PROGRAMA PARA LA FORMALIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL DE 500 MICROEMPRESAS UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE POPAYÁN, DEPARTAMENTO DEL CAUCA

(Convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-11104-CO)




# Evaluación Final del Programa

Popayán (Cauca), Diciembre de 2011

Colombia

Corporación CYGA
www.cyga.org.co
info@cyga.org.co
Telefax + 57 (1) 3154046 ext 149
Bogotá, Colombia

Corporación
CYGA
Calidad y Gestión Ambiental
para la Competitividad

## CONTENIDO


*Siglas y Abreviaciones* 7

*Resumen Ejecutivo* 9

*1. El Programa de Formalización* 13

*1.1 Antecedentes*

*1.2 Esfuerzos anteriores en atención al problema de desarrollo.* 15

*1.3 Justificación del programa* 16

*1.4 Innovación y adicionalidad* 17

*1.5 Objetivo y propósito*

*1.6 Componentes*

*1.7 Organismo Ejecutor* 20

*1.8 Beneficiarios* 21

*1.9 Partes Interesadas*

*1.10 Calendario de Ejecución*

*1.11 Costo y Financiamiento*

*2. Evaluación del Programa* 23

*2.1 Propósito de la Evaluación*

*2.2 Alcance de la Evaluación*

*2.3 Enfoque de la Evaluación* 24

*2.4 Metodología* 25

*2.5 Productos de Consultoría Esperados* 27

*2.6 Marco Lógico del Programa*

*3. Análisis de la Eficacia del Programa* 31

*F.I1. Mejoran en productividad, en promedio, el 25 % de al menos el 50% de las 500 empresas beneficiarias. Al finalizar el mes 24 de ejecución del programa:* 32

*F.I2. Al menos el 70% de las empresas beneficiarias renuevan anualmente su matrícula mercantil. Al finalizar el tercer año del programa.* 33

*P.I1. Al menos se incrementa en 300 el número de matrículas nuevas al finalizar el mes 18 de ejecución del programa y 200 adicionales al finalizar el programa.*

*P.I2. Se incrementa al menos en un 20% la utilidad en al menos el 50% de las empresas beneficiarias. Al finalizar el programa.* 34

*P.I3. Al menos el 50% de empresas beneficiarias (su propietario) se vincula al sistema de seguridad social. (Salud, pensión y riesgos profesionales)* 35

*Indicadores de resultados:* 37

*Componente 1: Mapeo jurídico e identificación de potenciales beneficiarios*

*Componente 2: Sensibilización y fortalecimiento a beneficiarios para la legalización* 40

*Componente 3. Aseguramiento y Sostenibilidad de las empresas formalizadas* 45

*Componente 4. Difusión de resultados y lecciones aprendidas.* 49

*4. Análisis de la Eficiencia del Programa* 51

*5. Impactos del Programa* 57

*6. Casos de Formalización* 61

*7. Sostenibilidad* 65

*8. Lecciones Aprendidas* 67

*9. Replicabilidad del Programa* 71

*10. Reflexión Final - Recomendaciones* 73

*Personas y Entes que Apoyaron la Evaluación* 77

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICAS


*Tabla 1. Estructura empresarial en el Departamento del Cauca* *15*

*Tabla 2. Presupuesto Detallado para Programa de Formalización y Fortalecimiento Empresarial* *22*

*Tabla 3. Marco Lógico del Programa* *28*

*Tabla 4. Estudio e Identificación de Potenciales* *37*

*Tabla 5. Capacitación Empresarial* *48*

*Tabla 6. Estrategia de Sostenibilidad* *50*

*Tabla 7. Síntesis Ejecutorias del Programa* *51*

*Gráf.1 Mejoras de productividad en promedio* *32*

*Gráf. 2. Distribución del nivel de utilidad* *34*

*Gráf. 3. Estructura del Formulario Único del Programa Formalízate* *38*

## SIGLAS Y ABREVIACIONES

| | |
|---|---|
| BID | Banco Interamericano de Desarrollo |
| C.C. del Cauca | Cámara de Comercio del Cauca |
| CA | Consejo Asesor |
| CP | Coordinador del programa |
| USD | Dólares Americanos |
| FOMIN | Fondo Multilateral de Inversiones |
| OE | Organismo Ejecutor |
| UE | Unidad ejecutora del programa |
| RO | Reglamento operativo |
| POA | Plan Operativo Anual |
| CAE | Centro de Atención Empresarial |
| CONFECAMARAS | Confederación de Cámaras de Comercio |
| DANE | Departamento Nacional de Estadística |
| DIAN | Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales |

# RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general del programa fue promover el desarrollo de la productividad y competitividad empresarial de la ciudad de Popayán. Buscaba fortalecer la productividad empresarial y formalizar 500 microempresas informales (ubicadas en tres zonas de la ciudad de Popayán) a través de actividades de sensibilización, información, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, incentivos y facilidades para obtener su legalización y formalidad, lo que les permite promocionar y comercializar sus bienes y/o servicios atendiendo la legislación local y nacional. Se estructuró teniendo en cuenta los siguientes componentes: I) desarrollar un mapeo jurídico e identificación de potenciales beneficiarios; II) sensibilización y fortalecimiento a beneficiarios mediante capacitaciones y asistencia técnica y obtención de su registro mercantil; III) refuerzo de asistencia técnica con el objetivo de asegurar su sostenibilidad; y IV) difusión de resultados y lecciones aprendidas. El proyecto, presupuestado por un monto total de USD$288.992, contó con aportes de contribución del FOMIN de USD$149.205 y una contrapartida local de USD$139.787.

A juicio del equipo evaluador, el Programa para la formalización y fortalecimiento empresarial de 500 microempresas ubicadas en el municipio de Popayán, Departamento del Cauca, demuestra varias fortalezas y virtudes que vale la pena resaltar en el marco de este documento y en este resumen ejecutivo. Antes de adentrarnos en los análisis meticulosos, debemos mencionar que las premisas o hipótesis bajo las cuales el Programa fue diseñado, han sido efectivamente validadas una vez desarrolladas las actividades y han demostrado su coherencia y oportunidad con la realidad social y empresarial de la región de influencia, los municipios de Popayán, El Bordo y Santander de Quilichao. También podemos concluir, de las valoraciones realizadas, que los antecedentes y supuestos que dieron origen y justificaron la realización del Programa son válidos y relevantes en el contexto actual de las empresas participantes.

De otro lado, la implementación del Programa por el Organismo Ejecutor y con el apoyo, monitoreo y supervisión de la Representación del FOMIN han resultado en un alto cumplimiento de los indicadores planteados, dentro de lo cual podemos resaltar que esta evaluación, a través de entrevistas con los beneficiarios, ha validado la mejora en la productividad, mostrando el indicador un cumplimiento del 114% con una mejora promedio del 42% en el 57% de los empresarios beneficiarios. Otro gran logro se refleja en el número de empresas formalizadas, cuya meta de 500, fue superada amplia-

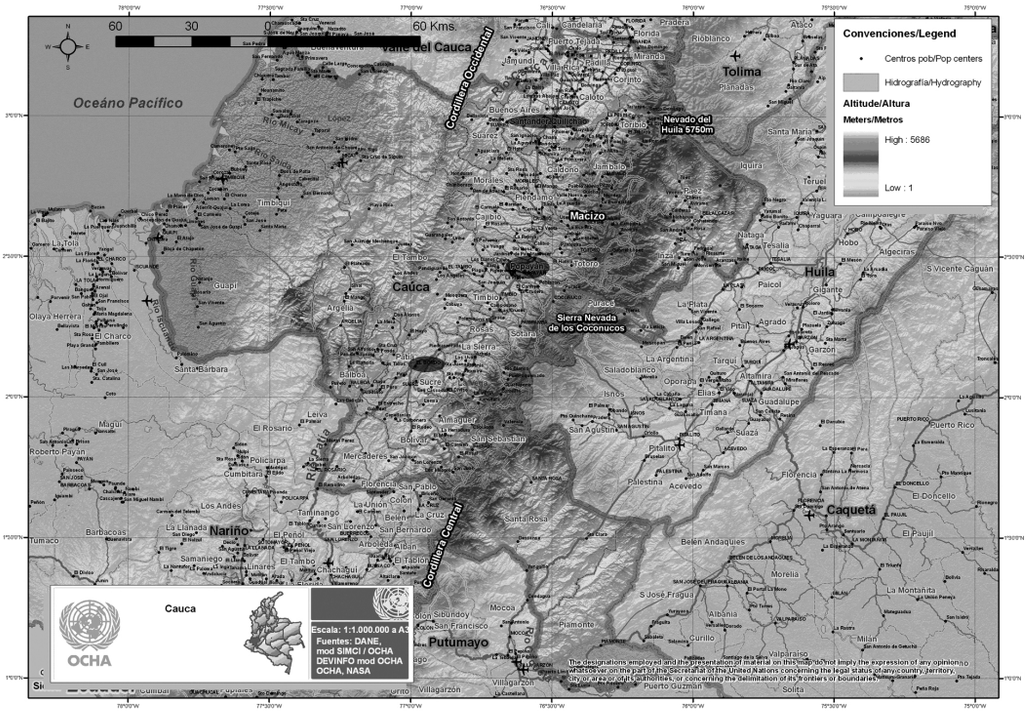
mente, logrando la formalización de 1.012 empresarios en los tres municipios, llegando a un cumplimiento del 202%. En cuanto a la eficacia del Programa respecta, es importante mencionar que los indicadores de capacitaciones a los empresarios en los diferentes temas planeados, se cumplieron adecuadamente y en general se logro la satisfacción de los interesados, este proceso se vió favorecido también por la alianza realizada con el SENA, entidad que apoyó a l Programa en la profundización de algunos temas complementarios. Si bien hemos mencionado algunos de los principales logros en este resumen ejecutivo, en el análisis exhaustivo de los componentes y actividades refleja un alto y oportuno cumplimiento de los demás indicadores del Programa además mostrando muy altos estándares de calidad en sus productos y servicios.

El Programa logró impactar de diferentes maneras; logró la transferencia de conocimiento, buenas prácticas y metodología a otras Cámaras de Comercio como las de Palmira, Pasto y Buga y el intercambio de experiencias con las Cámaras de Bogotá, Medellín y Cali a través de los encuentros de Comfecámaras permitiendo impactar los procesos de formalización en todo el país; despertó el interés del sector financiero y permitió que estas organizaciones crearan líneas específicas para los microempresarios formalizados y de manera directa, sembró los elementos a nivel nacional de formalización en un marco institucional, de política pública y conciencia colectiva estimulando la promulgación de la Ley 1429 “Ley de formalización y creación de empleo”.

El Programa también le ha permitido obtener valiosas lecciones a todos los actores que de una u otra manera intervinieron en éste. Dado el heterogéneo grado de desarrollo empresarial que caracteriza las Pymes, es necesario que los programas de promoción de formalidad definan, adopten y prueben, criterios realistas de selección para empresas beneficiarias de los mismos y refinen los análisis de formalidad previos a cualquier intervención de consultoría; se hace necesario tramitar en el ámbito Nacional acuerdos que faciliten el acceso a unos recursos financieros que se ajusten a las necesidades y capacidades del microempresario que formaliza su negocio; La experiencia adquirida, sugiere que es conveniente que todo plan de formalidad contemple dos enfoques estratégicos: sensibilización y acompañamiento para la formalidad y el fortalecimiento empresarial, pero a la vez elementos efectivos de control y vigilancia que desmotiven la informalidad ya que en caso contrario, la impunidad a la informalidad termina por desmotivar la formalidad. Finalmente, se evidenció la necesidad de tramitar acuerdos que facilitaran el acceso a recursos financieros acordes a las necesidades y capacidades del microempresario que formaliza su negocio, hoy se cuenta con un cupo especial de crédito de BANCOLDEX que apoya la formalización de micros y pequeñas empresas a nivel nacional, información contenida en la circular externa 021 publicada el 17 de junio de 2011.

En cuanto a la replicabilidad del Programa, podemos asegurar que el Programa es altamente replicable, por el Organismo Ejecutor, por el Municipio, el Departamento y la Nación. De hecho, la promulgación de la ley 1429 representa una de las principales acciones de sostenibilidad y réplica desde el Gobierno Nacional y producto del ejemplo que ha sido el Programa Formalízate en todo el país.

