

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**IMPACTO DE LOS PROCESOS DE INTERVENCIÓN EN FORTALECIMIENTO  
EMPRESARIAL DE LA FUNDACIÓN CARVAJAL EN LOS  
MICROEMPRESARIOS DE LOS TERRITORIOS LADERA (COMUNA 18) Y EL  
RETIRO (COMUNA 15) DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI, COLOMBIA**

TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAGISTER EN GERENCIA  
SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS  
DE DESARROLLO

AUTORA:

**ROSS MERY MOSQUERA GARCES**

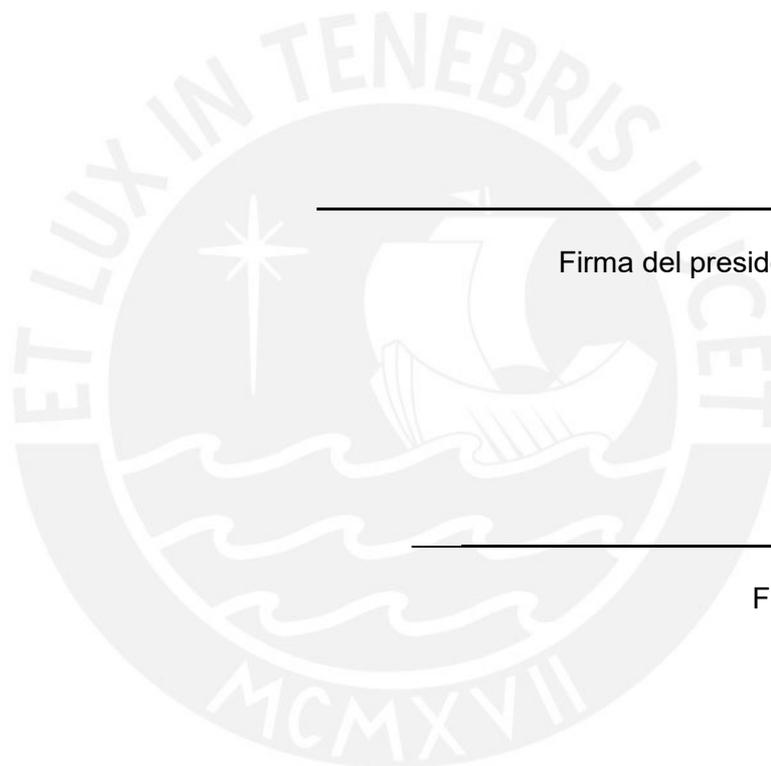
ASESOR:

MG. CARLOS TORRES HIDALGO

ABRIL, 2021

## NOTA DE ACEPTACIÓN

El Trabajo de Grado titulado "Impacto de los procesos de intervención en fortalecimiento empresarial de la Fundación Carvajal en los microempresarios de los territorios Ladera (comuna 18) y El Retiro (comuna 15) de la ciudad de Santiago de Cali, Colombia"; cumple con los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Católica Del Perú para optar al título de Magister En Gerencia Social



---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por su sensible compañía a lo largo de mi vida, en cada momento y decisión.

A mi esposo su comprensión más allá de lo que se puede pedir.

A mi madre por su apoyo incondicional y sacrificio.

A mi hermana y sobrina, este logro es también suyo.

A todos Gracias.



## AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a las microempresarias y microempresarios de los territorios de Retiro y Ladera que brindaron su valioso tiempo para compartir sus experiencias de vida.

Al Profesor Mg. Carlos Torres Hidalgo por la generosidad de su conocimiento, apoyo y compromiso.

A todos los que con su amor y apoyo hicieron posible esta investigación.



## Índice General

<b>Resumen .....</b>	<b>12</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....</b>	<b>14</b>
1.1. Planteamiento Del Problema .....	14
1.2. Formulación Del Problema.....	16
1.3. Justificación .....	16
1.4. Objetivos .....	20
1.4.1. <i>Objetivo General</i> .....	20
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	20
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>21</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1. Diagnóstico Contextual .....	21
2.1.1 <i>Contexto y Ámbito de Investigación Territorio Retiro y Ladera</i> .....	21
2.2. Contextualización del programa de intervención que manejó la Fundación Carvajal en los territorios bajo estudio .....	29
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Metodología Y Plan De Trabajo .....	35
3.2. Dimensiones, Variables E Indicadores.....	35
3.3. Técnicas E Instrumentos .....	37
3.4. Diseño De Muestra .....	37
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>38</b>
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS .....</b>	<b>38</b>
4.1. Descripción de hallazgos en territorios de Ladera y El Retiro	38
4.2. Impactos generados por los procesos de intervención .....	41

4.3. Análisis de las competencias y el potencial productivo desarrollado por los microempresarios a través de los programas de formación..... 54

<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>58</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>63</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>63</b>
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>65</b>
<b>PROPUESTA APLICATIVA .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS .....</b>	<b>69</b>



## Listado De Tablas

<b>Tabla 2.1.</b> Caracterización Socio-Demográfica Del Barrio El Retiro.....	23
<b>Tabla 2.2.</b> Parámetros de clasificación empresarial en Colombia según Ley 905 de 2004 .....	27



## Listados de Figuras

**Figura 2.1.** Mapa de la ciudad de Cali con el distrito de Aguablanca..... 22



## Listado de Gráficos

<b>Gráfico 4.1.</b> Distribución de la población según su nivel de estudio .....	42
<b>Gráfico 4.2.</b> Distribución de la población según su género.....	43
<b>Gráfico 4.3.</b> Distribución de la población según el rango de edad.....	44
<b>Gráfico 4.4.</b> Distribución de las microempresas por sector productivo. ....	45
<b>Gráfico 4.5.</b> Indicadores empresariales de las microempresas que participaron en el programa de la Fundación Carvajal .....	46
<b>Gráfico 4.6.</b> Crecimiento del negocio y generación de ingresos.....	47
<b>Gráfico 4.7.</b> Indicadores comerciales de las microempresas que participaron en el programa de la Fundación Carvajal .....	48
<b>Gráfico 4.8.</b> Visión de los miembros de las familias que dependen de los negocios. ....	50
<b>Gráfico 4.9.</b> Bienes familiares adquiridos a partir del fortalecimiento del negocio. ....	51
<b>Gráfico 4.10.</b> Horas diarias dedicadas al negocio. ....	52
<b>Gráfico 4.11.</b> Metodología empleada por los empresarios para generar un mayor crecimiento y desarrollo de los negocios. ....	53
<b>Gráfico 4.12.</b> Debilidades de la intervención según percepción de los empresarios.....	54
<b>Gráfico 4.13.</b> Indicadores de producción aplicados a las microempresas intervenidas. ....	56

## Resumen

Partiendo de la importancia que tiene el papel desempeñado por aquellas empresas y fundaciones que desarrollan proyectos sociales de intervención en comunidades altamente vulnerables y de la necesidad de evaluar el impacto que dichas estrategias tienen en el progreso de los proyectos de vida de las comunidades, la presente investigación busca analizar, conforme a la perspectiva de los individuos, los logros y debilidades manifestados por los mismos. En específico se analiza el proyecto denominado “Modelo Territorial e Integral de la Fundación Carvajal como impulsor del desarrollo socioeconómico: los casos de Ladera, el Retiro y Buenaventura” llevado a cabo desde el año 2005 por la organización Fundación Carvajal en algunos barrios de la ciudad de Cali. Con la finalidad de valorar la huella que dejan los procesos mediante los cuales la Fundación Carvajal interviene en el fortalecimiento empresarial de los microempresarios de los barrios Ladera y El Retiro, se analizó la perspectiva de los involucrados sobre la sostenibilidad de sus negocios y sobre las competencias y el potencial productivo desarrollado por estos a través de los programas de formación. Para lo anterior se empleó un diseño metodológico mixto que se realizó a través de entrevistas de tipo semiestructuradas, encuestas y una revisión documental, con una muestra de 34 microempresarios intervenidos. Finalmente se propusieron estrategias para el fortalecimiento de las herramientas empleadas en las intervenciones.

## **Introducción**

En una economía que constantemente se ve amenazada por fenómenos sociales como las dificultades para mantener un empleo estable y bien remunerado, la baja calidad y acceso a la educación y capacitación, y el apoyo insuficiente por parte del Estado a la comunidad en razón a las políticas excesivamente centralistas.

En razón a estos obstáculos, las fundaciones y sus programas sociales juegan un papel importante, puesto que contribuyen a la articulación de proyectos de desarrollo productivo, que, mediante una adecuada administración y gestión de estrategias, permiten que las empresas —pequeñas o medianas— nacionales aporten significativamente a la eliminación de los índices de pobreza y disminuyan paulatinamente las brechas socioeconómicas existentes en las regiones de Colombia.

La Fundación Carvajal ha desarrollado e implementado varios programas de intervención en la zona sur occidente de Colombia como aporte al fortalecimiento económico y social de los sectores más vulnerables, contribuyendo a las comunidades en sus procesos de mejoramiento, mediante la ejecución del modelo integral de intervención social. Así, pues, la fundación hace parte del progreso territorial en calidad de agente privado comprometido con las poblaciones que sufren mayor afectación (Fundación Carvajal, 2018). Tal es el caso del programa de generación de ingresos que fue puesto en marcha en las zonas que corresponden a Ladera y El Retiro de la ciudad de Santiago de Cali (Colombia) sobre los cuales se ocupa la presente investigación.

A continuación, se describen los principales avances que se han logrado en los territorios intervenidos, así como también se identifican las falencias presentadas durante el proceso de implementación, monitoreo y evaluación del programa. Para la elaboración de esta investigación, se definió un objetivo general y cuatro objetivos específicos, los cuales pretenden delimitar los lineamientos que se deben seguir para comprobar la hipótesis propuesta, así como el enfoque metodológico utilizado para su adecuada realización.

# CAPÍTULO I

## ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO

### **1.1. Planteamiento Del Problema**

La economía colombiana se ha visto afectada a lo largo del tiempo por aspectos como los cambios drásticos en el tipo de proyectos que se ocupan de la sustitución de importaciones de libre mercado, y la marcada dependencia comercial de Estados Unidos lo cual hace que las fluctuaciones económicas impacten el empleo, la falta de acceso público y gratuito a un sistema educativo de calidad, y el establecimiento de condiciones mínimas de vida que permitan solventar los índices de pobreza en el territorio.

A los problemas anteriores se suma la informalidad de los negocios y pequeñas empresas, pues estas no son administradas de una forma que les permita crecer y perdurar en el mercado. Estas situaciones llevan muchas veces a que las unidades productivas, pequeñas y medianas, no sólo se vean obligadas a cerrar sino que contando con algunos avances mínimos en temas de administración, opten por no pagar impuestos al ser este uno de los gastos más altos en los que incurren los empresarios.

Dadas estas condiciones, la Fundación Carvajal cuyo propósito es fomentar el progreso de los proyectos de vida de las poblaciones más vulnerables, decidió priorizar e intervenir en las zonas de Ladera y El Retiro de la ciudad de Cali, con el propósito de brindar orientación y acompañamiento a los habitantes de este territorio cuya situación de afectación requiere el desenvolvimiento de capacidades socio empresariales y laborales, que fomenten mejores organizaciones de los ingresos tanto a nivel persona como a nivel familiar, contribuyendo al desarrollo de una sociedad más justa y con mejores índices de calidad de vida.

Desde el año 2005 la Fundación Carvajal se enfocó en la zona de El Retiro, un barrio caleño conformado por 2.000 hogares y 12.000 personas aproximadamente, en su mayoría afro colombianos desplazados, víctimas de la violencia armada y de exclusión social y estigmatización por dicha razón. La priorización hecha por la Fundación requería hacer una intervención desde un enfoque territorial buscando hacer frente a los elevados índices de

vulnerabilidad, pobreza y condiciones de vida dignas en las que se encuentra esta comunidad (Larrahondo Ramos, 2006). Simultáneamente, la Fundación inició su intervención en la zona del barrio Ladera de la ciudad, cuya población aproximada es de 10.080 habitantes provenientes de los departamentos de Cauca y Nariño ubicados al sur del país, población, en su mayoría, afro colombiana, indígena y campesina, con una precaria presencia institucional, limitadas zonas destinadas al espacio público y un creciente índice de informalidad laboral.

Ambos territorios presentan una compleja situación socio-económica que se refleja en el aumento de las condiciones de pobreza, la falta de ingresos y la predominancia del ejercicio de actividades ilícitas como el narcotráfico, o informales como la mano de obra para construcción, prestación servicios domésticos; ventas ambulantes, y en general, la exclusión del mercado laboral formal como medio predominante para el sustento. (Fundación Carvajal, 2016). De este modo, los programas de fortalecimiento para la generación de ingresos buscan fortalecer el tejido socioeconómico de doscientos (200) micro y pequeños empresarios y sus familias, como estrategia para mejorar las oportunidades que lleven a un camino de superación de la pobreza para estos territorios.

Si bien la Fundación Carvajal tiene dentro de sus propósitos validar el impacto de sus intervenciones como forma de fortalecer sus procesos a través de lecciones aprendidas, en la actualidad, la organización carece de una investigación que de cuenta del impacto de la intervención en fortalecimiento empresarial de los territorios de Ladera y El Retiro. Esta razón resulta suficiente para realizar una retroalimentación del programa, que determine si las estrategias que se emplearon durante este proceso generaron los resultados esperados y si efectivamente dichos resultados se han mantenido en el tiempo.

Evaluar el impacto de las intervenciones de fortalecimiento en la generación de ingresos para la comunidad desde la mirada de los participantes, es un ejercicio necesario, puesto que permite generar estrategias que mejoren la efectividad de las mismas. Los participantes, conocen su territorio, las interacciones entre los diferentes actores y los factores desencadenantes de sus problemáticas, sin embargo, en los seguimientos de los procesos de intervención su opinión se aborda de manera insipiente o no es tomada en cuenta. Es poco frecuente que

se indague sobre sus opiniones acerca de la metodología empleada durante las intervenciones, su percepción de la pertinencia de la misma, falencias y opciones de mejora.

Por lo anterior es importante considerar las opiniones de los participantes en la evaluación de los procesos de intervención, de manera que los enriquezca con sus saberes y percepciones y favorezcan la efectividad de los mismos (APC Colombia, 2012).

Los resultados de las intervenciones de la Fundación Carvajal en generación de ingresos se han evaluado desde los indicadores de resultados, pero poco o nada desde la percepción de los participantes hacia las metodologías empleadas, en cuanto a su pertinencia, falencias o aciertos. Incluir como criterios de evaluación de los proyectos de intervención la percepción de los participantes, aportará elementos para formular las intervenciones de los proyectos y mejorar la efectividad de los mismos en futuras intervenciones de los mismos o similares territorios. (Barón Porras, Otálora Sevilla, & Loaiza Quintero, 2011).

