridad y cooperación.

## **1.2 Conceptualización de la economía solidaria**

La economía solidaria como objeto de estudio en las ciencias sociales es un campo relativamente nuevo, y el concepto mismo no es aceptado en todas partes con igual significado. Se habla de economía social; economía social y solidaria; economía de solidaridad; economía popular; e inclusive de tercer sector.

Para Monzón (1987) la expresión “economía solidaria” supone una paradoja terminológica y encierra un concepto ambiguo e impreciso. Paradoja terminológica en la medida que supone una aparente redundancia aplicar el calificativo de “social” a la actividad económica ya que ésta siempre se concibe en la sociedad como una actividad social. Concepto ambiguo e impreciso porque, si bien en el caso de la economía pública y de la economía capitalista no es muy difícil ponerse de acuerdo en sus perfiles más relevantes, en el caso de la economía social no existe un consenso generalizado sobre el concepto que encierra (pág. 11).

En Colombia, el término generalizado es “economía solidaria”. Este modelo de economía se caracteriza, en esencia, por prácticas empresariales que pretenden conservar un ethos diferente al capitalista, donde, se supone, prima el interés grupal y social sobre los intereses individuales y egoístas. Este tipo de empresarialidad existe desde hace más de un

siglo y plantea la posibilidad de pensar un “modelo alternativo de desarrollo” (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2015).

La economía solidaria surge como una alternativa de desarrollo que puede mejorar las condiciones de vida de las comunidades más golpeadas por el modelo actual y puede transformar las estructuras sociales al cambiar el pensamiento, el lenguaje y la acción del sujeto.

Volviendo a Monzón (1987) este tipo de economía tiene elementos únicos como el de entender la economía al servicio del hombre y de la sociedad y que, por ello, integra en un único objetivo la eficiencia económica y el bienestar social. Habla entonces de un “tercer sector emergente” que surge como una institución más del sistema económico, diferente del sector público y del sector capitalista y tan estructural como ellos, necesaria para mejorar la asignación de recursos y la redistribución de la renta, consolidando la estabilización económica que se requiere para un crecimiento equilibrado y sostenido, respetuoso con el sistema ecológico” (pág. 15).

La economía solidaria puede entenderse como el conjunto de empresas que no presentan ánimo de lucro en su acción económica y que se fundamentan en un modelo democrático de administración caracterizado por la autogestión y la participación en la toma de decisiones. En estas empresas el eje articulador es la cooperación y la solidaridad cuya naturaleza no permite la repartición de los excedentes del ejercicio económico, sino que procura la reinversión de los mismos en bienestar de sus asociados.

De acuerdo con la Ley 454 de 1998 la Economía Solidaria en Colombia se define como:

(...) sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (República de Colombia. Congreso de la República, 1998).

Definición que se ajusta a las bases teóricas que se vienen estableciendo para las estrategias de emprendimiento con población de base de la pirámide para la superación de la pobreza.

Sin embargo, en esta definición aparece el concepto “sin ánimo de lucro” como un componente fundamental de las organizaciones que conforman la economía solidaria, por lo que podría caerse erróneamente en la percepción de que no desarrollan actividades de mercado de donde obtienen rentas. Es necesario aclarar que las actuaciones e intereses del universo de organizaciones de economía solidaria se dan en un sentido económico y social, en donde la participación en actividades de mercado y de no mercado (en términos de renta y utilidades) está determinada por la consecución de sus fines sociales, por lo que dichas rentas son un medio y no un fin.

Lo anterior permite clarificar que las organizaciones de economía solidaria y particularmente su figura más representativa, las cooperativas, participan activa y directamente en sectores y actividades económicas en donde tranzan bienes y servicios generando ingresos, los cuales son denominados excedentes que son utilizados de manera cooperativa y solidaria para el cumplimiento de sus fines sociales.

En concordancia las organizaciones de economía solidaria tienen una dimensión empresarial mediante la cual implementan estrategias de mercado para alcanzar sus fines sociales. Esta dimensión frente al mercado, visto desde su función como asignador de rentas y utilidades, la equilibran por su ontogénesis con sus fines centrados en el desarrollo humano y su relación con el entorno, lo que le permite generar mercados adecuados para el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas donde la población de base de la pirámide tiene la posibilidad real de experimentar por sus propios medios el incremento de sus capacidades y libertades.

El modelo asociativo solidario se distingue del modelo capitalista tradicional porque en este las comunidades suman sus esfuerzos en procura de la solución de problemáticas comunes y en la obtención de logros para el mejoramiento de su nivel de vida de manera autónoma.

El modelo asociativo solidario, centrado en valores y principios como ayuda mutua, solidaridad, igualdad, equidad, respeto, honestidad, democracia, libre adhesión, educación, capacitación e información, entre otros, representa una alternativa viable para que las comunidades sean sujetos y actores de su propio desarrollo.

La asociatividad solidaria se puede entender como “un mecanismo de cooperación por el cual se establecen relaciones y articulaciones entre individuos y grupos de personas tras un objetivo común” (Laverde, 2002; en Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2012)

### **1.3 Cómo nace el cooperativismo y sus principales resultados**

La cooperación nace de la necesidad de encontrar solución a los problemas comunes de una comunidad y se basa en el trabajo conjunto, la ayuda mutua y la gestión de pequeñas economías para hacer empresa. Se puede decir entonces que el cooperativismo es un movimiento social, un sistema empresarial y un sector económico.

Los antecedentes del cooperativismo están en las organizaciones de explotación de la tierra en común de los Babilonios, en la colonia comunal de los Esenios a orillas del Mar Muerto, en las sociedades funerarias y de seguros en las sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y romanos en los ágapes de los primeros cristianos y en las organizaciones agrarias y de trabajo de los pueblos eslavos, entre otros muchos ejemplos de cooperación para alcanzar fines comunes (Orejuela, 2006).

Para otros autores la raíz del sistema cooperativo se encuentra en la edad antigua en los llamados pósitos, que eran grandes depósitos de cereales que se prestaban a las personas a precios módicos, las mismas alhóndigas en Arabia y en España, los frutieres en la Francia de la Edad Media, las granjas en Dinamarca, las comunas en Suecia o las Guildas en la Gran Bretaña (Limas & Ramírez, 2012).

Pero el cooperativismo a través de una organización formalmente constituida surgió como resultado de la revolución industrial, inicialmente en Inglaterra, esta trajo consigo las poderosas máquinas de vapor, los telares mecánicos y la utilización de la energía eléctrica. Surgieron grandes fábricas que ya no producían a menor escala, sino en grandes

volúmenes. Así, los pequeños talleres no pudieron competir con las cantidades y menores precios de estas fábricas y sus dueños pasaron de ser empresarios a ser obreros de la competencia.

(Servicio Nacional de Aprendizaje ) Dado que los dueños de las máquinas impusieron sus reglas en detrimento de las condiciones laborales de los obreros - que debían trabajar más de 18 horas-, éstos últimos, siguiendo las ideas de defensores de los trabajadores como Robert Owen, William King, Charles Fourier y Felipe Buchez, entre otros, comenzaron a organizarse para defender sus derechos (1985, pág. 18).

Fue en Rochdale, una pequeña población textilera de Lancashire, Inglaterra, cuando a comienzos de la década de 1840, un grupo de veintiocho tejedores, iniciados en estas doctrinas constituyeron la primera cooperativa de la que se tenga noticia. Con 28 libras esterlinas ahorradas conformaron la sociedad denominada “De los probos pioneros de Rochdale” (Álvarez, 2012).

La nueva cooperativa abrió un almacén de suministros que en contra de todos los pronósticos logró un crecimiento vertiginoso. Este fue el nacimiento de las cooperativas de consumo. Pero el gran logro de estos pioneros fue el de haber definido, desde sus estatutos, los valores y principios del cooperativismo, que, con pocas transformaciones, hoy siguen vigentes para este modelo asociativo solidario en todo el mundo.

De acuerdo a ACI Américas (S.F.) Los valores son: ayuda mutua; responsabilidad; democracia; igualdad; equidad y solidaridad; honestidad; transparencia; responsabilidad social; y preocupación por los demás. Los principios son membresía abierta y voluntaria; control democrático de los miembros; participación económica de los miembros, autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

El movimiento se extendió luego por toda Gran Bretaña y Europa y surgen con esta expansión nuevas formas asociativas. En Alemania, por ejemplo, nacen las cooperativas del sector campesino y posteriormente las cooperativas de ahorro y crédito, que prestaban a



los artesanos; en Francia, las cooperativas de producción y trabajo y en los países escandinavos cooperativas de consumo, vivienda y seguros.

Cooperativismo en Latinoamérica (Coque) : La historia del cooperativismo en Latinoamérica se remonta a formas comunitarias primitivas existentes mucho antes de la llegada de los europeos. Estas formas indígenas se combinaron con las que trajeron los colonizadores, dando como resultado modalidades como la ayni, en Bolivia, donde un grupo ayudaba a otro en labores agrícolas o construcción de su vivienda; la Minga, en Colombia y Chile; la juntas en Costa Rica; la mita, en Perú y las capotecas, en México, entre otras muchas (2002, pág. 150).

Aunque con la llegada de los europeos la ayuda mutua tradicional de los indígenas disminuyó en gran medida hoy se pueden apreciar estas formas asociativas en los países con mayor número de estas comunidades, como Guatemala, Ecuador, Perú y Bolivia (Ibíd., pág. 152).

En América del Sur, a principios del Siglo XX emigrantes suizos, alemanes y franceses introdujeron las formas cooperativas propias de sus países, especialmente en Argentina y Brasil, y de allí se dispersaron por todo el continente (Ibíd., pág. 154).

Durante los años cuarenta y cincuenta las cooperativas se generalizaron por todos los países, se incluyeron en todos los sectores y comenzaron a nacer las primeras confederaciones. Fruto de la gran depresión económica que comenzó en la bolsa de Nueva York a finales de 1929, el gobierno norteamericano y cooperativas de Estados Unidos apoyaron el fomento de las cooperativas en Latinoamérica (Ibíd., pág. 155).

Surgieron especialmente cooperativas de consumo y ahorro y crédito promovidas por los Estados, patronos y organizaciones religiosas. Entre 1960 y 1970 hubo un auge de las cooperativas agrarias gracias a programas de reforma agraria (Ibíd., pág. 162).

Entre 1970 y 1980 con el neoliberalismo como propuesta para la modernización de los Estados, la globalización económica y la apertura económica, el cooperativismo fue muy golpeado, pues seguía careciendo de fortaleza doctrinaria e ideológica y la normatividad protectora aún no se veía llegar (Ibíd., pág. 172).

En el caso específico de Colombia antes de la llegada de los españoles, ya se trabajaba colectivamente, los Chibchas centraban su trabajo en la agricultura que se desarrollaba comunitariamente para satisfacer necesidades de sus grupos familiares, se intercambiaban productos.

La economía colombiana para la época 1850 -1920 se dedicaba principalmente a la agricultura y al comercio, por tanto, las personas se involucraban en el producto o en la distribución directa o indirectamente, quienes comenzaron a ver en el cooperativismo una alternativa para solucionar problemas de consumo, de falta de recursos empezaron a interesarse por el Cooperativismo para solucionar sus problemas, en lo referente al consumo y al crédito. Las primeras cooperativas en Colombia Las primeras Cooperativas fueron organizadas básicamente para prestar servicios de consumo, de ahorro y crédito.

A partir de la década de los 30 el desarrollo del cooperativismo en Colombia se fue incrementando, según datos estadísticos en 1933 existían 4 cooperativas cuyos asociados eran 1807; para 1962 el número de estas entidades llegaba a 759 con cerca de 450.000. Asociados y ya para 1940, se crearon las primeras Cooperativas de Producción, de Transportes, Educativas y de Vivienda. También se organizaron las primeras asociaciones de Cooperativas u organismos de segundo grado, a la fecha 2015 las más de 230 mil organizaciones solidarias activas en cámaras de comercio asocian a más de 6 millones de personas y generan casi 200.000 mil empleos, una institucionalidad gubernamental que vigila, promueve, fomenta y fortalece un sector que a pesar de sus avances en el país requiere ser potencializado y aprovechado para mejorar las condiciones de la población dado que es poco visible su aporte al desarrollo y que su contribución a este sea reconocida como en otros países.

En el mundo según cifras (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, S.F.) presentadas en el módulo de contexto del sector solidario países como Argentina cuentan con cerca de 16 mil cooperativas y mutuales que asocian a más de 14 millones de personas, en Brasil las cooperativas producen el 72% del trigo, 39% de la leche, 38 del algodón, el 21 del café

En Uruguay las cooperativas producen el 90% de la leche y sus derivados el 34% de la miel y el 60% del trigo nacional, dan empleo directo o indirecto a más de 40.000 personas, en Estados Unidos un 25% de su población es miembro de una cooperativa el tercer sector contribuye a casi el 6% a la economía; en Canada una de cada 3 personas es miembro de una cooperative (ACI Américas, S.F.).

En Japón una de cada 3 familias es cooperativista, en Kenya una de cada 5 personas es socia de una cooperativa y en Singapur los cooperativistas son 1.400.000, lo que representa una tercera parte de su población (Ibid.)

#### **1.4 Información estadística del sector solidario en Colombia**

Como se mencionó anteriormente en Colombia la Ley 454 de 1998 determina el marco conceptual de la economía solidaria definiéndola como el “sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (República de Colombia. Congreso de la República, 1998). Desde esta definición se han pensado las políticas públicas para el desarrollo del sector en Colombia, al margen del debate académico que se haya suscitado a nivel nacional o internacional.

La Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias es la entidad gubernamental en Colombia encargada del fomento, fortalecimiento y desarrollo de las formas asociativas que tienen el carácter de organizaciones solidarias, las cuales fueron definidas en el parágrafo 2° del artículo 6° de esta Ley:

“Cooperativas, los organismos de segundo y tercer grado que agrupen cooperativas u otras formas asociativas y solidarias de propiedad, las instituciones auxiliares de la Economía solidaria, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo y

todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características (República de Colombia. Congreso de la República, 1998).

En la información estadística que la UAEOS<sup>1</sup> presenta como dato abierto en la página institucional se presenta un total de 34.547 organizaciones de economía solidaria activas, siendo 31.837 cooperativas que es su figura más representativa y sobre la cual se concentró la presente investigación, pues fue la figura recomendada en términos del proyecto de inversión formulado por la UAEOS:

**Tabla 1. Consolidado ESALES 2015**

TIPO ORGANIZACIÓN	INSCRITAS		RENOVADAS		ACTIVAS	
	No. Entidades	% Participación	No. Entidades	% Participación	No. Entidades	% Participación
ENTIDADES DE NATURALEZA COOPERATIVA	362	4,61%	7.790	11,18%	31.837	13,59%
FONDO DE EMPLEADOS	36	0,46%	873	1,25%	1.691	0,72%
ASOCIACIONES MUTUALES	19	0,24%	263	0,38%	950	0,41%
INSTITUCIONES AUXILIARES DEL COOPERATIVISMO	2	0,03%	11	0,02%	69	0,03%
ASOCIACIONES AGROPECUARIAS Y CAMPESINAS NACIONALES Y NO NACIONALES	177	2,25%	2.190	3,14%	9.155	3,91%
CORPORACIONES	1.362	17,33%	10.060	14,44%	29.961	12,79%
FUNDACIONES	2.303	29,31%	14.746	21,16%	41.906	17,88%
LAS DEMÁS ORGANIZACIONES CIVILES, CORPORACIONES, FUNDACIONES	3.596	45,77%	33.751	48,43%	118.753	50,68%
<b>TOTAL</b>	<b>7.857</b>	<b>100%</b>	<b>69.684</b>	<b>100%</b>	<b>234.322</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de Datos Registro Único Empresarial y Social -RUES-, agosto 2015.