En nuestra reflexión final, consideramos que los riesgos de fracaso o atraso, se minimizaron, porque 1.012 microempresarios se formalizaron exitosamente, y el porcentaje de renovaciones demuestra la sostenibilidad de estas formalizaciones; que la consolidación de la implementación de Programas de formalización va por buen camino con la promulgación de la Ley 1429 y el interés despertado en otras Cámaras de Comercio del país y que el nivel de efectividad por el logro de objetivos e indicadores de resultados proyectados es alto, si se considera que es alto también el grado de satisfacción de la UEP y el Consejo Asesor con la calidad de los productos desarrollados, el grado de satisfacción de los empresarios con la formación recibida del Programa y el nivel de satisfacción de las empresas con la asistencia técnica por: su relevancia en la empresa y el grado de realización de acuerdo a lo planeado.




# Mapa detallado del Departamento del Cauca

# EL PROGRAMA DE FORMALIZACIÓN

## 1.1 Antecedentes

El Departamento del Cauca está organizado administrativamente por 43 municipios y, según el censo realizado en el año 2005, cuenta con un total de 1.268.937 habitantes de los cuales un 20,29% se concentran en el municipio de Popayán.

Durante el período 1951 – 2005 la población del departamento ha presentado un incremento promedio anual del 4,14%, destacándose la dinámica de crecimiento de la ciudad de Popayán con un 8,92% promedio anual.

La población se distribuye de tal manera que puede catalogarse como joven ya que más de un 50% se encuentra en edades por debajo de los 25 años.

La población distribuida por género es la siguiente: 50,15% mujeres y 49,85% hombres.

La población económicamente activa del departamento del Cauca representa el 42,46%. En los municipios de Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo está asciende al 47,84%, 44,01% y 41,39%, respectivamente.

Según datos del DANE para el 2005, el Departamento del Cauca contaba con 28.540 establecimientos distribuidos de la siguiente forma: comercio 15.276 (53,5%), servicios 7.568 (26,5%), manufactura 2.394 (8,4%), otras actividades económicas 2.354 (8,2%), unidades auxiliares tipo gerencia 4 (0,01%), unidades auxiliares diferentes a tipo gerencia 314 (1,1%) y otras 630 (2,2%).

Según los mismos datos del DANE, la ciudad de Popayán presenta mayor concentración de establecimientos comerciales en los sectores de: Esmeralda, Norte y Centro.

### *La informalidad en Colombia.*

Según la Comisión Nacional de Competitividad, se considera como informal una empresa que no cumple con los requisitos exigidos por el Estado, (registro mercantil, afiliación a seguridad social de los trabajadores, tributación), así se desempeñe en una actividad económica legal. A continuación se mencionan varios puntos importantes analizados en el documento "Informe Nacional de Competitividad 2007"del Consejo Privado de Competitividad:

La baja productividad es una causa pero también una consecuencia de la informalidad: las empresas en el sector informal frecuentemente no tienen acceso a mercados, producen a escalas inferiores a las que serían eficientes y no se benefician del acceso al financiamiento, todo lo cual repercute en una baja productividad.

La informalidad se concentra principalmente en la microempresa y disminuye conforme va aumentando el tamaño de los establecimientos: es así que en los establecimientos de un solo trabajador únicamente el 17,8% de los trabajadores está cubierto con algún tipo de protección laboral, mientras que en microempresas con 6 a 10 empleados dicha tasa es del 41%.

El sector informal frena la expansión del sector formal pues compite deslealmente al evadir el pago de impuestos, las cargas parafiscales, los aportes a la seguridad social y, en general, las regulaciones que recaen sobre el sector formal.

La competencia proveniente de los establecimientos informales se considera como un problema que enfrentan las empresas formales en Colombia. La percepción de este problema en el país es de 26%, en comparación con 20% para América Latina.

Las empresas del sector formal más afectadas por la competencia de la informalidad son aquellas de menor tamaño, con menor experiencia o tiempo en el mercado y, principalmente, aquellas ubicadas en los sectores de alimentos, confecciones, textiles, manufacturas y comercio al por menor.

A diferencia de la competencia entre empresas formales que genera mayor eficiencia, ganancias en productividad y bienestar para el conjunto de la sociedad, la competencia proveniente de las empresas informales retrasa y limita el desarrollo de actividades de mayor productividad y, por lo tanto, agrava el problema de baja productividad y pobreza.

El estudio financiado por el BID: "El sector informal en Colombia a nivel de microempresas: género, causas y consecuencias", preparado por Mauricio Cárdenas y Carolina Mejía en el 2007, indica que a pesar de las dificultades para medir el tamaño y la evolución de la informalidad, se estima que la economía informal representa cerca de la mitad de la actividad económica en el país. Sugiere que la informalidad ha aumentado considerablemente desde finales de los noventa por factores relacionados con la crisis económica, así como por el aumento en la carga tributaria empresarial, incluyendo los costos laborales diferentes al salario.

El estudio encuentra que la probabilidad de que un establecimiento económico pequeño (menos de diez trabajadores) sea informal disminuye con el tamaño de la firma y el tiempo de funcionamiento.

En cuanto a las consecuencias de la informalidad empresarial, los ejercicios empíricos muestran que los microestablecimientos informales tienen menores ingresos y activos fijos (que los formales) aunque sus utilidades no son considerablemente diferentes. De esta forma, pertenecer al sector formal conlleva costos en términos de tamaño, aunque no hay un efecto significativo sobre la rentabilidad.

Tal vez el principal resultado con respecto a los efectos de la informalidad empresarial es el relacionado con la composición de la fuerza de trabajo. Las microempresas informales cuentan con una mayor proporción de trabajadores sin remuneración y con una menor proporción de trabajadores temporales y permanentes.

Las consecuencias de la informalidad sobre las condiciones laborales se corroboran al comparar el cumplimiento con el pago de prestaciones laborales entre formales e informales. Como es de esperar, los microestablecimientos informales incurren en un menor gasto en prestaciones (como proporción de los costos laborales totales) que su contraparte.

**Tabla 1. Estructura empresarial en el Departamento del Cauca**

| Tamaño | Número Total | Distribución Porcentual |
|---|---|---|
| Micro | 21.667 | 96,51 |
| Pequeña | 543 | 2,42 |
| Mediana | 165 | 0,73 |
| Grande | 76 | 0,34 |
| **Total** | **22.451** | **100,00** |

*(Fuente: Cámara de Comercio del Cauca - año 2006):*

De la misma fuente, de las 22.541 empresas matriculadas y renovadas, 2.937 se constituyeron como sociedades y 19.514 como persona natural.

Se ha definido que la inversión, según los activos totales declarados, se distribuye así: un 96,39% corresponde a Sociedades, mientras que las Personas Naturales participan con el 3,61%.

Las Sociedades establecidas invierten principalmente en los sectores de industria, agricultura y energía, las Personas Naturales concentran la mayor inversión de capitales en comercio, agricultura y manufactura.

Para el caso de la informalidad en Popayán solamente se cuenta con cifras del censo realizado por la Cámara de Comercio en el año 1999, donde se registró que 4.937 establecimientos se encontraban matriculados y 3.016 no.

## 1.2 Esfuerzos anteriores en atención al problema de desarrollo.

El fenómeno y la problemática de la informalidad se han analizado y estudiado durante varios años y se ha logrado obtener importantes estudios que han determinado sus causas y su efecto sobre la competitividad, la productividad y la pobreza.

Existe un largo camino por recorrer desde el punto de vista de la implementación de acciones que incentiven y logren reducir la informalidad de las empresas en el país. Hasta

el momento de formulación del *Programa Formalízate*, no se tiene conocimiento que se haya implementado algún otro programa que aborde esta problemática.

Sin embargo, el estudio de Cárdenas y Mejía indica también que Colombia ha avanzado significativamente en la reducción de los costos, pasos y trámites que facilitan la creación y formalización empresarial.

Resaltan que CONFECAMARAS, con el apoyo del BID/FOMIN, ha realizado un esfuerzo importante por simplificar el proceso de registro de las empresas en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cartagena, Cali, Medellín y Bucaramanga. Señala que con el programa se ha logrado: I) minimizar pasos, diligencias, requisitos legales, costos y plazos de tramitación para creación de empresas; II) conformar seis Centros de Atención Empresarial (CAE) en las cámaras de comercio de las principales ciudades del país; y III) mejorar el acceso de los empresarios a información sobre los trámites a seguir.

Con el auspicio del Gobierno de los Países Bajos, se ejecutó una fase de expansión del programa en 15 ciudades más (Popayán entre ellas), que ya cuentan con el modelo CAE y los trámites simplificados para crear empresas en un solo día, en un sólo paso, en un sólo lugar, con un único contacto, con un único requisito y con el mínimo costo.

Concluyen que el balance del programa es positivo ya que es un procedimiento de creación/formalización de empresas es sencillo gracias a la opción de una "ventanilla única" o CAE y que, según datos, la inscripción de empresas ha aumentado en promedio 11% al año desde la puesta en marcha del programa y los costos de inscripción han disminuido sustancialmente (hasta en 75% para micro, pequeña y mediana empresa). De forma similar, entre 2002 y 2004 la base tributaria a nivel local se incrementó en 211%, fenómeno que puede estar relacionado con el programa.

El informe de Cárdenas y Mejía también concluye que las medidas para combatir la informalidad no solo se deben concentrar en la simplificación para el registro de las firmas ante las autoridades, sino también fomentar la declaración y pago de impuestos y la formalización de los contratos laborales.

## 1.3 Justificación del programa

El presente programa se justifica por los siguientes motivos: I) en el marco de la Comisión Regional de Competitividad se ha identificado que una de las variables críticas que se constituye en un factor para incrementar la competitividad de la región es disminuyendo la informalidad; II) las Cámaras de Comercio de todo el país a través de la Confederación de Cámaras de Comercio, CONFECAMARAS, han adoptado una política de formalización a nivel nacional; III) es necesario promover la cultura de la formalidad en el departamento del Cauca y de creación de empresas para mejorar el ambiente para los negocios y propiciar nuevas inversiones; IV) a la fecha no existe en Colombia ni en Popayán un programa que apoye la formalización colectiva de microempresas.

## 1.4 Innovación y adicionalidad

La innovación del programa radica en que se aborda el tema de la informalidad a partir de acciones concretas (no coercitivas) e incentivos que estimulen, faciliten y aseguren la formalización de microempresas en la ciudad de Popayán y mejoren su capacidad competitiva y productiva, creando un modelo que pueda ser replicado en los municipios de Santander de Quilichao y El Bordo y, posteriormente a otras ciudades del país.

Esta será una nueva forma de abordar la problemática, trascendiendo el análisis académico, pero tomando como base las recomendaciones formuladas dentro de los múltiples análisis, estudios y diagnósticos que se han realizado en el país.

De la misma manera, se aborda el tema desde la realidad y las necesidades de los microempresarios informales, identificando su percepción de informalidad y las barreras que perciben para no legalizarse.

## 1.5 Objetivo y propósito

El objetivo general del programa es promover el desarrollo de la productividad y competitividad empresarial de la ciudad de Popayán. El objetivo específico es fortalecer la productividad empresarial y formalizar 500 microempresas informales (ubicadas en tres zonas de la ciudad de Popayán) a través de actividades de sensibilización, información, capacitación, asistencia técnica, acompañamiento, incentivos y facilidades para obtener su legalización y formalidad, lo que les permitirá promocionar y comercializar sus bienes y/o servicios atendiendo la legislación local y nacional.

## 1.6 Componentes

Este programa considera cuatro componentes: i) desarrollar un mapeo jurídico e identificación de potenciales beneficiarios; ii) sensibilización y fortalecimiento a beneficiarios mediante capacitaciones y asistencia técnica y obtención de su registro mercantil; iii) refuerzo de asistencia técnica con el objetivo de asegurar su sostenibilidad; y iv) difusión de resultados y lecciones aprendidas.

### *Componente 1: Mapeo jurídico e identificación de potenciales beneficiarios (FOMIN: USD $20.000 y Contraparte: USD $37.040).*

El propósito de este componente es lograr consensos institucionales enfocados a establecer incentivos sociales, económicos y tributarios dirigidos a los microempresarios informales de la ciudad de Popayán para que estos tomen la decisión de pasar a la formalidad. Como insumo para lograr este objetivo se utilizan los resultados obtenidos del mapeo jurídico que se realiza para los municipios de Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo. Adicionalmente, se identifican en las zonas Centro, Esmeralda y Norte (de

la ciudad de Popayán) los potenciales beneficiarios, aplicando un Formulario Único o línea base con el fin de obtener las características de los negocios y de sus propietarios, sus necesidades y sus fortalezas. Identificar sus requerimientos de capacitación y asistencia técnica.

Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: i) estudio e identificación de los potenciales beneficiarios en las tres zonas de la ciudad (microempresas informales), visitar y analizar las causas individuales de su informalidad, la línea base y sus requerimientos específicos en cuanto a capacitación y/o asistencia técnica. Igualmente, elaborar un plan de acompañamiento individual a cada una de ellas; ii) desarrollo y aplicación de la metodología de la línea base; iii) mapeo jurídico. Se hace un estudio/informe de análisis de las leyes, normas, decretos, circulares, etc. que obstaculizan o dificultan la formalidad empresarial en la ciudad, proponer recomendaciones para su ajuste/mejoramiento y recomendar incentivos sociales, económicos y/o tributarios que faciliten la formalización de las microempresas; y iv) generación de consensos institucionales (público-privados) y ejecutar un plan de acción que permita implementar y materializar los ajustes/cambios y poner en operación incentivos para la formalización.

Los resultados esperados al final de este componente son los siguientes: i) un inventario de empresas informales, las causas de su informalidad, sus fortalezas, sus debilidades y sus necesidades (en cuanto a capacitación y asistencia técnica) en las zonas Centro, Esmeralda y Norte del municipio de Popayán; ii) una línea base desarrollada para las 500 empresas beneficiarias y tres tomas de información efectuadas al inicio del programa, al finalizar el primer año y al finalizar el segundo años; iii) un informe para analizar la legislación nacional y municipal (Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo) e incorporar una propuesta para generar incentivos sociales, económicos y tributarios que beneficien la formalización y una propuesta de plan de acción; y iv) al menos cuatro reuniones de análisis del mapeo jurídico y un acuerdo suscrito entre instituciones públicas y privadas para establecer compromisos para implementar los incentivos y los ajustes normativos.

### *Componente 2: Sensibilización y fortalecimiento a beneficiarios para la legalización (FOMIN: USD $47.791 y Contraparte: USD $8.063).*

El propósito de este componente es diseñar e implementar acciones de información, comunicación, sensibilización y vinculación de microempresas al programa. Adicionalmente, fortalecer la productividad de las microempresas vinculadas mediante capacitación y asistencia técnica, con el objetivo de prepararlas y acompañarlas en el proceso de formalización.

Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: i) diseño del plan de comunicación y abordaje a los potenciales beneficiarios. Esta actividad está compuesta por las siguientes sub-actividades: campaña informativa y de sensibilización donde se diseña un logotipo para el programa, se utiliza la frase “Formalízate - Has

que tu negocio prospere", imprimir y distribuir volantes sobre el programa, distribuir circulares y cartillas informativas sobre los procesos de formalización y el avance del programa, diseñar y distribuir un botón distintivo para los diferentes consultores y personal vinculado al programa que realiza trabajo de campo, diseñar la página Web del programa (la C.C. de Cauca incluye un link) y realizar varios videos de seguimiento con testimonios de los beneficiarios durante las diferentes etapas del programa; II) realizar eventos colectivos de sensibilización con el objetivo lograr mayor acercamiento con los microempresarios potenciales beneficiarios; III) realizar visitas de información individual y vinculación al programa de microempresas informales; IV) brindar capacitación sobre formalización y distribuir cartillas donde se dan a conocer los principales trámites; V) brindar asistencia técnica específica en temas como costos – contabilidad - finanzas y marketing; y VI) acompañar a las empresas beneficiarias para que formalicen sus empresas en el CAE (incluido los registros ante la DIAN y sistema de seguridad social).

Los resultados esperados de este componente son los siguientes: I) un documento que incorpore la estrategia de comunicación y el plan de medios que implementa el programa; II) 3.000 volantes impresos para la campaña de información sobre el programa; III) al menos dos ruedas de prensa informativas acerca del programa; IV) un evento de lanzamiento oficial del programa; V) un evento colectivo de sensibilización – información para realizar en cada una de las zonas de influencia del programa; VI) 600 visitas de vinculación al programa; VII) 500 empresarios vinculados al programa y capacitados en trámites para la formalización; VIII) reciben asistencia técnica especifica estos mismos 500 empresarios; y IX) obtienen su registro mercantil, inscripción en la DIAN y en seguridad social, las mismas 500 empresas beneficiarias.

### *Componente 3: Aseguramiento y sostenibilidad de las empresas formalizadas (FOMIN: USD $68.989 y Contraparte: USD $33.915)*

Este componente tiene como propósito brindar un refuerzo en asistencia técnica y capacitación que asegure el incremento en productividad de las microempresas beneficiarias y la sostenibilidad de la formalización. Así mismo, se asegura la participación de los microempresarios formalizados en un evento ferial con el objetivo de conocer nuevos clientes y conocer diferentes mercados.

Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: I) refuerzo en asistencia técnica especializada según necesidad de cada empresa; II) planeación; diseño y ejecución de un evento ferial para los beneficiarios que tramitaron su formalización; III) capacitación empresarial a los beneficiarios en temas tales como: seguridad social, administración, innovación y talento humano.

Los resultados esperados de este componente son los siguientes: I) 500 microempresas reciben asistencia técnica específica; II) 250 empresas participan en al menos un evento comercial; III) 500 empresarios capacitados en temas complementarios.

### *Componente 4: Sistematización de metodologías, difusión de resultados y lecciones aprendidas: (FOMIN: USD $6.000 y Contraparte USD $0)*

El objetivo de este componente es desarrollar un proceso de sistematización, documentación y socialización de las metodologías desarrolladas, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas del programa. Esta actividad tiene la particularidad que busca hacer partícipe de la experiencia a diferentes actores que pudiesen estar interesados en conocer los resultados de la intervención y crear condiciones y/o expectativas de réplica total o parcial del programa. Así mismo realizar un evento regional de cierre, llevar a cabo la evaluación final y elaborar el plan de sostenibilidad.

Las actividades incluidas en este componente son las siguientes: I) sistematización de las metodologías; los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del programa; II) realización de un plan de sostenibilidad; III) realización de la evaluación final del programa; y IV) evento regional de cierre del convenio.

Los resultados esperados de este componente son los siguientes: I) sistematización y documentación del desarrollo del producto; II) un plan de sostenibilidad realizado y en implementación; III) evaluación final del programa; y IV) un evento regional de cierre realizado.

## 1.7 Organismo Ejecutor

La Cámara de Comercio del Cauca es una institución de derecho privado, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, dedicada a fomentar la formalización de las actividades empresariales e institucionales del Cauca mediante la tramitación de los registros públicos. Cumple funciones delegadas por el Estado y satisface las necesidades que en materia de desarrollo económico, cívico y social demanden los empresarios y la comunidad de la región. Dentro de su visión establece lo siguiente: en el año 2012 la Cámara de Comercio del Cauca será la entidad líder en la consolidación de un sector empresarial competitivo y en el desarrollo económico, cívico y social de la región.

La Cámara de Comercio del Cauca por ser el gremio empresarial y comercial más grande del departamento del Cauca, cuenta con una metodología de trabajo enfocada a prestar sus servicios de forma personalizada, lo que le permite conocer las necesidades de los empresarios y con ello formular programas y actividades que contribuyan al fortalecimiento empresarial. La experiencia en programas se ha direccionado a beneficiar organizaciones y grupos productivos del Departamento que se especialicen en una actividad tales como panela, miel, chontaduro, seda y artesanías entre otros, donde se promueve la asociatividad para lograr ser competitivos como empresa.

En los programas, la Cámara de Comercio del Cauca estructura capacitaciones, asesorías y eventos comerciales dirigidos a comerciantes y empresarios y público en general que buscan en la entidad un apoyo para fortalecer o crear su empresa.

Cuenta con una sede principal ubicada en el municipio de Popayán (Cauca) donde presta todos los servicios de tramitación de registros públicos entre otros. Adicionalmente,

cuenta con dos (2) sedes alternas en el Norte (Santander de Quilichao) y Sur del Departamento del Cauca (El Bordo), estas sedes prestan los mismos servicios descritos al sector empresarial. Esta infraestructura física y humana permite tener presencia en el departamento del Cauca de la siguiente manera: la Sede del Norte en Santander de Quilichao tiene cubrimiento de 13 municipios y la sede sur El Bordo cubre 14 municipios, en la sede principal Popayán se cubre 14 municipios.

## 1.8 Beneficiarios

El programa beneficia a 500 microempresarios informales de las zonas Centro, Esmeralda y Norte de la ciudad de Popayán, que ejerzan cualquier actividad económica.

## 1.9 Partes Interesadas

El *Programa Formalízate* cuenta con un Consejo Asesor conformado por diferentes instituciones de orden público y privado entre las cuales encontramos:

- Concejo Municipal
- Gobernación del Cauca
- DIAN
- Ministerio de Protección Social
- Fundación Mundo Mujer
- Colegio Mayor del Cauca
- Un representante de los beneficiarios
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID
- Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN
- Alcaldía de Popayán
- FENALCO – Popayán
- SENA
- ICBF – Regional Cauca
- COMFACAUCA
- Universidad del Cauca
- Cámara de Comercio del Cauca
- Banco Caja Social BCSC
- Alcaldía de Puerto Tejada

## 1.10 Calendario de Ejecución

La ejecución del programa se planeó inicialmente para realizarse en 24 meses y el desembolso de los recursos se contemplaba en un período de 30 meses. El Banco manifestó su No Objeción a la solicitud de Prórroga del Organismo Ejecutor mediante oficio fechado el 18 de agosto de 2010, modificando el plazo de ejecución hasta el 18 de septiembre de 2011, el plazo para último desembolso hasta el 18 de marzo de 2012 y el plazo para presentación de estados financieros auditados hasta el 18 de junio de 2012.

## 1.11 Costo y Financiamiento

El programa tiene un costo de USD $288.992, de los que el FOMIN contribuyó con fondos no reembolsables por USD $149,205. Los otros USD $139,787 son aportados por la Cámara de Comercio del Cauca en su calidad de agencia ejecutora (USD $58,881

en especie). Los recursos del FOMIN han sido utilizados para cubrir costos de consultorías especializadas, asistencia técnica, impresión de material técnico y el evento de cierre del programa. La contraparte local financia consultorías especializadas, el diseño e implementación del plan de comunicaciones, eventos, capacitación empresarial, el Coordinador del programa, el Asistente Técnico y demás gastos de la Unidad Ejecutora "UE" (apoyo administrativo-financiero, logística, oficina, y viajes y viáticos en caso de requerirse), la evaluación final y la auditoría.

**Tabla 2. Presupuesto Detallado para Programa de Formalización y Fortalecimiento Empresarial**

| PRESUPUESTO DETALLADO | | | $USD |
|---|---|---|---|
| **ITEM** | **Total** | **Aporte FOMIN** | **Aporte Local** |
| | | | |
| **Componente I. MAPEO JURÍDICO E IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES BENEFICIARIOS** | **57.040** | **20.000** | **37.040** |
| 1.1 Estudio e identificación de los potenciales beneficiarios y Desarrollo y aplicación de la metodología de línea de base | 30.220 | | 30.220 |
| 1.2 Desarrollo y aplicación de la metodología de línea de base | 6.600 | | 6.600 |
| 1.3 Mapeo Juridico | 20.000 | 20.000 | |
| 1.4 Generación de concensos institucionales y plan de acción | 220 | | 220 |
| **Componente II. SENSIBILIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO A BENEFICIARIOS PARA LA LEGALIZACIÓN** | **55.854** | **47.791** | **8.063** |
| 2.1 Diseño del Plan de comunicación y abortaje a los potenciales beneficiarios | 5.202 | | 5.202 |
| 2.2 Eventos de sensibilización | 2.250 | | 2.250 |
| 2.3 Visitas de Vinculación al Programa | 18.791 | 18.791 | |
| 2.4 Capacitación transversal sobre legalización | 222 | | 222 |
| 2.5 Asistencia Técnica especifica | 29.389 | 29.000 | 389 |
| **Componente III. ASEGURAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FORMULADAS** | **102.904** | **68.989** | **33.915** |
| 3.1 Refuerzo de Asistencia Técnica | 58.000 | 58.000 | |
| 3.2 Planeación, Diseño y Ejecución de un Evento Ferial | 10.989 | 10.989 | |
| 3.3 Capacitación empresarial | 33.915 | | 33.915 |
| **Componente IV. DIFUSIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS** | **6.000** | **6.000** | |
| 4.1 Sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto | 4.000 | 4.000 | |
| 4.2 Evento regional de cierre del convenio | 2.000 | 2.000 | |
| **5. UNIDAD EJECUTORA** | **50.769** | | **50.769** |
| **6. EVALUACIÓN, MONITOREO Y AUDITORÍA** | **10.000** | | **10.000** |
| **7. IMPREVISTOS** | **6.425** | **6.425** | |
| **TOTAL PROGRAMA** | **288.992** | **149.205** | **139.787** |
| | | **51,6%** | **48,4%** |

# 2. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

## 2.1 Propósito de la Evaluación

La Evaluación Final del Programa tiene como propósito realizar una medición cualitativa y cuantitativa de la eficiencia y eficacia del Programa, un análisis de su sostenibilidad institucional y financiera, y una recopilación de las lecciones aprendidas para ser incorporadas en la continuidad de este Programa o en el desarrollo de otros.