## **1.2. Formulación Del Problema**

Con base en la experiencia recién señalada, este estudio tiene como propósito responder los siguientes interrogantes ¿Cuáles son los impactos más significativos de los procesos de intervención en fortalecimiento empresarial de la Fundación Carvajal, en el crecimiento socioeconómico de los microempresarios en las zonas de Ladera y El Retiro? y ¿Cuál es la percepción de los participantes acerca de las medidas de intervención, metodología, pertinencia y oportunidades de mejora de dichos procesos?

## **1.3. Justificación**

La Fundación Carvajal ha orientado su intervención hacia la reducción de los índices de pobreza en los territorios donde su presencia incide positivamente en aspectos sociales culturales y económicos, siguiendo el propósito de atender el desarrollo de los proyectos de vida de las comunidades participantes. De allí que esta investigación busca evaluar los efectos que estas intervenciones han

generado en las microempresas beneficiarias de los territorios Ladera y El Retiro, tomando como nuevo elemento, la opinión de los participantes, sobre las estrategias utilizadas, su pertinencia y recomendaciones de mejora, para con ello optimizar los resultados de futuras intervenciones (Berner, Cooper, & Guzmán, 2007; Monzón Campos, 2013).

El enfoque de inclusión de las opiniones de los participantes como criterio para la evaluación de las intervenciones socio empresariales en los territorios, favorecerá el acceso a nueva información sobre los actores del territorio, sus orígenes, costumbres, interacciones, problemáticas y necesidades. Lo anterior justificado por el conocimiento que los participantes tienen de los antecedentes de los pobladores y del territorio, de su historia, eventos relevantes y cotidianidad entre otros (APC Colombia, 2012).

La información aportada por la comunidad, adicional al diagnóstico que se realiza para el planteamiento del proyecto, permite considerar estos elementos del territorio y dilucidar con mayor claridad las problemáticas y hacer una mejor aproximación a las soluciones y a la forma en que la comunidad del territorio asumirá las soluciones propuestas, y de esta manera formular estrategias de intervención que se ajusten a las costumbres de los participantes y a sus creencias (Cohen & Martínez, 2004).

Por tanto, la presente investigación se encuentra vinculada y contribuye a la disciplina de la Gerencia Social en tanto que busca determinar los impactos generados por un proceso de intervención en específico (los proyectos de la Fundación Carvajal) en el incremento de los ingresos de una población y la manera como dicho proceso contribuyó al desarrollo de los proyectos de vida de los microempresarios y sus competencias, así como a desarrollar un potencial productivo. La investigación se propone evaluar factores que involucran actores sociales y económicos en relación a un proceso de intervención, lo que significa que está relacionada con los objetivos de la gerencial social.

La disciplina de la Gerencia Social tiene lugar en virtud de la importancia de abordar las problemáticas comunitarias desde un punto de vista organizativo que garantice el adecuado desempeño de aquellas intervenciones como forma de superar las condiciones de vulnerabilidad de quienes habitan estos territorios.

Dicha necesidad se traduce en la demanda por una gerencia eficaz y eficiente. Sobre este aspecto, Mokate y Saavedra (2006) señalan que la gerencia social:

Surge como un campo para enfrentar esta demanda, ya que propone asegurar que las políticas y programas sociales respondan de manera valiosa, pertinente, eficaz y eficiente a problemas importantes para la ciudadanía, promoviendo así el logro de un desarrollo social equitativo y sostenible. (p. 5).

De manera que, la presente investigación hará énfasis en la gerencia social como categoría de análisis, en la medida que a partir de su estudio se analizan los impactos sociales del proyecto de intervención. Según afirman García, Sánchez y Rodríguez (2004) durante cada una de las etapas que componen un modelo de gerencia social se hace uso de cuatro elementos determinantes con la finalidad de obtener los resultados deseados: la comunicación, los procesos participativos, así como los mecanismos de gestión tanto del conocimiento como del cambio (Figura 1).

Los anteriores elementos son evaluados en la presente investigación a través de dos dimensiones: la económica, la cual busca analizar el funcionamiento del negocio partiendo de datos relacionados a su evolución empresarial, comercial y productiva; y la dimensión social, enfocada a evaluar la sostenibilidad del negocio a partir del mejoramiento en el ámbito familiar, el ecosistema social y los proyectos de vida. Las anteriores variables fueron escogidas con la finalidad de abarcar todos los aspectos fundamentales relacionados a la generación de valor por medio de la gestión social.

Ilustración 1 - modelo de gerencia social



Nota. Tomada de García, Sánchez y Rodríguez (2004).

Como se puede apreciar en el modelo propuesto por García, Sánchez y Rodríguez (2004), la comunicación, los procesos participativos, así como los mecanismos de gestión tanto del conocimiento como del cambio, son los elementos que determinan que el modelo de gestión social garantice una equidad y sostenibilidad en cada una de sus etapas, las cuales son: análisis de requerimientos vs capacidad instalada, diseño inicial del proyecto, definición del valor público, implementación del proyecto y evaluación de impacto. Por medio de este modelo es posible satisfacer las necesidades de la comunidad previamente determinadas por medio de la generación de valor.

En este sentido, la investigación desarrollada en el presente documento busca llevar a cabo la última fase del proceso correspondiente a la evaluación del impacto, la cual se manifiesta como un vacío en la actualidad, puesto que no se cuenta con un reporte de resultados que dé cuenta de dicho impacto ni de la percepción de los sujetos frente a este. El objetivo es comprender si en efecto el proyecto contribuye a la generación de valor en la comunidad y si la percepción de los sujetos es positiva frente al proceso llevado a cabo por la Fundación. Por

tanto, el presente trabajo es un aporte en relación a la evaluación de impacto de un caso de estudio particular que además contribuye a fortalecer el conocimiento que se tiene sobre la problemática abordada y a delimitar factores de medición y evaluación.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Evaluar el impacto de los procesos de intervención de la Fundación Carvajal en el fortalecimiento de los microempresarios de los Territorios Ladera y El Retiro en la ciudad de Santiago de Cali, mediante el análisis del impacto del programa en los ingresos de los participantes, a fin de proponer estrategias que fortalezcan las herramientas empleadas en futuras intervenciones.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar una descripción de los hallazgos en los territorios de Ladera y El Retiro, posterior a la intervención de la Fundación Carvajal.
2. Determinar los impactos generados por los procesos de intervención en el incremento de los ingresos para fomentar el desarrollo eficiente de los proyectos de vida de los microempresarios que participaron en los proyectos, teniendo en cuenta la percepción de los mismos sobre la sostenibilidad de sus negocios.
3. Analizar las competencias y el potencial productivo desarrollado por los microempresarios a través de los programas de formación.
4. Proponer estrategias que fortalezcan las herramientas empleadas en las intervenciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Diagnóstico Contextual**

En este apartado se hace un acercamiento a la realidad socio-económica, geográfica e histórica que han tenido los territorios de Ladera y El Retiro ubicados en la ciudad de Santiago de Cali (Colombia) y algunos de sus avances que han tenido sus habitantes gracias a los programas que adelanta la Fundación Carvajal. Dichas intervenciones han sido un apoyo esencial para la potencialización del valor de las capacidades del personal para el progreso tanto socio-económico como cultural de estas comunidades vulnerables y afectadas por el flagelo de la pobreza.

##### **2.1.1 Contexto y Ámbito de Investigación Territorio Retiro y Ladera**

La zona de El Retiro se encuentra ubicada en el Distrito de Aguablanca, como territorio del oriente de Santiago de Cali, que colinda con el litoral oeste del río Cauca y la avenida Simón Bolívar que recorre la ciudad de Cali de sur a norte. Este territorio está compuesto por las comunas 13, 14, 15 y 21, cuatro de las veintidós comunas que conforman la ciudad, albergando al menos el 30% de la población de Cali con un poco menos de 700.000 habitantes<sup>1</sup> convirtiendo al Retiro en el sector a nivel barrial con mayor densidad poblacional de la ciudad.

En ese sentido, es posible seguir a Larrahondo Ramos (2006) quien resalta la condición de pobreza de la comunidad de Aguablanca —al destacar que la mayoría de esta población pertenece a los estratos socioeconómicos 1 y 2—, al tiempo que, constata que en las comunas de Aguablanca habita el 75% de la comunidad afrocolombiana de la ciudad de Cali; y, de este porcentaje, el 46% suelen ubicarse por debajo de los índices de pobreza y vulnerabilidad extrema.

La población que habita este sector, está constituida mayoritariamente por desplazados o migrantes de zonas apartadas del país, quienes en razón a la presencia de conflicto en sus lugares de origen, se trasladan a la ciudad de Cali

---

1. <sup>1</sup>[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/Municipal\\_area\\_1985-2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls)

en busca de mejores oportunidades. La migración comenzó por diversos factores, en su mayoría asociados al conflicto interno armado del que ha sido víctima el país desde mediados del siglo XX; otro hito que favoreció la movilidad de habitantes fueron los Juegos Panamericanos llevados a cabo en Cali en 1970 y el maremoto sucedió en Tumaco en 1979, Municipio del departamento de Nariño con predominancia de población afrodescendiente.

**Figura 2.1 Delimitación del Distrito de Aguablanca en el mapa de Cali.**



Fuente: Fundación Carvajal “Abriendo caminos a la equidad”, (2008).  
[http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=116&lang=es](http://www.fundacioncarvajal.org.co/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=116&lang=es)

De acuerdo con el estudio realizado por la Universidad del Valle (Univalle, 2010), las comunas de Aguablanca abarcan cerca del 25% de la población caleña, identificada —desde los datos estadísticos— en situación de pobreza y vulnerabilidad propuestos en dicha investigación.

Así mismo, en este sector de la ciudad se concentra una mayoría relevante de población dedicada a actividades del trabajo informal tales como ventas callejeras de alimentos (helados) y objetos, fritangueras o restaurantes modestos, productos perecederos de la canasta familiar, productos artesanales o utensilios varios, emprendimientos del sector industrial, venta de minutos para llamadas, entre otras actividades informales. Es decir, esta comunidad depende de ingresos inestables lo cual se refleja en la falta de permanencia en el tiempo de estas actividades productivas.

No obstante los avances sociales que se han logrado durante los últimos años, el desarrollo de los barrios del Distrito de Aguablanca ha sido disparejo, no teniendo todos la misma evolución y éxito que se espera de la intervención, por el contrario, han ampliado las brechas sociales a pesar que se encuentran en la misma zona geográfica.

Una de las zonas que se han distanciado de la dinámica social del Distrito de Aguablanca es el barrio El Retiro, el cual se encuentra situado en la Comuna 15 y conformado por 2.000 hogares y 11.252 personas aproximadamente, inmigrantes provenientes de Nariño, Chocó y demás municipios de la Costa Pacífica colombiana.

A continuación, se presenta la ficha de caracterización socio-demográfica del barrio el Retiro según información del Sistema de Selección de Beneficiarios Para Programas Sociales (SISBEN).

**Tabla 2.1. Caracterización Socio-Demográfica Del Barrio El Retiro**

Población encuestadas por el SISBEN III	Total hombres	Total mujeres	Total personas
De 0 a 4 años	652	642	1.294
De 5 a 9 años	611	594	1.205
De 10 a 14 años	638	620	1.258
De 15 a 19 años	564	624	1.188
De 20 a 24 años	478	595	1.073
De 25 a 29 años	451	585	1.036
De 30 a 34 años	388	473	861
De 35 a 39 años	312	400	712
De 40 a 44 años	264	298	562
De 45 a 49 años	182	282	464
De 50 a 54 años	160	246	406
De 55 a 59 años	153	213	366
De 60 a 64 años	116	174	290
De 65 a 69 años	93	128	221
De 70 a 74 años	67	80	147
De 75 a 79 años	36	57	93
De 80 años o más	24	52	76
Total	5.189	6.063	11.252

Fuente: Disponible en <http://www.cali.gov.co/participacion/publicaciones/135127/estadisticas-por-barrios/>

El Retiro surge como uno de los primeros barrios de la comuna 15, compuesto en un 70% de población afrodescendiente. Presenta los más altos niveles de afectación en virtud de las problemáticas sociales comunes a los barrios aledaños los cuales fueron anteriormente descritos en este documento. Aunados a estos factores, la zona del Retiro presenta niveles elevados de problemáticas de orden público tales como la formación de grupos delincuenciales o la proliferación del fenómeno del pandillaje; estos elementos conllevan la sobre

exposición de la población infantil y preadolescente a escenarios violentos y de consumo de sustancias nocivas.

Seguidamente, se destaca que el desarrollo del sector ha sido limitado en tanto que el 95% de la comunidad se enmarca en situación de pobreza por nivel de ingresos, y de estos, el 35% está bajo la línea de pobreza extrema. Así mismo, presenta una tasa de desempleo del 41% (Dirección de Metodología y Producción Estadística - DIMPE, 2012). El nivel de ingreso diario de una familia se estima en \$10.000 pesos aprox. (USD5, 17). En un 55% de los hogares quienes llevan la responsabilidad del sustento económico son las madres, encargadas de proveer a la familia en sus necesidades básicas, sobrellevando la carga económica del hogar, inclusive estando el hombre presente. Estas mujeres prestan informalmente servicios de oficios domésticos y ventas ambulantes de frutas y pescado. (Fundación Carvajal, 2008).

Se ha observado que por lo general los jóvenes que logran culminar su educación media, lo hacen sin la preparación básica necesaria para el trabajo. Igualmente, son víctimas de un fenómeno de exclusión social y de estigmatización por ser residentes de un sector que registra altos índices de violencia, inseguridad y delincuencia. Esta situación ha llevado a que escasamente el 2% de la población económicamente activa del barrio esté vinculada al sistema laboral formal. (Fundación Carvajal, 2008).

De igual manera, y para dar contexto del segundo territorio objeto de esta investigación, encontramos que las Comunas 1 y 20 hacen parte del sector de la Ladera , colindando al norte con la comuna 18 (en su parte geográfica más alta) y con algunos sectores de la comuna 2. Ambos sectores han sido estigmatizados por prejuicios debido al imaginario colectivo que tiende a asociar la pobreza con delincuencia, más aun si las migraciones hacia las urbanas provienen de grupos minoritarios como indígenas y afrodescendientes, quienes frente a la nula asistencia por parte del Estado, invaden terrenos pues han tenido que abandonar los suyos propios en virtud de la instauración de grupos ilegales armados (Barón Porras, 2011).

Según el DAGMA (2003), alrededor de la década de los años sesenta del siglo XX tiene noción de los asentamientos inaugurales de los sectores altos de Polvorines y Meléndez; a su vez, durante la década de los ochenta tuvo lugar un

proceso migratorio proveniente de Nariño y Cauca y la región de la costa pacífica del país, asociada a la intensificación del conflicto armado entre diversos actores bélicos —paramilitares, narcotraficantes, ejército y guerrilla—. Ya sobre la década de los años noventa la mayoría de los migrantes provenían tanto de departamentos del norte del país como Antioquia, Magdalena y Cesar, como de departamentos del litoral pacífico como Chocó, norte del Valle, y del sur del país como Putumayo y Nariño.

