



# XX Congreso Latinoamericano sobre Espiritu Empresarial

Modelo para  
la creación y desarrollo de microempresas con  
población desplazada

Germán Fracica Naranjo  
Alberto Lizcano  
Carlos Carvajalino

Semillero de Investigación Emprendimiento Social  
Grupo de investigación Cultura Emprendedora

Cali, octubre de 2009



Universidad  
de La Sabana

# Agenda

- Proyecto Raíces Nuevas
- Proceso de Sistematización
- Resultados del Proceso
- Conclusiones

# Proyecto Raíces Nuevas

- **OBJETIVO**

Acompañar la creación y puesta en marcha de 270 micro-empresas fundadas por población en situación de desplazamiento en las localidades de BOSA, KENNEDY, CIUDAD BOLIVAR y USME de la ciudad de Bogotá.

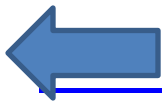
- **GESTORES**

El proyecto es el resultado del trabajo conjunto de un importante grupo de instituciones, de las que forma parte la Unión Europea, la Secretaria de Gobierno de Bogotá, la fundación Julio Mario Santo Domingo, Fundación Compartir, Fundación Antonio Restrepo Barco, la Corporación Nuevo Arco Iris y la empresa de consultoría VISION – Universidad de la Sabana.

- **DURACION DEL PROYECTO**

01 de Febrero de 2006 – 15 Febrero de 2009

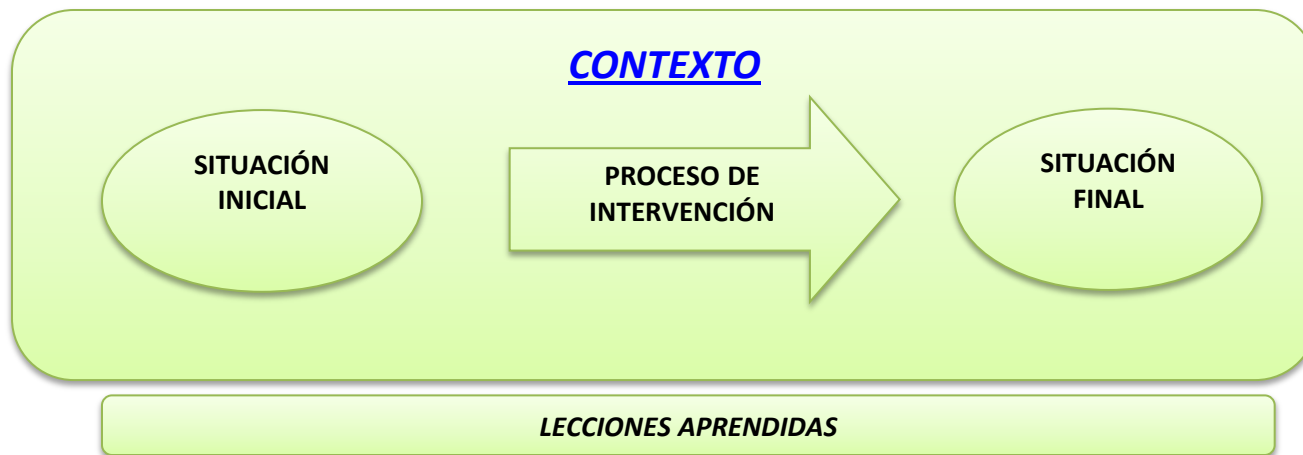
# ¿Porque Sistematizar Experiencias?