## 2.2 Alcance de la Evaluación

De acuerdo a lo especificado en los términos de referencia, la evaluación técnica final del programa de Formalización y Fortalecimiento empresarial de 500 Microempresarios ubicados en el Municipio de Popayán, Departamento del Cauca, ejecutado por la Cámara de Comercio del Cauca incluye:

a. De acuerdo a las líneas base aplicadas (I, II y III) a los beneficiarios del programa, validar la mejora en el nivel de productividad y de ingresos de las microempresas formalizadas.

b. Evaluar la sostenibilidad de las microempresas formalizadas.

c. Validar la Generación de empleos directos en las microempresas formalizadas.

d. Medir la eficiencia y eficacia del organismo ejecutor en su aspecto administrativo y de gestión. Analizar el compromiso del organismo ejecutor frente al programa, sostenibilidad institucional y financiera del programa.

e. Recoger las buenas prácticas y lecciones aprendidas que garanticen la correcta ejecución de un programa de características similares.

f. Analizar el grado de sostenibilidad y replicabilidad del programa.

g. Nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA), Reglamento Operativo (RO) y Ejecución presupuestal.

h. Realizar indicadores de cumplimiento sobre el programa.

Esta evaluación se realiza tomando como puntos de referencia el marco lógico del programa, líneas base del programa, informes de gestión y resultados, el sistema gerencial de la unidad ejecutora y entrevistas y análisis de casos.

Con base en los resultados obtenidos, se elabora un informe final de evaluación en donde se plasman todos los resultados y hallazgos encontrados tras el desarrollo del programa de Formalización, emitiendo un concepto final sobre el cumplimiento del objetivo del programa.

Se elabora una presentación en Power Point con los principales resultados obtenidos durante la etapa de evaluación del programa y se realizará la socialización de los mismos ante los directivos de la Cámara de Comercio del Cauca.

## 2.3 Enfoque de la Evaluación

El enfoque que proponemos hace parte de la metodología de planeación, seguimiento y evaluación como "cadena de cambios". Dicha metodología pone el énfasis, en primer lugar, en los cambios que se deben dar, para conseguir transformar situaciones, procesos o condiciones, según la apuesta u objetivo propuesto con el programa. Los cambios se dan en diferentes niveles, a saber: cambios en los individuos relacionados con sus conocimientos, habilidades, actitudes, o con el acceso a bienes y servicios (cambios de primer nivel); cambios en las organizaciones o empresas relacionados con costumbres, comportamientos, visión estratégica o con relaciones y prácticas (cambios de segundo nivel), y cambios en la sociedad, el mercado o el estado, relacionados con sus identidades, normas, dinámicas y estructuras (cambios de tercer nivel).

La enfoque considera que en el marco del sistema de planeación, seguimiento, evaluación y sistematización (ciclo de gestión de un programa), la evaluación tiene la función de contribuir al aprendizaje (sistematización) para la reafirmación, ajuste o redefinición de la hipótesis de cambio que orientó la formulación del programa, con el fin de crecer en la identificación y definición de formas o modos cada vez más efectivos para alcanzar los propósitos de desarrollo en el ámbito del programa o en otros similares.

La evaluación permite "darse cuenta" y "dar cuenta" de los cambios que se han obtenido y no sólo de lo que se ha hecho (seguimiento). La evaluación busca, en primer lugar, recoger datos a través de los indicadores, para comprobar si se han logrado los cambios esperados en los resultados según el propósito, y al compararlos con los datos del seguimiento (sobre actividades y cambios en el nivel de logros y productos), verificar como estos han contribuido a la consecución de los mismos. En otras palabras, la evaluación analiza la eficacia del programa, es decir, si los cambios propuestos se consiguieron.

Pero también la evaluación analiza, en segundo lugar, la validez, significado y contribución del programa a la realización de las aspiraciones de la población meta, de los beneficiarios. Esta función solo es posible cumplirla mirando el programa no desde adentro, sino desde afuera, desde el contexto de los beneficiarios.

Es decir, es función de la evaluación analizar la efectividad o pertinencia del programa, su significado en el contexto, con el fin de establecer nuevas necesidades de mejoramiento tal como lo demanda la dinámica del desarrollo.

## 2.4 Metodología

La realización de la evaluación contempla dos grandes grupos de tareas que mencionamos a continuación:

a. **Revisión de la documentación del programa**. Revisión de todo el material disponible relacionado con el programa, que deberá incluir, entre otros: el material utilizado en la preparación del programa, documentos de seguimiento, informes de desembolsos, informes de progreso, planes de acción, y otra información disponible ya sea en el Organismo Ejecutor o en la Representación del Banco en Bogotá.

b. **Visitas de Campo y entrevistas**: (I) Visitas *in situ* para realizar entrevistas a fondo, inspección y análisis de las actividades del programa; (II) entrevistas telefónicas y encuestas que complementen el trabajo realizado en persona; (III) entrevistas con el personal de la Unidad Ejecutora, del Banco y del FOMIN que participó en el diseño y ejecución del programa; (IV) entrevistas con entes relevantes y beneficiarios finales; (V) entrevistas con una muestra de consultores y/o proveedores de asistencia técnica que fueron contratados por el Programa; y (VI) entrevistas personales o telefónicas con personal de la sede central de Banco, si fuese necesario.

En este marco, los pasos principales de la evaluación son los siguientes:

**Primero**, verificar los datos de cada uno de los indicadores, proporcionados por las diferentes fuentes y con las técnicas señaladas para cada uno.

**Segundo**, interpretar los hallazgos que revelan los datos, por cada uno de los indicadores y en su conjunto. Esta interpretación, se realiza en dos sentidos, como hemos señalado anteriormente: por una parte, en relación con el cumplimiento de los resultados y el propósito establecido en el programa. Por otra parte, en relación con el contexto de los participantes, receptores o beneficiarios del programa. Tanto en uno o en otro sentido, la interpretación debe definir el valor de los hallazgos, en términos de aciertos o errores, avances o retrocesos, así como las razones o factores que lo explican.

En relación con el análisis de eficacia del programa, el referente para interpretar los hallazgos por indicador, debe ser, como hemos señalado, los resultados esperados y el propósito planteado en el programa de acuerdo con su marco lógico.

Las preguntas orientadoras, para hacer la interpretación de los hallazgos en cuanto a su eficacia, son las siguientes:

1. ¿Qué significan estos hallazgos con relación a los resultados esperados y los propósitos del programa? ¿Se avanzó de manera satisfactoria, limitada, no se avanzó o se retrocedió? ¿Qué significa el que se haya avanzado de manera satisfactoria en estos aspectos, de manera limitada en aquellos y sin cambio o con retrocesos en estos otros? o dicho de otra manera ¿Qué significa que se hayan logrado cambios en estos aspectos, en estas proporciones y no en aquellos, o en menor proporción en aquellos otros?

II. ¿A qué factores podemos atribuir la obtención satisfactoria, limitada o la no obtención de los cambios (los participantes, las metodologías, las estructuras, los procesos, los supuestos, las estrategias, las actividades, los recursos)?

En relación con el análisis de efectividad o pertinencia del programa, el referente para interpretar los hallazgos por indicador, puede ser o bien un estudio de casos relevantes de los participantes o un análisis del contexto de los participantes en el momento de la evaluación o un análisis actualizado de los supuestos sobre el contexto que acompañaron la formulación del marco lógico. Para hacer este análisis es muy importante tener en cuenta tanto los cambios en el contexto a lo largo del desarrollo del programa y los cambios en la realización del programa por efecto de los cambios en el contexto.

Las preguntas orientadoras, para hacer la interpretación de los hallazgos en cuanto a su efectividad o valor en el contexto, podrían ser las siguientes:

I. ¿Qué significan estos hallazgos en relación con el contexto? ¿Los cambios obtenidos son significativos en las vidas de los beneficiarios o las empresas? ¿Son relevantes en el territorio en el que se desarrolla el programa? ¿Son importantes en la situación que vive la región y el país? ¿Cuáles son los cambios de mayor significación en el contexto analizado? ¿Cuáles son los de menor significación?

II. ¿A qué factores podemos atribuir que determinados cambios tengan una mayor significación y viceversa en el contexto de los beneficiarios?

El producto final de esta fase o paso del proceso sobre la interpretación de los hallazgos, es una valoración de cada uno de los cambios alcanzados. Esta valoración se puede sintetizar y expresar en calificaciones que pueden ser números o rangos, que den cuenta de la ponderación de cada factor. Cada factor o cambio debe ser calificado doblemente en relación con los resultados esperados y en relación con su significación en el contexto.

En tercer lugar, extraer conclusiones. Las conclusiones son por lo general el resultado de un análisis comparativo del valor de los cambios logrados, así como de los factores que los explican. Implica un análisis del conjunto de todos los factores, una mirada global de los resultados y el significado del programa. Si el producto final en la fase de interpretación de los hallazgos era una valoración de cada uno de los factores, el producto final de esta fase es una valoración general de programa. Si en la fase anterior, eran las acciones y supuestos los factores que explicaban el valor de los cambios, en esta fase son los cambios mismos los que explican el valor del programa. Tanto unos como otros son tenidos en cuenta aquí, para explicar el valor del programa.

Las preguntas orientadoras para sacar las conclusiones de la evaluación, podrían ser las siguientes:

¿Podemos afirmar que el programa logró su propósito y los resultados esperados? ¿Cuáles son las razones o factores determinantes que lo explican? ¿Qué tan significativo ha sido el programa en la vida de los participantes y en la vida de las empresas? ¿Cuáles son las razones o factores determinantes que lo explican?

En cuarto lugar, emitir juicios. Hasta este punto, se han interpretado los hallazgos, pero no se ha hecho un "juicio de valor" sobre el programa. Por lo general, la manera de hacerlo es definiendo que tan fuerte o débil es el programa, en relación con la teoría de cambio que lo orienta y el fin de su desarrollo. Para establecer este juicio de valor sobre el programa, se pueden utilizar dos caminos. El uno, considerar que tan fuertes o débiles son las bases del programa: su hipótesis de cambio, su estrategia de acción y sus recursos o dinámicas institucionales. El otro, considerar que tan sostenible son los cambios alcanzados con el programa en relación con el contexto, es decir, que tan permanentes o transitorios pueden ser. Tanto uno como otro análisis, se hacen teniendo en cuenta las valoraciones hechas en las fases o pasos anteriores. Estos análisis proveen los argumentos para sustentar el juicio emitido sobre el programa.

## 2.5 Productos de Consultoría Esperados

a) Entregar el informe de evaluación que debe contener:
   - I. Validación de la mejora en el nivel de productividad y de ingresos de las microempresas formalizadas.
   - II. Evaluación de la sostenibilidad de las microempresas formalizadas.
   - III. Validación de la Generación de empleos directos en las microempresas formalizadas.
   - IV. Medir la eficiencia y eficacia del organismo ejecutor en su aspecto administrativa y de gestión.
   - V. Analizar el compromiso del organismo ejecutor frente al programa, sostenibilidad institucional y financiera del programa.
   - VI. Buenas prácticas y lecciones aprendidas que garantizan la correcta ejecución de un programa de características similares.
   - VII. Análisis del grado de sostenibilidad y replicabilidad del programa.
   - VIII. Nivel de cumplimiento del Plan Operativo Anual (POA), Reglamento Operativo (RO) y Ejecución presupuestal.
   - IX. Realizar indicadores de cumplimiento sobre el programa.

b) Elaborar una presentación en Power Point con los principales resultados obtenidos durante la etapa de evaluación del programa y realizar la socialización de los mismos ante el comité evaluador del programa de formalización.