Muchos de estos desplazados también se asentaron en zonas de la comuna 18, la cual se encuentra ubicada al sur occidente de Cali y cuya población es de 10.080 habitantes aproximadamente; la configuración del relieve de esta comuna se identifica por una zona sin desnivel que va hasta la Calle quinta, seguido de una zona geográficamente accidentada a la base de la cordillera, esto es, por un lado, entre la cuenca del río Meléndez y por el otro, la quebrada la Guillermina. Actualmente, el sector de la Ladera de la comuna en cuestión es víctima de siniestros topográficos como deslizamientos, erosión de la tierra productiva y contaminación en general por el manejo de las basuras; es decir, se trata de problemas asociados a la urbanización y los procesos de deforestación lisa en el sector alto de las cañadas (Barón Porras, 2011).

Aunada a las condiciones de riesgos por deslizamientos y erosiones, este sector presenta altos niveles de vulnerabilidad asociados a las condiciones de pobreza extrema potencializados por la falta de oportunidades con que cuentan los habitantes del territorio para formarse y acceder a empleos dignos y estables. En su mayoría, los emprendimientos y micro empresas se forjan desde la necesidad y no cuentan con suficiente planeación e implementación de estrategias que permitan comunicar protocolos de prevención y para el manejo de situaciones de riesgo y fenómenos asociados a la delincuencia (Barón Porras, 2011).

Con respecto a los indicadores de estratificación inmobiliaria de la comuna, se resalta el estrato 3 como el más común siendo también la moda estadística para la ciudad de Cali. A su vez, se destaca que el 13% de la población se reconoce como parte de la etnia afrodescendiente, en Cali este porcentaje llega al 26,2%. En relación con la etnia indígena esta constituye el 0,8% de la población lo cual es un porcentaje mayor al del total de Cali (0,5%). A propósito de los datos demográficos se denota la similitud entre hombres y mujeres con respecto a su

edad; sin embargo, existe una mayoría de mujeres entre las edades de 20 y 24 años, en contraste con la población masculina e infantil entre las edades de 10 y 14 años (Alcaldía de Santiago de Cali, 2016).

De otro lado y después de ubicar contextualmente el sector de El Retiro en Aguablanca y la Comuna 18 en la Ladera de Cali, es preciso remontarnos al rol ejercido por la Fundación Carvajal, como organización creada en 1961 sin ánimo de lucro con el objeto de liderar iniciativas sociales a través de la puesta en marcha de procesos cuya innovación promueva el bienestar humano y social, a partir de la adecuación de instrumentos gerenciales.

Desde el año 1982 focalizó su intervención en la zona sur -oriental de Cali (Valle del Cauca), en el Distrito de Aguablanca. En su momento, este sector presentaba difíciles condiciones sociales entre las cuales se destacan la proliferación de asentamientos informales en el 90% de su población. Para la época, este sector no contaba con vías de acceso, ni con la prestación de servicios públicos domiciliarios; la oferta educativa y de salud era prácticamente nula y la presencia de grupos armados era causa de problemas de inseguridad en la zona. En el año 2005 y después de varios años de consolidación de los programas de intervención, la Fundación Carvajal direccionó su actuar hacia la Ladera en tanto que mostraba mayor vulnerabilidad y necesidad de ser intervenida.

Sin embargo, al realizar un estudio de salida o línea base para la intervención, la Fundación Carvajal encontró que pese al evidente desarrollo socioeconómico que había tenido el Distrito de Aguablanca, el territorio de El Retiro no había corrido la misma suerte que los territorios circundantes y aun presentaba grandes brechas sociales que lo llevaba a ser uno de los sectores más inseguros y con mayor índice de violencia de Cali, exponiendo a sus habitantes de la exclusión y estigmatización social.

Así las cosas, la Fundación Carvajal vio la necesidad de iniciar su trabajo con la Ladera de Cali, al mismo tiempo que priorizó al barrio el Retiro para intervenirlo con un modelo de enfoque territorial, cuyo propósito es fortalecer los procesos de atención integral a la población mediante la puesta de marcha de procesos de formación y acompañamiento para el trabajo, de iniciativas de generación de ingresos a través de la integración laboral y gestión local para la oferta de

servicios dirigidos hacia la pequeña y mediana empresa. Aunado a lo anterior, se suscribieron acuerdos con el sector empresarial grande y mediano de Cali, para superar los estigmas que afrontan estos territorios a través de la vinculación laboral de diversos perfiles.

### **Panorama de la microempresa en Colombia**

Teniendo en cuenta que, en general, esta investigación se encuentra enfocada en el fortalecimiento de las microempresas de los dos territorios antes mencionados, es importante contextualizar de manera general sobre el panorama de la microempresa en Colombia.

La Ley 905 de 2004 encargada de fortalecer el sector empresarial en el país luego de los primeros intentos hechos por la Ley 590 de 2000 en cuanto a la promoción y fortalecimiento de las unidades productivas a nivel nacional, definió como micro empresas aquellas unidades productivas familiares incluidas las pequeñas y medianas empresas, así como los dispositivos de industrialización económica que adelantaran tanto las entidades que operan desde la personería natural o jurídica, con respecto a acciones empresariales, de la agroindustria, técnicas, de comercio o de prestación de servicios, sin importar que se tratase de un emprendimiento que compete al sector rural o al sector urbano, que atienda a los siguientes dos parámetros (Ver tabla N° 2.2):

**Tabla 2.2. Parámetros de clasificación empresarial en Colombia según Ley 905 de 2004**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Empleados</b>	<b>Activos</b>
Mediana	Entre 51 y 200	Desde 5.001 y 30.000 SMLV <sup>2</sup>
Pequeña	Entre 11 y 50	Desde 501 y menos de 5.000 SMLV
Micro	Hasta 10	Inferior a 500 SMLV

Fuente: Artículo No. 2 Ley 905 de 2004 que modificó la Ley 590 del 2000

<sup>2</sup> SMMLV 2018: \$781.242 (Redacción de El País, 2017).

En un sentido similar, señala el BID sobre la pequeña y mediana empresa, que éstas son la base de la cadena de desarrollo, sobretodo, en los países en vía de desarrollo cuyas condiciones para la superación de la pobreza son mucho más complejas que en otras realidades contextuales (Rey, 2000).

Las microempresas se mueven en un mundo de oficios muy heterogéneo, que va desde las actividades económicas familiares para cubrir las necesidades básicas, hasta compañías formales que hacen uso de procesos de producción con cierto nivel de sofisticación. Como rasgos comunes de estas organizaciones de actividad económica se destaca la actividad administrativa llevada a cabo por el propietario en tanto dependen de la actividad colectiva familiar para evolucionar y, suelen encontrar limitaciones para el acceso a productos bancarios y a los procesos asistenciales y de formación para empresarios emergentes. (Banco Iberoamericano de Desarrollo, 2003).

En Colombia, la realidad apunta a demostrar que son las microempresas las que dinamizan su economía, ya que representan el 92.1%<sup>3</sup> de las empresas del país. Estas generan el 50% del empleo a nivel nacional, siendo los principales sectores en los que se desempeñan las microempresas: el sector comercial con un 53.4%, sector servicios con un 31.9%; y el sector industrial con el 14.7%. (Araujo, 2008).

Para el caso de Cali, en el primer trimestre del 2017, la Cámara de Comercio de la ciudad, reportó que el 97.4% de las empresas que renovaron matrícula mercantil a febrero de 2017 son microempresas<sup>4</sup>, lo que evidencia su representación como motor de crecimiento y de construcción del tejido empresarial del país. Estas empresas, en su gran mayoría, carecen de procesos administrativos y de una estructura empresarial bien definida, esta desorganización y en algunos casos informalidad, las hacen vulnerables frente a una posible consolidación que les permita ser competitivas en el mercado.

---

<sup>3</sup> Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. [en línea]. Bogotá: Confecámaras. 2016 [Consultado 20 de junio de 2018] Disponible en internet: [http://www.confecamaras.org.co/phocadowland/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno\\_de\\_An%20lisis\\_Economico\\_N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadowland/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20lisis_Economico_N_11.pdf)

<sup>4</sup> Boletín de prensa Cámara de Comercio Cali, abril. [en línea] Santiago de Cali: Cámara de Comercio de Cali, 2016. [Consultado el 20 de junio de 2016]. Disponible en internet: <http://www.ccc.org.co/category/boletines-prensa/page/5/>

A partir de lo dicho por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), puede afirmarse sobre las empresas emergentes tipo pyme que adolecen de un alto grado de mortalidad. Así, para el año 2009, la nación colombiana se estimaba una tasa de cierre de este tipo de actividades económicas de cerca del 16.4%. Según la Cámara de Comercio de Bogotá; fueron iniciadas en Bogotá 43,716 nuevas empresas entre los años 2003 y 2006. Estos espacios empresariales tuvieron un crecimiento del 16% con respecto al periodo de 2000 al 2003; sin embargo, se calcula que en este periodo de tiempo se liquidaron 8593 empresas. Esta cifra da cuenta de una rentabilidad acumulada de 3.3 billones de pesos que equivale aproximadamente al 20% respecto a las empresas constituidas (Vega, Castaño & Mora, 2011, p. 13). Esta es una inferencia válida con respecto a la limitación que tienen las empresas de este tipo para fortalecer su actividad en el mercado.

## **2.2. Contextualización del programa de intervención que manejó la Fundación Carvajal en los territorios bajo estudio**

Es importante iniciar la presente descripción de lo que ha sido el programa de intervención que ha manejado la Fundación Carvajal para los territorios anteriormente mencionados; el programa fue denominado “Modelo Territorial e Integral de Fundación Carvajal como Impulsor del Desarrollo Socioeconómico: Los casos de Ladera, el Retiro y Buenaventura”

De acuerdo con el campo de investigación y por motivos de desplazamiento, solo se tomarán los casos de los territorios Ladera y Retiro ubicados en Cali, en los cuales se realizará un análisis detallado sobre el propósito del programa, cuáles han sido sus participantes o las personas que se han beneficiado del mismo, y como este ha impactado el desarrollo integral de estas comunidades, a partir de la intervención.

Antes de mencionar los hallazgos más relevantes identificados en Ladera y El Retiro, es importante hablar de cómo se estructuró y desarrollo el programa de intervención En este orden de ideas, la Fundación Carvajal definió cinco (5) etapas:

1. Examen y análisis de la territorialidad en cuestión: se realizó un procedimiento que buscaba reconocer la realidad cotidiana local e identificar los territorios que potencialmente requieren intervención.
2. Fomento de confianza: se acercó a la comunidad a efectos de generar confianza entre la Fundación y los habitantes de las zonas a intervenir. Este procedimiento permitió la recolección de datos conforme a la etapa que precede el proceso.
3. Determinación de los factores socio económicos: auscultar la línea de análisis que permita dar cuenta de los problemas prioritarios de la comunidad.
4. Formulación e implementación de la estrategia de desarrollo: mediante el trabajo con la comunidad y basándose en la información obtenida se diseñó la estrategia de injerencia a la luz de las limitaciones de la oferta de la Fundación. Así, al tener la estrategia definida, se comenzó la puesta en marcha de los procesos y programas ofertados en sus líneas de intervención.
5. Evaluación y seguimiento: la principal ruta de análisis y que es previa a la ejecución de la estrategia, la cual es monitoreada durante todo el proceso de implementación y evaluada al finalizar la intervención. para el monitoreo y seguimiento de la ejecución de la estrategia.

De acuerdo al estudio realizado por la Fundación Carvajal, En la zona de Ladera y El Retiro, las insuficiencias más apremiantes están puestas en relación con:

- a. Inmuebles (mal estado o no posesión)
- b. Ausencia de ingresos para atender las necesidades básicas.
- c. Falta de empleo o de actividad laboral estable que permita la gestión de ingresos.
- d. Problemas geológicos críticos en la zona de Ladera
- e. La mayor parte de sus ingresos provienen de la actividad del “rebusque” y de trabajos ocasionales (Fundación Carvajal, 2007).

Como lo dicen varios de los líderes de este proyecto de intervención social, “*no es fácil llegar a estos sectores*”, ni tampoco convencer a la comunidad de que son proyectos que benefician a la población, esto se debe a que la mayoría de estas personas, no están acostumbradas a recibir ayudas, incluso se consideran

una población olvidada por el Estado, ellos aplican el lema de “*de eso tan bueno no dan tanto*” y dado que esta población mantiene en una constante lucha por la sobrevivencia, asumen que lo que ellos no consigan, nadie se los dará. Sin embargo, la fundación trazo diversas estrategias que le permitieron ganar la confianza de las familias y líderes de estas comunidades, y de esta forma lograron penetrar las fronteras invisibles que apartan esta población del resto de la ciudad.

En primer lugar, los directivos de la fundación Carvajal, así como los responsables del proyecto de intervención social, se reunieron con los líderes de estas comunidades, de quienes recibieron el apoyo necesario para llevar a cabo las reuniones con la comunidad, los líderes de estas comunidades se encargaron de convocar a las personas y familias, para que de primera mano conocieran el programa que se esperaba implementar. Para la participación de la comunidad, los líderes aceptaron la participación en el proyecto a partir de dos imperativos:

1. El proceso debía llevarse a cabo por personal de la Fundación Carvajal.
2. Los resultados tendrían que ser compartidos con la comunidad.

Aceptando estas condiciones, desde el 2007 la Fundación impulso el proceso que buscaba robustecer las redes sociales y económicas de la Ladera en tanto se perseguía el objetivo de apoyar a las 690 familias de la zona. Teniendo en cuenta las condiciones de los líderes de estas comunas, se definieron cuatro componentes esenciales para poner en marcha su programa de fortalecimiento económico y social. El primer componente se denominó desarrollo social, y tuvo como objetivo fortalecer las relaciones sociales de las comunidades en cuestión a partir de la conformación y el fomento de capacidades para la gestión pública, en tanto posibilidad de acceso a la atención de sus necesidades; para lograr el cumplimiento de este objetivo se establecieron dos aspectos:

3. Creación de un programa “escuela de líderes”
4. Desarrollo de un programa de trueques o intercambios comunitarios

La creación del programa Escuela de Líderes tuvo lugar mediante el trabajo mancomunado con la Corporación Juan Bosco, por medio de este programa se buscó brindar las herramientas necesarias a los sesenta beneficiarios identificados como líderes de la comunidad que conozcan y demuestren sensibilidad frente a los problemas que se presentan en su comunidad y que fomenten trabajos organizativos, participativos y de planeación comunitaria. Este programa tuvo una duración de tres semestres, en el cual se utilizó la pedagogía “educar en la calle”. Con el desarrollo de esta escuela de líderes, se logró que los líderes propusieran y conformaran agrupaciones dentro de la comunidad con diversos objetivos planteados, tales como el fomento de la lectura y procesos pedagógicos en relación con las labores parentales.

En cuanto al segundo aspecto, la fundación estableció una meta de 690 lazos de reciprocidad o de Trueque Comunitario. Esta es una de las líneas de operación utilizada por algunas Organizaciones sin ánimo de lucro en el sector de Bella Flor en la Localidad de Ciudad Bolívar de Bogotá, Distrito Capital. En ella, se busca que a través del trueque como práctica social ancestral, se potencialicen habilidades y destrezas de la comunidad, enfocadas en lograr el bien común.