<sup>1</sup> Mensualmente se publican datos estadísticos utilizando como fuente el Registro Único Socioempresarial RUES administrado por las cámaras de comercio, dicha información solo permite contar con variables sobre el universo de organizaciones que se publican en la página de la Unidad Administrativa, datos que no permiten verificar la generación de ingreso de las organizaciones solidarias.

### **1.5 Las Microfranquicias como estrategia de generación de ingresos**

No obstante lo anterior, el desarrollo de emprendimientos a través de formas empresariales propias de la economía solidaria enfrentaría los mismos problemas que enfrentan las empresas comerciales a la hora de disminuir el riesgo de fracaso y asegurar la efectiva vinculación de población de base de la pirámide en emprendimientos más estructurados con mejores proyecciones de sostenibilidad y rápidos retornos que aseguren la generación de ingresos para la superación de la pobreza, pues estas también se enfrentan con bienes y servicios en un mercado reinante que se orienta primordialmente por la asignación eficiente de rentas y utilidades a favor de los agentes de mercado dominantes.

En este escenario la búsqueda de estrategias innovadoras de emprendimiento es fundamental para generar modelos que revolucionen los esquemas tradicionales con el fin de emprender, de modo que apunten a una rápida generación de ingresos y a que los flujos financieros del emprendimiento por necesidad pueden activarse con mayor efectividad a partir de una rápida puesta en marcha.

En este campo sobresale el modelo de microfranquicias, que reúne las características necesarias para lograr el cambio deseado en el emprendimiento por subsistencia, que generalmente se asocia con población de base de la pirámide, logrando saltos cuantitativos en la ubicación de este segmento emprendedor en las estrategias de emprendimiento aun cuando no cuente, según el esquema tradicional, con las capacidades para realizar un emprendimiento más estructurado.

El esquema de microfranquicias representa, además, una oportunidad para el desarrollo de Mipymes con las capacidades necesarias para respaldar este tipo de apuestas. Esto se debe a que una estrategia adecuada de microfranquicias favorece la consolidación de la marca, el desarrollo adecuado del producto, la calidad de los procesos y en definitiva la penetración de nuevos mercados desde una perspectiva de inclusión.

Como lo evidencia “Microfranquicias: la Solución a la Pobreza Mundial”,

(...) Las organizaciones de franquicias tienden a ser altamente escalables en potencia, como lo demuestra 7 Eleven con sus 27,000 tiendas en 18 países. El concepto funciona en casi

cada país y cultura sobre la tierra. Cuando los gobiernos y la mayoría de las demás instituciones de la sociedad son débiles y corruptos (lo que describe a la mayoría de los países en desarrollo) una empresa matriz, franquiciadora o franquicia maestra puede llegar a ser un tipo de gobierno sustituto, proporcionando bienes y servicios importantes a los cuales el franquiciado nunca tendría acceso en ausencia de este apoyo institucional (Magleby, 2008).

Siendo una de las características de las microfranquicias el constituirse como

(...) Emprendimientos cooperativos, en un sistema en donde los costos, riesgos, financiamiento y utilidades se comparten entre un franquiciador o empresa matriz habilitadora y un franquiciado o socio empresarial local implementador en base a una relación contractual de rentabilidad mutua o propiedad compartida. Las franquicias son una manera de clonar efectivamente una empresa exitosa en base a un sistema operativo comprobado (...), desde la perspectiva empresarial (Magleby, 2008).

En general

Microfranquicias están enfocadas en personas pobres, con poca educación formal, de la base de la pirámide económica. Cuando comenzamos a estudiar este modelo, no sabíamos cómo llamarlo. Uno de los nombres posibles era “negocio en una caja” (business in a box) pero finalmente nos decidimos por “microfranquicias”, porque queríamos estar cerca del microcrédito y las microfinanzas, que no sólo se definen a sí mismas por su tamaño sino también por su asociación con un componente social, es decir, como una herramienta de reducción de la pobreza (Magleby, 2008).

De acuerdo con lo anterior, el concepto de microfranquicia para ser comprendido como un modelo de emprendimiento para la superación de la pobreza requiere ser fundamentado sobre la realidad del mercado como asignador de utilidades y rentas, pero también como generador de capacidades y libertades, ya que la descomposición estructural del concepto por las palabras que lo componen, puede originar en una lectura superficial que equiparará la microfranquicia al modelo de franquicia tradicional aplicado a pequeña escala, por lo que no se reconocerían las diferencias fundamentales de estos dos modelos.

Se plantea, de esta manera, la imposibilidad de reducir el concepto de microfranquicia al modelo de franquicia a pequeña escala o de franquicia de bajo costo, al

analizar el terreno de la superación de pobreza multidimensional, pues la franquicia nace como estrategia de crecimiento empresarial que favorece los intereses de utilidades y rentas de franquiciantes y franquiciados sobre la base de que los franquiciados deben contar con las capacidades y libertades (recursos, habilidades y competencias duras y blandas) necesarias para emprender a partir del modelo, minimizando los riesgos del franquiciado para favorecer el crecimiento a través de la tercerización de nuevas unidades de una empresa consolidada.

Esta concepción no logra leer el mercado en términos de equidad por lo que, condicionado por su propia reproducción, busca reducir los riesgos de fracaso en la generación de utilidades y rentas, pero incrementa los riesgos de impacto social, pues actúa bajo las mismas dinámicas en las que se establecen las trampas de la pobreza, generando barreras de acceso sobre las poblaciones que no cuentan con las capacidades y libertades, ni con las rentas para desarrollarlas y participar de este esquema. Partiendo de la distinción explícita del modelo se presentarán diversas acepciones de microfranquicias, para identificar conceptualmente el fundamento del modelo.

El Fondo Multilateral de Inversión FOMIN, del Banco Interamericano para el Desarrollo ha sido uno de los grandes promotores de la microfranquicia para América Latina, principalmente para Centroamérica y el Caribe. Esta entidad define la microfranquicia como “un novedoso modelo de negocio que promete generar oportunidades económicas en las poblaciones de la base de la pirámide, quienes aún sin contar necesariamente con gran espíritu emprendedor o habilidades técnicas, puedan igualmente desarrollar un negocio exitoso” (Propaís; BID-FOMIN, 2015).

El BID-FOMIN presenta también una definición simplificada de la microfranquicia, señalando que se trata de la reproducción de un modelo probado de negocios dirigido a emprendedores de escasos recursos (emprendedores de la base de la pirámide).

Para Fairbourne (2011) una microfranquicia se establece para ayudar a los pobres a crear un ingreso sostenible a través de poseer y operar su propio negocio. La reducción del riesgo, la posibilidad de poseer capacitación específica, tutoría permanente, la reducción de la carga creativa son beneficios claros de la microfranquicia.

Fairbourne (Ibíd.) también plantea que una micro-franquicia es una empresa que puede ser sistematizada y replicada, permitiéndole a los emprendedores acceder a un negocio llave en mano y escalable, incluyendo componentes de branding (marca corporativa) y de estrategia comercial.

Magleby (2008) por su parte plantea que la microfranquicia es un negocio-franquicia cuyos costos de arranque para un local no exceden a 3X el PIB per cápita del país. Sería franquicia de veras, con estándares de marca, manuales de operación, regalías al franquiciador, capacitación, financiamiento, control sobre la selección del sitio, etc. Complementariamente, desde una concepción simplificada para Carter Garber, la microfranquicia sería un negocio comprobado con aspectos de operación y mercadeo que puede ser fácilmente replicado por un microempresario con la asesoría técnica del microfranquiciador.

En el libro *Microfranchising at the Base of the Pyramid* (Lehr, 2008) plantea que las microfranquicias son una herramienta de desarrollo que aprovecha los conceptos básicos de la franquicia tradicional, pero se centra especialmente en la creación de oportunidades para las personas más pobres del mundo para poseer y administrar sus propios negocios.

Sobre esta base conceptual se reconoce la necesidad de ajustar el modelo a los fines de la economía solidaria y determinar en esta adaptación la posibilidad de implementarlo a través de una empresa formal del sector solidario o bajo esquemas desarrollados con estas figuras organizacionales.

La armonización conceptual inicial fue presentada por la UAEOS en su proyecto de inversión para 2012 “Implementación del modelo de Micro-franquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables” (Colciencias, 2015). De una manera muy general, partiendo de la tesis que propone Kirk Magleby en su libro *Microfranquicias: la Solución a la Pobreza Mundial*, y retomando el ejemplo africano, el trabajo realizado por la ONG Kickstar ha generado una experiencia replicable en la creación de microfranquicias.

Estas experiencias permiten acercar aún más el modelo a las formas empresariales solidarias, pues estas organizaciones favorecen la sostenibilidad, no solo financiera, sino el



fortalecimiento del capital social de las comunidades y son propicias para la creación de redes que estimulan el desarrollo comunitario. Kickstar identifica estas lecciones aprendidas que se pueden mejorar con la aplicación del modelo solidario así:

**Tabla 2 Microfranquicias vs Modelo solidario**

LECCIONES APRENDIDAS MICROFRANQUICIAS	LO QUE LE SUMA A LA MICROFRANQUICIA EL MODELO SOLIDARIO
<p>· <b>Los pobres no son víctimas:</b> Los pobres no quieren ni necesitan ser rescatados, quieren una oportunidad de crear una mejor vida para sus familias. Cuando usted mira más allá de la pobreza, usted ve capacidades, recursos, y deseos. Los pobres son extremadamente trabajadores y emprendedores.</p>	<p>El modelo solidario es autosostenible y autogestionario en donde los asociados son trabajadores, asociados y gestores de su propia empresa, razón por la cual pueden ser también gestores de su propio desarrollo.</p>
<p>· <b>La necesidad número uno de los pobres es una forma de hacer dinero:</b> Cada uno vive hoy en una economía de efectivo. Cuando usted tiene efectivo, usted puede conseguir el alimento, el agua, el abrigo, la medicina, y otras necesidades básicas. Si usted no hace dinero, usted no puede comprar nada. La causa de la pobreza es la carencia del dinero, así que la principal necesidad de una persona pobre es encontrar una manera de hacer dinero.</p>	<p>Las empresas solidarias tienen características de empresas sin ánimo de lucro, sin embargo, el concepto de excedentes las obliga a ser rentables para garantizar los recursos que financien sus actividades empresariales, aseguren el salario de sus trabajadores asociados, mejoren progresivamente estos niveles de ingresos, les permitan destinar recursos a través de sus fondos, al desarrollo social y puedan hacer reinversión para el crecimiento de la empresa solidaria.</p>
<p>· <b>Individuos, no comunidades:</b> La propiedad individual es la llave al desarrollo económico sostenible. La experiencia determina que los activos comunales o propiedad compartida no han funcionado, porque nadie se responsabiliza de su cuidado y mantenimiento, por lo cual se descomponen y se dejan abandonados.</p>	<p>Las empresas solidarias enseñan a los individuos a ser empresarios que defienden sus intereses individuales y cuidan sus activos para garantizar el éxito de los negocios, la acción individual en estas organizaciones no se contraponen a la acción colectiva, sino que la potencia y saca mayores réditos empresariales y sociales sumando las capacidades de los individuos. La diferencia radica en que administran sus excedentes de manera democrática y bajo la doctrina solidaria, teniendo siempre como fin el desarrollo humano integral y no el lucro como fin en sí mismo.</p>
<p>· <b>La mayoría de los pobres son rurales:</b> Claramente si vamos a abordar pobreza extrema tenemos que abordar la pobreza rural. En el mundo, el 70% de las 1.100 millones de personas que viven en la pobreza extrema (menos de \$1 por día) son los granjeros rurales.</p>	<p>El modelo solidario cuenta con la figura de cooperativa agropecuaria que permite desarrollar proyectos asociativos mediante un modelo comprobado para la empresarialidad agrícola. Igualmente las precooperativas son una figura idónea que permite crear una figura solidaria en periodo de maduración para convertirse en cooperativa, mediante el respaldo y patrocinio de una empresa solidaria consolidada.</p>
<p>· <b>Alta Calidad - Alto Rendimiento:</b> Los pobres del mundo merecen las herramientas de más alta calidad, duraderas, sofisticada, innovadoras y otros productos, de tal modo que su productividad se eleve y puedan generar mayores ingresos. En nuestra cultura estamos acostumbrados que los productos para los pobres son de mala calidad, sin garantía y de corta vida útil.</p>	<p>La dimensión empresarial de las organizaciones solidarias les exige comportarse competitivamente y productivamente, razón por la cual la calidad de los productos y servicios que desarrolla es un tema de primordial interés para las empresas solidarias.</p>
<p>· <b>Cuando es gratis, no se usa:</b> Cuando los pobres compran directamente las herramientas es más probable que las utilicen efectivamente para salir de la pobreza, más que los pobres a los cuales se les regala o subsidia las máquinas, al final las abandonan y no las aprovechan. Esto es verdad sin importar el país donde vivan o que tanta riqueza posean.</p>	<p>La condición de trabajadores asociados y gestores de su propia empresa, en donde los buenos resultados garantiza el nivel de ingresos y la calidad de vida de los asociados y sus familias, es una garantía del sentido de pertenencia que se desarrolla en las empresas solidarias y el aprovechamiento de los medios de producción que estas controlan.</p>
<p>· <b>Todo está sobre la Cadena de Suministro:</b> La inversión más grande tendrá poco impacto si no llega a las personas que lo necesitan. Esto es especialmente cierto cuando se inventa el mundo en desarrollo. Un sector privado con fines de lucro con la cadena de suministro organizada es la forma más rentable y autosostenible para la entrega de bienes y servicios a los pobres.</p>	<p>El modelo solidario permite garantizar la entrega de bienes y servicios con la misma efectividad de una empresa privada pero con fines que además generan resultados en el desarrollo humano de las personas. Las empresas solidarias pueden entrar sin restricciones a la cadena de suministro y lograr mayores retornos sociales que los de la empresa tradicional.</p>
<p>· <b>Regalos crean dependencia:</b> Los programas de ayuda que dan regalan las cosas en la distancia ofrecen un alivio temporal en el mejor de los casos. En el peor de los casos crean dependencia y dañan la economía local. Regalar las cosas es injusto. ¿Quién decide quién recibe el regalo y quién no? También es insostenible. ¿Qué sucede cuando el donante deja de donar? Los regalos tienen sentido en respuesta a una catástrofe o una crisis humanitaria, pero no son una solución a largo plazo, ni son sostenibles para combatir la pobreza.</p>	<p>Las empresas solidarias, no solo demuestran su sostenibilidad financiera, mediante una gestión empresarial eficiente, su forma de capitalizarse y financiar sus actividades sociales mediante aportes de sus asociados, no solo genera compromiso empresarial por el éxito de la empresa, sino compromiso social por administrar bien los recursos que los asociados destinan para mejorar su calidad de vida.</p>
<p>· <b>El Buen Gobierno viene de una pujante clase media:</b> El mal gobierno es una razón importante por la que tantos países languidecen y permanecen en la pobreza. Cuando la mayoría de la población es extremadamente pobre, es más fácil para los políticos para comprar la lealtad de su voto y sus conciencias. Pero la lealtad de una clase media emergente, no es tan fácil de comprar. Cuando ya no están preocupados por la supervivencia de sus familias, comienzan a exigir más de su gobierno. Los políticos tendrán que ser más sensibles socialmente si quieren mantenerse en el poder. Esto incide para que mejoren las políticas que aumenten las inversiones sociales, lo que crea más puestos de trabajo y más oportunidades. La creación de una clase media consciente y con criterio es la forma más sostenible para levantar un país de la pobreza.</p>	<p>El modelo de empresa solidaria, no solo es una forma de sumar capacidades socio empresariales, es una vivencia democrática bajo una racionalidad cooperativa que le permite a los asociados fortalecer su capital social y político, además de contar con esquemas de integración que potencian la capacidad de la población organizada para entablar diálogos de políticas con los gobiernos locales y de esta forma aportar a la política pública para el desarrollo.</p>

Fuente: equipo de investigación

Frente al recorrido anterior es fundamental resaltar que la microfranquicia se daría en la relación de un poseedor de un modelo a transferir y un receptor que explotará dicho modelo en un acuerdo de relaciones beneficiosas en el mercado, por lo que se resalta la relación franquiciado y franquiciante:

(...) La microfranquicia de manera funcional, es la relación formalmente establecida entre empresas franquiciantes y empresas franquiciadas que se constituyen como empresas legal y financieramente independientes, en la cual el franquiciante o dueño de la marca y del modelo de negocio, establece un acuerdo legal por un tiempo limitado, para permitir y obligar al franquiciado la explotación de la marca, modelo de negocio a pequeña escala y procesos administrativos, bajo las condiciones establecidas por el dueño de la franquicia, teniendo este último la responsabilidad de realizar la transferencia del paquete de franquicia (Tirado, 2011).