El informe final deberá contener una recopilación de todos los productos realizados durante el desarrollo de la consultoría. El informe tendrá un resumen ejecutivo, los productos realizados y la presentación en power point para la divulgación.

## 2.6 Marco Lógico del Programa

Se entiende por Marco Lógico de un programa la representación en una tabla de los recursos que se han destinado al mismo, las actividades que el programa se propone realizar, la cantidad de productos o servicios que dichas actividades deben entregar,

los beneficios que obtendrán los destinatarios del programa y los cambios o transformaciones que se espera ocurran como consecuencia de todo ello. De igual manera, el Marco Lógico suele incluir las presunciones que se han tenido en mente al momento de diseñar el programa, las cuales se consideran como condicionantes de éxito. El Marco Lógico, en consecuencia, es una herramienta útil en el diseño, la ejecución y, muy especialmente, en la evaluación de un programa puesto que contribuye a crear un entendimiento común de los objetivos del programa y la forma en que a ellos apuntan las actividades y los resultados esperados. En el caso que nos ocupa, el Marco Lógico del Programa es el que aparece en la siguiente tabla:

**Tabla 3. Marco Lógico del Programa**

| Resumen en Narrativo | Indicadores (Medibles en forma independiente) | Medios de verificación (Fuentes primarias y secundarias) | Supuestos (Riesgos que comprometan el éxito del proyecto) |
|---|---|---|---|
| **FIN:** Promover el desarrollo de la productividad y competitividad empresarial de la ciudad de Popayán | Mejoran en productividad, en promedio el 25% de al menos el 50% de las 500 empresas beneficiarias. Al finalizar el mes 24 de ejecución del proyecto. | Línea base: Toma inicial, intermedia y final. Información contable y financiera de las empresas beneficiarias. | Situación económica estable de la ciudad de Popayán. Estabilidad en la seguridad pública.Normatividad estable. |
| | Al menos el 70% de las empresas beneficiarias renuevan anualmente su matrícula mercantil. Al finalizar el tercer año del proyecto. | Listado de empresas beneficiarias. Estadísticas de renovación de registro mercantil | Situación económica estable de la ciudad de Popayán. Estabilidad en la seguridad pública. Normatividad estable. |
| **PROPÓSITO:** Fortalecer empresarialmente y formalizar a 500 microempresas que hacen parte de la economía informal del Municipio de Popayán - Cauca | Al menos se incrementa en 300 el número de matrículas nuevas al finalizar el mes 18 de ejecución del proyecto y 200 adicionales al finalizar el proyecto. | Estadísticas del registro Mercantil | La situación económica estable, normatividad estable y voluntad y compromiso por parte de los comerciantes en la formalización empresarial. |
| | Se incrementa al menos en un 20% la utilidad en al menos el 50% de las empresas beneficiarias. Al finalizar el proyecto. | Línea base y Estados financieros de las empresas beneficiarias. | Concientización de las empresas beneficiarias sobre los beneficios de ingresar al sistema de seguridad social. |
| | Al menos el 50% de empresas beneficiarias (su propietario) se vincula al sistema de seguridad social. (salud, pensión y riesgos profesionales) | Planilla única de pago a seguridad social. | Concientización de las empresas beneficiarias sobre los beneficios de ingresar al sistema de seguridad social. |

| Resumen en Narrativo | Indicadores (Medibles en forma independiente) | Medios de verificación (Fuentes primarias y secundarias) | Supuestos (Riesgos que comprometan el éxito del proyecto) |
|---|---|---|---|
| **Componente I**: MAPEO JURÍDICO E IDENTIFICACIÓN DE POTENCIALES | | | |
| **1.1:** Estudio e identificación de los potenciales beneficiarios. | Un inventario de empresas informales y sus necesidades (capacitación y asistencia técnica) en las zonas Centro, Esmeralda y Norte del Municipio de Popayán. Al cabo de tres (3) meses de ejecucuón del proyecto. | Documento de inventario de empresas. | Seguridad en las zonas identificadas para la aplicación del estudio. |
| **1.2:** Desarrollo y aplicación de la metodología de línea de base. | Una línea de base desarrollada al menos a 500 empresas beneficiarias y tres (3) tomas de información efectuadas al inicio del proyecto, al finalizar el primer año y al finalizar el segundo año. | Formularios de línea base diligenciados. | Disposición en suministrar la información requerida por parte de los beneficiarios |
| **1.3:** Mapeo Jurídico | Un informe que analice la legislación nacional y municipal (Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo) y donde se incorpore una propuesta para generar incentivos sociales, económicos y tributarios que beneficien la formalización. Al finalizar el mes cinco (5) de ejecución del proyecto. | Informe sobre legislación nacional y Municipal | Disposición de información para la realización del análisis sobre legislación |
| **1.4:** Generación de concensos institucionales y plan de acción | Al menos cuatro (4) reuniones de análisis del Mapeo Jurídico y un acuerdo suscrito entre instituciones donde se establezcan sus compromisos al finalizar el mes siete (7) de ejecución del proyecto. | Registro de asistencia a las reuniones y un acuerdo firmado. | Aplicabilidad del Mapeo Jurídico y voluntad institucional en su implementación. |

| Resumen en Narrativo | Indicadores (Medibles en forma independiente) | Medios de verificación (Fuentes primarias y secundarias) | Supuestos (Riesgos que comprometan el éxito del proyecto) |
|---|---|---|---|
| **Componente II**: SENSIBILIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO A BENEFICIARIOS PARA LA LEGISLACIÓN | | | |
| **2.1:** Diseño del plan de comunicación y abordaje a los potenciales beneficiarios. | Un documento que incorpore la estrategia de comunicación y el plan de medios al finalizar el primer mes (1) de ejecución del proyecto. | Documento sobre estrategia de comunicación. | Conocimiento del público objetivo para llegar a través de los medios de información con un lenguaje adecuado. |
| | Al menos 3.000 volantes impresos para la campaña de expectativa al finalizar el mes tres (3) de ejecución del proyecto. | Volantes impresos. | Conocimiento del público objetivo. |
| **2.2:** Eventos de sensibilización | Al menos dos (2) ruedas de prensa informativa acerca del proceso de Formalización y los actores que participan en él, al finalizar el primer (1) mes de ejecución del proyecto. | Listado de asistencia de los medios y registro fotográfico. | Capacidad de convocatoria e interes de los medios en el tema. |
| | Un evento de lanzamiento del proyecto dirigido a los beneficiarios, al finalizar el primer (1) mes de ejecución del proyecto | Listado de asistencia y registro fotográfico. | Capacidad de convocatoria e interes de los medios en el tema. |
| | Al menos un evento de sensibilización realizado en cada una de las zonas (Centro, Esmeralda y Norte) al finalizar el mes tres (3) de ejecución del proyecto. | Listado de asistencia y registro fotográfico. | Capacidad de convocatoria de la CCC y dispocisión de los beneficiarios en participar en el evento. |
| **2.3:** Visitas de Vinculación al Programa | Al menos 600 visitas de vinculación realizadas al finalizar el mes seis (6) de ejecución del proyecto y 1400 visitas de vinculación realizadas, de las cuales obtener 500 empresas vinculadas al finalizar el mes ocho (8) de ejecución del proyecto. | Informe y registro de visitas. | Disponibilidad y voluntad por parte de los beneficiarios en atender las visitas. |
| **2.4:** Capacitación transversal sobre legalización | Al menos 250 empresarios capacitados en trámites para la obtención del Registro Mercantil, al finalizar el mes diez (10) de ejecución del proyecto y 250 adicionales el finalizar en el mes 16 de ejecución del proyecto. | Registro de asistencia a la capacitación, registro fotográfico y material entregado al participante. | Disponibilidad y voluntad por parte de los beneficiarios en asistir a la capacitación. |
| **2.5:** Asistencia técnica específica | Al menos 250 empresarios reciben 4 horas de asistencia técnica específica (2 horas por módulo: contable y financiero y comercial) al finalizar el mes 16 de ejecución del proyecto y 250 restantes al finalizar el mes 18 de ejecución del proyecto. | Registro de asistencia técnica. | Disponibilidad de tiempo de los beneficiarios para recibir la asistencia técnica y entregar la información requerida. |
| **2.6:** Formación CAE | Al menos 250 empresas beneficiarias se matriculan al finalizar el mes 18 de ejecución del proyecto y 250 adicionales al finalizar el proyecto. | Certificados de existencia y representación legal. | Disponibilidad y voluntad por parte de los beneficiarios en realizar el proceso. |

| Resumen en Narrativo | Indicadores (Medibles en forma independiente) | Medios de verificación (Fuentes primarias y secundarias) | Supuestos (Riesgos que comprometan el éxito del proyecto) |
|---|---|---|---|
| **Componente III**: ASEGURAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD DE LAS EMPRESAS FORMALIZADAS | | | |
| **3.1:** Refuerzo en asistencia técnica | Al menos 250 empresarios reciben 10 horas de asistencia técnica específica (5 horas por módulo contable y financiero y 5 horas por módulo comercial) al finalizar el mes 21 de ejecución del proyecto y 250 restantes al finalizar el mes 24 de ejecución del proyecto. | Registros de asistencia técnica. | Disponibilidad de tiempo de los beneficiarios para recibir asistencia técnica y entregar la información requerida. |
| **3.2:** Planeación, diseño y ejecución de un evento ferial | Al menos 250 empresas participan en un evento comercial al finalizar el mes 24 de ejecución del proyecto. | Registros de inscripción y fotográficos. | Conocimiento e interes de los beneficiarios en participar en eventos. |
| **3.3:** Capacitación empresarial | Al menos 500 empresarios capacitados en temas complementarios: seguridad social, administración y talento humano al finalizar el mes 24 de ejecución del proyecto. | Registros de asistencia a las capacitaciones, registro fotográfico y material que se entrega a los participantes. | Disponibilidad de tiempo para recibir la capacitación. |

| Resumen en Narrativo | Indicadores (Medibles en forma independiente) | Medios de verificación (Fuentes primarias y secundarias) | Supuestos (Riesgos que comprometan el éxito del proyecto) |
|---|---|---|---|
| **Componente IV**: DIFUSIÓN DE RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS | | | |
| **4.1:** Sistematización de los productos y conocimiento aduirido en el desarrollo del proyecto. | Un informe y documentación de productos del proyecto. Antes del mes 24 de ejecucúon del proyecto. | Informe de consultoría y compendio de información sistematizada. | Disponibilidad de información por parte de los actores del programa. |
| **4.2:** Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto | Un plan de sostenibilidad al finalizar el proyecto. | Informe de sostenibilidad. | Voluntad y compromiso de todos los actores del programa. |
| **4.3:** Evento regional de cierre del convenio | Un evento regional de cierre del proyecto. C38 | Informe de cierre del convenio. | Nutrida participación de instituciones, personas y medios de comunicación interesadas en el proyecto. |

# 3. ANÁLISIS DE LA EFICACIA DEL PROGRAMA

Se dice que un programa es eficaz cuando logra los fines, propósitos y metas que motivaron su iniciación y ejecución. La eficacia se pondera principalmente en función de los resultados esperados del programa pero también de su capacidad de alcanzar los objetivos de desarrollo con los que se pretende beneficiar una población objetivo.

En dicho contexto, el *Programa Formalízate* se planteó como fin y propósito, los siguientes:

**FIN** Promover el desarrollo de la productividad y competitividad empresarial de la ciudad de Popayán

**PROPOSITO** Fortalecer empresarialmente y formalizar a 500 microempresas que hacen parte de la economía informal del Municipio de Popayán - Cauca

Como indicadores de cumplimiento del fin propuesto, el Marco Lógico del Programa señala:

- Mejora en productividad, en promedio, el 25% de al menos el 50% de las 500 empresas beneficiarias. Al finalizar el mes 24 de ejecución del programa.
- Al menos el 70% de las empresas beneficiarias renuevan anualmente su matrícula mercantil. Al finalizar el tercer año del programa.