Esta forma de intervención, ha tenido resultados exitosos pues varios de los participantes han descubierto talentos y capacidades, enfocando su experiencia en la generación de ingresos o intercambio de bienes y servicios con quienes comparten el territorio.

Así mismo, con estas experiencias se han fortalecido las acciones orientadas a la enseñanza en temas de protección medioambiental, al fomentar actividades como la reutilización de plásticos, el manejo de residuos y en general todo lo enfocado a proteger la tierra. Este ejercicio se ha complementado con temas urbanísticos por medio de una campaña que pretende evitar deslizamientos y erosión en la zona.

Estos resultados, han demostrado que el trueque es una forma de apoyar la consecución de ingresos, a la vez que se fortalecen las habilidades y saberes culturales de las personas que habitan los territorios, más aun, cuando se cuenta con una tradición cultural tan importante como la de los pueblos afrodescendientes de Colombia.

El objetivo principal del componente educativo de la estrategia fue mejorar la calidad de la educación dada en los primeros años de infancia en las instituciones educativas del sector y en Hogares Comunitarios de Bienestar Familiar (HCB).

A tal fin, se planteó la formación de 50 madres comunitarias, así como de 28 docentes para aulas de transición que llevaran a cabo la metodología del programa “Saberes”. Este planteamiento tiene como eje de su desarrollo el juego como elemento clave para lograr el aprendizaje y la compenetración de los individuos en cuestión para la configuración de propuestas pedagógicas pertinentes. En ejecución de este modelo, se entregaron a los hogares infantiles y a las instituciones educativas un conjunto de materiales y recursos didácticos para la etapa inicial de la educación. Con esta metodología, el niño aprende jugando y articulando su conocimiento con los que previamente han preparado los educadores para los talleres de formación. El programa de capacitación de los tutores se plantea con una duración aproximada de un año y medio y se llevará a cabo a partir de talleres y encuentros.

En cuanto al componente de generación de ingresos, este buscó reactivar el tejido económico de la zona intervenida invitando a los habitantes a capacitarse en habilidades blandas y prepararse para conseguir empleo. Para se realizaron capacitaciones en dos líneas: 1. Fortalecimiento a microempresas: busca abarcar los aspectos laborales, contables y de recursos humanos con los que debe contar cualquier negocio para conocer el nivel de sus rendimientos financieros. 2. Formación en oficios varios de cara a la empleabilidad: a través de convenios suscritos con el Sena, la fundación facilita a la comunidad formarse en repostería, servicio de bar y mesa, manipulación de alimentos, y demás programas técnicos que les permitan acceder a oportunidades de empleo en la ciudad.

La senda de fortalecimiento de las empresas tuvo como objetivo capacitar aproximadamente a sesenta microempresarios de las zonas intervenidas, acompañándolos por medio de formación y tutoría en aspectos claves de su unidad productiva como lo son el mercadeo, manejo contable y comercialización de sus bienes y servicios. En la etapa de evaluación se logró la compenetración de 52 microempresarios y aquellos elementos concluyentes más destacados

estaban en relación con su nivel de empoderamiento y organización frente a los procesos básicos de sus negocios.

Aunado a lo anterior, esta intervención identificó un sesgo en razón del género, pues se evidenció que son las mujeres las más proactivas al momento de vincularse a los procesos de fortalecimiento de las microempresas, dejando ver por medio de sus testimonios y experiencias que suelen obtener un mayor impacto los emprendimientos participantes que son liderados por mujeres.



## **CAPÍTULO III**

### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Metodología Y Plan De Trabajo**

Este documento busca revisar las lecciones y experiencias de participantes en los proyectos de intervención de los territorios de Ladera y El Retiro, de tal forma que, estos aprendizajes permitan fortalecer futuras estrategias planteadas en proyectos y programas similares, por ello se interactuará directamente con los involucrados, con la finalidad de abordar las variables que permitan enriquecer la investigación, se empleará una metodología mixta que permite acceder a información medible y comparable de las microempresas, así como recoger las experiencias y percepciones de los participantes; complementándose y enriqueciendo el análisis de la información.

#### **3.2. Dimensiones, Variables E Indicadores**

Para esta investigación se han considerado dos dimensiones que enmarcan variables empresariales y sociales en los proyectos desarrollados en la intervención en fortalecimiento empresarial de los dos territorios, las cuales permitirán investigar y así explicar y contextualizar el impacto de las intervenciones en la comunidad objetivo. Se manejarán dos dimensiones dentro de la investigación, la empresarial y la social.

La empresarial, considera tres variables las cuales recogen información referente al funcionamiento propiamente del negocio. En primer lugar, la variable evolución empresarial, relacionada con aquellos aspectos que han incidido directamente en el funcionamiento del negocio desde las áreas administrativas, legales y contables; esta contempla los siguientes indicadores:

- a) Separación de costos y gastos del negocio de los personales
- b) Separación de un sueldo de los gastos del negocio
- c) Manejo registros y/o contabilidad
- d) Realiza estados financieros y los analiza
- e) Empleos generados
- f) Acceso a crédito formal.

En segundo lugar, la variable evolución comercial, relacionada con aquellos aspectos que permiten a los empresarios acercarse a los clientes y concretar las ventas, esta variable contempla los siguientes indicadores:

- a) Crecimiento en ventas
- b) Fidelización de clientes
- c) Aplicación de técnicas de merchandising
- d) Ventas fuera de la zona
- e) Estándares de servicio (oportunidad y satisfacción)
- f) Realizar estrategias comerciales.

En tercer lugar, se considera la variable evolución productiva, relacionada con aquellos aspectos propios de los procesos de producción o prestación del servicio; esta variable contempla los siguientes indicadores:

- a) Reducción de costos
- b) Margen de contribución
- c) Oportunidad del producto o servicio
- d) Nuevos productos.

De otro lado, la dimensión Social considera tres variables que recogerán la información desde una mirada de sostenibilidad del negocio. En primer lugar, la variable de mejoramiento en el ámbito familiar, es decir, como los cambios de comportamiento en la dinámica familiar han beneficiado el funcionamiento del negocio; esta variable contempla los indicadores:

- a) Apoyo familiar
- b) Asignación de roles
- c) Relaciones familiares

En segundo lugar, la variable mejoramiento del entorno social, relacionada con las relaciones vecinales y otras personas con las que interactúan o sociedad en general. Contempla los indicadores:

- a) Capacidad de resolver conflictos
- b) Relaciones interpersonales
- c) Compromiso con el crecimiento comunitario.

En tercer lugar, se considera la variable mejoramiento de la calidad de vida, contempla los siguientes indicadores:

- a) Capacidad económica para adquirir bienes
- b) Acceso a servicios y nuevas tecnologías
- c) Capacidad de relacionamiento y disfrute de tiempo libre

### **3.3. Técnicas E Instrumentos**

Dado el carácter mixto de la investigación, el trabajo de campo combinará tres técnicas de recolección de información que permitirán complementar los resultados obtenidos entre ellas, con el fin de obtener mayor representatividad en los resultados y poder emitir mejores conclusiones. Las técnicas que se emplearán son:

- Encuesta con preguntas semiestructuradas que darán una mirada amplia sobre todo el proceso de fortalecimiento en los aspectos empresariales y sociales.
- Entrevista semiestructurada con la finalidad de obtener una mirada más particular y directa de las percepciones frente a pertinencia de la metodología y cambio de comportamientos que favorecen la microempresa.
- Revisión documental referente a la información disponible que sustenta los proyectos, tales como los informes desarrollados por los equipos asesores, informes finales, sistematizaciones, líneas de base y bibliografía relacionada a la investigación.

### **3.4. Diseño De Muestra**

De un universo de doscientos (200) microempresarios que fueron intervenidos en los proyectos (cien en cada territorio), se tomó como muestra representativa a treinta y cuatro (34) de ellos, los cuales resultaron de determinar el tamaño muestral, empleando una la formula estadística para una población finita (Valdivieso, Valdivieso, & Valdivieso, 2011). La selección de las unidades muestrales ha sido por juicio y conveniencia, es decir, una selección al azar.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

#### **4.1. Descripción de hallazgos en territorios de Ladera y El Retiro**

Teniendo en cuenta las etapas anteriormente mencionadas, así como el principal objetivo del programa de intervención, el cual se basa en la contribución de la fundación al desarrollo social y económico de la comunidad, por medio de un apoyo constante a los microempresarios, representado en capacitaciones y formación organizacional para que las personas que se benefician del programa puedan llevar a cabo una adecuada gestión de sus negocios, programa con el cual se ha logrado una mayor integración social de la comunidad y un progreso evidenciado en mayor inversión y generación de empleo.

En aras de lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en el programa, la Fundación Carvajal estimo cuatro (4) componentes a tener en cuenta:

1. Lograr que las microempresas de los subsectores de comercio, industria y servicios mejoren sus ingresos y productividad.
2. Mejorar las competencias laborales de las personas para la inserción laboral.
3. Mejorar las relaciones humanas y de convivencia en las familias de los participantes como soporte de la sostenibilidad.
4. Sistematización y divulgación de los resultados del proyecto.

*“Lograr que las microempresas de los subsectores de comercio, industria y servicios mejoren sus ingresos y productividad”*

En el trabajo de campo se pudo identificar que el programa tuvo pleno desarrollo en relación al cumplimiento del objetivo definido como la mejora y aumento de los ingresos económicos de los negocios que participaron del mismo; factor que contribuyó a la estabilidad económica de los microempresarios y sus familias. Los beneficiarios a quienes se les aplicó la encuesta argumentan que la Fundación Carvajal les brindo varias herramientas para mejorar su productividad y sus ingresos; entre las cuales se destacan:

- Se realizaron 20 capacitaciones en las que se enseñó a los microempresarios a identificar las oportunidades que les brinda el

territorio que habitan para incursionar como empresarios en el mercado de la zona.

- Los microempresarios que participaron como beneficiarios del programa desarrollado por la Fundación Carvajal en las zonas de Ladera y El Retiro, desarrollaron capacidades empresariales y por medio de estas lograr una mejor gestión administrativa en sus negocios.

- La fundación acompañó de manera personalizada a los microempresarios durante el diseño y puesta en marcha de actividades y estrategias para el mejoramiento gerencial.

- Los microempresarios que participaron del programa desarrollaron nuevas estrategias de ventas y penetración de mercado, las cuales contribuyeron al crecimiento económico de sus negocios.

- ✓ El proceso les ayudó a los microempresarios a mejorar su estima personal a partir del reconocimiento de habilidades, conocimientos y potencialidades frente a la actividad económica que desarrollan, lo que represento un aumento en la venta de sus bienes y servicios al diversificar e innovar en su actividad. Así mismo, el proceso les permitió organizar los registros contables y financieros de sus unidades productivas, separando la contabilidad de sus gastos personales de los de la empresa, lo anterior se evidenció en la disminución de costos, la mejora en la prestación del servicio y una mejor disposición al interior de los negocios.

*“Mejorar las competencias laborales de las personas para la inclusión al mercado laboral y productivo”*

- ✓ Mediante el desarrollo de este componente, los microempresarios fueron motivados a aprender artes u oficios, así como a capacitarse para conocer y saber cómo aprovechar las oportunidades que les brinde el mercado.

- ✓ Los microempresarios de los territorios argumentan que asistieron a varios talleres sobre los diferentes oficios o artes, según su afinidad, los cuales les permitieron fortalecer sus capacidades y ajustarlas a las exigencias del mercado.

- ✓ La Fundación Carvajal desarrolló programas de capacitación en diferentes oficios, con el propósito de que los miembros de las familias de

los microempresarios lograran aprovechar las oportunidades de empleabilidad según la demanda del mercado.

*“Mejorar las relaciones humanas y de convivencia en las familias de los microempresarios como soporte de la sostenibilidad”*

- La Fundación Carvajal brindo talleres a los microempresarios, donde se les explicó de la importancia de una adecuada relación familiar, especialmente cuando en el mismo negocio trabajan varios miembros de la familia; enseñándoles a que las decisiones que se tomen sobre los aspectos relevantes de sus empresas, deben ser concertadas entre todos los miembros de la familia.
- Los microempresarios aprendieron a mantener una mejor relación con sus familias, cuyo mejor resultado ha sido evitar a toda costa la violencia intrafamiliar.
- Los microempresarios lograron sistematizar sus experiencias al interior de los negocios, y de esta forma trazaron estrategias basadas en situaciones anteriores para en adelante saber cómo enfrentar y manejar un inconveniente o problema que se pueda presentar en el negocio (Fundación Carvajal, 2018).

*“Sistematización y divulgación de los resultados del Proyecto”*

Durante el trabajo de campo se identificó que los microempresarios lograron estandarizar los procesos que mejor se acomodaron a las necesidades de sus negocios, y de esta forma, en la actualidad saben cómo enfrentar una situación problema que se les puedan presentar.

Los empresarios han establecido sistemas de monitoreo y evaluación para analizar el comportamiento de sus negocios, como por ejemplo el desarrollo de la matriz DOFA, donde aprendieron a identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y de esta forma han logrado identificar. En qué aspectos están fallando y como corregirlos.

El principal objetivo del programa que adelantó la Fundación fue lograr el desarrollo de estos territorios (Ladera y El Retiro), fortaleciendo las redes

económicas, que les permitan a las personas cabeza de familia generar ingresos económicos, de esta manera mejorando su calidad de vida y la de sus núcleos familiares, pues como se logró identificar durante el trabajo de campo, en el aspecto económico la cifra es alarmante, casi el 50% de los habitantes de estos territorios devengan menos de un salario mínimo, cuyo ingreso en su gran mayoría proviene de actividades de economía informal.

Estos bajos ingresos en buena parte se deben a la escasa formación técnica en áreas y oficios que sean requeridos en el mercado laboral de la ciudad, así como los índices de desempleo, y porque no decirlo, la discriminación tanto de clases como de raza que prima al momento de ocupar las plazas laborales. Este fenómeno de pobreza, sumado a la falta de oportunidades de surgir, acrecientan los problemas de violencia, de robos, conformación de pandillas para delinquir, drogadicción, etc.

De lo revisado en los resultados de la intervención, se evidencia que, el programa que desarrolló la Fundación Carvajal, se han mantenido en el tiempo, esto se debe en buena medida a la integración de su estrategia, en la cual se han considerado las necesidades apremiantes de la población y con base en ellas se ha desarrollado un programa que integre una solución que tenga incidencia sobre las mismas; fue así como se fomentó el desarrollo y formalización microempresarial, pero al tiempo brindando educación a los microempresarios y a sus familias, así como una formación en finanzas personales y recurso humano, adicional a ello, el programa se orientó también a la comunidad infantil, fomentando el ahorro y la innovación, todo ello influenciando positivamente en el desarrollo de las comunidades participantes.