Dicha relación funcional se da dentro de un fin ulterior; la superación de la pobreza. Por lo tanto las relaciones formalmente establecidas entre franquiciados y franquiciantes ofrecen beneficios mutuos que parten de sus actuaciones en el mercado pero que no solo dependen de la asignación eficiente de bienes y rentas del modelo, sino del desarrollo de capacidades y libertades que ofrecen dichas relaciones, percibidos estos desarrollos como un beneficio necesario dentro de la relación de franquicia, pues sobre el marco teórico de la microfranquicia es fundamental ofrecer retornos y satisfacciones sociales.

A nivel internacional las microfranquicias se vienen implementando sin adaptaciones conocidas para la economía solidaria, así vemos que las microfranquicias

(...) muestran su efectividad en países con bajo nivel de desarrollo económico, por ejemplo; (Propaís; BID-FOMIN, 2015) en Kenia, Tanzania y Malí la ONG Kickstar tienen como misión sacar a millones de personas de la pobreza rápida, productiva y sosteniblemente con maneras muy creativas e innovadoras, distintas a los métodos convencionales que usan los gobiernos (Ibíd.).

En un entorno más cercano al colombiano se conocen las experiencias desarrolladas en América Latina y principalmente en Centroamérica y el Caribe, escenario en el cual la Corporación para el Desarrollo de las Mipymes CDM –PROPAIS-, presentó en 2015 su

documento “Benchmarking Internacional Sobre Microfranquicias de Formato de Negocio”, documento trabajado en el marco del proyecto de cooperación internacional con el Fondo Multilateral de Inversión del Banco Interamericano de Desarrollo, BID-FOMIN.

El documento (Propaís; BID-FOMIN, 2015) presenta un análisis de las diferentes experiencias de microfranquicias, evaluando variables de operación de los proyectos de promoción de microfranquicias para identificar bajo una perspectiva propia del concepto de microfranquicia, los factores críticos, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas. En este documento se hace una descripción general de los programas de microfranquicia en cada país privilegiando la disminución del riesgo en la función del mercado como asignador eficiente de rentas y utilidades, salvaguardando la posición de los franquiciantes, sin explorar la disminución del riesgo de no generar impactos en la inclusión efectiva de población pobre y pobre extrema en las cadenas de valor de las de las empresas franquiciantes.

De acuerdo con lo anterior, el franquiciado debe perfilarse ante el franquiciante como un agente que cuenta con las capacidades y libertades necesarias para ser reconocidos como interlocutores válidos por los franquiciantes<sup>2</sup> y no plantea un modelo de intervención que vincule población que no cuente con estas capacidades y libertades, por lo que el concepto de base de la pirámide no se focaliza en las poblaciones más vulnerables (población pobre y pobre extrema por ingresos y características multidimensionales), sino que se extiende a otros segmentos como los estudiantes egresados y los desempleados.

En coherencia el documento evalúa las experiencias de Brasil; "Desarrollo de una metodología para implementar microfranquicias", Guatemala; “Las microfranquicias como herramienta para la generación de ingresos en comunidades rurales pobres de Guatemala”, México; “Creación de un modelo para el desarrollo de redes de microfranquicias en México” México-Inadem; “Crecimiento y Consolidación del Modelo de Franquicias”; Perú; “Programa Nacional de Microfranquicias Proemprender”, Perú y México; “Programa Luz en Casa, -

---

<sup>2</sup> La decisión de franquiciar o no depende totalmente del dueño de la franquicia sin prever una capacitación o formación de capacidades para comprender las características del mercado como desarrollador de capacidades y libertades y las dinámicas de exclusión dadas por el mercado por privilegiar la reducción del riesgo de utilidades y rentas, lo que aumenta el riesgo de recaer en las trampas de la pobreza, pues se mantienen los imaginarios de que emprender con la población pobre y en pobreza extrema es una apuesta más difícil y altamente riesgosa.

Electrificación Rural con Centros de Suministros y Servicios”, Paraguay; “Desarrollo de microfranquicias para la base de la pirámide”, Surinam; “Microempresas sostenibles en comunidades rurales de Surinam mediante la concesión de microfranquicias”, Costa Rica, Honduras y Guatemala; “Emprende una Microfranquicia para una Vida Mejor”, y República Dominicana; “Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial”.

El documento permite reconocer que en las experiencias mapeadas no se identifica una propuesta de microfranquicia solidaria diferente a la colombiana. Sin embargo, por la pretensión del documento que busca en todo momento lograr victorias tempranas para la implementación de un nuevo proyecto de microfranquicias para Colombia, este termina siendo muy fiel al concepto de microfranquicia tradicional<sup>3</sup> acercándolo lo mayormente posible al concepto de franquicia de bajo costo.

En consecuencia, el citado documento no presenta una exploración eficiente del modelo de microfranquicias solidarias<sup>4</sup>, no describe su fundamento teórico práctico, no lo propone sobre el terreno de la innovación social, ni presenta su finalidad con relación a la superación de la pobreza multidimensional y la función del mercado en términos de equidad y desarrollo de capacidades y libertades.

De otra parte, en Colombia existe otra experiencia que desde 2012 vienen liderando el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, la Agencia Colombiana para la Reintegración y la Organización Internacional para las Migraciones, que han impulsado e implementado un modelo de microfranquicia donde la entidad franquiciante es una entidad sin ánimo de lucro, más específicamente una fundación. Esta experiencia cuenta actualmente con 37 unidades de

---

<sup>3</sup> La palabra se utiliza en ausencia de otro concepto que defina el elemento transversal a los proyectos descritos de crear microfranquicias a partir de figuras empresariales con ánimo de lucro regidas por los códigos de comercio. La palabra no pretende definir una tradición en términos de costumbres mantenidas en el tiempo a través de diferentes épocas y generaciones, pues el modelo es muy nuevo para poder definirlo de este modo; no así el modelo de franquicia que como se ha venido exponiendo, no tiene el mismo trasfondo teórico.

<sup>4</sup> El experto entrevistado en la construcción del documento es servidor público del Departamento de Ciencia Tecnología e Innovación. COLCIENCIAS- y no se incluye la perspectiva de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, entidad que adaptó y propuso el modelo de microfranquicias solidarias y por competencias es la entidad del Gobierno experta en emprendimiento solidario.

negocio en diferentes zonas del país, microfranquiciadas bajo el formato de minimercado (tipo tienda de barrio).

Entendiendo que el presente documento se construye sobre el terreno de las microfranquicias y la economía solidaria, la experiencia descrita anteriormente no se desarrolla en este ámbito, pues las fundaciones hacen parte de la economía social, pero tienen diferencias fundamentales en su actuar y en el régimen aplicable en Colombia a las organizaciones de la economía solidaria. En este sentido, se resalta que en el campo de la economía solidaria no existen antecedentes y que Colombia es el primer país en proponer una experiencia estructurada de este perfil, desarrollándola desde el terreno de la innovación social.

Presentado el marco conceptual y el panorama general de la aplicación del modelo de microfranquias solidarias para Colombia, el presente documento se concentrará en la descripción y análisis de la experiencia colombiana como único antecedente claramente reconocido para validar las relaciones teórico-prácticas propuestas entre las microfranquicias y la economía solidaria como estrategia de generación de ingresos y proponer un modelo general que identifique los componentes necesarios para la implementación de microfranquicias solidarias para la superación de la pobreza y la pobreza extrema por ingresos y desde sus características multidimensionales.

Desde 2012 por iniciativa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el DNP se viene trabajando en Colombia por la consolidación de un programa nacional de microfranquicias. En este espacio técnico se definió entender para Colombia la microfranquicia como un modelo de negocio probado o con potencial validado en el mercado, replicable, escalable, adaptable, compatible con la base social para la superación de la pobreza y generación de empleo, que posee un menor riesgo debido a su estandarización, entrenamiento y acompañamiento, con inversiones iniciales menores a \$100 SMMLV (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Min. de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

De acuerdo con dicho programa y gracias a la participación de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias se identificó que inicialmente podría hablarse de dos

tipos de microfranquicias, con o sin ánimo de lucro, dependiendo la figura constitutiva que da origen a las unidades de negocio y de la relación entre empresa franquiciante y el franquiciado.

La microfranquicia con ánimo de lucro sería entonces un modelo de negocio probado o con potencial validado en el mercado, con estándares de operación y marca, con bienes/servicios diferenciados y competitivos, que permite un mayor crecimiento de los microfranquiciantes y generación de ingresos a los microfranquiciados para la superación de la pobreza y la microfranquicia solidaria es un modelo de negocio probado o con potencial validado en el mercado, replicable, escalable, adaptable y compatible con las formas empresariales de la economía solidaria, para establecer relaciones en el mercado mediante dinámicas de cooperación solidaria, que propicien el desarrollo comunitario, la innovación social y la superación de la pobreza (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Min. de Comercio, Industria y Turismo, 2014).

Con lo anterior se evidencia claramente la necesidad de generar, nuevos enfoques y estrategias en donde el ser humano sea el centro y se potencialicen sus capacidades, siendo ahí en donde se presenta la posibilidad de trabajar sobre la alternativa de la economía solidaria.

Lo anterior evidencia las ventajas de la asociatividad solidaria se encuentran la disminución de costos, el aumento de capitales e infraestructura, el acceso a nuevos mercados, la aplicación de nuevas formas de hacer negocios, la modernización empresarial; la unión de capacidades de producción, elaboración y fabricación; la reunión de experiencia, competitividad y técnica; la investigación, el desarrollo y la innovación.

Pero las ventajas de la asociatividad solidaria no se extienden por igual para todas las poblaciones, sus especificidades requieren de formas novedosas de implementación, que le apunten a generar cambios visibles en el corto plazo, con lo que se asegura la eficiencia de los recursos invertidos y la calidad de los resultados en términos sociales.

Una de estas formas novedosas es articular la asociatividad solidaria a modelos de rápida generación de ingresos como los negocios inclusivos y las microfranquicias solidarias,

hoy implementados por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, la entidad del Estado encargada del fomento y el fortalecimiento del sector asociativo solidario.

Los negocios inclusivos se entienden como una iniciativa de una entidad o empresa del sector público o privado que busca incluir a las personas que pertenecen a la base de la pirámide dentro de su cadena de valor, ya sea como consumidores, proveedores, distribuidores o clientes, para que ellos puedan tener acceso a bienes, servicios y una mejor calidad de vida.

Por otra parte, las microfranquicias solidarias son un modelo en donde un grupo de personas en condición de vulnerabilidad, agrupadas en una organización solidaria, replican con autorización un negocio reconocido, con un nicho de mercado, una marca e imagen posicionada, respetando los procesos y procedimientos de calidad del producto o servicio a menor escala.

Con la implementación de estos modelos de rápida generación de ingresos a través de organizaciones solidarias se logra beneficiar a población en situación de extrema pobreza y víctimas del conflicto, que, en articulación con el sector privado, logran la generación de ingresos y un bienestar social y económico y, sobre todo, consiguen su inclusión social, un reto y necesidad fundamental para enfrentar en un posible posconflicto.

Teniendo en cuenta que las organizaciones solidarias tienen representatividad en diferentes sectores económicos y sociales, sus características garantizan un importante aporte al desarrollo, pues su doble dimensión empresarial y social les permite aportar con una alta agregación de valor en términos de generación de bienestar y creación de tejido social.

De otra parte, la implementación de estos emprendimientos implica el diseño de un modelo propio de desarrollo humano dentro de las empresas solidarias que les permita a los asociados invertir los excedentes de sus actividades y sus aportes para acceder a bienes y servicios orientados a la satisfacción de sus necesidades y la superación de la pobreza desde sus características multidimensionales, generando las condiciones necesarias para desarrollar otro tipo de innovaciones sociales.



## **1.6 El Proyecto de Microfranquicias solidarias en Colombia**

El proyecto surge de la necesidad interinstitucional de generar estrategias para la generación de ingresos en la población vulnerable que integren saberes, conocimiento e innovación. En 2012, liderados por el Departamento Nacional de Planeación, se instala la mesa nacional de emprendimiento, con el propósito de trabajar en el diseño un Programa Nacional de Microfranquicias.

La Unidad Administrativa Especial formuló el proyecto en mención y logró la consecución de recursos del DPS que estaban en una bolsa especial para aquellos proyectos enfocados en la generación de ingresos para población vulnerable. En el escenario de un posconflicto, este proyecto se vislumbra como una estrategia probada, para la superación de la pobreza, el desarrollo humano integral, la articulación interinstitucional público-privada, el desarrollo sostenible de las regiones, que resultan de interés para la consolidación de propuestas con inversión pública y privada y, la generación, apropiación y uso del conocimiento.

A finales de 2012, la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones –UAEOS-, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación –Colciencias- suscribieron el Convenio 057-2012, con el objeto de aunar esfuerzos, experiencia y recursos humanos, técnicos y financieros para el desarrollo del proyecto de inversión: Implementación del modelo de Micro-franquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables, que apalancados en modelos de microfranquicias, apoyen la generación de ingresos, el desarrollo integral y la disminución de la pobreza bajo el esquema de innovación social, garantizando la implementación de las fases necesarias para integrar efectivamente la consolidación de una cultura basada en la generación, uso y apropiación del conocimiento y la adopción del modelo solidario.