## PROYECTOS ANTERIORES

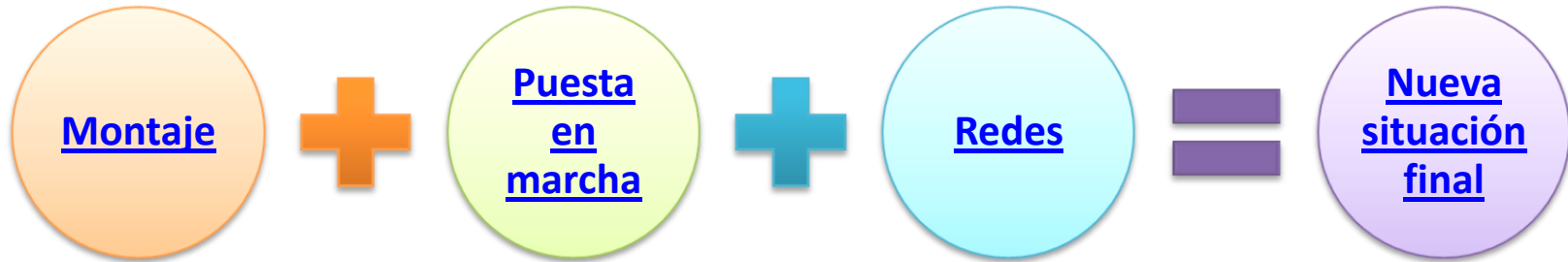
- La sistematización del proyecto se realizó con el propósito de trascender el relato anecdótico, que es lo que generalmente queda entre sus participantes, y explorar la generación de nuevo conocimiento, que pueda ser empleado en la comparación y definición de posteriores proyectos.

# Sistematización de Experiencias del Proyecto Raíces Nuevas



Fuente: *Berdegú, Ocampo y Escobar, 2002*

# Acompañamiento a los Start Ups.



# Conclusiones

# Conclusiones

- Generar micro-empresas con población desplazada es una estrategia viable para generar recursos.
- El desarrollo de negocios sostenibles, que permitan generar ingresos mínimos, como salario mínimo legal del emprendedor y sus colaboradores, debe partir siempre del conocimiento del tipo de economía y del entorno en donde se va a trabajar, es decir, se debe tener claridad de las verdaderas necesidades que se pretenden suplir, el poder adquisitivo de los consumidores, las motivaciones de compra que estos tienen, entre otros aspectos.

# Conclusiones

- Es fundamental conocer al emprendedor y su entorno antes de formular un plan de negocios. De esta manera se podrán tener en cuenta diversas variables que afectan su desarrollo.
- Dentro del capital de trabajo inicial se debe incluir el arriendo y otros gastos fijos por un periodo no inferior a seis meses.
- Un mismo equipo consultor debe realizar todas las etapas del proyecto, es la mejor manera de conocer a fondo a cada beneficiario, ganar su confianza y establecer una comunicación fluida.



# GRACIAS POR SU ATENCIÓN

# GRUPO DE INVESTIGACIÓN CULTURA EMPRENDEDORA

GERMAN FRACICA NARANJO  
[german.fracica@unisabana.edu.co](mailto:german.fracica@unisabana.edu.co)

# Resultados del Proceso de Intervención

Programa Original Proyecto Raíces Nuevas



# PROYECTOS ANTERIORES

- **Bogotá, 7 de Marzo de 2007.** El programa de Asistencia Económica PAE, dirigido población desplazada fomentó desde su creación hace un año, 16 mil planes de negocios en 16 municipios del país.
- **Bogotá, Febrero 08 de 2008.** La Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional - ACCIÓN SOCIAL- y la Organización Internacional para las Migraciones - OIM, firmaron un convenio de cooperación por un total de 73.7 millones de dólares para proyectos en generación de ingresos.

# PROYECTOS ANTERIORES

- **Bogotá, 2006. *fracasa programa de generación de ingresos para reinsertados y desplazados.*** Convenios de Cooperación 319 de 2005 por \$1.517 millones y 386 de 2006 por \$1.382 millones que dicha Secretaría suscribió con la Unión Temporal Fundacional -integrada por el Fondo de Desarrollo Empresarial, Ficitec, Fundación Empresa Privada Compartir, Prodensa y Fundación Mario Santo Domingo, y con los que se buscaba preparar sicosocialmente hasta 1.050 personas y diseñar hasta 100 proyectos productivos (empresas) para esta población vulnerable.

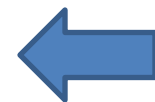


# **CONTEXTO**

Según informes de ACCION SOCIAL (2007) actualmente hay en el país más de 2.600.000 colombianos obligados a vivir como refugiados internos, pero lo más preocupante es que sus vidas se han deteriorado tanto que sobreviven en condiciones de extrema pobreza.