#### **4.2. Impactos generados por los procesos de intervención**

El proyecto de intervención bajo estudio fue de gran aporte para el fortalecimiento y desarrollo de estas comunidades, dado que permitió la participación ciudadana y dio a conocer la situación real de estos lugares que han sido marginados tanto a nivel económico como social; con este proyecto de intervención, la Fundación logró mejorar algunas de las condiciones de vida de estas comunidades, especialmente mediante capacitaciones para que las personas aprendan a manejar los diferentes aspectos entre ellos el financiero en sus microempresas, así como también a generar redes de apoyo y desarrollo de

proyectos como el trueque, el cual involucra el fortalecimiento social y económico, así como el apoyo mutuo entre las personas que conforman la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a presentar la información recolectada sobre la percepción de los beneficiarios y sobre la realidad de sus negocios después de la intervención que realizó la Fundación Carvajal en estos territorios.

El instrumento con el que se recopilaban los datos analizados, permitió el análisis a profundidad de los beneficios que trajo consigo el proyecto de la Fundación, fue una encuesta aplicada a una muestra representativa de las personas que participaron como beneficiarios del mismo.

En la siguiente gráfica (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) Se presenta la distribución de la población encuestada de acuerdo al nivel de estudio con que cuenta cada persona.

**Gráfico 4.1. Distribución de la población según su nivel de estudio**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

De acuerdo con lo presentado en la gráfica anterior, el 30% de las personas encuestadas son bachilleres, el 25% no culminaron su educación secundaria, el 20% se graduaron como técnicos o tecnólogos, el 20% solo culminaron la primaria y el otro 5% restante alcanzaron nivel educativo superior o profesional.

Desde la perspectiva del nivel educativo, estos resultados indican que la población donde la Fundación Carvajal desarrolló el programa, en su gran mayoría no cuentan con un nivel educativo alto, lo que dificulta un poco la formación de los microempresarios, especialmente en el ámbito financiero, razón que demuestra la importancia de realizar un monitoreo de las estrategias implementadas, con el objetivo de analizar si los resultados obtenidos permanecen en el tiempo o si es necesario reforzar los temas y conocimientos transmitidos, con el propósito de que continúen vigentes dichas estrategias y de esta forma se genere valor agregado para la comunidad.

La siguiente grafica (Ver grafica 4.2 muestra la distribución de la población según su género (hombres y mujeres).

**Gráfico 4.2. Distribución de la población según su género.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

La grafica anterior muestra que el 75% de la población encuestada son mujeres, y el 25% restante son hombres, este resultado muestra la prevalencia del género femenino y la participación que ha ganado en los diferentes espacios de la sociedad, en este caso puntual como microempresarias.

Los datos de la gráfica anterior corresponden al análisis demográfico, los cuales pueden ser relevantes si en el futuro, la fundación desea realizar una nueva intervención que requiera el desarrollo de estrategias enfocadas en género, en este orden de ideas, las estrategias deberán pensarse de acuerdo a los hallazgos y cifras predominantes de género.

En la siguiente grafica (Ver grafica 4.3.) Se aprecia la distribución de la población encuestada de acuerdo al rango de edad:

**Gráfico 4.3. Distribución de la población según el rango de edad**



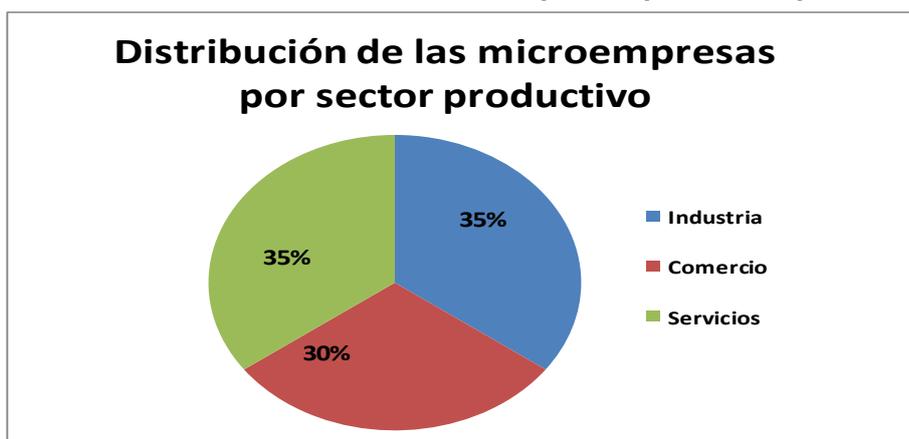
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

Según la gráfica anterior, el 55% de las personas que participaron como beneficiarios del programa que desarrolló la Fundación Carvajal en las zonas de Ladera y El Retiro, fueron personas mayores entre 20 y 50 años de edad, y el 45% restante se encontraron en un rango de edad mayor a los 51 años.

Los resultados anteriores reflejan por un lado el esfuerzo de la Fundación en promover un proceso de intervención incluyente, que promoviera la participación efectiva del individuo a partir de sus características individuales y sus condiciones específicas. De otro lado se evidencia la fuerza, la energía, el interés de las personas adultas por emprender negocios en los que puedan desplegar toda su experiencia, o más bien, la necesidades y circunstancias adversas a las que se tienen que enfrentar las personas adultas que se ven obligados a continuar luchando para generar ingresos que les permita subsistir.

La siguiente gráfica 4.4. (Ver: gráfica 4.4.) muestra la distribución de las empresas que participaron del programa desarrollado por la Fundación Carvajal, de acuerdo al sector productivo donde se ubica cada una.

**Gráfico 4.4. Distribución de las microempresas por sector productivo.**



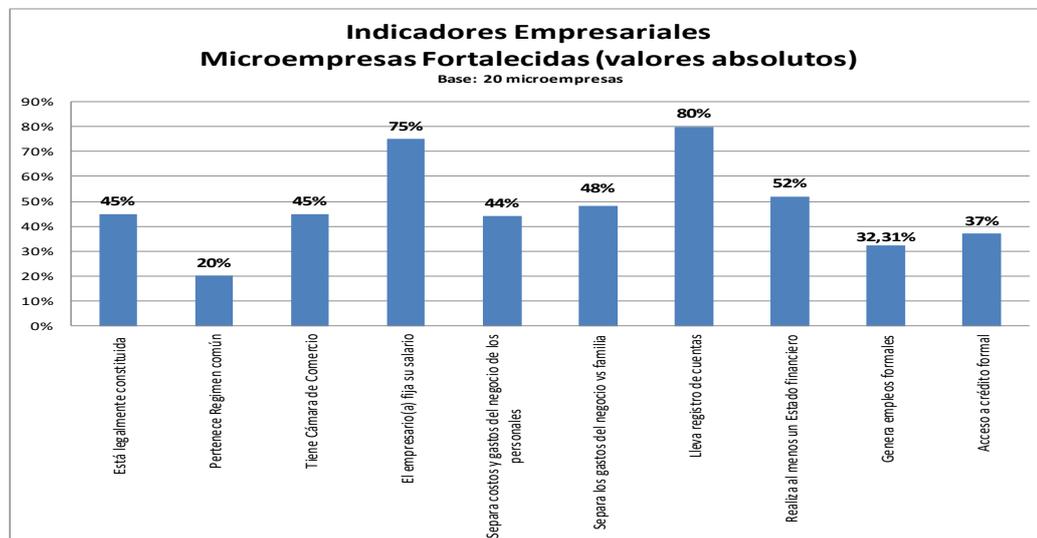
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

En cuanto a la dimensión empresarial, la intervención incluyó microempresarios de los tres sectores económicos más productivos del país. El conjunto de las unidades productivas está distribuido en un 35% de negocios que pertenecen al sector Industrial, 35% al sector comercial y un 30% al sector de servicios.

Teniendo en cuenta estos resultados, es posible identificar que el ecosistema empresarial de estos territorios contiene muchas formas de actividades económicas que permite satisfacer las necesidades de sus habitantes, lo que a su vez proporciona el crecimiento económico del mismo. No solo se encuentran negocios del sector comercial como usualmente se piensa, es decir, tiendas de barrio, pequeños supermercados, venta de ropa, zapatos, etc.; sino también se encuentran microempresas que pertenecen a otros sectores de la economía como fabricación de productos artesanales de cuero, joyería, prendas de vestir y alimento entre otros. Así como servicios especializados de aseo, restaurantes, peluquerías, comunicaciones, etc. Esta diversidad económica genera oportunidades de crecimiento de las microempresas y del territorio.

## A. Indicadores empresariales

**Gráfico 4.5. Indicadores de las microempresas participantes de la intervención**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

De acuerdo con lo expuesto, solo el 45% de las empresas encuestadas se encuentran legalmente constituidas y se encuentran registradas ante la Cámara de Comercio, el 55% restante se encuentran en la informalidad, es decir que, realizan actividades económicas con recursos provenientes de sus hogares manteniéndose en la informalidad sin que consideren un aspecto importante la formalización legal y el pago de impuestos. Estos aspectos a largo plazo reducen la productividad, los recaudos tributarios y las posibilidades de contar con un retiro y vejes digna al no hacer parte del sistema pensional de Colombia.

El 20% de las empresas encuestadas pertenecen al régimen común; por su parte el 75% de los empresarios fijan su salario, es decir que llevan una contabilidad y proyección de cuentas adecuada, pues no asumen que las ganancias de su negocio al 100% son su utilidad y por ende pueden disponer de ella; es decir, que se ponen un sueldo y lo estiman como un gasto, de esta forma conocen la utilidad real proveniente de los ingresos menos los gastos y obligaciones, pues si el propietario a su vez atiende su negocio, este debe calcular su salario como un trabajador más en la nómina.

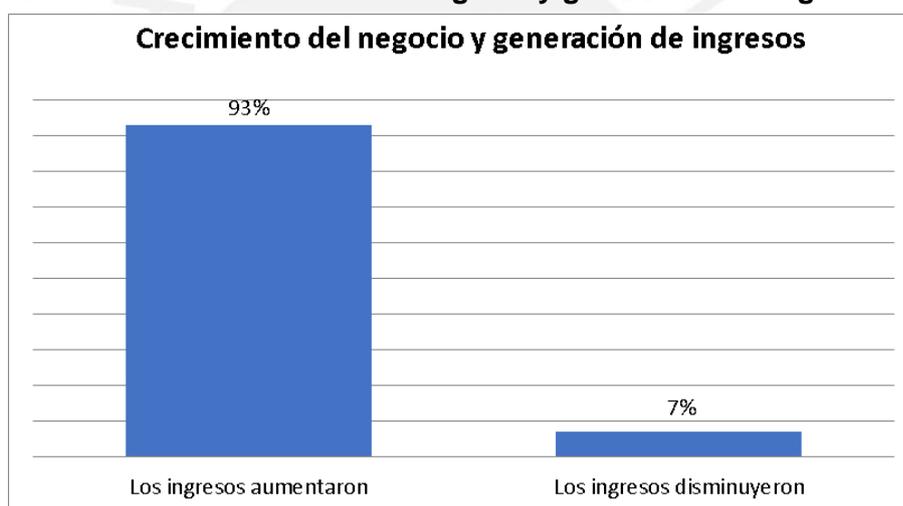
Los datos anteriores son de gran utilidad para la evaluación actual del impacto que se logró con el programa de intervención de la Fundación Carvajal, es decir,

que permiten identificar la cantidad de las microempresas que se han formalizado después del programa, así mismo, es importante que la Fundación continúe estimulando la formalización de estas microempresas, pues en la actualidad la cifra de negocios informales continua siendo alta, factor que puede a futuro entorpecer la permanencia de los resultados logrados con la intervención de la fundación por medio del programa desarrollado con estas comunidades.

#### B. Crecimiento de los negocios y generación ingresos

En la siguiente grafica (ver gráfico 4.6.) se presenta el crecimiento de las microempresas que participaron como beneficiarias del programa que desarrollo la Fundación Carvajal en las zonas de Ladera y El Retiro.

**Gráfico 4.6. Crecimiento del negocio y generación de ingresos.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

Observando la gráfica anterior, se puede identificar que realmente el programa impulsor de desarrollo económico, tuvo un impacto favorable en el sentido que los empresarios lograron incrementar sus ingresos, entre otras cosas porque las capacitaciones del programa les permitieron trazar estrategias para mejorar las falencias de sus negocios, organizar su contabilidad, determinar los costos reales, así como los ingresos reales, entre otras cosas.

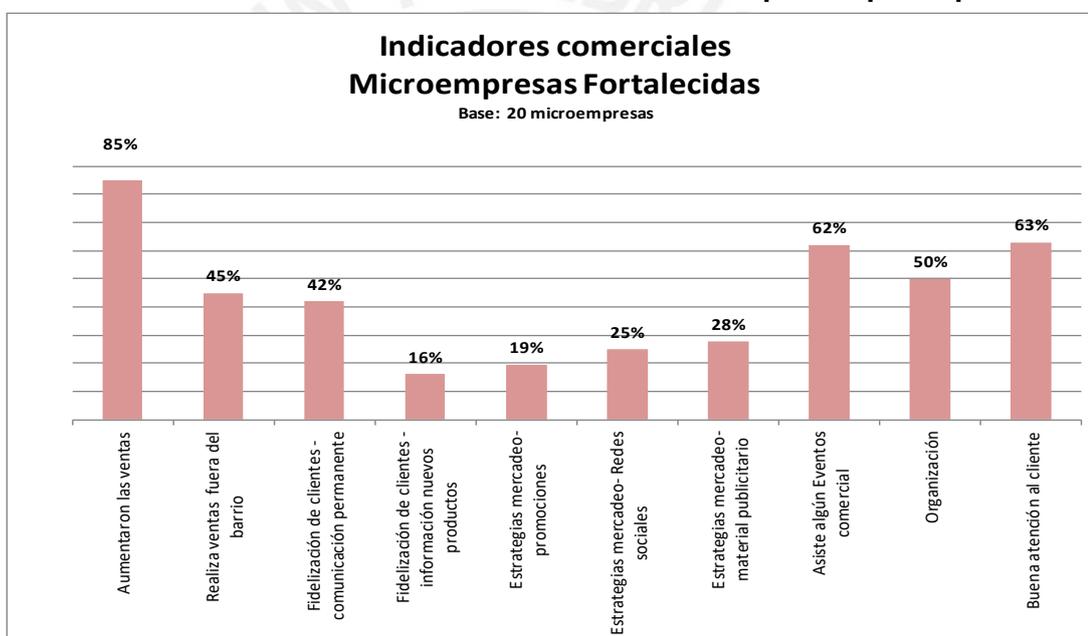
Por otra parte, es posible identificar que el 7% de las organizaciones encuestadas dicen haber disminuido sus ingresos después del programa; sin embargo, dado que es un porcentaje mínimo, comparado con las demás

organizaciones que dicen haberlos incrementado, es posible arriesgarse a pensar que los propietarios de estos negocios no aplicaron correctamente las pautas y/o estrategias que se manejaron en el programa, una razón entre otras posibles, por la cual sus negocios no lograron incrementar los ingresos.