Con una inversión de \$ 6.174.375.000, la apuesta institucional de este Programa enfatiza en la consolidación de modelos productivos de asociatividad como estrategia para fomentar el desarrollo integral en las regiones, mediante el apalancamiento de modelos de microfranquicias innovadoras para reducir las condiciones de vulnerabilidad de la población

beneficiaria, por la vía de la gestión del conocimiento, la generación de ingresos y la formalización empresarial.

La Innovación social como eje articulador del Programa Microfranquicias solidarias, ha permitido conjugar de forma estratégica actores del ecosistema del emprendimiento para superar el modelo tradicional de fomento al emprendimiento, incluso en el sector rural y en toda la cadena productiva. Esta inversión inicial apalancó alrededor de \$1.500.000.000 por contrapartida en recursos frescos, para un total de \$7.802.948.014, los resultados esperados son: 150 microfranquicias solidarias en 4 regiones del país, que involucran 23 municipios de 16 departamentos, 522 empleos generados y más de 568 familias beneficiadas.

Para la implementación del Convenio se diseñó el Programa en sus diversas etapas, y Colciencias invitó en 2013, mediante convocatoria pública, al sector privado, entidades públicas, universidades y organizaciones sociales a presentar propuestas, para una inversión de 6.174.375.000.

Para materializar el Programa los territorios se organizaron en 4 regiones y se contrató igual número de proponentes, seleccionados por paneles de expertos, tal como se aprecia en el cuadro que sigue:

**Tabla 3** *Implementación modelo de Microfranquicias Solidarias*

<b>Regiones</b>	<b>Título</b>	<b>Entidad Ejecutora</b>
REGIÓN 1: Bolívar, Cesar, Córdoba y Sucre.	Programa microfranquicias solidarias de Camarones y alimentos sostenibles de la Costa Caribe. (40 unidades de negocio)	Corporación Instituto Morrosquillo
REGIÓN 2: Antioquia, Tolima Huila y Eje Cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda)	Creación de microfranquicias solidarias con componentes innovadores, para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero. (40 unidades de negocio)	Universidad Autónoma De Manizales – UAM
REGIÓN 3: Santander, Cundinamarca (incluye Bogotá D.C.) Boyacá y Meta.	Creación de empresas solidarias como estrategia de innovación social en poblaciones vulnerables a través del modelo de microfranquicias en los departamentos de Santander, Boyacá, Cundinamarca y Meta. (40 unidades de negocio)	Corporación Politécnico Regional de Educación Superior

REGIÓN 4: Valle del Cauca, Cauca, Chocó y Nariño.	Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos Nariño, Valle y Chocó (30 unidades de negocio)	Universidad Mariana
---	--	---------------------

Fuente: equipo de investigación a partir de información suministrada por la Unidad Administrativa Especial de Economía Solidaria.

La región uno, liderada por la Corporación Instituto Morrosquillo, estructura las microfranquicias solidarias a partir de la generación de alianzas entre productores agrícolas, pescadores y asociaciones existentes en la región. La Corporación diseña e implementa una organización empresarial solidaria con enfoque de cadena productiva, basada en la acuicultura de especies marinas de alto valor comercial, integrados con productos agroecológicos de las regiones.

La región dos, a cargo de la Universidad Autónoma de Manizales, en alianza con la empresa privada, la Cámara de Comercio de Manizales, Confecoop, la Federación de ONG Caldas y otras organizaciones de la región, le apostó por la articulación público – privada. La estrategia de selección de los potenciales franquiciantes se fundamentó en la apertura de una convocatoria pública que explicaba el alcance del Programa en función del impacto en la generación de capital social, la responsabilidad social, desde la noción de emprendimiento social. Se seleccionaron 6 franquiciantes, todas medianas empresas de la región, donde los municipios participantes se caracterizan por su condición de receptores de población desplazada y con alto porcentaje de pobreza extrema: Itagüí (Antioquia), Ibagué (Tolima), Garzón (Huila), Manizales (Caldas), Santa Rosa de Cabal (Risaralda) y Calarcá (Quindío).

La región tres, conformada por los departamentos de Santander, Cundinamarca (incluye Bogotá D.C.) Boyacá y Meta, está liderada por la Corporación Politécnico Regional de Educación Superior (filial de la Universidad Minuto de Dios). Con fundamento en un estudio de vigilancia tecnológica determinaron la pertinencia de la implementación de las microfranquicias a partir de la vocación económica de cada región, los indicadores socioeconómicos y de empleabilidad, las prioridades de desarrollo local, entre otras, que permitió la selección de 7 municipios para la creación de las microfranquicias: Soacha, Villavicencio, Acacías, Bucaramanga, Floridablanca, Tunja y Sogamoso. La estrategia de

asociatividad se fundamentó en la creación de 7 cooperativas multiactivas, todas del sector alimentos.

La región cuatro, liderada por la Universidad Mariana, fundamenta su intervención a partir del aprovechamiento de las capacidades desarrolladas por el SENA en población vulnerable de la región, que ha sido capacitada en diversos oficios y en asociatividad. Igual que los anteriores, la Universidad Mariana tiene para la ejecución aliados estratégicos como el SENA, la Alcaldía de Pasto, ACOPI, CIEN, entre otros. En esta región, la identificación de las microfranquicias se basó en el criterio de capacidades, mas no de territorios o municipios, en tal sentido las microfranquicias se establecieron en 15 municipios de los cuatro departamentos (Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó).

Se prevé que para finales de 2015 las microfranquicias solidarias hayan alcanzado el punto de equilibrio y estén cumpliendo con su cometido, es decir, generando empleo permanente y oportunidades de ingreso a las familias en pobreza extrema, desplazadas o víctimas del conflicto.

El escenario en el cual se desarrollan las cuatro propuestas regionales y los avances logrados por sus ejecutores a partir de la propuesta de la UAEOS, es el contexto donde se desarrolló la presente investigación.

## **2. CAPÍTULO II: DESARROLLO METODOLÓGICO**

Teniendo en cuenta que el proyecto de microfranquicias solidarias que se está implementando en Colombia no tiene ningún antecedente nacional o internacional, como se expresó en capítulos anteriores, la investigación que se presenta, se orienta a identificar y evaluar la adaptación del emprendimiento mediante microfranquicias a partir de su articulación teórica y práctica con la economía solidaria.

Lo anterior, sobre el análisis del proceso de reconfiguración del concepto de microfranquicia para hacerlo compatible y aplicable en el marco teórico y conceptual de la economía solidaria y los resultados de su aplicación para la superación de la pobreza.

A partir de las 4 experiencias regionales implementadas se presentarán los resultados de la investigación, que indaga sobre la implementación de microfranquicias de manera funcional mediante organizaciones de la economía solidaria o modelos funcionales basados en ella.

Cada una de las propuestas desarrolladas a partir del proyecto de inversión formulado por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS), se han desarrollado de una manera independiente, por lo tanto, la UAEOS, el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación Colciencias, la Agencia Nacional para la Superación de la Pobreza Extrema (ANSPE), la Unidad Atención y Reparación Integral a las Víctimas ((UARIV) y los operadores del proyecto en cada región fueron la única fuente de información sobre microfranquicias solidarias, su conceptualización, resultados e indicadores.

Para desarrollar el objetivo propuesto se utilizaron técnicas e instrumentos de investigación exploratoria como la revisión de información secundaria, entrevistas, encuestas y grupos de discusión, que son detallados a continuación:

## 2.1 Método de investigación

La investigación desarrollada se define como un estudio de corte cualitativo que se orienta con la pregunta ¿cómo? para describir y analizar las diferentes variables que intervienen o condicionan que la articulación de las microfranquicias con la economía solidaria resulte ser una estrategia para la superación de la pobreza, mediante un estudio de caso de carácter descriptivo exploratorio.

Yin (1994) citado por Martínez, establece que

(...) El estudio de caso es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos, pues en su opinión, la investigación empírica tiene los siguientes rasgos distintivos: i) Examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, ii) Las fronteras entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, iii) Se utilizan múltiples fuentes de datos, y iv) Puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos (2006, pág. 20).

Martínez (2006) citando a Eisenhardt (1989) plantea sobre el estudio de caso contemporáneo cómo que se pueden combinar distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría. En este sentido la investigación aportó elementos teóricos para complementar la categorización de las microfranquicias solidarias desde experiencias propuestas para la superación de la pobreza para población de base de la pirámide.

Existen varias formas de estudios de caso determinados desde el objetivo y alcance de la investigación, así como desde el número de casos estudiados. Teniendo en cuenta lo primero pueden existir estudios de casos descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. Desde el segundo referente se pueden encontrar los estudios de caso, simples y múltiples (Yin, 1994).

La presente investigación es un estudio de caso simple en tanto solo abordó las circunstancias de una realidad social determinada: Microfranquicias Solidarias en Colombia y de una referencia descriptiva y explicativa, por cuanto pretende dar cuenta de cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de un contexto real.

El contexto en el que se desarrolla la investigación propone el problema de la adopción del modelo de microfranquicias en una experiencia de desarrollo para las poblaciones de base de la pirámide, en este caso, la experiencia se vive directamente en la implementación del proyecto de Microfranquicias Solidarias en diferentes regiones de Colombia.

El enfoque de investigación es abductivo y se definieron a partir de este enfoque las categorías iniciales de análisis siendo susceptibles de revisión, reelaboración o redefinición tras el trabajo con los datos y la experiencia aplicada de las Microfranquicias solidarias en Colombia, así como con el abordaje documental.

En consecuencia, se generaron instrumentos de recolección de información así:

**Tabla 4** *Instrumentos de recolección de información*

Fase 1	Se adelantó una revisión bibliográfica para levantar el estado del arte expuesto en capítulos anteriores en relación a las variables objeto de estudio, microfranquicias, economía solidaria, generación de ingreso, logrando una visión general del tema de estudio y conceptualizando cada una de ellas. En una segunda etapa de esta fase se adelantó una revisión de informes, documentos, indicadores, variables con los que cuenta la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias encargada de la promoción, fomentado y fortalecimiento de las organizaciones solidarias y quien a la fecha está encargada de implementar el proyecto de Microfranquicias Solidarias.
Fase 2	Luego al agotar toda la exploración documental existente, se diseñaron instrumentos (entrevistas, encuesta, grupo de discusión) para permitieran validar y responder a la pregunta de investigación, las variables de cada instrumento se tomaron teniendo como referencia el plan estadístico institucional de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias y el avance del proyecto, y para el grupo de discusión se contó con la participación de entidades que intervinieron en el desarrollo del proyecto y entrevistas semiestructuradas a los operadores del proyecto escogiendo 6 modelos de negocio implementados.

Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Recolección de información

Se definieron tres instrumentos de recolección de información: la entrevista semi-estructurada, el grupo de discusión, y los cuestionarios aplicados.

Los instrumentos se aplicaron a los operadores del proyecto de microfranquicias solidarias en Colombia y al supervisor del proyecto en la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, si bien es cierto las entrevistas estuvieron más direccionadas hacia los operadores y supervisores para conocer su visión frente al proyecto, el cuestionario permitió que en términos generales se conociera el estado actual de cada microfranquicia solidaria implementada.

Se generó una línea de sentido en doble vía que se diseñó desde las categorías de análisis del problema pasando por las preguntas que lo sistematizan y definiendo a partir de las mismas unas preguntas más concretas para llegar a la fuente. En este sentido la entrevista semi-estructurada aplicada fue producto de la siguiente matriz:

**Tabla 5** Matriz para el diseño de entrevista semi-estructurada

Momentos y escenarios de la experiencia	Preguntas de investigación	Categoría de análisis	Preguntas para Instrumento de Recolección de Información
<b>Generalidades</b>	<b>¿Qué son las Microfranquicias Solidarias y como se desarrolló en proyecto en un modelo de negocio?</b>	<b>Conceptualización</b>	Cuál es la definición de microfranquicia solidaria que adaptó para su proyecto
			Describa brevemente el modelo de microfranquicia destacando los conceptos que considera diferencian su propuesta
Microfranquicia como modelo de negocio	<b>¿Cuáles son las actividades y resultados empresariales de la microfranquicia solidaria?</b>	<b>Dimensión empresarial de las microfranquicias Solidarias</b>	Valor total de la inversión para poner en marcha una unidad de negocio*
			Cuál fue la innovación empresarial (producto/proceso/tecnología) ?, si la hubo.
<b>Microfranquicia como sistema de soporte y transferencia</b>	<b>¿Qué hace que la microfranquicia solidaria tenga sostenibilidad en el tiempo?</b>	<b>Sostenibilidad de las Microfranquicias Solidarias</b>	Destaque las actividades claves para establecer y formalizar las relaciones entre franquiciado y franquiciante
			Destaque los principales tópicos que generó en cuanto al desarrollo de habilidades duras y blandas para franquiciados y franquiciantes



			Destaque los principales logros en los procesos de puesta en marcha (montaje de las unidades de negocio) para franquiciados y franquiciantes
<b>Microfranquicia como respuesta a necesidades sociales</b>	<b>¿Cuáles son las actividades y resultados sociales de la microfranquicia solidaria?</b>	<b>Dimensión Social de las Microfranquicias Solidarias</b>	Destaque los principales resultados e impactos logrados en términos de superación de la pobreza (medida monetaria).
			Destaque los principales resultados e impactos en términos de desarrollo humano, integral y sostenible.
			Cuál fue la innovación social para lograr los impactos descritos.

Fuente: equipo de investigación

## 2.4 Entrevista semi-estructurada

“La entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza” (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, S.F.). En este sentido, se puede entender esta técnica de recolección de la información como una conversación intencionada y dirigida a la búsqueda de información por parte del investigador. El entrevistado asume como fuente el rol de hablar, de contar, de interpretar su realidad y volverla lenguaje.

Por tal razón la entrevista debe ser planeada y manejada cuidadosamente por parte del investigador. Como una conversación intencionada, debe guiarse manejarse de tal forma que se garantice la pertinencia de la información recolectada con relación a la pregunta problematizadora.

La entrevista estructurada es rígida y el formulario planteado con antelación se aplica en un orden riguroso y con las mismas palabras en las que fue diseñado por el investigador. La idea es garantizar comparabilidad en las respuestas, pues todas las fuentes estarán hablando de lo mismo, lo que facilita en análisis de información. Este tipo de entrevista puede obstaculizar el lenguaje fluido de la fuente, limitando y reduciendo la información fruto de su aplicación.

La entrevista no estructurada por el contrario se plantea como una conversación más libre, más abierta y más flexible. Permite la espontaneidad en la fuente lo que puede permitir la determinación de concepciones, sentires, interpretaciones de los sujetos entrevistados. Este tipo de entrevistas exige mayor conocimiento de las categorías de análisis por parte del

investigador, pues de lo contrario se corre el riesgo de generar una información poco relevante o pertinente en razón del problema planteado.