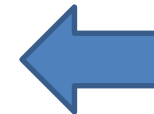
# CONTEXTO

Dentro de esta problemática, uno de los factores de mayor relevancia es el relativo a la generación de ingresos y auto-sostenimiento de la población desplazada, porque su incapacidad para generar ingresos los está llevando por procesos de pauperización, al acostumbrarse a vivir del asistencialismo del Estado y de la caridad pública.



# SITUACIÓN INICIAL

- 620 familias en situación de desplazamiento.



# SITUACIÓN FINAL.

TIPO DE NEGOCIO	LOCALIDAD	TOTAL PLANES	% PARTICIPACION
ASOCIATIVO	BOSA	1	0.4%
	C. Bolívar	2	0.8%
	Kennedy	2	0.8%
	Usme	1	0.4%
TOTAL		6	2%
EMPRENDIMIENTO	BOSA	62	24%
	C. Bolívar	69	23%
	Kennedy	48	18%
	Usme	29	11%
TOTAL		199	76%
FORTALECIMIENTO	BOSA	19	7%
	C. Bolívar	11	4%
	Kennedy	19	7%
	Usme	8	3%
TOTAL		57	22%
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>262</b>	<b>100%</b>

Fuente y cálculos: Vision - Universidad de La Sabana

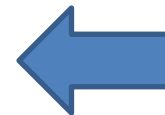


# CONVOCATORIA

- Convocatoria en las localidades de Bosa, Kennedy, Usme y Ciudad Bolívar en la Ciudad de Bogotá D.C.
- Formulario de inscripción.
- Proceso de selección definido por el cumplimiento de los siguientes requisitos:
  - Demostrar interés
  - Tener concepto favorable del área de psicología.
  - Disponibilidad de tiempo.
  - Aprobación de las pruebas (sicotécnica, lecto-escritura, matemática básica).

# Lecciones Aprendidas

- Las convocatorias deben asegurar la mayor cobertura posible. Se deben realizar directamente en los lugares de residencia de la población objetivo.
- La convocatoria debe ser muy clara en sus objetivos y requisitos para evitar la afluencia de solicitudes que no cumplen con los requisitos. Esto genera demoras y sobrecostos innecesarios.
- Muchas personas han encontrado en el desplazamiento una forma de vida y se dedican a transitar de programa en programa en busca de subsidios o de ayudas temporales, pero no se comprometen realmente con los programas.



# Capacitación proyecto de vida

- Capacitación en emprendimiento y proyecto de vida.
- El programa se cubrió en 78 horas, equivalente a 26 días hábiles, con una intensidad de 3 horas diarias y distribución de grupos de 25 personas.
- Los materiales utilizados fueron: Plan de Vida y Competencias del programa Empresarios sin Indiferencia.

# Lecciones Aprendidas

- En las entrevistas realizadas a los emprendedores, estos manifestaron su inconformidad con estas capacitaciones, las consideran teóricas e innecesarias.
- La motivación para asistir a las capacitaciones estaba dada principalmente por el refrigerio y el subsidio de transporte que recibían, especialmente porque para muchos de ellos ésta era su única posibilidad de alimentación y el subsidio de transporte, su única oportunidad de obtener algún dinero.



# Capacitación en proyectos Productivos

- El programa comprende orientación ocupacional, formación técnica y empresarial y asesoría para desarrollar proyectos productivos.
- Objetivo es permitir, que las personas puedan desarrollar habilidades y competencias en una especialidad, necesarios para crear su microempresa o buscar su inserción laboral.
- El programa comprendía un total de 60 horas, equivalente a 20 días hábiles, con una intensidad de 3 horas diarias y una distribución de grupos de 25 personas.

# Lecciones Aprendidas

- Para los participantes este fue un curso muy importante y necesario, por que les permitió aprender sobre las actividades concretas que se requieren para el manejo de su microempresa.
- Consideran que el curso fue corto y que la asesoría, especialmente en producción, debe tomar más tiempo.