Como indicadores de cumplimiento del propósito mencionado, el Marco Lógico del Programa señala:

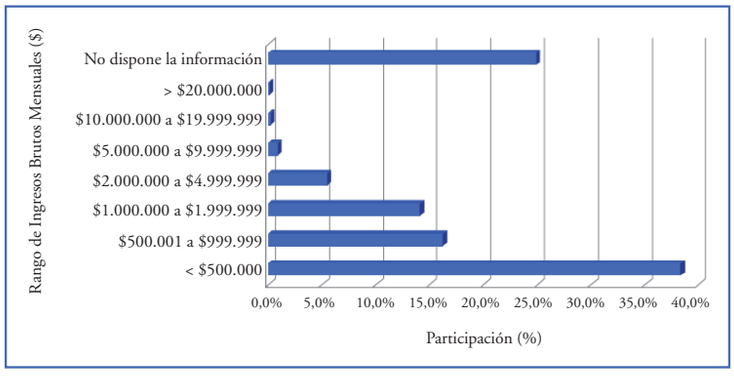
- Al menos se incrementa en 300 el número de matrículas nuevas al finalizar el mes 18 de ejecución del programa y 200 adicionales al finalizar el programa.
- Se incrementa al menos en un 20% la utilidad en al menos el 50% de las empresas beneficiarias. Al finalizar el programa.
- Al menos el 50% de empresas beneficiarias (su propietario) se vincula al sistema de seguridad social. (salud, pensión y riesgos profesionales)

Repasemos entonces, los indicadores ya mencionados:

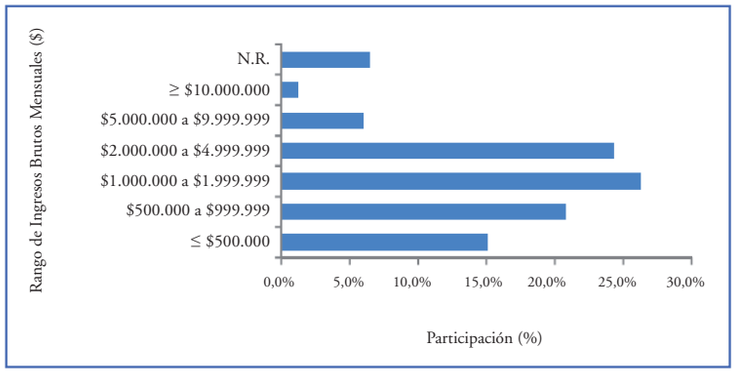
## F.I1. Mejoran en productividad, en promedio, el 25% de al menos el 50% de las 500 empresas beneficiarias. Al finalizar el mes 24 de ejecución del programa:

De acuerdo con las tomas de línea base I y tomas II y III, el mejoramiento en la productividad es medido en el marco del Programa por el indicador de ingresos brutos de los empresarios formalizados; siendo así, veamos la evolución del indicador a través de las tomas de línea base:

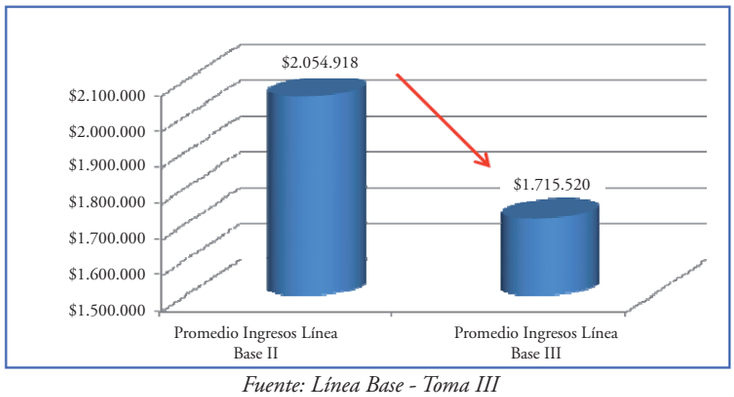
**Graf.1 Mejoras de productividad en promedio**




*Fuente: Línea Base – Toma I*




*Fuente: Línea Base - Toma II*




*Fuente: Línea Base - Toma III*

Si bien el promedio de ingresos promedio de todas las empresas entre las tomas II y III disminuyó, el porcentaje de empresas que aumentaron sus ingresos supera fácilmente la meta del indicador como se puede apreciar en la distribución de ingresos de la toma II, los formalizados que tenían ingresos inferiores a $500.000, pasaron del 38,3% al 16,25% y los porcentajes de formalizados con ingresos $1.000.000 y $1.99.999 y $2.000.000 y $4.999.999 pasaron de aproximadamente el 15% cada segmento al 25%.

Esta evaluación, en la entrevista a los beneficiarios, logró establecer que los indicadores mencionados corresponden con la realidad y en este caso el 57% de los encuestados manifestaron haber aumentado sus ingresos y ese aumento tuvo un promedio del 42%.

## F.I2. Al menos el 70% de las empresas beneficiarias renuevan anualmente su matrícula mercantil. Al finalizar el tercer año del programa.

Este indicador nos muestra un dato muy interesante y hacemos el análisis de la siguiente manera:

- Total formalizados a la fecha: 530 microempresarios.
- Total formalizados 2011: 64 microempresarios.
- Total formalizados entre los años 2008 – 2010: 466 microempresarios.
- Total formalizados renovados al 2011 (a la fecha de esta evaluación): 270 microempresarios.
- Total formalizados no renovados al 2011: 196

Indicador de renovación: (270/466)*100= **57,93%**

Si bien a la fecha de elaboración de esta evaluación el indicador no cumple con las expectativas, el equipo evaluador, responsablemente debe aclarar que la mayor parte de las renovaciones las llevan a cabo los empresarios entre los meses de Diciembre a Marzo por lo que se prevé el cumplimiento del mismo. Se recomienda hacer nuevamente el seguimiento al cumplimiento de este indicador en el mes de Marzo de 2012.

## P.I1. Al menos se incrementa en 300 el número de matrículas nuevas al finalizar el mes 18 de ejecución del programa y 200 adicionales al finalizar el programa.

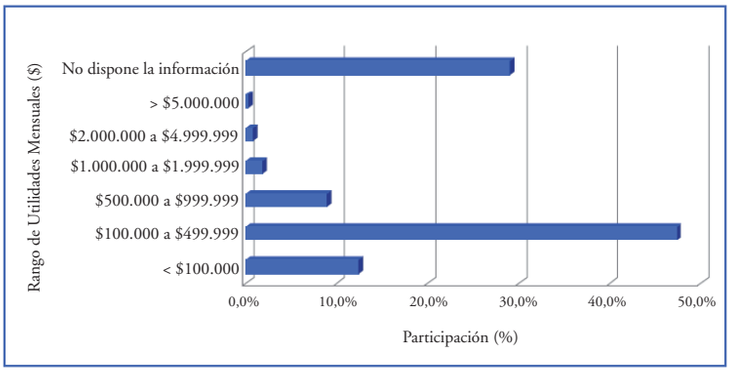
De acuerdo a los medios de verificación suministrados por el Organismo Ejecutor, el *Programa Formalízate* ha logrado la formalización de 530 nuevos microempresarios en la ciudad de Popayán y más de 1.000 microempresarios teniendo en cuenta los municipios de Santander de Quilichao y El Bordo.

Anexo: lista de microempresarios formalizados.

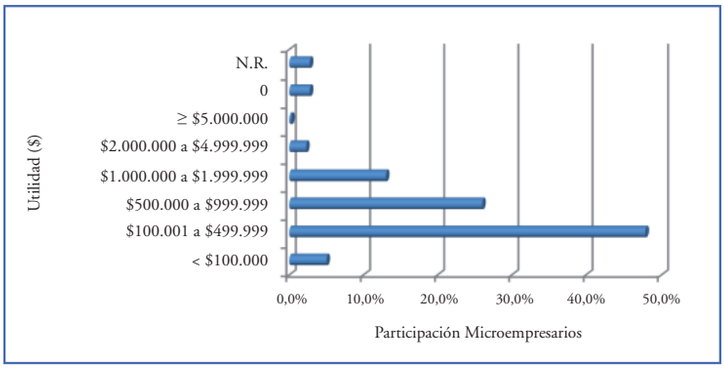
## P.I2. Se incrementa al menos en un 20% la utilidad en al menos el 50% de las empresas beneficiarias. Al finalizar el programa.

En los gráficos siguientes podemos observar la distribución del nivel de utilidades de los empresarios formalizados y su evolución:

**Graf. 2. Distribución del nivel de utilidad**




*Fuente: Línea Base – Toma I*




*Fuente: Línea Base – Toma III*

Los datos que nos muestran las líneas base no son concluyentes en la evolución exacta del indicador puesto que en un mismo rango de utilidades, por ejemplo entre $100.000 y $499.999 donde se encuentran cerca del 50% de los empresarios puede haber una variación de aumento de utilidades del 20% o más. Por esta razón, en desarrollo de la evaluación, se indagó con los microempresarios entrevistados por la variación en su nivel de utilidades, obteniendo que el 66,5% aumentaron sus utilidades en promedio en un 46%.

El impacto de este indicador en la sostenibilidad de las acciones realizadas por el Programa es fundamental, su cumplimiento es muestra de que las políticas de formalización pueden llegar a impactar directamente en la productividad de toda una región y el país.

## P.I3. Al menos el 50% de empresas beneficiarias (su propietario) se vincula al sistema de seguridad social. (Salud, pensión y riesgos profesionales)

Afiliaciones a salud: 45,60%

| Afiliación | No. Microempresarios | Part. |
|---|---|---|
| Si | 176 | 45,60% |
| No | 210 | 54,40% |
| **Subtotal** | **386** | **100,00%** |
| Persona Jurídica | 14 | |
| **Total** | **400** | |

*Fuente: Línea de Base - TomaIII*

Afiliaciones a fondo de pensiones: 13,99%

| Afiliación | No. Microempresarios | Part. |
|---|---|---|
| Si | 54 | 13,99% |
| No | 331 | 85,75% |
| NR | 1 | 0,26% |
| **Subtotal** | **386** | **100,00%** |
| Persona Jurídica | 14 | |
| **Total** | **400** | |

*Fuente: Línea de Base – Toma III*

Afiliaciones a ARP: 5,44%

| Afiliación | No. Microempresarios | Part. |
|---|---|---|
| Si | 21 | 5,44% |
| No | 364 | 94,30% |
| NR | 1 | 0,26% |
| **Subtotal** | **386** | **100,00%** |
| Persona Jurídica | 14 | |
| **Total** | **400** | |

*Fuente: Línea de Base – Toma III*

Esta evaluación indagó con los microempresarios y en general respondieron que no identifican la generación de beneficios por la vinculación al sistema de seguridad social, entre las principales razones se encuentran:

- Son beneficiarios de alguien de su núcleo familiar.

- Pertenecen al régimen subsidiado.
- Son pensionados.
- No lograrán cumplir con las semanas de cotización para obtener los beneficios de la pensión.
- No conocen los beneficios que brindan las ARP´s.
- No quieren incurrir en gastos adicionales.

## INDICADORES DE RESULTADOS:

### Componente 1: Mapeo jurídico e identificación de potenciales beneficiarios

#### *C1.I1 Estudio e identificación de los potenciales beneficiarios*

Con el propósito de identificar los posibles beneficiarios del programa de Formalización y de tener claridad sobre la situación real de la informalidad en la ciudad de Popayán, se realizó el Estudio de identificación de potenciales beneficiarios del Programa de Formalización; se visitaron 5.517 microempresas, de las cuales 3.733 negocios estaban en la formalidad y 1.784 en la informalidad, de estas, 1.143 accedieron a diligenciar el Formulario Único; los restantes, 641 fueron rechazos. A partir del análisis de los datos de la muestra de 1.143 microempresarios, se obtienen los siguientes porcentajes de distribución de la economía informal en Popayán.

**Tabla 4. Estudio e Identificación de Potenciales**

| Sector microempresarial | Porcentaje |
|---|---|
| Comercio | 53,2% |
| Servicios comunales y personales | 18,4% |
| Hoteles y restaurantes | 11,0% |
| Manufacturero | 10,4% |
| Comunicación | 6,5% |
| Transporte y almacenamiento | 0,2% |
| Construcción y obras civiles | 0,2% |
| Agropecuario | 0,1% |
| **TOTAL** | **100,0%** |

*Fuente: Documento "Estudio e identificación de potenciales beneficiarios del programa de formalización"*

Para la ejecución de este componente la Cámara de Comercio del Cauca contrató a la firma de consultoría Roca Management & Technology Ltda. para realizar el estudio que arroja los datos de informalidad por sectores económicos, identificando así los sec-

tores con mayor número de posibles beneficiarios y de esta manera enfocar el desarrollo y aplicación de la metodología de línea base.

## *C1.I2 Desarrollo y aplicación de la metodología de línea base*

Se desarrolló este estudio de carácter cuantitativo-descriptivo utilizando el FORMULARIO ÚNICO, documento elaborado y proporcionado por el organismo ejecutor, en cabeza de la coordinación del Programa de Formalización de la Cámara de Comercio del Cauca.