### C. Indicadores comerciales

La siguiente grafica (Ver gráfico 4.7.) muestra los diferentes indicadores que en la actualidad se pueden encontrar en las microempresas que participaron como beneficiarias del programa que manejo la Fundación Carvajal en las zonas de Ladera y El Retiro.

**Gráfico 4.7. Indicadores comerciales de las microempresas participantes**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

De acuerdo a los resultados de la gráfica anterior, el 85% de los empresarios argumentan haber incrementado las ventas de sus negocios, así mismo, el 45% dice realizar ventas fuera del establecimiento comercial y del barrio donde están ubicados, esto indica que los empresarios de estos negocios están buscando oportunidades de esparcimiento organizacional que les permitan generar mayores ingresos.

Se observa que el 42% de los empresarios han logrado la fidelización de sus clientes después de la intervención de la Fundación Carvajal; argumentando que entre las estrategias que manejaron para dicha fidelización estuvo la

comunicación permanente con los clientes, y en un 16% gracias a la información que se le dio a los mismos sobre nuevos productos.

El 19% de los empresarios que fueron encuestados argumentan que utilizaron estrategias de mercadeo enfocada en las promociones; en este orden de ideas, y teniendo en cuenta que estas estrategias son parte importante del éxito de las organizaciones en el mercado; cabe resaltar que la Fundación Carvajal no logro su cometido de capacitar y motivar a estos empresarios para que trazaran dichas estrategias en sus negocios; es decir que faltó hacer énfasis en el tema.

El 25% de los empresarios aseguran haber desarrollado mercadeo de sus productos y servicios en redes sociales; si bien este porcentaje no es muy alto; es importante resaltar que el programa ha motivado a estas personas a utilizar estas nuevas herramientas que le permiten a las organizaciones conseguir mayor penetración de mercados, es cierto que falta camino por recorrer en este aspecto, pero si se analiza la ficha técnica de las personas encuestadas este porcentaje es relevante, dado que por su condiciones de nivel educativo bajo y las edades, de una gran parte de estos empresarios (más de 50 años) inciden altamente en la baja motivación para que se utilicen estas herramientas.

En cuanto a las estrategias de mercadeo por medio de material publicitario, el 28% de los empresarios argumentan haberlas aplicado en su negocio una vez aprendidas en el programa de capacitación que les brindó la Fundación Carvajal. Así mismo, se puede observar que el 62% de estas organizaciones, hacen presencia en eventos comerciales, lo que es importante, dado que este es un modo de publicitar sus productos y servicios de una forma masiva y hacia un público estratégico.

Como última estrategia comercial, se identifica que el 63% de los empresarios mejoraron la atención al cliente al interior de sus negocios, aspecto relevante, dado que, en buena medida, si los clientes se sienten satisfechos y a gusto con la atención que recibieron, seguro recomendarán la microempresa con otros clientes y por ende sus productos y/o servicios; lo que les permitirá abarcar un mayor mercado y lograr una buena imagen dentro del mismo.

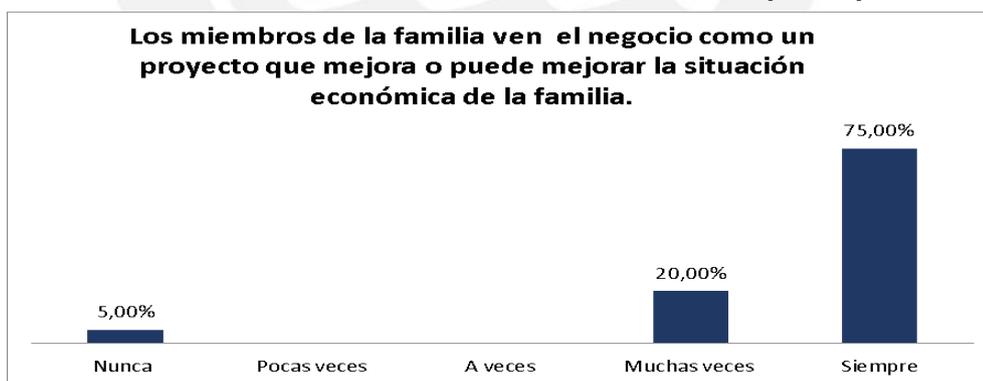
Los resultados anteriores dejan ver la importancia del programa que llevo a cabo la Fundación Carvajal en estas zonas, pues durante el trabajo de campo, los

microempresarios argumentan que en sus negocios no tenían estrategias de costos, producción, publicidad, etc.; su único recurso era la buena atención al cliente, sin embargo, se llevaba a cabo de una forma empírica, realmente no se identificaban las necesidades de los clientes y usuarios. Posterior a la intervención, los microempresarios comprenden la importancia de generar y ejecutar estrategias comerciales para mejorar sus ventas permitiendo el crecimiento del negocio; todo ello ha permitido el fortalecimiento económico de los negocios y de las familias que dependen económicamente de los mismos, así como también ha contribuido a una mayor integración social de la comunidad, pues las capacitaciones y programas que se llevaron a cabo, permitieron un mayor acercamiento entre microempresarios, así como la puesta en marcha del benchmarking con el propósito de transferir el conocimiento a otros grupos de empresarios.

#### D. Mejoramiento en el ámbito familiar

La siguiente grafica (Ver gráfica 4.8) muestra la visión que tienen los miembros de la familia de los empresarios con relación a la importancia que tiene el negocio en su desarrollo y sostenimiento económico.

**Gráfico 4.8. Visión de los miembros de las familias participantes.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

Dado que el apoyo familiar es una variable clave para el progreso de estas microempresas, se indagó sobre su percepción con relación a la importancia que tiene el negocio en la situación económica de la familia; encontrando que el 75% argumentan que su economía depende totalmente del negocio; el 20%

manifiesta que este tiene una gran importancia en su economía; y el 5% dice que no tiene ninguna incidencia.

El resultado anterior muestra la importancia que tienen los negocios en la vida familiar de las personas que dependen económicamente de los mismos, razón por la cual, es necesario que los programas que se desarrollen no se queden solo en la implementación, es preciso que se continúe realizando un monitoreo que permita saber si las estrategias aplicadas y los resultados obtenidos se mantienen en el tiempo, y de no ser así, es preciso que se realicen nuevas intervenciones que permitan mantener dichos resultados.

#### E. Efectos de la intervención en la calidad de vida

La siguiente grafica (grafica 4.9.), muestra los bienes materiales que las familias dueñas de los negocios que participaron como beneficiarios del programa de la Fundación Carvajal, han adquirido gracias al incremento en las utilidades, después de aplicar las estrategias aprendidas en el programa.

**Gráfico 4.9. Bienes familiares adquiridos a partir del fortalecimiento del negocio.**



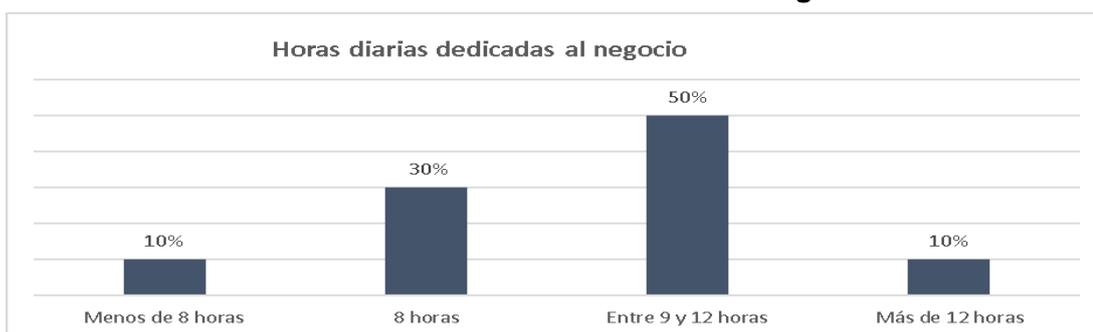
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

Debido a que el componente social es transversal en el modelo de intervención de la Fundación Carvajal, se hace necesario analizar el efecto del programa en las relaciones sociales y de comunidad de los microempresarios a partir de la aumento de ingresos de su negocio. Las personas intervenidas han logrado por medio de sus unidades productivas adquirir bienes como vivienda,

electrodomésticos, vehículos que les brindan un grado de bienestar físico, social y psicológico derivado de las condiciones en que ahora viven.

En la siguiente grafica (Ver gráfica 4.10., se muestra el tiempo que los microempresarios dedican a sus negocios, este aspecto es clave para evaluar los niveles de bienestar de los mismos, dado que antes de la intervención, muchos de ellos invierten gran parte de su tiempo atendiendo el negocio.

**Gráfico 4.10. Horas diarias dedicadas al negocio.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

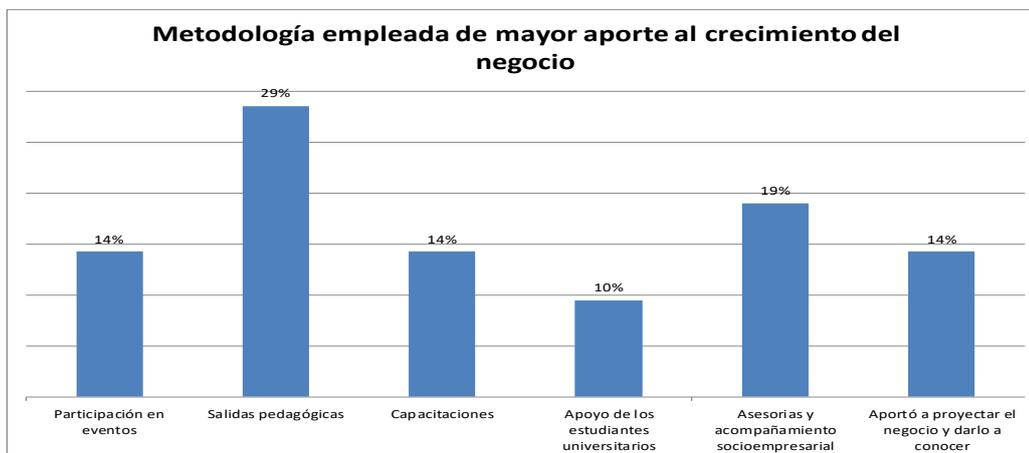
En cuanto a las horas laborales de las microempresas, el 50% manifiestan trabajar entre 9 y 12 horas diarias, seguido de un 30% que dicen trabajar 8 horas al día, un 10% trabajan menos de 8 horas y el 10% restante trabajan más de 12 horas diarias.

Teniendo en cuenta lo anterior, es posible identificar que los empresarios invierten gran parte de su tiempo en la atención del negocio, descuidando espacios personales que podrían utilizar para compartir con las familias. Lo que de alguna manera afecta su calidad de vida.

#### F. Percepción de los beneficiarios con relación al programa ejecutado

En la siguiente grafica (Ver gráfica 4.11.), se presentan las diferentes metodologías que fueron empleadas por la Fundación Carvajal durante el desarrollo del programa con el que fueron capacitados los microempresarios, y la receptividad de las mismas por parte de ellos.

**Gráfico 4.11. Metodología empleada por los empresarios para generar un mayor crecimiento y desarrollo de los negocios.**



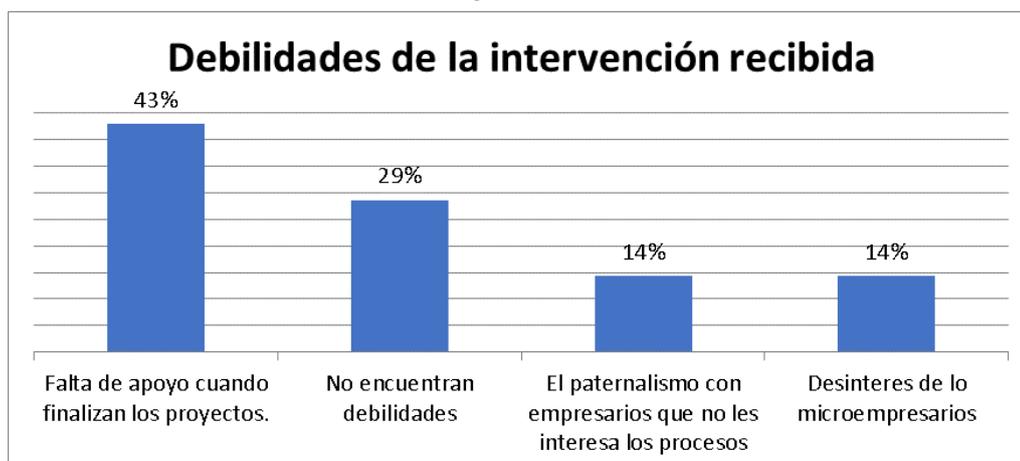
Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

En la gráfica anterior se puede identificar que el 29% de los beneficiarios del programa argumentan que de la metodología que empleó la Fundación Carvajal, el aspecto que mayor impacto ha generado al crecimiento de los negocios fueron las salidas pedagógicas, seguido de un 19% que opinan que fueron más relevantes las asesorías y el acompañamiento que se les brindó; los demás porcentajes son muy similares en cuanto a calificación de importancia e incidencia en el crecimiento de su negocio, entre ellos, las capacitaciones, la participación en eventos, el apoyo que recibieron de los estudiantes universitarios y el aporte que les brindó la fundación para lograr proyectar el negocio y darlo a conocer en el mercado.

El resultado anterior permite identificar que los empresarios presentaron buena receptividad con relación a los conocimientos, capacitaciones y metodologías que les enseñaron las y los asesores encargadas de llevar a cabo la implementación de la intervención, esto deja ver que es posible continuar con estos aportes, en pro del fortalecimiento y crecimiento social y económico de estos territorios.

La siguiente gráfica (Ver gráfico 4.12.) muestra las debilidades que se han presentado producto de la intervención en los territorios participantes, es decir, las falencias que durante la presente investigación se lograron identificar con relación a la percepción de los beneficiarios después de cierto tiempo de desarrollado el programa.

**Gráfico 4.12. Debilidades de la intervención según percepción de los empresarios.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

En cuanto a las debilidades que consideran los beneficiarios del programa, la más relevante con un 43% es la falta de apoyo cuando este tipo de programas finalizan; es decir, que estas personas consideran que una vez terminada la ejecución del programa, la fundación se olvida de ellos y no vuelven a monitorear los resultados del mismo a lo largo del tiempo. El 29% dicen no encontrar ninguna debilidad en el programa y su ejecución, seguido de un 14% que argumentan que existe demasiado paternalismo con algunos microempresarios y negocios que se encuentran interesados en el proceso; y el 14% restante dice que la principal falencia del programa es la falta de interés que los microempresarios en el mismo; para lo cual, el proyecto y la fundación no lograron motivarlos.

#### **4.3. Análisis de las competencias y el potencial productivo desarrollado por los microempresarios a través de los programas de formación.**

De acuerdo a la investigación realizada en los territorios donde la Fundación Carvajal realizó la intervención, se ha evidenciado que los microempresarios desarrollaron competencias para aprovechar el potencial productivo de sus negocios; en este orden de idea, se encuentra que las estrategias implementadas por los microempresarios, para mejorar y potenciar el aspecto de producción, se basaron en:

Asistir y participar de las capacitaciones que el programa les brindo, para de esta forma poner en práctica las fortalezas aprendidas en el área de producción de sus negocios.