# Capacitación y acompañamiento para la formulación de planes de negocio

- Capacitación y acompañamiento al empresario, en la formulación y evaluación del plan de negocio.
- La realización de este ejercicio tomo tres meses.
- Cartilla elabora acorde al nivel educativo de la población.
- Cada emprendedor tuvo la posibilidad de elegir su propia idea de negocio.

# Lecciones Aprendidas

ANTES	DESPUÉS
Recelo hacia los facilitadores de VISION - Universidad de la Sabana.	Credibilidad y confianza hacia los consultores.
Desinterés con el desarrollo del plan de negocios.	Actitud y aptitud frente al desarrollo de planes de negocio.
Conflictos entre consultores y emprendedores.	Gratitud hacia VISON- Universidad de La Sabana.
Disturbios y negación hacia el desarrollo del proyecto.	Apoyo entre compañeros y hacia el consultor.
Irresponsabilidad con sus deberes y falta de interés con los mismos. Modelo asistencialista.	Motivación y pro-actividad con sus deberes.
Vacíos en conceptos administrativos, financieros y demás.	Manejo adecuado y apropiación de los nuevos conceptos administrativos, financieros y demás.
Desorden y falta de manejo de un negocio.	Organización, orientación y aprendizaje.
Líderes negativos sin credibilidad en el proyecto.	Líderes positivos con credibilidad en el proyecto.

Fuente: VISON - Universidad de La Sabana.



# Montaje

- Firma de actas de aprobación.
- Apoyo en la búsqueda de local.
- Visitas de locales.
- Apoyo en búsqueda de proveedores.
- Análisis de personas que estaban próximas a entregar facturas o ya las habían entregado.
- Apoyo en verificación de desembolsos.
- Apoyo en la distribución física de algunos negocios.

# Lecciones Aprendidas

- Lamentablemente el sistema de pagos fue poco práctico y condujo a que se presentaran una serie de problemas como la pérdida de arriendos y locales desocupados.
- Es importante conocer y revisar las costumbres comerciales que se presentan entre los microempresarios y sus proveedores.



# Puesta en Marcha

- Iniciación de actividades de la microempresa y se extiende hasta que está logra superar el punto de equilibrio, se le conoce también como start up o como valle de la muerte por que algunas de las microempresas no lo lograran superar.