De acuerdo con lo anterior, se puede entender la entrevista semi-estructurada como un punto intermedio entre los dos tipos de entrevistas expuestos arriba, se trata de generar una conversación fluida con la fuente donde esta deje fluir su lenguaje, ajustándose a un cuestionario previamente establecido. Este cuestionario puede variar en su orden o en la forma de preguntar, pero sigue una ruta conductora que se establece previamente de acuerdo con las categorías de análisis. Este tipo de entrevista busca minimizar las limitaciones de la entrevista estructurada y de la no estructurada, garantizando que el sujeto hable e interprete y al mismo tiempo se garantice una información que pueda ser comparable y ordenable categorialmente.

Las entrevistas semiestructuradas permitieron analizar y contar con información sobre la concepción de los operadores y supervisores del proyecto de microfranquicias solidarias que se está implementando actualmente en Colombia, se utilizaron las entrevistas semiestructuradas porque estas permiten recoger datos empíricos

Se seleccionaron a los 4 operadores del proyecto de Microfranquicias Solidarias porque son los actores que han estado presentes durante los 3 años de ejecución del proyecto y se utilizaron preguntas encaminadas a recoger insumos sobre las generalidades del mismo, la microfranquicia como modelo de negocio, microfranquicia como sistema de soporte y transferencia, y la microfranquicia como respuesta a necesidades sociales.

Para determinar las preguntas se tuvo en cuenta el documento de términos de referencia de la convocatoria del proyecto, lo encontrado en la revisión documental, lo que se espera que las unidades de negocio microfranquiciadas generen y lo que se busca alcanzar desde la dimensión social con el proyecto de microfranquicias solidarias.

Las entrevistas se adelantaron a los operadores del proyecto de microfranquicias solidarias en la ciudad de Bogotá en el marco de una reunión de seguimiento al desarrollo del proyecto y tuvieron una duración en promedio de 60 minutos, en los cuales se indagó sobre 6 modelos de negocio implementados en el marco del proyecto.

## 2.5 Grupo de discusión

(...) el grupo de discusión es una técnica no directa que tiene por finalidad la producción controlada de un discurso por parte de un grupo de sujetos que son reunidos, durante un espacio de tiempo limitado, a fin de debatir sobre determinado tópico propuesto por el investigador (...). Los grupos de discusión producen un tipo de datos que difícilmente podrían obtenerse por otros medios, ya que configuran situaciones naturales en las que es posible la espontaneidad y en las que, gracias al clima permisivo, salen a la luz opiniones, sentimientos, deseos personales que en situaciones experimentales rígidamente estructuradas no serán manifestadas (Gil, S.F.).

El grupo de discusión le permite al investigador alinearse con los participantes en un diálogo fluido y descubrir cómo ven la realidad. Como tal, esta técnica es una entrevista realizada a todo un grupo de personas para recopilar información relevante sobre el problema de investigación. Lo interesante de esta técnica es que es una fábrica de discursos Rossi. Esta elaboración social, supone un reconocimiento de la igualdad de condiciones de quienes discuten y participan, por ese motivo, es preferible que se realice en una mesa redonda con el propósito evitar situaciones privilegiadas, tal como lo propone Hung (2005)

Para el caso estudiado en esta investigación, se propuso enfocar el conversatorio para identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la formulación e implementación del proyecto de Microfranquicias Solidarias como una estrategia de generación de ingresos, para recolectar información con la visión de los funcionarios de entidades estatales que han estado vinculados en el desarrollo del proyecto, y al mismo tiempo evidenciar posiciones, imaginarios, concepciones de los sujetos frente a dicho tema,

Teniendo en cuenta su vivencia y sus diferentes acercamientos al proyecto de Microfranquicias solidarias ¿Cómo los esquemas de microfranquicias adaptados a la economía solidaria constituyen una propuesta de emprendimiento para la rápida generación de ingresos?

Se partió de esta pregunta para no alejarse de la definición inicial de microfranquicias, ni llevar directamente la discusión al campo de la superación de la pobreza, pues se consideró que por el perfil de las entidades participantes y la discusión dada sobre el terreno de la economía solidaria, la superación de la pobreza desde diferentes concepciones, así como el

impacto social serían temas consecuentes y se darían sin necesidad de direccionarlos desde el inicio de manera espontánea, siendo coherentes con el enfoque abductivo de la investigación.

La pregunta produjo el efecto deseado, permitiendo generar enunciaciones, juicios y representaciones de gran importancia para la investigación, dado que posibilitó cotejar la información arrojada en las entrevistas y ratificar sus resultados para una mayor confiabilidad en el análisis de los dos instrumentos.

## **2.5 Encuesta**

Las encuestas se aplicaron con el objetivo de obtener una base de datos actualizada y detallada de las características de cada organización creada bajo la estrategia de microfranquicias solidarias con relación al número de asociados, empleos generados, ubicación y tipo de organización.

El cuestionario se proporcionó a los operadores entre los meses de agosto y septiembre de 2015 y las variables seleccionadas se fundamentaron en el instrumento de seguimiento y medición de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, los cuestionarios fueron respondidos en su totalidad por cada operador y abarcan 51 organizaciones conformadas.

## **2.6 Procesamiento y análisis de la información recolectada**

Una vez recolectada la información en las entrevistas, cuestionarios y los grupos de discusión, esta se transcribió en su integridad, generando una matriz de análisis y de codificación que se estructuró a partir de las categorías de análisis propuestas. Cada matriz arrojó códigos analíticos fundamentales para la traducción de información y volver sobre la teoría. Desde estos códigos analíticos se construyó el sentido lógico en el que se configuraron las líneas del discurso propuesto de manera abductiva.

### **3. CAPÍTULO III: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN**

En la búsqueda de información estadística o datos que permitieran identificar que la asociatividad solidaria contribuye a la generación de ingresos en poblaciones de base de la pirámide, se encontró que según el CONPES 3639 del 1 de febrero de 2010 (República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación), establece como lineamiento que permite profundizar la política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria, el fortalecimiento del suministro de información y estadísticas del sector (2010, pág. 2).

En el diagnóstico realizado en el CONPES 3639 (Ibíd., pág. 12), se identifica una limitación en relación con la disponibilidad de fuentes de información y estadísticas; se cuenta con una oferta parcial pero no representativa, porque se producen datos relevantes en diversas entidades y no se cuenta con un adecuado proceso de flujo de información que permita consolidar y producir datos oficiales de la totalidad del sector.

Lo anterior es claramente observado en la revisión realizada a los informes generados por la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Esta entidad es el referente sobre la información a recolectar, pues es la directamente encargada de realizar procesos de fomento (léase emprendimiento solidario) que permite identificar información para contrastar con el modelo de microfranquicias solidarias.

En los informes de la UAEOS no se encuentran variables o datos que permitan identificar la generación de ingresos de las personas de base de la pirámide vinculadas a procesos de emprendimiento mediante de organizaciones de economía solidaria, pues se

identificó que esta información inicia un proceso de recolección y consolidación mediante la primera versión de plan estadístico institucional, razón por la cual en 2015 aún no se normalizan las operaciones estadísticas identificadas, incluyendo aquellas que permitirían establecer comparaciones con el modelo de emprendimiento de microfranquicias solidarias frente a otras propuestas realizadas en años anteriores.

Consultados los informes de gestión de la UAEOS sobre el proyecto de Microfranquicias Solidarias, se conoce que la línea de base es cero (0) entendiendo que al inicio de los proyectos no existían microfranquicias solidarias. Igualmente, no se encontraron documentados los procesos desarrollados por los operadores de los proyectos, más allá de registros administrativos propios de la supervisión, dado que el proyecto se encontró en proceso de implementación.

Se evidenció que se han adelantado proyectos para el fomento de cooperativas sobre los cuales se encuentran registros administrativos de las intervenciones realizadas, fundamentalmente mediante capacitación, asistencia técnica y acompañamiento en la conformación de cooperativas. Sin embargo, no se encontró un control de línea de base claramente documentado y controlado que posibilitara contar con antecedentes frente a la puesta en marcha de las cooperativas.

Consecuentemente no se encuentra documentado y controlado el proceso de fomento de cooperativas en cuanto a aportes de capital semilla, materiales, insumos, activos o similares que permitan la puesta en marcha de las organizaciones conformadas, así como no se encontró un control de datos que permita evaluar el impacto en la generación de ingresos derivado de estos procesos<sup>5</sup>.

Frente a las dificultades en cuanto a la información estadística se consultó el Plan Estadístico Institucional de la UAEOS (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones

---

<sup>5</sup> Se conoce que, en los informes sobre el sector cooperativo colombiano, la Confederación Nacional de Cooperativas, CONFECOOP, presenta todos los años un documento sobre los aportes de las cooperativas en ingresos, activos, asociados, empelados y balance social que evidencian el rol del cooperativismo en la economía nacional. Sin embargo, estos documentos no hacen referencia específica a cooperativas nacidas de procesos de fomento impulsados por el Gobierno y dirigidos a población de base de la pirámide como las microfranquicias solidarias, por lo que no es una fuente que permita un análisis comparativo.

Solidarias, 2012), en donde se plantea claramente la necesidad de contar con información detallada y específica de las organizaciones solidarias, que se conviertan en insumo para la construcción de programas y proyectos, por tal razón dicha entidad se encuentra implementando un plan estadístico en donde se definieron 61 variables de interés que por su importancia permitirían controlar información relevante para determinar la contribución real de los procesos de fomento de cooperativas a la superación de la pobreza. Durante la vigencia 2014-2015 la Unidad Administrativa viene consolidando información de las organizaciones solidarias, pero aún no hay resultados concretos.

Se consultó la herramienta de registro de entidades fomentadas y fortalecidas de la UAEOS, que permitió identificar la creación de 35 organizaciones conformadas por personas en condición de pobreza inscritas la Red UNIDOS de la ANSPE para la vigencia 2014 (Ver anexo 4), encontrando que la mayoría de los campos de dicha matriz aparecen sin información.

De otra parte, la UARIV realiza un control de registro a través del Registro Único de Víctimas –RUV- que controla información sobre la persona y no cuenta con un registro o caracterización sobre sus proyectos productivos y en consecuencia posee bases de datos sobre población víctima asociada mediante un emprendimiento solidario cooperativo.

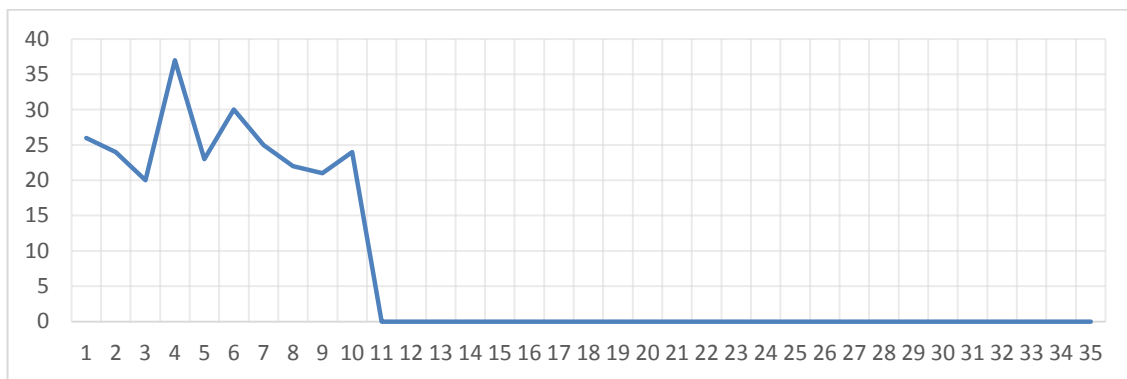
Dada la falta de información sobre variables que permitan determinar los ingresos generados por la población beneficiada de procesos de emprendimiento solidario mediante cooperativas, no se puede establecer claramente el aporte de estos procesos a la generación de ingresos y en consecuencia no se puede establecer la sostenibilidad de los mismos, ni los impactos que estos ingresos tienen sobre otras variables de pobreza desde una perspectiva multidimensional.

De acuerdo con lo anterior se eligió la variable empleo (incluyendo el concepto de autoempleo para definir emprendedores solidarios ocupados en su propio negocio) como la determinante para inferir una relación directa con la generación de ingresos en las 35 cooperativas identificadas en la base de datos de ANSPE, resaltando además que existen otras variables determinantes como el número de asociados vinculados a las figuras cooperativas,

quienes por efectos de la figura asociativa reciben beneficios para la satisfacción de necesidades sociales.

A continuación, se presenta la relación entre el variable empleo y la variable organizaciones solidarias creadas 2014 con población de base de la pirámide (pobres y pobres extremos):

**Gráfica 3 Empleos generados por organizaciones solidarias 2014**



\_\_\_\_\_ Empleos generados

Fuente: (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2012)

De acuerdo con la anterior tabla se infiere que solo el 28% de las organizaciones solidarias creadas por la Unidad en la vigencia 2014 crearon empleos, generando algún tipo de ingreso para 252 asociados vía manejo de excedentes, sin poder determinar los ingresos directos para manutención personal y del hogar que obtuvieron aquellos que se empearon o se ocuparon en actividades de las cooperativas.

De otra parte, el 72% de las cooperativas, en su etapa de inicio, no reportan ningún empleo y no se cuenta con la información necesaria para determinar si las cooperativas creadas generaron ingresos por ventas o comercialización de productos, si los aportes sociales realizados se convirtieron en una carga adicional para los asociados, ni cuáles son sus perspectivas de sostenibilidad.



Inferir la percepción de ingresos a través de la variable empleo, permite comparar los resultados del proyecto de Microfranquicias solidarias con la base de datos de cooperativas de población registrada en la Red Unidos contando además con información de variables complementarias que bajo el enfoque abductivo fortalecen la tesis de que el modelo de microfranquicias solidarias contribuye efectivamente a la superación de la pobreza.

La exploración y revisión documental realizada en la UAEOS permitió acceder al informe de planeación prospectiva realizado en la vigencia 2014 en el cual se pretendía adelantar una investigación del sector solidario con enfoque prospectivo soportado en la implementación de análisis cualitativos y cuantitativos, que permitieran a la Unidad obtener los insumos y líneas orientadoras del plan estratégico institucional para el cuatrienio 2014-2018.

Para el desarrollo de dicha investigación se aplicaron 1.048 encuestas a organizaciones solidarias de todo el país, siendo uno de los resultados destacados la preocupación por el aporte del sector solidario a la superación de la pobreza en el país.

**Tabla 6** *Ficha Técnica Planeación Prospectiva UAEOS*

<b>Empresa que lo realizó</b>	<b>Cifras &amp; Conceptos.</b>
<b>Fuente de financiación</b>	ESUMER – ORGANIZACIONES SOLIDARIAS.
<b>Diseño muestra</b>	Muestreo por cuotas.
<b>Población objetivo</b>	Directivos de entidades solidarias, clasificadas en 8 tipos de organizaciones: Cooperativas, Fondos de empleados, Mutuales, Grupos de voluntariado, Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones, Organizaciones.
<b>Técnica</b>	Entrevista cara a cara con un cuestionario estructurado de aproximadamente 30 minutos de duración.
<b>Cubrimiento geográfico</b>	Regiones: <b>Centro, Caribe, Cafetera, Sur, Oriente y La ciudad de Bogotá.</b>
<b>Tamaño de muestra</b>	<b>1.048</b> encuestas que representan a un universo de 40.285 organizaciones solidarias.
<b>Momento estadístico</b>	<b>Inicio 7/7/14 Cierre 22/08/14.</b>
<b>Campo realizado por</b>	Cifras & Conceptos.