Determinar y conocer todos y cada uno de los costos que se encuentran presentes en la fabricación de un producto, dado que antes de las capacitaciones los microempresarios desconocían una serie de aspectos que hacen parte de los costos en el proceso productivo, como el gasto de energía, los transportes para adquirir materias primas y/o insumos, el gasto en la factura de telefonía para llamar a los clientes a ofrecerles el producto e invitarlos a visitar al negocio, el gasto de internet para dar a conocer sus productos en las redes sociales y la mano de obra, entre otros, especialmente este último aspecto era subvalorado, cuando el empresario mismo se encarga de la parte productiva, es decir, que en ese caso, el empresario no se asignaba un sueldo para sí mismo, el cual debía tener en cuenta para determinar los costos de producción de la empresa.

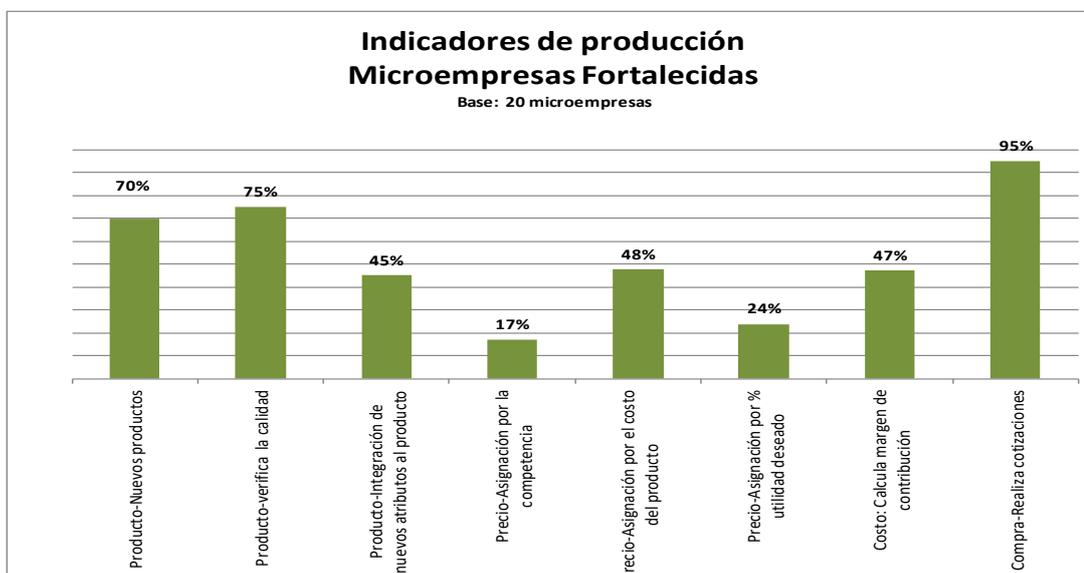
Aplicaron la estrategia de determinación de costos para el producto y de esta forma pudieron conocer el costo real de los mismos y por ende fijar un precio adecuado para ellos, comprendiendo que dicho precio debe estar conformado por los costos de producción más el porcentaje de ganancia o utilidad esperado.

Otra competencia que desarrollaron los microempresarios intervenidos, se fundamentó en la innovación de sus productos y/o servicios, en pro de satisfacer a cabalidad las necesidades de sus clientes y de esta forma lograr su fidelización y la atracción de nuevos clientes por referencia de los actuales.

#### A. Indicadores de producción

En la siguiente grafica (Ver grafica 4.13.) se presentan los indicadores de producción aplicados a las microempresas intervenidas.

**Gráfico 4.13. Indicadores de producción aplicados a las microempresas intervenidas.**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos arrojados en el instrumento aplicado

En cuanto al aspecto de producción, de las microempresas encuestadas, el 70% argumentó que diseñaron, fabricaron y/o comercializaron nuevos productos, y el 75% dicen que siempre verifican que el producto o servicio que van a entregar al mercado cumpla con los estándares de calidad.

El 45% de estos microempresarios dicen que han integrado nuevos atributos a su producto o servicio. Y pese a que este resultado es alto en sí mismo porque solo se encuentra un 5% debajo de la media, cabe resaltar la necesidad de incrementarlo, y para ello, la innovación es una herramienta valiosa que le permitirá sobresalir en el mercado, dado que dicha innovación estará encaminada a mejorar la percepción de los clientes.

Respecto al precio del producto y/o servicio el 17% de las empresas encuestadas dicen que el precio de sus productos es asignado por la competencia, es decir que X empresa observa e indaga sobre los precios que la empresa Y, y de esta forma establece que su producto debe tener un precio acorde al que maneja la competencia para el mismo producto; así mismo, el 48% de las empresas argumentaron que definen el precio de acuerdo a los costos de fabricación, importación, mano de obra, etc., es decir que calculan dichos costos y saben que por debajo de ese valor no deben vender el producto o servicio, sino

por el contrario calcular un precio que les permita obtener utilidades; por su parte, el 24% dice que calcula el precio de sus productos de acuerdo a la utilidad que desean obtener; es decir que suman dichos costos, y a el resultado le agregan la utilidad que ellos desean, esta ecuación les permite determinar el precio al que se debe vender X producto tanto para llegar a un punto de equilibrio como para alcanzar utilidades por ventas, por último, el 47% de las microempresas de la zona manifiestan estar aplicando a sus costos el margen de contribución.

Una vez conocidas las estrategias que aplicaron los microempresarios para el fortalecimiento productivo en sus negocios, es preciso resaltar que los beneficiarios del proyecto tuvieron acompañamiento durante todo la implementación de sus estrategias, lo que facilitó que los microempresarios pudieran identificar en que estaban fallando y como corregirlo,



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

La investigación sobre los procesos de intervención de la Fundación Carvajal, tomando el crecimiento socioeconómico de los microempresarios como unidad de análisis, permitió encontrar elementos que, proponen mejoras y solidifican la metodología de intervención para las pequeñas y medianas empresas de Cali, además de aportar insumos para proponer una guía que puede ser utilizada para fortalecer intervenciones futuras en nuevos territorios.

A continuación, se proponen una serie de conclusiones obtenidas de los hallazgos identificados en la fase anterior. Se parte de analizar la pertinencia del proyecto por medio de una evaluación socioeconómico de la población desde el enfoque de la gerencia social; posteriormente se presentan las principales conclusiones en relación a los ejes de trabajo y los objetivos de intervención del mismo con la finalidad de comprender si realmente se encuentran alineadas a las necesidades de la población; y finalmente se analizan los impactos de este programa en la comunidad desde el punto de vista de sus habitantes.

1. En primer lugar la investigación se propuso analizar la información recolectada por la fundación para plantearla a manera de diagnóstico y posteriormente justificar el desarrollo de la misma. La finalidad de este diagnóstico inicial fue determinar el propósito del programa, así como la composición socioeconómica de sus participantes. Dentro de este análisis se pudo determinar que en efecto las comunidades intervenidas poseen diversas problemáticas de tipo social y económico que contribuyen a un estancamiento en términos laborales y académicos. Factores como el mal estado de la vivienda o la no posesión de la misma, los bajos ingresos, el desempleo y la informalidad fueron constantes identificadas en el proceso investigativo. Posteriormente, se evaluaron aspectos de carácter socioeconómico que permitieran determinar factores potenciales para la intervención. En este sentido, se encontró que la mayor parte de la población no posee un nivel educativo alto y que son predominantemente mujeres y jóvenes, estos dos aspectos dieron luces sobre la necesidad de incorporar un enfoque diferencial dentro del proyecto de intervención. Así mismo se pudo determinar que del total de

empresas y negocios existe un ecosistema empresarial diverso que contiene varias formas de actividades económicas, lo cual se manifiesta como una potencialidad para el crecimiento económico de la comunidad; aunque también es de destacar que poseen problemas asociados a la falta de una constitución legal (pocas poseen Cámara y Comercio, en pocos casos se realiza una separación de costos y gastos del negocio con los personales y familiares, pocos realizan estados financieros y en muy escasas ocasiones se genera empleo formal o se accede a créditos) que ponen de manifiesto necesidades particulares.

A partir del análisis anterior se concluye que la población intervenida se encontraba en un estado de alta vulnerabilidad producto de diversos factores sociales y políticos que han derivado en una escasa capacitación y un bajo nivel de desarrollo y emprendimiento. Por tanto, se requería necesariamente de un proceso de intervención de intervención integral que mejore todas las condiciones de vida de la población participante. Es en este panorama que surge la necesidad de diseñar una estrategia desde la gerencia social, pues es este campo el que se configura como clave para la articulación de los propósitos gerenciales y las necesidades de la población vulnerable. De manera que, esta primera parte de la investigación concluye que, en efecto, la implementación del proyecto de intervención de la Fundación Carvajal era necesario en el marco de las necesidades socioeconómicas de la población, siempre y cuando este lograra articularse a dichas condiciones y buscara realizar un aporte a la población, lo cual se analiza en la siguiente conclusión.

2. Después de determinar que el proyecto era pertinente para la población, la presente investigación se propuso analizar los frentes de trabajo del programa de la Fundación Carvajal y el proceso de implementación del mismo, esto con el objeto de comprender hasta qué punto el diseño del programa estuvo articulado con las necesidades de la población, previamente analizadas. El programa se configuró por medio de cinco etapas: la primera de ellas de observación y exploración de los territorios, mediante el cual se identificaron los contextos situacionales en el territorio, a la vez que se delimitaron las potenciales zonas de intervención. Esta etapa es fundamental dentro de un proceso de

gerencial social pues es la base para el planteamiento de las líneas de acción y de los aspectos diferenciales que contendrá el proyecto. La segunda etapa fue de generación de confianza, mediante la cual se buscó el establecimiento de una relación entre la fundación y la comunidad, dicho proceso es el punto articulador, pues todo programa de intervención en gerencial social debe partir de la participación de la comunidad y el diseño de la estrategia a partir de los aportes de la misma. Durante este proceso la Fundación coordinó encuentros con los líderes de la comunidad quienes dieron a conocer el programa a la población, quienes aceptaron la puesta en marcha del mismo bajo condiciones específicas y con el conocimiento pleno de los aspectos que lo componían, esta fase culminó en la puesta en marcha de programa con la participación activa de la comunidad.

Posteriormente se realizó la caracterización socioeconómica para la identificación de los principales problemas en la comunidad. Como se mencionó en la primera conclusión esta fase mostró las problemáticas de la comunidad asociadas a las dimensiones abordadas por el programa, de manera que se trató de una etapa primordial para el diseño del mismo que no solamente evidenció los factores de vulnerabilidad de la comunidad sino también las potencialidades de la misma. La cuarta etapa fue de diseño y ejecución de la estrategia, la cual estuvo siempre acompañada de la colaboración de la comunidad y basada en los resultados de la línea de base anterior, teniendo en cuenta siempre los límites de la oferta de la fundación. Las conclusiones en relación a esta fase y los impactos de la misma se darán en la siguiente conclusión, no obstante, se enfatiza en que se trató de una fase colaborativa y de constante re-evaluación, pues la fundación se encontró siempre en disposición de analizar las herramientas y procesos y adecuarlos a los cambios y transformaciones. Algunos de los principales resultados de esta etapa fue el desarrollo de programas como “escuela de líderes”, los trueques comunitarios, la formación de madres comunitarias y docentes bajo del programa “Saberes”, y las capacitaciones a los microempresarios en temas de formación en actividades variadas. Finalmente se planteó una etapa de evaluación y monitoreo, que si bien se llevó a cabo de manera constante tuvo como carencia principal la no

realización de un análisis de impactos, el cual se pretende evaluar en la siguiente conclusión.

3. Una vez que se evaluaron las condiciones de la población y los propósitos del programa de la fundación, la presente investigación se planteó la necesidad de conocer los impactos del mismo desde la percepción de los participantes. La perspectiva de los sujetos intervenidos es un factor fundamental para la evaluación de estrategias en la gerencial social, sin embargo, como es el caso de la Fundación Carvajal, muchas veces se desconoce la percepción de los participantes y se tiende a evaluar los resultados en función de datos cuantitativos que si bien otorgan información relevante no se encuentran del todo articulados a las necesidades de la población.

En este sentido, la presente investigación indagó por los impactos tanto en términos económicos como sociales; sobre los primeros se encontró que los participantes del programa lograron incrementar sus ingresos y que para ello aplicaron los conocimientos adquiridos durante el programa como la fidelización de clientes, estrategias de mercadeo (promociones, uso de redes sociales, presencia en eventos comerciales) y mejoramiento de los procesos organizativos. Partiendo del diagnóstico planteado inicialmente en el cual se puso en evidencia la baja capacitación y formación académica de los habitantes de los barrios, se concluye que el programa fue positivo pues demostró un significativo mejoramiento de los ingresos de los participantes a partir del aprendizaje de herramientas clave para sus negocios.

De otra parte, se evaluaron los impactos en términos sociales partiendo del ámbito familiar y complementando con aspectos personales. Dado que el apoyo familiar es una variable clave para el progreso de la microempresa, en la presente investigación se indagó sobre la percepción de los miembros de la familia en relación a la importancia que tiene el negocio en la situación económica del grupo familiar encontrando que para la gran mayoría de ellos el negocio tiene una gran importancia y en muchos casos su economía depende del mismo. Así mismo, se encontró que los programas permitieron mejorar la calidad de vida de los

beneficiaron manifestada en la adquisición de bienes para el hogar, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el aumento del tiempo dedicado al hogar.

Esta última fase de la investigación permite concluir que el programa tuvo un impacto positivo pues desde la percepción de los participantes aspectos como las salidas pedagógicas, las asesorías, los acompañamientos empresariales y las capacitaciones jugaron un papel importante para el desarrollo de sus negocios. La gerencial social establece como prioritario el desarrollo de mecanismos e instrumentos que involucren las capacidades, habilidades y competencias de los participantes en el diseño e implementación de intervenciones, por lo cual la presente investigación es un aporte en el análisis de metodologías para la evaluación de programas de gerencial social. Respecto al cambio de comportamiento para la sostenibilidad del negocio, los empresarios percibieron principalmente que la intervención les permitió alejarse del modelo asistencialista que había sido característico e histórico de estos territorios. Lo que además logró generar avances en la construcción de iniciativas para el fortalecimiento y generación de sus propias fuentes de ingreso que los ha llevado a proyectarse al mediano y largo plazo.

De esta manera se puede concluir que la intervención impactó positivamente en el comportamiento de los microempresarios, convirtiéndolos en referentes de testimonios frente a sus familiares y vecinos sobre cambios de mejoramiento en sus estilos de vida y condiciones socioeconómicas. Estas transformaciones se evidencian en el cambio de sus roles tanto a nivel personal, familiar, comunitario e incluso en lo municipal. Al respecto los microempresarios se perciben como personas valiosas, con más capacidades y responsabilidades, que conlleva a ratificar el compromiso e interés de generar oportunidades de desarrollo para la comunidad.