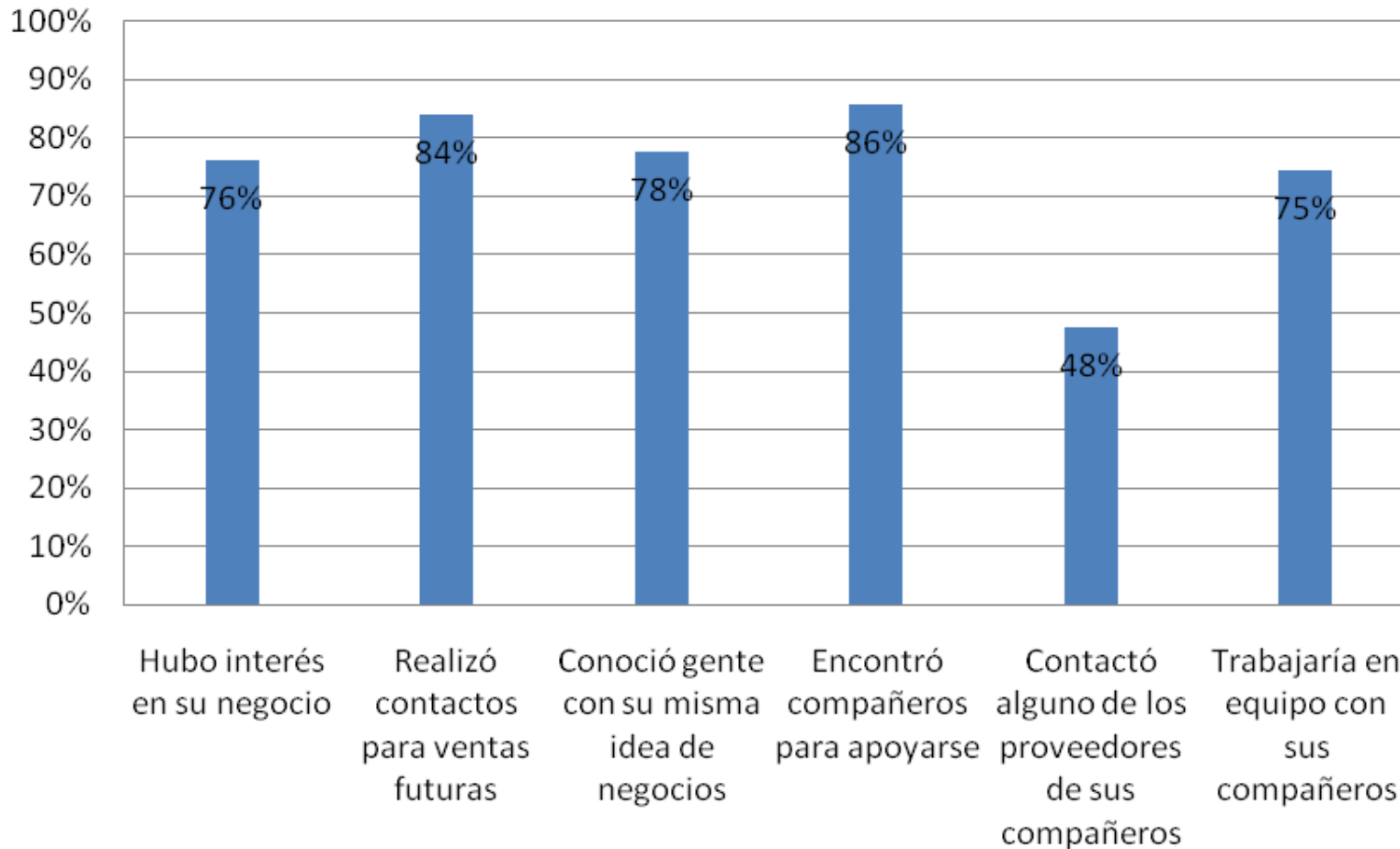
# Lecciones Aprendidas

- Se encontró que el rápido logro de las primeras ventas es crucial para los emprendedores y que si en los primeros meses la microempresa no logra sostenibilidad, es muy probable que abandone el proyecto.
- La realización de ruedas de negocios y la conformación de redes de apoyo, contribuye a la sostenibilidad de la microempresa.



# Redes

## Contactos realizados

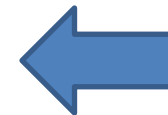


# Lecciones Aprendidas



# Lecciones Aprendidas

- En estas ruedas de negocios, se deben tratar temas que motiven a las personas, y una buena manera de hacerlo es mostrar los casos exitosos de las personas que ya han logrado crecer en el negocio y tomar de ellos las mejoras prácticas, para que estas se repliquen en los negocios.
- Con el desarrollo de las redes, los emprendedores exitosos se pueden convertir en tutores de los empresarios que tienen un bajo rendimiento en su negocio.



# Nueva Situación Final

- En la etapa de acompañamiento iniciaron el 15 de Agosto de 2008, 262 negocios en las cuatro localidades, al 7 de diciembre de 2008 se cuenta con 230 negocios activos.

# Nueva Situación Final

- 32 negocios se han tomado como inactivos

CAUSA	NEGOCIOS
Cerrado por robo	1
Cerrado temporalmente	3
Desertó	9
No cumplieron con el proceso	17
Fuera del área de cubrimiento	1
No quiere seguimiento	1

# Nueva Situación Final

90.4% de las microempresas activas durante los 4 meses de acompañamiento.

- Promedio mensual de ventas por negocio es \$1'288.554, equivalente al 24 % de la inversión promedio inicial por microempresa.
- la utilidad mensual promedio por empresa es de \$180.000, corresponde al 3,28 % de la inversión promedio por negocio. Dentro de los gastos está contemplado el sueldo del empresario.
- El valor de la utilidad proyectado a un año corresponde al 39,36 % indicando una tasa de retorno alta.