Fuente: (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2012)

**Gráfica 4** Acciones estratégicas para la equidad, inclusión y superación de la pobreza



Fuente: (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2012)

Para el 61% de la población encuestada es necesario incrementar el apoyo del Gobierno a organizaciones solidarias integradas por población en situación de pobreza. Se concluyó que si el Gobierno invierte mayores recursos para el fomento y fortalecimiento de organizaciones solidarias se requiere de nuevas estrategias, indicadores, estadísticas que permitan medir el impacto de su implementación en las regiones porque a la fecha y con la información encontrada no se conoce claramente.

El modelo asociativo solidario tiene bondades en sus dimensiones sociales y empresariales, la autogestión, la ayuda mutua, el trabajo en equipo, sin embargo, este modelo al ser planteado como una estrategia de generación de ingresos para la superación de la pobreza requiere ir más allá de una asistencia técnica o una capacitación para emprender. Se reconoce que los procesos de fomento requieren de una inversión mayor de recursos, de acompañamiento que asegure la generación de capacidades necesarias para operar la empresa solidaria y se faciliten el acceso a los insumos necesarios para poner en marcha unidades de negocio rentables.

Paralelamente a la planeación prospectiva la UAEOS en alianza con COLCIENCIAS y a través de los cuatro operadores presentados en apartes anteriores del documento, viene implementado el proyecto de Microfranquicias Solidarias, cuya información general se

presentó en el capítulo 3, sin contar con información detallada de resultados, razón por la cual se hizo necesario acudir a los instrumentos de investigación (encuestas semiestructuradas, entrevistas, grupos de discusión) en búsqueda de información específica.

Los instrumentos y estrategias fueron de gran utilidad para la recolección de información permitiendo conocer los resultados y avances del proyecto de Microfranquicias Solidarias más allá de la información teórica encontrada y presentada anteriormente. Los resultados encontrados se soportan en los registros generados con los actores a quienes se les aplicó la instrumentalización de la siguiente forma:

Entidades gubernamentales: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, Anspe, UARIV, Colciencias	Las entidades vinculadas al desarrollo del proyecto cuentan con la información necesaria frente a cada una de las etapas de implementación del mismo	Grupo de discusión -Matriz DOFA
Operadores del proyecto	Los 4 operadores que implementan el proyecto a nivel regional cuentan con la información detallada de cada microfranquicia solidaria, tienen la relación directa con los microfranquiciados y el microfranquiciante	<b>Encuesta</b>
		<b>Entrevista</b> semi estructurada

Fuente: equipo de investigación

Para los grupos de discusión se citó inicialmente a una mesa de trabajo con las entidades gubernamentales que intervinieron en el desarrollo del proyecto para determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del proyecto evidenciadas durante cada una de sus etapas. Para esto se contó con la participación de delegados de la UAEOS, Colciencias, ANSPE y UARIV, obteniendo como resultado una matriz DOFA, que permite identificar aspectos centrales para proponer un modelo tipo a la hora de implementar un proyecto de microfranquicias solidarias:

**Tabla 7** *Matriz DOFA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
• <b>INNOVACIÓN SOCIAL</b>	• <b>INNOVACIÓN SOCIAL</b>

<p>En el marco de la política de Innovación social, el piloto es un modelo que podría tener la Innovación social, por ser una estrategia de generación de ingresos. La posibilidad de hacer gestión del conocimiento desde la sistematización de la experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MICROFRANQUICIAS SOLIDARIAS</b></li> </ul> <p>Se parte de que es un negocio probado y exitoso, supone la no experimentación con las personas lo cual puede ser un elemento de sostenibilidad y éxito. La posibilidad de capacitación, acompañamiento procesos de formación, asistencia técnica desde el cooperativismo mismo. Las microfranquicias solidarias cuentan con recursos de operación y un plan de negocio que deberá asegurar la sostenibilidad. El modelo de microfranquicias solidarias ha generado fortalecimiento de la dinámica económica regional y local. Se ha potencializado la franquicia de negocios tipo servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONVOCATORIA</b></li> </ul> <p>La posibilidad de articular varios actores locales para la ejecución del Programa en las regiones. El planteamiento de ejecución por regiones facilita una evaluación comparativa de los resultados desde una perspectiva territorial y de desarrollo regional. Que la convocatoria fue abierta hacia la comunidad académica, empresa privada, y otros actores, además permitió el desarrollo de las microfranquicias en sectores diversos al no condicionar los resultados. Se incluyó el ejercicio de gestión del conocimiento para todas las regiones, lo cual permitirá obtener procesos de sistematización. Los equipos conformados para la ejecución de los contratos en cada una de las regiones, liderados por la academia desde las universidades y con la participación de otros actores como la empresa privada y las organizaciones solidarias (UAM)</p>	<p>Hay poca teoría sobre el concepto de Innovación social, No hay claridad en el concepto entre los operadores, no existe una postura conceptual de innovación social en el desarrollo de las actividades</p> <p>El DPS se distanció del proceso, su participación pudo ser mayor gracias a la presencia que tiene en todos los territorios con los diferentes programas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MICROFRANQUICIAS SOLIDARIAS</b></li> </ul> <p>Falta capacitación en todos los sectores en temas como empaquetamiento, franquicias, en general asistencia técnica a nivel de operadores. Falta mayor articulación interinstitucional desde los programas misionales (DPS, DNP, ANSPE, VICTIMAS, UAEOS, etc) Desconocimiento de los modelos de microfranquicias sus potencialidades y beneficios. Visión negativa del cooperativismo a nivel regional No está conceptualizado ni documentado la noción de MICROFRANQUICIAS SOLIDARIAS, lo cual ha dificultado la implementación. Pues no se entiende los beneficios del sector solidario frente a otras formas de asociación ej. las sociedades por acciones simplificadas (SAS). El Programa está generando evidencias del trabajo colaborativo, superando la noción asistencialista de la intervención del Estado,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONVOCATORIA</b></li> </ul> <p>El convenio marco debió vincular directamente a ANSPE y UARIV, e incluso SENA, para formalizar el compromiso interinstitucional y permitir la inclusión de los resultados en los indicadores de cada entidad, especialmente UARIV y ANSPE que han desarrollado una participación permanente y fundamental en la operación de todos los contratos derivados. En Colombia no se cuenta con experiencia en el tema de microfranquicias solidarias para población vulnerable, ni a nivel académico ni de consultoría, lo cual generó dificultades para plantear la Convocatoria en términos integrales. Faltó presentar mayor especificidad en los perfiles de la población beneficiaria, (población vulnerable) pues dentro de estos, hay categorías diferenciales. En la convocatoria faltaron documentos de apoyo que permitieran comprender mejor los resultados que se esperaban. No hubo articulación de la mesa de emprendimiento con los operadores que ganaron la convocatoria. Faltó optimizar la comunicación desde el nivel central con las regiones para divulgar el Programa y los operadores, pues estos operadores fueron quienes divulgaron y socializaron el programa en la región.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INNOVACIÓN SOCIAL</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>INNOVACIÓN SOCIAL</b></li> </ul>

<p>Trabajar con población vulnerable hace necesario generar metodologías incluyentes, una nueva mirada sobre apropiación y gestión del conocimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MICROFRANQUICIAS SOLIDARIAS</b></li> </ul> <p>Generar articulaciones con organismos internacionales u organizaciones de nivel superior para acompañamiento e intercambio de experiencias. Los resultados de las experiencias en desarrollo, permitirán generar un modelo metodológico de intervención dentro de estrategias productivas dirigidas a la población vulnerable. El resultado de este pilotaje puede alimentar el marco de política de emprendimiento y de generación de ingresos para población vulnerable. La microfranquicia solidaria es un modelo para escalar innovaciones sociales que pueden ser replicables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONVOCATORIA</b></li> </ul> <p>La necesidad de tener un equipo de interventoría por cada contrato derivado para realizar</p>	<p>Aunque parte de un programa nacional en la ejecución se desarticuló, la mesa de emprendimiento se desarticuló y no han acompañado el proceso. El emprendimiento está alejado de la estrategia de microfranquicias solidarias. Los resultados de los contratos pueden no darse desde una postura innovadora, con tendencia a repetir modelos tradicionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MICROFRANQUICIA SOLIDARIA</b></li> </ul> <p>Se requiere acompañamiento institucional para que se garantice la sostenibilidad, este acompañamiento no está definido. Los negocios franquiciantes en muchos casos no están estandarizados, por lo tanto, puede generar dificultades para la entrega de la franquicia. La población vulnerable está acostumbrada a recibir subsidios y permanente ayuda que desaparecerá al tener un negocio propio. Baja credibilidad en el otro, siendo esta la base solidaria de la organización. El modelo asistencialista prima sobre la estrategia de reparación y superación de la pobreza. (tanto en la intervención del Estado como en lo que la gente prefiere)</p>
---	--

Fuente: equipo de investigación

El grupo de discusión se citó en octubre del 2014 cuando aún no existían resultados significativos del proyecto y por lo tanto se enfocó en las primeras etapas de implementación a través de los operadores. Los proyectos estaban en proceso de capacitación de beneficiarios e identificación de microfranquiciantes.

Una de las principales debilidades en la implementación del proyecto de microfranquicias solidarias que se ha evidenciado desde el inicio de esta investigación y se corroboró en la mesa técnica fue la falta de documentación y conceptualización de microfranquicias solidarias para dar inicio a la implementación del mismo.

Por esta razón, a partir de la definición propuesta por la Mesa Nacional de Emprendimiento<sup>6</sup> y entendiendo que la innovación social era un componente determinante para el proyecto, los operadores tuvieron que definir su propuesta conceptual, que permite analizar

<sup>6</sup> “modelo de negocio probado o con potencial validado en el mercado, replicable, escalable, adaptable y compatible con las formas empresariales de la economía solidaria, para establecer relaciones en el mercado mediante dinámicas de cooperación solidaria, que propicien el desarrollo comunitario, la innovación social y la superación de la pobreza”

en el marco de la presente investigación la pertinencia de la adaptación teórica del modelo de microfranquicias con la economía solidaria.

Las microfranquicias solidarias son consideradas por la institucionalidad gubernamental como innovación social por ser una metodología incluyente, que promete asegurar la puesta en marcha de las empresas solidarias de manera exitosa, disminuyendo el riesgo de fracaso mediante la transferencia de modelos de negocio probados y validados que además por efectos del enfoque cooperativo y solidario tienen la capacidad de generar impactos más significativos en la superación de la pobreza, no solo en términos de ingresos, sino desde una perspectiva multidimensional.

En este modelo las organizaciones solidarias no experimentan sobre un producto o la mejor forma de hacerlo, sino que al contrario se da una transferencia de conocimientos, métodos y procesos, acompañamiento y procesos de formación y asistencia técnica durante la puesta en marcha y la operación desde la misma práctica de cooperativismo. La microfranquicia solidaria cuenta con recursos de operación y un plan de negocio que planifica la sostenibilidad desde su formulación.

Los operadores del proyecto lograron a partir del proyecto construir definiciones y un marco conceptual de operación que se encuentra, en algunos casos, muy cercano al concepto de microfranquicias y en otros resulta más flexible y difuso. Sin embargo, en todos se encontraron elementos claves de las microfranquicias como la estandarización, la validación (así sea en etapa temprana o por estudios sectoriales), el paquete de transferencia, el diseño de una marca y la operación a través de precooperativas, cooperativas o la administración de negocios independientes a través de estas mismas figuras solidarias.

En relación con lo anterior el modelo que se está implementado, pese a las debilidades y amenazas identificadas, propias del terreno de la innovación social, se presenta desde la institucionalidad como una estrategia conceptual y metodológicamente más potente que los procesos que viene implementando la UAEOS, a la hora de realizar emprendimientos que contribuyan a la generación de ingresos como medida inicial para la superación de la pobreza y

la generación de impactos sociales que propios del modelo solidario se pueden lograr a mediano y largo plazo.

Fue necesario indagar sobre la posibilidad de traducir esta articulación teórico conceptual entre las microfranquicias y la economía solidaria en un emprendimiento funcional que permitiera inferir su contribución efectiva en un escenario de sostenibilidad.

Se aplicó una encuesta fundamentada en la matriz de seguimiento a las organizaciones creadas por la Unidad Administrativa para conseguir información básica de todas las organizaciones constituidas en el marco del proyecto de Microfranquicias Solidarias (anexo 2).

Previamente se consultó con cada uno de los operadores del proyecto de microfranquicias solidarias la posibilidad de acceder a otras variables como ingresos generados, activos, excedentes, entre otros, pero por el nivel de avance en la implementación de los proyectos no fue posible contar con dicha información. Resultados de la aplicación del instrumento por proyecto:

**Tabla 8** Resultados proyecto Microfranquicias Solidarias por región

	<b>Región 1 - Caribe</b>	<b>Región 2 – Eje Cafetero</b>	<b>Región 3 – Centro</b>	<b>Región 4 -Occidente</b>
Nombre del Proyecto:	Programa Microfranquicias solidarias de camarones y alimentos	Microfranquicias solidarias para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero	Microfranquicias solidarias para el desarrollo productivo de población vulnerable en los departamentos de Santander, Cundinamarca, Boyacá y Meta	Fomento de microfranquicias innovadoras dirigidas a población en condición de vulnerabilidad de los departamentos de Nariño, Cauca, Valle del Cauca y Chocó
Departamentos:	Bolívar, Córdoba, Cesar y Sucre	Antioquia, Tolima, Huila y Eje Cafetero (Caldas, Risaralda y Quindío)	Santander, Cundinamarca (Incluye Bogotá D.C.), Boyacá y Meta	Nariño, Valle del Cauca, Cauca y Chocó.
Municipios:	Magangué, Montería, San Antero, Lorica, Gamarra, Coveñas y Sincelejo	Itagüí, Ibagué, Garzón, Manizales, Santa Rosa de Cabal y Calarcá	Soacha, Villavicencio, Acacias, Bucaramanga, Floridablanca, Tunja, Sogamoso	La Unión, San Lorenzo, Tablón de Gómez, Pasto, Samaniego, Iles, Candelaria, Cali, Yumbo, Jamundí, Pradera, Popayán, Cajibío, El Tambo y Quibdó.

Número de organizaciones solidarias	8	6	7	30
Número de asociados en condición de víctimas	20	99	0	136
Número de empleos	207	120	120	164
Número de asociados	207	162	155	169
Número de microfranquicias solidarias	40	40	40	30
Número de asociados en condición de pobreza extrema	187	63	155	53
Aliados estratégicos para el desarrollo del proyecto en la región:	Universidad Pontificia Bolivariana	Nexus S.A.S y Hourus S.A.S, Cámara de Comercio de Manizales, Unión Cooperativa de Caldas – Confecoop Caldas, Federación de Ongs de Caldas, Incubadora de empresas de Base Tecnológica	Nexus S.A.S y Gestando	SENA, Alcaldía de Pasto, ACOPI, CIEN.
Principales actividades	Agropecuaria, acuícola y pesquera	Alimentos, entretenimiento social y estética y belleza	Alimentos	Productiva, comercial, servicios y social

Fuente: equipo de investigación

Se recibió información de las 51 organizaciones solidarias obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 9** Resultados compilados proyecto Microfranquicias solidarias

<b>Variables consultadas</b>	<b>Información cuestionario a septiembre 2015</b>
Número de organizaciones	51
Numero de microfranquicia solidarias	150
Número de empleos	611
Número de asociados en situación de pobreza y /o víctimas del conflicto	693
Organizaciones que cuentan con materiales e insumos necesarios para la puesta en marcha	51



Organizaciones registradas en Cámara de Comercio, legalmente constituidas	51
Número de departamentos y municipios en donde se implementó el proyecto	18 departamentos 34 municipios

Fuente: equipo de investigación

La principal evidencia práctica del proyecto es la constitución de 51 organizaciones y 150 microfranquicias disponibles para ser escaladas mediante la creación de unidades de negocio solidarias. Todas las organizaciones fueron constituidas con población de base de la pirámide, superando con este solo proyecto los registros encontrados sobre el fomento de cooperativas en los registros cruzados con la ANSPE.