Por último, vale la pena mencionar que se evidenciaron algunas falencias en la intervención como la falta de apoyo cuando se finalizan los proyectos, el paternalismo y la falta de interés de algunos empresarios, lo cual se manifiestan como aspectos a mejorar durante el desarrollo de futuras estrategias y que se presentan a manera de recomendaciones en la siguiente sección.

## **CAPÍTULO VI**

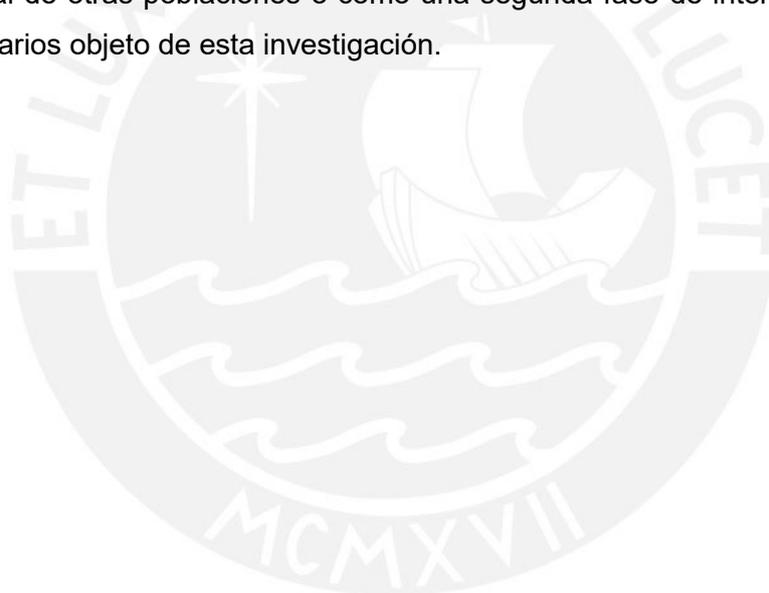
### **RECOMENDACIONES**

Partiendo de las conclusiones planteadas en el apartado anterior, se establecen las siguientes recomendaciones:

1. Si bien las microempresas intervenidas aumentaron sus ingresos a partir de la venta en sus unidades productivas, se evidenció la ausencia de un plan estratégico de mercadeo que tome en cuenta el comportamiento del mercado que varía repentinamente y puede representar oportunidades de éxito o fracaso dependiendo de la rapidez con que se ejecute. De manera que se recomienda el fortalecimiento de este aspecto por medio de capacitaciones y talleres que hagan énfasis en la importancia del análisis de mercado y que les proporcione herramientas para su desarrollo y autogestión.
2. Como se evidenció la intervención social en el proceso de fortalecimiento empresarial complementó y amplió la eficiencia de las microempresas, de manera que se recomienda diseñar asesorías y talleres que traten de manera específica la importancia de esta dimensión en el desarrollo productivo, incorporando aspectos como las buenas relaciones familiares, la erradicación de la violencia, la importancia de comunicación y la colaboración familiar, entre otros. Es así como se ratifica la pertinencia de integrar los procesos productivos con procesos sociales, ya que éstos pueden acelerar o retardar el crecimiento de la empresa dependiendo como se articulen. El proyecto permitió superar las brechas sociales producidas por la desigualdad de género, en este sentido se recomienda replicar la estrategia y aplicar un enfoque diferencial en los diversos grupos sociales identificados (jóvenes, tercera edad, etc.).
3. De otro lado las competencias que menos se desarrollaron en los microempresarios, están relacionadas principalmente en la elaboración de estados financieros, lo cual muestra una tendencia negativa argumentada en la complejidad de su realización e interpretación. De la misma manera la baja respuesta de los tiempos de entrega asociados a los procesos productivos y limitado surtido por no contar con los recursos económicos suficiente para cubrir grandes pedidos, dejándolos en

desventaja con la competencia. Así mismo, algunos beneficiaron manifiestan la necesidad de mayor acompañamiento y profundización en temas específicos para las empresas que adquirieron un mayor crecimiento durante el proceso, ya que si bien, la FC advierte que hubo un plan de salida, este no fue percibido claramente por los participantes, generando insatisfacción por la culminación abrupta del proyecto. En este sentido, se recomienda una segunda fase de acompañamiento con los empresarios que lograron superar las expectativas de la primera intervención.

Finalmente, y después de haber concluido y analizado los hallazgos de la investigación, como estrategia para fortalecer las herramientas empleadas en las intervenciones se propone una guía que permita ser aplicada al desarrollo territorial de otras poblaciones o como una segunda fase de intervención de los empresarios objeto de esta investigación.



## CAPÍTULO VII

### PROPUESTA APLICATIVA

#### **Guía para aplicar la experiencia, al desarrollo territorial de otras poblaciones.**

Si bien durante el desarrollo de esta investigación, se evidenció que la intervención de fortaleciendo empresarial realizado por la Fundación Carvajal con microempresarios de los territorios de Ladera y El Retiro fue exitosa, es claro que el ecosistema de las empresas intervenidas en estos dos territorios, se mantienen en un estado de “supervivencia”, con dificultades para acelerar su crecimiento y generar alternativas innovadoras que le permitan penetrar nuevos mercados y garantizar un crecimiento sostenible que impulse el desarrollo socioeconómico de la región.

Así, en términos de intervención, resulta obligado pensar en la construcción en una propuesta, que sirva de guía para fortalecer futuros procesos de intervención en otros territorios. La guía propone un modelo de intervención escalonada que permitirá mejorar las dinámicas empresariales y comerciales de los empresarios, orientadas a ser más competitivos y sostenibles en el tiempo. Este modelo plantea tres fases de intervención empresarial, articulada con un componente social como soporte fundamental y transversal de consolidación y sostenibilidad de los negocios.

✓ FASE 1: Fortalecimiento de capacidades y habilidades gerenciales. Esta fase contempla cuatro módulos que están orientados en brindar un conjunto de herramientas que logren potenciar los comportamientos y habilidades gerenciales del empresario y colaboradores dentro de su empresa:

- a. Formación en gestión empresarial: Se tratarán temas como costos de producción, administración, estrategias de mercadeo y comercialización, contabilidad y finanzas, aspectos legales y tributarios.
- b. Apoyo Técnico: Asesoría y acompañamiento en el desarrollo de productos y servicios, acompañamiento en la construcción e implementación de un plan de mercadeo ajustado a las necesidades del mercado, acompañamiento en temas de negociación.

- c. Formación en herramientas ofimáticas: Creación y ejecución de un plan de alfabetización tecnológico para mejorar las competencias digitales básicas de los empresarios y sus colaboradores.
- d. Educación y acceso a servicios financieros inteligentes: brindar herramientas que permita al empresario tomar decisiones efectivas para su bienestar económico. Formar al empresario para que ejerza la responsabilidad financiera mediante una gestión adecuada de las finanzas personales. Gestionar fuentes de financiamiento para capital de trabajo a partir de un plan económico (Plan de financiación y de inversión) acorde a sus necesidades.

✓ FASE 2: Formación de redes empresariales.

Esta fase propone una intervención que propicie espacios donde los empresarios puedan colaborar en objetivos comunes de trabajo, coexistiendo y progresando juntos para generar ingresos constantes. Logrando la consolidación de ecosistemas productivos sostenibles en el tiempo:

- a. Acompañamiento en la conformación de redes empresariales: Asesorar y motivar a los empresarios con unidades productivas que tengan objetivos comunes a que desarrollen tareas de manera conjunta en donde cada uno cumpla una función específica, que permita obtener beneficios colectivos, como aumentar los niveles de competitividad, aumentar la rentabilidad, y lograr mayor capacidad de negociación. En este módulo también se incluye el trabajo colaborativo y en grupos para intercambiar experiencias tanto de los mismos participantes de la red, como de algunos otros empresarios exitosos de la región. Buscando minimizar riesgos y aumentando la capacidad de aprendizaje de hechos vividos.
- b. Entrenamiento de la red para estandarización de productos y servicios, como herramienta fundamental para que todos los empresarios tengan las mismas oportunidades y se logren realizar negociaciones con clientes y proveedores de manera conjunta.

- c. Formación en formulación de proyectos, este permite producir y comercializar a partir de un plan de negocio con un modelo de negocio estructurado para toda la red.

✓ FASE 3: Expansión y alianzas estratégicas

Con los empresarios que han demostrado avances significativos de crecimiento de sus negocios, se plantea una tercera fase que permitirá bajo un acompañamiento estratégico potencializar su empresa mediante el fortalecimiento de su modelo de negocio, de tal manera que puedan expandirse a otros mercados ya sea de manera individual o colectiva. Esta fase plantea una serie de actividades con asesores especializados en cada tema específico que llevarán la empresa a otro nivel:

- a. Talleres especializados vivenciales: La experiencia de empresarios que pasaron por situaciones similares y que se han consolidado como empresarios exitosos, servirá como herramienta fundamental para motivar a los empresarios a buscar nuevas oportunidades de mercado.
- b. Talleres especializados en innovación estratégica: El asesor brindará a los empresarios herramientas sencillas que favorezcan la creatividad del mismo y permitan al ser aplicadas el desarrollo y crecimiento del negocio.
- c. Mentorías estratégicas: Este módulo contemplan asesorías especializadas y acompañamiento personalizado a grupos pequeños de empresarios con actividades similares. Se realizará en siete momentos: i. analizar la situación actual o inmediata de la empresa, ii. identificar los aciertos y desaciertos y los motivos por los que se está fallando, iii. definición de una estrategia apropiada para llegar a los objetivos, iv. creación de un plan de negocio exclusivo para cada empresa, v. visibilización del negocio por medio de herramientas como web, redes sociales, marketing, entre otras, vi. automatización de las ventas, vii. conexión con aliados estratégicos y penetración en nuevos mercados.

Desde el componente social se busca articular el desarrollo propio de la actividad empresarial, con actividades de generación de confianza entre el colectivo de empresarios, como un mecanismo de generar mayores niveles de producción y responder más rápidamente a las necesidades del mercado. Lo cual conlleva al crecimiento acelerado y sostenido del negocio permitiendo eliminar brechas de desigualdad que contribuyen a superar su estado de vulnerabilidad. En este componente se plantean dos estrategias fundamentales de intervención.

Primeramente, fortalecer las redes de relaciones sociales de los empresarios, como estrategia para aumentar la capacidad de resolver situaciones y potenciar sus posibilidades en término de capital social como un movilizador de desarrollo económico, permitiendo transformar su propia realidad y aumentando el bienestar del empresario y de su comunidad.

Posteriormente, propiciar la creación de redes empresariales que permitan realizar acciones colectivas contribuyendo al bienestar individual y del colectivo mismo. La estrategia plantea empoderar al empresario a partir de sus propias experiencias y posteriormente organizar redes formales o informales de apoyo mutuo, cimentadas en valores como la confianza, compromiso, solidaridad, reciprocidad y el respeto entre ellos y la sociedad.

Esta propuesta espera que en un espacio de máximo diez meses, el empresario logre ampliar las líneas de acción y desarrollar nuevas capacidades técnicas que les permita ser más competitivos y sostenibles en el tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍAS CONSULTADAS**

- Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia.  
2012. *Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional*. Bogotá: APC Colombia.  
[http://ccong.org.co/files/126\\_at\\_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf](http://ccong.org.co/files/126_at_Manual%20de%20Proyectos%20Version-Final-010812.pdf)
- Alcaldía de Santiago de Cali.  
(s.f.). *Comuna 18*. Obtenido de Plan de Desarrollo 2008-2011:  
[www.cali.gov.co/cali/descargar.php?idFile=3810](http://www.cali.gov.co/cali/descargar.php?idFile=3810)
- Araujo, Daniel.  
2008. *Ministerio de Industria Y Comercio*. Obtenido de Viceministro de Desarrollo Empresarial.
- Banco Iberoamericano de Desarrollo.  
2003. *Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible DIVISIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. Obtenido de APOYO DEL GRUPO BID AL SECTOR DE LA MICROEMPRESA (2000–2002):  
<https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2118/Apoyo%20del%20grupo%20BID%20al%20sector%20de%20la%20microempresa%20%282000-2002%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barón Porras, L. F., Otálora Sevilla, L. M., & Loaiza Quintero, L. A.  
2011. Otra ciudad detrás de la ladera: estudio sobre un programa socioeconómico de la Fundación Carvajal en Cali. *Estudios Gerenciales*, 27(120), 63–82. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70169-3](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70169-3)
- Berner, H., Cooper, R., & Guzmán, N.  
2007. Anexo. Metodología evaluación de impacto. Santiago de Chile, Chile: División de Control de Gestión, Ministerio de Hacienda de Chile.
- Cohen, E., & Martínez, R.  
2004. *Manual Formulación, Evaluación Y Monitoreo De Proyectos Sociales*. Editorial CEPAL. CEPAL.

Contreras, C. R., Macías, C., Pardo, M. C., Gordon, K., Osornio, J., & De La Torre, C. M.

2013. *Evaluación del modelo territorial (Mokate & Saavedra, 2006) e integral de Fundación Carvajal como impulsor del desarrollo socio-económico. Los casos de Ladera, El Retiro y Buenaventura.* Santiago de Cali: Fundación Carvajal, Columbia SIPA.

Dirección de Metodología y Producción Estadística - DIMPE.

2012. *Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.* Obtenido de Gran Encuesta Integrada de Hogares - GEIH - 2012.

Fundación Carvajal.

2016. *Informe de Gestión 2014 - 2015.* (M. D. Carvajal Cabal, M. J. González Mora, M. M. Zapata Dominguez, D. Gironza Rodriguez, & E. García Rodríguez, Edits.) Obtenido de Fundación Carvajal: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/wp-content/uploads/2016/10/informe-de-gestion.pdf>

2018. *Fundación Carvajal.* Incidencia en Política Pública: <http://www.fundacioncarvajal.org.co/incidencia-en-politica-publica/>

Larrahondo Ramos, O. Y.

2006. *Espacio social, subjetividades y sentidos de territorialidad en la ciudad de Cali. El Distrito barrial de Agua Blanca como estudio de caso.* Tesis de Maestría en Estudios Latinoamericanos, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado a partir de <https://goo.gl/tX7ECw>

Ley 905

2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 del 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Monzón Campos, J. L.

2013. Empresas sociales y economía social: perímetro y propuestas metodológicas para la medición de su impacto socioeconómico en la U.E. *Revista de Economía Mundial*, (35), 21–45.

Redacción de El País.

2017. Así quedó el salario mínimo para el 2018 en Colombia. *El País*.

Rey, G. H.

2000. *BBC Mundo*. Obtenido de La Microempresa, clave para el desarrollo de A. Latina: <http://www.bbc.co.uk/spanish/news/news001025microempresa.shtml>

Valdivieso, C., Valdivieso, R., & Valdivieso, O.

2011. Determinación del tamaño muestral mediante el uso de árboles de decisión. *UPB- Investigación & Desarrollo*, 11(2000), 148–176. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