El Formulario Único consta de 4 componentes:

I. Identificación del negocio y el propietario

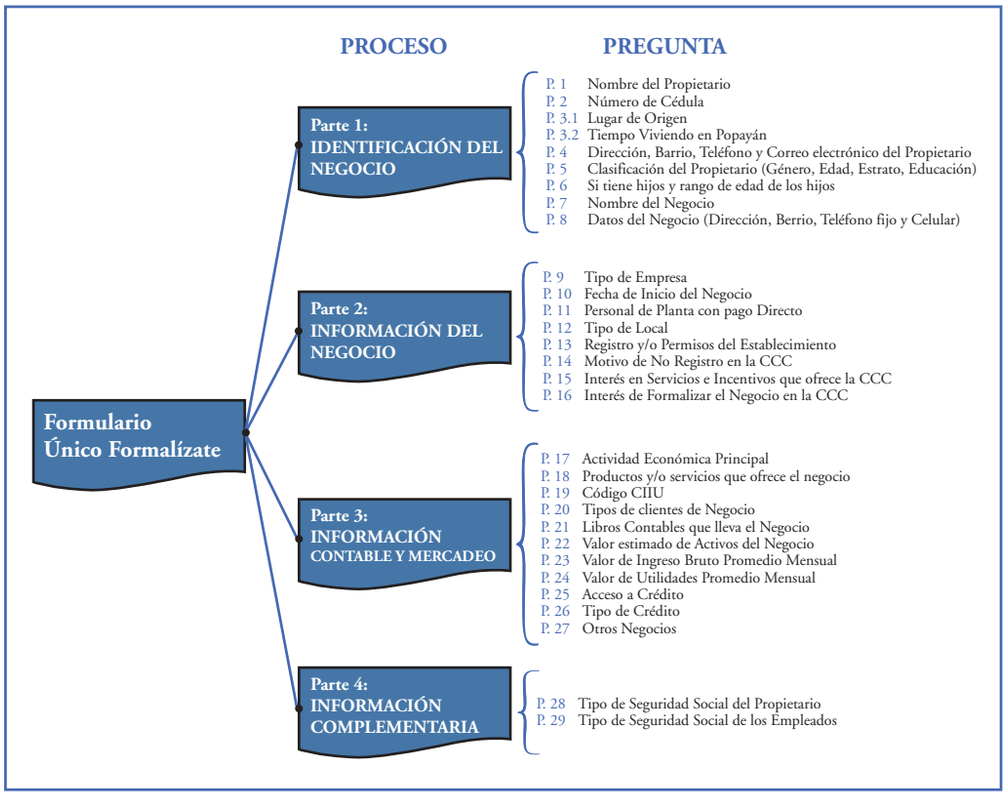
II. Información del Negocio

III. Información contable y de Mercadeo

IV. Información Complementaria

El Formulario Único fue diligenciado directamente por los encuestadores obteniendo información del grupo objeto de estudio. Consta de 29 preguntas, 11 abiertas y 18 cerradas. El siguiente esquema esboza el contenido por preguntas del Formulario Único.

**Gráf. 3. Estructura del Formulario Único del Programa *Formalízate***



La misma firma consultora se hizo cargo de la ejecución de las encuestas a 1.143 empresarios informales la cual da las pautas de línea base para la aplicación de la metodología. Los entregables trabajados fueron: i) Caracterización de las microempresas informales; ii) Caracterización de los propietarios de microempresas informales; iii) Georeferenciación de las microempresas informales de la ciudad de Popayán; iv) Aspectos de la formalización v) Análisis de la informalidad según actividad económica CIUU A.C.

Con base en la información entregada el programa ha adelantado gestiones para interesar e involucrar a las entidades gubernamentales y a la comunidad empresarial informal sobre la importancia de formalizarse. A partir de noviembre de 2008, se pusieron en marcha las diferentes acciones desde la parte gubernamental por medio de los consensos institucionales y desde la comunidad empresarial por medio del componente I del programa el cual contempla sensibilización y fortalecimiento a beneficiarios para la legalización, aseguramiento y sostenibilidad de las empresas formalizadas. Paralelamente se ejecutaron los componentes II y III y se llevó a cabo una medición al año 2 y 3 del programa teniendo en cuenta la información recolectada en la línea base y de esta manera medir la evolución de los empresarios beneficiarios del programa.

### *C1.I3. Mapeo Jurídico*

En desarrollo de esta actividad se llevó a cabo un estudio técnico para el cual se conto con el apoyo de un asesor jurídico el cual entregó; i) El estudio técnico muestra las regulaciones nacionales, departamentales y municipales en Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo sobre la creación, operación de empresas; ii) Diseño y propuesta técnica para un sistema de incentivos de formalización de empresas; iii) Estrategia Regional de Formalización Empresarial y Fomento al Emprendimiento.

En el estudio se extraen las siguientes conclusiones:

a. Los costos se incrementan considerablemente al pasar de la condición negocio informal a negocio formal. Para los tres municipios gran parte de los ingresos del negocio en situación formal se van en pago de gastos de nómina, incluyendo seguridad social y parafiscales.
b. Los gastos fijos (servicios públicos) tienen un peso alto ya que se incrementan al pasar de tarifas residenciales a comercial por efecto de la formalización.
c. La carga tributaria es alta para el tipo de empresa y afecta la rentabilidad del empresario.
d. Ante una situación de costos como la que se presenta, el empresario dudará en su decisión de hacerse formal y optará por continuar en la informalidad para no perder la viabilidad financiera de su negocio.

e. Establecer directrices nacionales que permitan regular, unificar y determinar tarifas para la formalidad.

### *C1.I4. Generación de consensos institucionales y plan de acción.*

En seguimiento de las gestiones para materializar las propuestas presentadas a dar soluciones a dichas problemáticas el equipo del programa llevó a cabo varias reuniones incorporando las siguientes estrategias: Implementación de un modelo de simplificación de trámites el cual tiene como fin que los Centros de Atención Empresarial CAE, logrando una mayor dinámica y agilidad para los procesos que se deben llevar a cabo para formalizarse, teniendo en cuenta la disminución de procedimientos y una atención permanente al empresario en toda experiencia de legalizar su empresa.

Otra de las estrategias implementadas fue la de suscribir convenios con las entidades bancarias, con el fin de lograr mejores condiciones crediticias para las nuevas empresas que quisieran formalizarse, aunque estos convenios no llena la expectativa de los beneficiarios del programa en cuanto a la accesibilidad a créditos, no puede desconocerse que es un gran esfuerzo por parte del programa y un avance significativo en involucrar al sector bancario y sensibilizarlo frente a la importancia de su rol en la formalización y sostenibilidad de las empresas de la región.

Una de las acciones más destacadas dentro de las estrategias de Formalización Empresarial y Fomento al Emprendimiento, se encuentran las diferentes reuniones establecidas con representantes del Gobierno Nacional entre las que se conto con la presencia de Alcaldía local, Gobernación del Cauca, DIAN y Concejo Municipal. Con el propósito de generar incentivos para generar un incentivo tributario claro, eximiendo a los nuevos empresarios formalizados de pagos de impuestos en los siguientes porcentajes: 100% al primer año, 50% al segundo año y 30% al tercer año. Lo cual constituyo una herramienta clara de motivación para los empresarios y que tomaran la decisión de legalizar su empresa.

## Componente 2: Sensibilización y fortalecimiento a beneficiarios para la legalización

Este componente comprende las actividades de: I) Diseño del Plan de comunicación y abordaje a los potenciales beneficiarios; II) Eventos de sensibilización; III) Visitas de Vinculación al Programa; IV) Capacitación transversal sobre legalización; V) Asistencia Técnica especifica; VI) Formalización CAE.

### *C2.I1. Diseño del Plan de comunicación y abordaje a los potenciales beneficiarios*

A este respecto se desarrolló y divulgó por diferentes medios las diferentes estrategias de acercamiento a los microempresarios la cual buscaba que los potenciales beneficiarios conocieran y comprendieran en qué consistía el *Programa Formalízate* y sus bene-

ficios, las estrategias de comunicación fueron: Diseño de un link para Formalízate en la página web del O.E., Contratación de cuñas radiales, transmisión de la campaña en televisión local, y trabajo local por medio de perifoneo para zonas de influencia específicas del programa y poder llegar a un mayor número de microempresarios.

En todas las estrategias implementadas se buscaba dar la mayor claridad posible en los componentes del programa y llegar a los microempresarios informales de una manera amable, no policiva o de reglamentación, al contrario se trabajo con un enfoque de mostrar la mayor cantidad de beneficios para motivar a dichos empresarios, cumpliendo con los indicadores planteados para esta actividad.

### *C2.I2. Eventos de sensibilización*

Al igual que en los eventos del portal y la contratación de cuñas radiales del programa se evidencia una presencia intensiva del Programa en eventos de difusión de los componentes, servicios y beneficios lo cual contribuyó a despertar el interés en los empresarios informales de los sectores señalados como potenciales. Se trata de diferentes eventos de lanzamiento, charlas técnicas generales y sectorizadas en la que se busca generar inquietud en todos las oportunidades positivas que tiene formalizarse al igual que todos los inconvenientes que representa no estar en la legalidad, contando con alianzas de sectores específicos, experiencias y casos reales que sirven como ejemplo a los empresarios informales.

Durante la ejecución del programa, se realizaron diferentes eventos para acercar a los empresarios informales al programa, estos son:

Eventos de lanzamiento: para estos eventos se supera el número de empresarios a convocar de 250 para informar y motivar el ingreso al programa logrando un número importante de empresarios interesados.

Ruedas de prensa informativas, programa y sus beneficios: Se cumple con el indicador de 2 ruedas de prensa para mostrar los avances del programa y los resultados obtenidos hasta el momento, esta estrategia fue eficiente para motivar a más empresarios que ven colegas del mismo sector que ya están accediendo a dichos beneficios.

Charlas informativas sobre formalidad, beneficios y servicios del programa: Realizadas en las áreas de influencia centro, norte y esmeralda de la ciudad de Popayán invitando a los microempresarios potenciales ya identificados en el que se explicaban los componentes, los servicios y como vincularse al programa, obteniendo un importante número de interesados los cuales son la base para la siguiente actividad de visitas de vinculación al programa.




*Funcionaria de salud pública.*

Una de las estrategias a resaltar dentro de esta actividad fueron las reuniones que se adelantaron las alianzas con la Alcaldía de Popayán, Salud pública y programas de cooperación que tienen como meta fomentar la creación de empresas, para dar charlas conjuntas en las que se daba a conocer la importancia de cumplir con los permisos y vistos buenos para poner en funcionamiento un restaurante, cafetería o salas de belleza donde se debe cumplir con las condiciones de salud.

### *C2.I3 Visitas de vinculación al Programa*

El desarrollo de esta actividad evidencia una alta efectividad para la vinculación de empresarios, igualmente concretar algunos de los interesados de las actividades de sensibilización y difusión, mediante tres estrategias:

- Carpetas para el *Programa Formalízate*
- Portafolio de incentivos y beneficios del programa
- Entrega del portafolio de servicios del O.E.

Se superaron las visitas que se tenían como meta en el indicador, logrando la mayor cantidad de vinculados al programa por medio de esta actividad para la cual se contrato una firma asesora, la cual con profesionales de alta competencia fueron explicando los beneficios que tenía el programa desde sus componentes de capacitación y asistencia técnica, al igual que los beneficios de formalizarse. Por medio de visitas directamente en los puntos de trabajo con los empresarios con duraciones de 1 a 3 horas dando toda la claridad pertinente. Al final se obtuvieron 858 actas de compromiso de los microempresarios.



*Visita a microempresaria informal ofreciéndole los beneficios de la formal*

El material utilizado emplea estrategias de acercamiento, dando claridad sobre el cumplimiento de la ley 232/95, y la información de las instituciones aliadas como Gobernación, Alcaldía de Popayán, Sena, Comfacauca, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF, Ministerio protección, DIAN, Fenalco, Cámara de Comercio del Cauca y entidades bancarias donde se presenta los servicios empresariales para que los informales logren motivarse y accedan a la formalidad.




Según expresan los empresarios beneficiarios que culminaron el programa estas visitas fueron decisivas para vincularse al programa y la claridad del material utilizado que fue de gran impacto y credibilidad al proceso que se estaba adelantando.

### *C2.I4. Capacitación transversal sobre legalización*

Conforme a las bases de datos de los empresarios potenciales y visitados se convocan 500 empresarios en las instalaciones de la Cámara de Comercio con el propósito de dar claridad para los trámites que se deben pasar para obtener su registro mercantil.