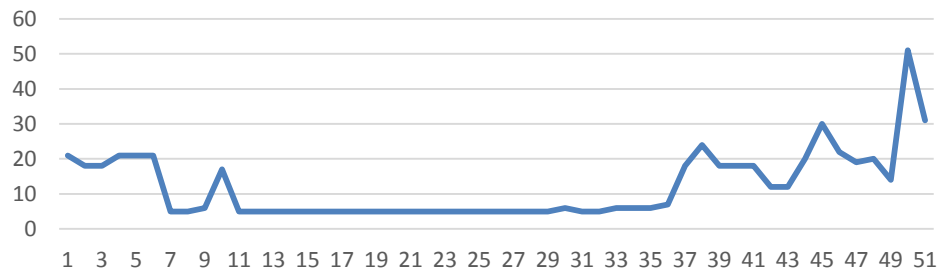
Cada organización creada a partir del proyecto de Microfranquicias solidarias generó empleo con un total de 611 personas que están generando algún tipo de ingreso para su manutención y la de su hogar y un total de 693 asociados recibiendo beneficios de actividades sociales vía excedentes de la cooperativa.

Todas las microfranquicias solidarias creadas cuentan con sus modelos de negocio, estudios y proyecciones financieras y de sostenibilidad, aplicando los conceptos de comprobación y validación, por lo que se infiere que las organizaciones solidarias creadas cuentan con un negocio rentable, reconocido en el mercado, con procesos y procedimientos que aseguran la calidad del producto o servicio que desarrollan y les permite proyectarse en un escenario de sostenibilidad, primer paso para iniciar una ruta de crecimiento, incrementar ingresos e impactar favorablemente mediante las prácticas y los principios cooperativos en otras dimensiones de la pobreza, pues la economía solidaria, como se explicó en apartes anteriores, se centra en el desarrollo del ser humano de manera integral y en su relación con el entorno.

Se resalta además que todas recibieron la capacitación y asistencia técnica para implementar la microfranquicia, la transferencia de conocimiento y los implementos y materiales para operar su negocio. Durante 3 meses el operador del proyecto acompañará a cada organización y la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias adelantará procesos de acompañamiento y seguimiento durante la vigencia 2016.

Se destaca que las 51 organizaciones solidarias se encuentran legalmente constituidas, registradas en cámaras de comercio, con cuenta bancaria abierta y generando ingresos por ventas, información que era difusa en otros procesos de emprendimiento cooperativo. En contraste con la tabla presentada de otros procesos de fomento, en la siguiente gráfica se muestra la generación de empleo de cada organización solidaria creada mediante el proyecto de microfranquicias solidarias:

**Gráfica 5** Empleos reportados por las organizaciones generadas en el marco del proyecto de Microfranquicias Solidarias



\_\_\_\_\_ Empleos generados

Fuente: equipo de investigación

El tipo de organización solidaria que se conformó en el desarrollo del proyecto fue de naturaleza cooperativa en cumplimiento de lo planteado en la formulación inicial, ya que una cooperativa es la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general, permitiendo la articulación de las microfranquicias y las organizaciones solidarias, siendo además una figura

que cuenta con patrimonio de constitución que en caso de liquidación debe reinvertirse en otra figura similar, lo que garantiza el mantenimiento de la inversión realizada.

## CONCLUSIONES

En cuanto la adaptación teórico-conceptual del modelo de microfranquicias con la economía solidaria, se encontró que partiendo de la distinción explícita del modelo de microfranquicias con el de franquicias, se puede determinar si conceptualmente se encuentran imposibilidades que impidan la adaptación del modelo.

Teniendo en cuenta que se conocen experiencias exitosas en la implementación de modelos innovadores de emprendimiento en población en condiciones de vulnerabilidad adaptados al modelo solidario como los negocios inclusivos, los cuales logran potencializar las capacidades de la población de base de la pirámide mediante la suma efectiva de capacidades, es posible demostrar que en las microfranquicias las empresas solidarias representan una oportunidad para garantizar el éxito de la estrategia en términos de mercado. El mercado entendido desde su concepción integral y no solo como asignador de bienes y rentas, por lo que se infiere que el modelo adaptado a la economía solidaria puede llegar a contribuir más efectivamente a la sostenibilidad de los negocios y al incremento de capacidades y libertades del ser humano y su relación beneficiosa con el territorio que habita.

Las dinámicas cooperativas para la superación de la pobreza implementadas sobre las bondades que tiene el modelo de microfranquicias hacen atractiva su adaptación al modelo

solidario, complementándolo con modelos de administración socio empresarial que permiten desarrollar modelos de negocio que además de contar con grados de transformación o innovación directamente transferidos, benefician a los asociados y sus familias mediante el acceso de manera innovadora a bienes y servicios que elevan su calidad de vida

La adaptación del modelo de microfranquicias a la economía solidaria permite fortalecerlo para superar las dificultades de otros modelos y experiencia de emprendimiento en este sector, logrando generar de manera efectiva las capacidades y condiciones necesarias para la superación progresiva de la pobreza multidimensional, gestionando acciones directamente con la población de base de la pirámide para incrementar sus capacidades y libertades desde la actuación real como gestores de su empresa y del desarrollo de su comunidad.

Lo anterior es fundamental para identificar las características que hacen de la microfranquicia un modelo de fácil adaptación a la economía solidaria y cómo su adaptación enriquece significativamente su efectividad como herramienta para la superación de la pobreza multidimensional. En tal sentido, es necesario plantear dos supuestos para el análisis de dicha adaptación:

- i) se trata de la armonización conceptual de un modelo de emprendimiento que encuentra sentido y significado en su trasfondo teórico, el cual es superior a sus raíces lingüísticas y su origen disciplinar, erigiéndolo como estrategia para la superación de la pobreza y posibilitando de esta manera su enriquecimiento a través la economía solidaria.
- ii) no se trata de la reconciliación de la economía solidaria como modelo alternativo con el modelo de economía capitalista, sino de la pertinencia teórico-práctica de un esquema de emprendimiento innovador que aplicado al modelo solidario logre tener la capacidad de comportarse favorablemente en un contexto de mercado real, estableciendo relaciones tanto de equidad, como de eficiencia para la superación de la pobreza.

Las definiciones de microfranquicia identificadas y presentadas en la investigación no plantean mayores ajustes en términos de su aplicabilidad a la economía solidaria. Dichos

ajustes se darían sobre la necesidad de que además de su probada efectividad en el mercado, el modelo de negocio pudiese reproducirse a través de formas organizaciones de la economía solidaria y que además de estar dirigido a emprendedores de bajos recursos, se lograra identificar o desarrollar en ellos una vocación asociativa, o como mínimo la disposición hacia la suma efectiva de capacidades.

De otra parte, la adaptación del modelo a la economía solidaria sí plantea la necesidad de desarrollar componentes metodológicos dentro del emprendimiento solidario que se pueden vincular fortaleciendo las capacidades de sus emprendedores solidarios en términos de competencia en el mercado, cooperación y desarrollo humano integral.

La microfranquicia adaptada y desarrollada bajo la economía solidaria potenciaría la suma de capacidades individuales de la población de base de la pirámide, la inversión en sus fortalezas, facilitaría la construcción de tejido social y fortalecería el capital social y político de estas poblaciones y por ende su participación y compromiso como actores de su propio desarrollo.

Las definiciones más cercanas al concepto de franquicia que fueron presentadas, en todo caso no se alejan de las dinámicas propias de la empresa solidaria que puede desarrollar los mismos estándares, metodologías y el cobro de regalías, aunque persiguiendo otros fines.

En este sentido, la economía solidaria lo que logra es garantizar que la microfranquicia conserve su fundamento teórico y enriquezca su marco conceptual planteando que además de sus fundamentos básicos, para la superación de la pobreza el modelo solidario aporta beneficios comerciales o sociales al franquiciador, planificación para la superación de la pobreza y el mejoramiento progresivo de la calidad de vida de los asociados y sus familias, así como, un modelo de gestión socio empresarial, un modelo de gestión democrática para el desarrollo, y un modelo para la integración y construcción de redes solidarias, en donde la cooperación y la solidaridad garantizan el desarrollo de todos los agentes de la red.

En términos metodológicos en la responsabilidad de transferencia del franquiciador, se puede conservar la simplicidad del modelo, pues solo se requeriría de manera adicional que la

asistencia técnica al microfranquiciador incluyera el entrenamiento y la praxis de la economía solidaria.

Lo anterior se pudo validar con la información recolectada sobre el avance de los proyectos, en los cuales sobre el terreno de la innovación social se lograron implementar y poner en marcha diferentes modelos de microfranquicias adaptados a la economía solidaria que demuestran la aplicabilidad de la adaptación teórico-conceptual.

No obstante, Es necesario definir un marco teórico general para la microfranquicia solidaria que permita definir los límites en cuanto al desarrollo de esquemas que no responden exclusivamente a la lógica de las microfranquicias en un sentido tradicional, pues trabajar sobre el terreno de la innovación social en la generación de un modelo de emprendimiento como este, conlleva en ocasiones a distorsionar el modelo inicial. Por tal razón se considera que la definición inicialmente propuesta en el proyecto de la UAEOS logra recoger los elementos centrales para diseñar un modelo que corresponda a las microfranquicias solidarias, como se pudo corroborar en su operación.

En términos de su aplicación práctica se encontró que la articulación de la economía solidaria y las microfranquicias en un país en donde los dos conceptos se desconocen, demostró que se podían vincular empresarios establecidos al proyecto, marcando una diferencia frente a otros programas de generación de ingresos mediante organizaciones solidarias. El proyecto busca la construcción de tejido social desde una perspectiva de sostenibilidad económica, siendo su principal reto el mejoramiento progresivo de las condiciones económicas, sociales y culturales de los asociados procurando el desarrollo integral de los mismos y en consecuencia la superación de la pobreza desde una perspectiva multidimensional.

En promedio el valor total de la inversión para poner en marcha una unidad de negocio fue de 15.000.000, beneficiando a mínimo 5 familias, poniendo en operación negocios que llegaron a sitios donde existe mucha demanda y poca oferta de productos, lo que constituye un elemento innovador e incluyente, pues abre nuevos mercados en poblaciones de base de la pirámide desde su rol de consumidores, pero a su vez suma esta población a las cadenas de valor de las empresas vía microfranquicias, promoviendo la inclusión en doble vía.

Se evidenció que el proyecto contribuye al desarrollo local porque los principales aliados, y microfranquiciantes que participaron son empresas clasificadas dentro del rango de Mipymes y/o emprendedores locales, requiriendo apoyar el proceso de empaquetamiento de los negocios y previendo de este modo una ruta de formalización y crecimiento vía microfranquicias para empresas locales.

En el sur occidente colombiano se utilizó el modelo de precooperativas y se fortaleció la empresa local con productos innovadores y en el eje cafetero se utilizó el modelo de cooperativas multiactivas, potencializando igualmente la empresa local al igual que en el centro oriente del país. La implementación del proyecto en la región norte permitió identificar que puede ser aplicado para fortalecer los encadenamientos productivos, conformando las organizaciones solidarias en cada eslabón de la cadena.

El modelo de microfranquicias solidarias en el sector rural promueve la inclusión familiar a los negocios productivos, generando trabajo para las mujeres y jóvenes del hogar, promoviendo la permanencia de las familias en el campo a través de la consolidación de negocios rentables y formalizados que demandan servicios y puestos de trabajo con agregación de valor que incluye los desarrollos tecnológicos.

En el sector rural el modelo generó una transformación en la cultura de cuidado ambiental y de producción más limpia y responsable de alimentos. Se redujo el impacto negativo generado en la salud de los productores y consumidores por el uso de agroquímicos y se generó una oferta de alimentos de calidad diversificados con mejores propiedades nutricionales, así como, nuevas cadenas de comercio justo, distribución directa y promoción del consumo responsable.

En las 4 regiones independientemente de cómo se desarrolló implementaron el modelo de microfranquicias solidarias, los microfranquiciados participaron en procesos de capacitación y entrenamiento para el fortalecimiento de habilidades personales, sociales, empresariales, trabajo en equipo mediante una experiencia práctica para su propio negocio. Así mismo, el acompañamiento de los operadores durante los 3 meses siguientes a la conformación de la

organización ha permitido asegurar la sostenibilidad en su etapa inicial y contar con asesoría ante las dificultades que se puedan presentar.

La apertura de negocios proyectados como rentables que ya están generando ingresos por ventas, el contar con materiales para iniciar operación, la transferencia de conocimiento la capacitación, entrenamiento para la preparación o transformación de productos, el trabajo en equipo, la asociatividad solidaria, la propiedad colectiva de los bienes, son los principales resultados para la superación de la pobreza, la generación de ingresos, lo que evidencia que se están cumpliendo las características teórico-conceptuales que se atribuyeron durante la investigación a las microfranquicias solidarias.

No obstante lo anterior, se evidencia alta incertidumbre en cuanto a la sostenibilidad y los retornos de los modelos, pues llevan poco tiempo de operación y requieren de evaluaciones de cumplimiento de las proyecciones y alcance de sus puntos de equilibrio.

Igualmente, se evidencia que para lograr los impactos sociales que promueven las organizaciones solidarias, vía excedente y beneficios para los asociados, los negocios requieren de una estrategia de consolidación, expansión y competitividad que les permita crecer económicamente y reflejar este crecimiento en la base social de las cooperativas.

Complementariamente, se evidencia que la gran cantidad de microfranquicias disponibles que aún no son escaladas, se presentan más como un portafolio de negocios empaquetados que requieren posicionarse a partir de sus marcas en el mercado, lograr un reconocimiento mayor y expandirse a través de la estrategia, pues en los modelos de microfranquicia la marca posicionada y el crecimiento vía nuevas unidades es un elemento fundamental.

De la misma forma, los empresarios franquiciantes requieren fortalecer su estrategia de franquicia, pues estos asumen responsabilidades con su microfranquiciados que por su reciente incursión en este sector no están en la capacidad de desarrollar; seguimiento para la verificación de estándares, publicidad, divulgación y posicionamiento de las marcas, transferencia de actualizaciones y mejoramiento de procesos productivos, administrativos y

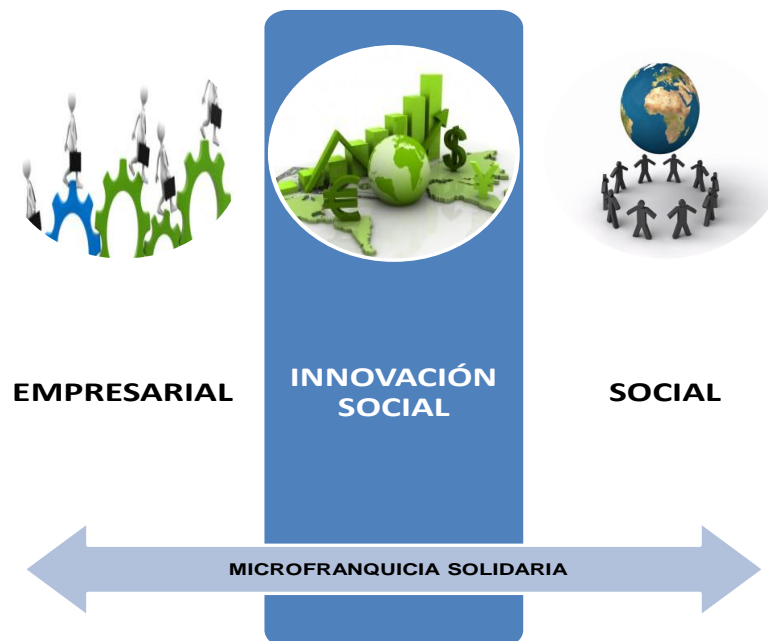


comerciales, desarrollos tecnológicos requeridos, relaciones cada vez más beneficiosas con los proveedores, colocación de nuevos productos, entre otros.

Se evidencia que se requiere mantener los esquemas de acompañamiento psicosocial para fortalecer las capacidades de resiliencia necesarias cuando se actúa como emprendedor, pues en todo caso siendo el modelo de microfranquicias un esquema novedoso, lo es aún más el modelo de microfranquicias solidarias y no se cuenta con la certeza de que los negocios funcionen, pues el esquema disminuye el riesgo de fracaso pero no lo elimina.

Finalmente, se identifica la necesidad de generar un modelo tipo de escalamiento que se mueva en tres vías, con una doble dimensión, y un doble enfoque, asignado además roles y tareas para los diferentes actores del emprendimiento solidario. Así, el modelo de operación para el emprendimiento a través de microfranquicias solidarias debería plantearse sobre la base conceptual propuesta, respetando unos componentes mínimos, pero posibilitando sobre el terreno de la innovación social, el desarrollo de propuestas novedosas para implementar dichos componentes de manera flexible.

**Gráfica 6** *Propuesta Modelo de operación para el emprendimiento a través de microfranquicias solidarias*



Sensibilización    Identificación    Formulación    Puesta en marcha

**DIMENSION EMPRESARIAL/ORGANIZACIONAL**



**DIMENSION SOCIAL**



Fuente: equipo de investigación

Crecimiento temprano    Crecimiento acelerado    Madurez

**DIMENSION EMPRESARIAL/ORGANIZACIONAL**



**DIMENSION SOCIAL**



Las tres vías se dan sobre la base de la efectividad del modelo en términos de su capacidad de responder como: i) modelo de negocio, ii) sistema de soporte y transferencia y iii) solución de necesidades sociales; la doble dimensión se da en términos del ejercicio de la economía solidaria a través de sus organizaciones: i) dimensión empresarial y ii) dimensión social (concepto amplio de lo social que incluye lo ambiental y cultural); y el doble enfoque en términos del trabajo a desarrollarse sobre las relaciones mutuamente beneficiosas y de valor compartido que deben darse desde la perspectiva del microfranquiciado y del microfranquiciante en los entornos donde desarrollan sus actividades económicas y sociales.

En complemento se deben articular los roles de las diferentes entidades públicas, privadas y del sector solidario para sumar esfuerzos articulados que permitan garantizar la sostenibilidad del modelo de microfranquicias solidarias mediante estrategias de soporte financiero y no financiero en cualquier escenario, incluyendo los de alta incertidumbre como el que se enfrentaría en el posconflicto.

*Gráfica 7* *Cómo articular esfuerzos del ecosistema para impulsar el adecuado desarrollo del esquema*



Fuente: equipo de investigación

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACI Américas . (S.F.). *ACI Américas*. Obtenido de Principios y valores cooperativos: [www.aciamericascoop.com](http://www.aciamericascoop.com)
- ACI Américas. (S.F.). *ACI Américas* . Obtenido de Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo: <http://www.aciamericascoop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>
- Álvarez, J. (2012). *Introducción a la empresa solidaria*. Neiva: Editorial Universitaria Surcolombia.
- Banco Interamericano de Desarrollo; Fairbourne, J. (2011). *BID*. Obtenido de Microfranquicias y microfinanzas tienen muchas sinergias para trabajar: <http://www.iadb.org/micamericas/section/detail.cfm?language=Spanish&id=9135>
- Banco Mundial. (S.F.). *Banco Mundial* . Obtenido de Definiciones: <http://www.bancomundial.org/temas/omd/definiciones.htm>
- Colciencias. (22 de Noviembre de 2015). Para salir de la pobreza, a crear microfranquicias solidarias innovadoras. *Colciencias*, págs. <http://www.colciencias.gov.co/noticias/para-salir-de-la-pobreza-crear-microfranquicias-solidarias-innovadoras>.

- Coque, J. (2002). Las cooperativas en América Latina: visión histórica general y comentario de algunos países tipo. *Ciriec-España No. Extraordinario 43*, 145-172.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). *Boletín Técnico*. Bogotá D.C.: DANE.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 532-550.
- Gil, J. (S.F.). UNED. Obtenido de La metodología de investigación mediante grupos de discusión: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20406/metodologia\\_investigacion.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:20406/metodologia_investigacion.pdf)
- Hung, L. (2005). *Modulo de Dinámica de Grupo*. Universidad Nacional Abierta.
- Laverde, 2002; en Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2012). ¿Qué es la asociatividad solidaria? En U. A. Organizaciones, *ABC del Sector Solidario* (pág. 16). Bogotá: Unidad Administrativa Especial de Organizaciones.
- Lehr, D. (2008). *Acumen Fund*. Obtenido de Microfranchising at the Base of the Pyramid: [http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/microfranchising\\_workingpaper\\_198.pdf](http://www.setoolbelt.org/system/files/resources/microfranchising_workingpaper_198.pdf)
- Limas, S., & Ramírez, A. (2012). *Desarrollo y fortalecimiento de la economía solidaria*. Bogotá D.C.: Trillas.
- Magleby, K. (2008). *Microfranquicias: la solución a la pobreza mundial*. Provo: PowerThink Publishing.
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, N. 20, 165-193.
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2009). *Política de emprendimiento*. Obtenido de Ustatunja: <http://www.ustatunja.edu.co>
- Monzon, J. L. (1987). La Economía Social en España. *Ciriec-España*, 19-29.
- Orejuela, F. (2006). *Fundamentos de economía solidaria*. Cali: Cooprocenva.
- Plan de Naciones Unidas para el Desarrollo; Acción Social. (2010). *Crecimiento de Mercados Inclusivos: Estrategias empresariales para la superación de la pobreza y la exclusión en Colombia*. Bogotá D.C.: PNUD.
- Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocio en la base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres*. Obtenido de books.google: <https://books.google.com.co>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2014). *Informe sobre Desarrollo Humano 2014*. Milán: PNUD.
- Propaís; BID-FOMIN. (2015). *Benchmarking Internacional sobre Microfranquicias de Forma*.
- Propaís; BID-FOMIN. (5 de Febrero de 2015). *Propaís*. Obtenido de Microfranquicias oportunidades de negocio para la población de escasos recursos: <http://propais.org.co/microfranquicias-oportunidades-de-negocio-para-la-poblacion-de-escasos-recursos/>
- República de Colombia. Congreso de la República. (1998). *Ley 454 de 1998*. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 43.357, de 6 de agosto de 1998.
- República de Colombia. Congreso de la República. (2006). *Ley 1014 de 2006: De fomento a la cultura del emprendimiento*. Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006.

- República de Colombia. Congreso de la República. (2014). *Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018*. Bogotá D.C.: DNP.
- República de Colombia. Corte Constitucional. (2004). *Sentencia T-025/04*. Bogotá D.C.
- República de Colombia. Corte Constitucional. (2015). *Auto 395 de 2015*. Bogotá D.C.
- República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación – DNP, Dirección de Desarrollo Social – DDS, Subdirección de Promoción Social y Calidad de Vida – SPSCV- . (2011). *Índice de Pobreza Multidimensional (IMP-Colombia) 1997-2008 y meta del PND para 2014*. Bogotá D.C.: DNP.
- República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2009). *Documento Conpes 3616*. Bogotá D.C.: DNP.
- República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. (2010). *Documento Conpes 3639: política de desarrollo empresarial para el sector de la economía solidaria*. Bogotá D.C.: DNP.
- República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Min. de Comercio, Industria y Turismo. (2014). *Diseño y puesta en marcha de Microfranquicias como estrategia de innovación social en población vulnerable*. Bogotá D.C.: DNP.
- Sen, A. (1990). *United Nations Development Programme*. UNDP.
- Servicio Nacional de Aprendizaje . (1985). *Cartilla No. 2: Programa de Promoción Profesional Popular Rural, Capacitación y Organización para la Comercialización*. Bogotá: SENA.
- Tirado, M. (2011). *Proyecto: Implementación del modelo de Micro-franquicias a través de organizaciones solidarias como estrategia para la generación de emprendimientos y desarrollo integral en poblaciones vulnerables*.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2012). *Plan Estadístico Institucional*. Bogotá D.C.: UAEOS.
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2015). *Org Solidarias*. Obtenido de Preguntas frecuentes:  
<http://www.orgsolidarias.gov.co/?q=tr%C3%A1mites-y-servicios/atenci%C3%B3n-al-ciudadano/preguntas-frecuentes>
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (S.F.). *ABC del sector solidario*. Bogotá D.C.: UAEOS.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (S.F.). *UNAD*. Obtenido de Seminario de Inv.; Modulo Seminario de Inv.; Unidad 3; Lección 3: La entrevista:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/leccin\\_3\\_la\\_entrevista.html](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/109105/seminario%20de%20investigacion%20posgrado/leccin_3_la_entrevista.html)
- Yin, R. (1994). *Investigación sobre el estudio de caso: diseños y métodos*. Sage publications.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1** *Grupo de discusión*

Tesis: Las Microfranquicias en la Economía Solidaria: emprendimiento para la generación de ingresos  
en Colombia

Pregunta que orienta la investigación:

¿Cómo los esquemas de microfranquicias adaptados a la economía solidaria constituyen una propuesta de emprendimiento para la rápida generación de ingresos?

Instrumento de recolección de información No. 1:

### Grupo de discusión

El grupo de discusión se puede considerar con una especie de entrevista colectiva, el cual busca profundizar y problematizar algunos vacíos de la entrevista a profundidad, así como enmarcar la discusión en preguntas – problemas estratégicos que son importantes para identificar aspectos relevantes de una investigación.

Según Latorre (2007, p, 76) El grupo de discusión es particularmente apropiado cuando la finalidad de la investigación es describir las percepciones de las personas sobre una situación, un programa o un acontecimiento. Su objetivo-meta es obtener información exhaustiva sobre las necesidades, intereses, posturas y preocupaciones de un determinado grupo social.

Fases o momentos del grupo de discusión:

#### 1. Fase introductoria

- Saludo y explicación del instrumento (que buscamos y cuál es el propósito).
- Presentación de los participantes.
- Criterios de funcionamiento: participar en las discusiones con argumentos, escuchar y entender lo que los demás aportan, controvertir pidiendo la palabra, otros.

#### 2. Fase de reflexión y discusión:



Teniendo en cuenta su vivencia y sus diferentes acercamientos a la formulación e implementación del proyecto de microfranquicias solidarias en Colombia ¿los esquemas de microfranquicias adaptados a la economía solidaria constituyen una propuesta de emprendimiento para la rápida generación de ingresos? Identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.

3. Fase de cierre:

- Agradecimientos por sus aportes al desarrollo de la investigación.
- Indagar si tiene alguna duda o inquietud.
- Recordarle que el manejo de la información es de carácter netamente académico

## **Anexo 2 Entrevista**

Tesis: Las Microfranquicias en la Economía Solidaria: emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia

Pregunta que orienta la investigación:

¿Cómo los esquemas de microfranquicias adaptados a la economía solidaria constituyen una propuesta de emprendimiento para la rápida generación de ingresos?

## Instrumento de recolección de información No. 1:

## Entrevista semi-estructurada

Momentos y escenarios de la experiencia	Preguntas de investigación	Categoría de análisis	Preguntas para Instrumento de Recolección de Información
<b>Generalidades</b>	<b>¿Que son las Microfranquicias Solidarias y como se desarrolló en proyecto en un modelo de negocio?</b>	<b>Conceptualización</b>	Cuál es la definición de microfranquicia solidaria que adaptó para su proyecto Describe brevemente el modelo de microfranquicia destacando los conceptos que considera diferencian su propuesta
Microfranquicia como modelo de negocio	<b>¿Cuáles son las actividades y resultados empresariales de la microfranquicia solidaria?</b>	<b>Dimensión empresarial de las microfranquicias Solidarias</b>	Valor total de la inversión para poner en marcha una unidad de negocio* Cuál fue la innovación empresarial (producto/proceso/tecnología) ?, si la hubo.
<b>Microfranquicia como sistema de soporte y transferencia</b>	<b>¿Que hace que la microfranquicia solidaria tenga sostenibilidad en el tiempo?</b>	<b>Sostenibilidad de las Microfranquicias Solidarias</b>	Destaque las actividades claves para establecer y formalizar las relaciones entre franquiciado y franquiciante Destaque los principales tópicos que generó en cuanto al desarrollo de habilidades duras y blandas para franquiciados y franquiciantes
<b>Microfranquicia como respuesta a necesidades sociales</b>	<b>¿Cuáles son las actividades y resultados sociales de la microfranquicia solidaria?</b>	<b>Dimensión Social de las Microfranquicias Solidarias</b>	Destaque los principales resultados e impactos logrados en términos de superación de la pobreza (medida monetaria). Destaque los principales resultados e impactos en términos de desarrollo humano, integral y sostenible. Cuál fue la innovación social para lograr los impactos descritos.

**Anexo 3 Encuesta**

Tesis: Las Microfranquicias en la Economía Solidaria: emprendimiento para la generación de ingresos en Colombia

Pregunta que orienta la investigación:

¿Cómo los esquemas de microfranquicias adaptados a la economía solidaria constituyen una propuesta de emprendimiento para la rápida generación de ingresos?

Instrumento de recolección de información No. 1:

Encuesta

**Nombre del proyecto**

**Entidad Ejecutora**

**Aliados estratégicos:**

**Departamentos**

**Municipios**

**Número de organizaciones solidarias a constituir:**

**Número de Microfranquicias solidarias a constituir**

Población beneficiada										
Tipo de organización solidaria	Nombre de la organización solidaria	Nit	Tipo de Microfranquicias solidarias	Número de asociados	Número de asociados víctimas	Número de asociados en condición de pobreza extrema	Número de empleos	Departamento	Municipio	estado actual