Dichas capacitaciones contaron con la contratación previamente aprobada por el BID, para contar con 2 abogados consultores expertos en formalización que explicaron todo lo concerniente a legalización de su empresa. Teniendo como entregable el material utilizado como herramienta para los empresarios.

Para la ejecución se contó con la participación de los empresarios los cuales asistieron altamente motivados, gracias a las visitas técnicas realizadas por los asesores, según lo expresaron.

### *C2.I5. Asistencia Técnica especifica*

Para el desarrollo de esta actividad se abre una licitación para contratación de una firma consultora especializada previamente establecidos los términos de referencia para evaluar las propuestas y adjudicar el contrato, previa aprobación del BID.

Con el apoyo de la firma seleccionada y monitoreada por el equipo administrativo del proyecto (Dirección General y Coordinación Regional), se cumple con un total de 632 visitas a los establecimientos comerciales informales, realizando asistencias técnicas de 4 horas con un enfoque de comercial y contable contando con material didáctico "Rumbo al éxito de mi negocio" con temas "Mis cuentas y mis ventas" motivando aún más a los empresarios a ingresar a la formalidad.




*Cartilla rumbo al éxito de mi negocio*

Las visitas que se programaron a los microempresarios informales permitieron que estos obtuviesen conocimiento en términos de organización, manejo del negocio, conocimientos sobre contabilidad, manejo administrativo, atención al cliente, las diferencias entre costo y gasto, la importancia de la elaboración de inventarios físicos en forma periódica y los registros en los libros de contabilidad, las herramientas para la elaboración del presupuesto de acuerdo a las particularidades de cada negocio, identificación de las responsabilidades tributarias y la normatividad legal para operar como micro empresa formal.




Pie de foto

En lo que respecta a las ventas, el objetivo era que el microempresario estableciera la diferencia entre clientes reales y potenciales, identificara el tamaño del mercado, valorara la importancia de especializarse en los segmentos de mercado identificados y la importancia de conocer la competencia y trabajar con ella, no imitar sino diferenciarse. Teniendo en cuenta las características del mercado, establecer respecto al producto si este satisface necesidades del cliente, marca, empaque, calidad, innovación y creatividad; luego el microempresario puede tener la capacidad para fijar el precio a su producto de acuerdo al estudio de mercado previo donde considere factores como la promoción y la publicidad, asumiendo esta no como un gasto, sino una inversión.

Finalmente el microempresario recibió asesoría en la fase de fortalecimiento a los beneficiarios para la legalización teniendo como pilares de trabajo: la comercialización de sus servicios o productos y el manejo contable de su empresa lo cual es un punto a destacar en el proyecto ya que uno de los mayores temores de las empresas es que al entrar a la formalidad se incumplan con impuestos y demás obligaciones y esto traiga sanciones y multas que puedan llevar al cierre parcial o total de la empresa.

En la parte comercial los empresarios expresaron que fue un valor agregado muy importante y les permitió tener herramientas como: mejorar la exhibición creativa de sus productos, servicio al cliente, seguimiento a empleados o personas que atienden a los clientes, dar soluciones y preocuparse por las necesidades de estos últimos y promociones, lo cual lleva en la mayoría de los encuestados a demostrar que sus ventas se han incrementado.

El potencial comercial, de mercado y ventas de la empresa, tanto en el mercado local y regional, es un motivo tan poderoso para el empresario que se interesa en legalizarse. Hay también de por medio, además, una consideración de ego o de orgullo que es muy propia de los pequeños empresarios: ver su negocio floreciendo en nuevos y diferentes lugares es un motivador muy importante que debería ser tenido muy en cuenta en las actividades de promoción y mercadeo de formalización; ese aspecto humano llega a ser muy determinante.

El proyecto realizó como método de verificación un control de calidad a las capacitaciones realizadas con el fin de medir el nivel de satisfacción de los empresarios los cuales exaltan la calidad de los profesionales y calidad humana necesaria para realizar dichas actividades de asistencia técnica a microempresarios que en algunos casos no cuentan con niveles de escolaridad básicos.

### *C2.I6. Formalización CAE.*

A lo largo del proyecto se llevaron reuniones del Comité Técnico y Comité Directivo de la Cámara de Comercio Cauca. De las primeras consideraciones de despegue y administración, hasta las más recientes centradas en temas de logro y sostenibilidad, se tiene como actividad la simplificación de los trámites para la formalización de una empresa, el cual se maneja directamente desde el Centro de Atención Empresarial CAE, el cual mantuvo una comunicación adecuada, lo que constituyó el marco más adecuado para un trabajo en equipo ágil y permanente con los microempresarios convirtiéndose en una herramienta de alta importancia para culminar los procesos de emprendimiento y formalización.

Dentro de los resultados logrados, se registraron en el CAE durante la ejecución del proyecto de formalización un total de 530 microempresarios formalizados, superando la meta establecida teniendo como base la capacitación, asistencia técnica y un Centro de Atención que prestara un servicio integral a los microempresarios en todo su proceso de legalización y cumplimiento de requisitos legales.

## Componente 3. Aseguramiento y Sostenibilidad de las empresas formalizadas

Este componente comprende las actividades de: I) Refuerzo en asistencia técnica; II) Planeación, diseño y ejecución de un evento ferial; III) Capacitación empresarial.

### *C3.I1. Refuerzo en asistencia técnica*

Para esta actividad se toma como prioridad las empresas ya formalizadas y buscar su sostenibilidad, para esto es necesario trabajar en refuerzos de capacitaciones y por medio de asesorías especializadas lograr la adopción de los conceptos técnicos más débiles identificados en la "Caracterización de la informalidad en la ciudad de Popayán" línea base I, retomando este primer informe se mencionan los puntos más relevantes en las empresas informales:

La informalidad genera que los microempresarios no lleven libros contables, esto se reflejó en la línea base I donde el 66% de los encuestados no registran su contabilidad lo que les representa la incertidumbre si el negocio les da perdida o utilidad.

En cuanto al cumplimiento de la ley 232/95 donde se obliga a estar legalmente registrados, se encontró que solo el 13,6% de los microempresarios tienen Registro Único Tributario, (RUT ) el 3,4% con uso de suelos, 2,4% Bomberos y 1,9% con salud pública.

Las microempresas encuestadas presentan que el 11,5% tiene a sus empleados vinculados a una EPS y no al sistema integral de seguridad social.

Respecto al tema de ingresos se evidenció en la línea base I que el 38,3% de los encuestados, sus ingresos no superan los $ 500.000, sólo un 0,9% percibe ingresos mensuales entre $5.000.001 y $9.999.999, mientras un 24,8% desconoce el valor de sus ventas al mes.

El valor de las ventas mensuales de las microempresas informales repercutió directamente sobre el nivel de las utilidades obtenidas, un 12,4% de los encuestados reporto utilidades inferiores a $100.000, le siguen con un 47,3% quienes manifestaron percibir en utilidades entre $ 100.000 y $499.999, un 29% manifestó no disponer la información.

Por los puntos anteriormente mencionados es evidente que se debe reforzar a las empresas ya formalizadas en temas contables, comerciales, servicio al cliente, contratación y seguridad social, para lo cual el proyecto apertura una licitación para la contratación de asesoría especializada, previa aprobación del BID, la cual cuenta con sesiones de mayor duración que las ejecutadas en el componente II, teniendo duraciones de 10 horas para cubrir los temas descritos.




*Consultor brindando 8 horas de asistencia técnica*

Para la actividad de refuerzo de la asistencia técnica se incluyeron temas de alta importancia para la sostenibilidad de las microempresas como lo son contratación del personal y seguridad social, las cuales han sido evidentes en los empresarios formalizados evaluados al finalizar el proyecto que identifican la necesidad de que todo su personal este aportando a la salud, pensión y riesgos profesionales, teniendo claro que tener cubierto a todos sus colaboradores evita sanciones y posibles indemnizaciones y son incentivos para tener su personal con una mayor motivación. Igualmente se manejaron los temas de la primera asistencia técnica para la parte contable y comercial teniendo una mayor profundidad en dichos temas para garantizar el buen manejo de los activos, libros fiscales, ingresos, gastos y utilidades reales de las empresas, así como en la parte comercial se hace un mayor énfasis en la importancia del concepto de servicio al cliente para el crecimiento de sus ventas, siendo todos estos conceptos pilares en las sostenibilidad de las empresas a largo plazo.




*Cartilla rumbo al éxito de mi negocio*

A través de dicha consultoría se logró llegar a 374 empresarios formalizados beneficiarios del proyecto y 164 personas interesadas que recibieron la asistencia técnica directamente en su establecimiento. Esta actividad conto igualmente con manejo de material publicitario didáctico siguiendo la línea de la primera asistencia técnica la cual tuvo gran acogida en los empresarios.

## *C3.I2. Planeación, diseño y ejecución de un evento ferial*

Para el desarrollo de esta actividad el Organismo Ejecutor contrató una consultoría para realizar el evento, para lo cual se promueve la licitación y previa aprobación del BID se adjudica el contrato. Se realizan las actividades de difusión por diferentes medios publicitarios, telemercadeo, material impreso, medios de comunicación para invitar posibles clientes y proveedores que asistieran a la feria, en la cual los beneficiarios pudieron mostrar sus productos, hacer mención de sus servicios evaluando la posibilidad de ampliar su mercado con nuevos productos y clientes.




*Feria comercial formalizate*

En la feria participaron 64 microempresarios como expositores, 227 visitantes y 36 empresarios en la rueda de negocios.



Si bien no se alcanza el número esperado de 250 microempresarios participantes, este evento les dio a los microempresarios la posibilidad de conocer su competencia y los potenciales clientes y/o proveedores para futuros negocios y/o alianzas, lo cual contribuye al fortalecimiento y crecimiento de las microempresas. Este tipo de actividades son innovadores en la ciudad de Popayán abriendo la posibilidad de replicar este tipo de experiencias y la realización de eventos similares invitando los microempresarios beneficiarios que no pudieron asistir al primer evento, igualmente a otros empresarios no formales para que evidencien los beneficios tangibles de legalizarse por medio de este tipo de iniciativas.

## *C3.I3. Capacitación empresarial.*

Para el desarrollo de esta actividad se tenía como objetivo llegar a 500 empresarios para capacitarlos en temas complementarios siendo los temas, seguridad social, administración de su empresa y talento humano, para lo cual el Programa realizó una alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA y llega a todos los empresarios esperados y una mayor cobertura incluyendo municipios fuera de Popayán como Santander de Quilichao y el Bordo mostrando los siguientes resultados. (ver tabla 5)

Con el fin de que muchos más empresarios pudieran acceder y programarse para asistir a las capacitaciones el proyecto implemento una programación anual de las diferentes capacitaciones que se dictan y los temarios de interés.

**Tabla 5. Capacitación Empresarial**

| Indicador | Ciudad | Beneficiarios |
|---|---|---|
| Al menos 500 empresarios capacitados en temas complementarios: seguridad social, administración y talento humano. | Popayán | 2009: se capacitaron 80 beneficiarios<br>2010: 560 beneficiarios<br>2011: 554 beneficiarios |
| | Santander de Quilichao | 2009: 45 beneficiarios<br>2010: 87 beneficiarios<br>2011: 108 beneficiarios |
| | El Bordo | 2009: 50 beneficiarios<br>2010: 23 beneficiarios<br>2011: 36 beneficiarios |

De la misma forma se estableció un convenio de alianza con el Zeiki de Proexport para capacitar a los microempresarios con potencial exportador, la cual conto con una participación de 20 microempresarios los cuales recibieron capacitaciones en aspectos de comercio exterior en intensidades de 8 módulos de 4 horas.




*Afiche con programación anual de capacitaciones*






*Empresarios recibiendo capacitación*

## Componente 4. Difusión de resultados y lecciones aprendidas.

Este componente comprende las actividades de: I) Sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto; II) Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto; III) Evento regional de cierre del convenio.

### *C4.I1. Sistematización de los productos y conocimiento adquirido en el desarrollo del proyecto*

En cumplimiento de esta actividad el proyecto contrató una consultoría externa, la cual presentó el informe para: "Proyecto sistematización y documentación de la experiencia del *Programa Formalízate*: "Sistematización del proyecto de formalización y fortalecimiento empresarial de 500 microempresarios informales del municipio de Popayán-Cauca". El objetivo general del trabajo es sistematizar y documentar la experiencia del proceso de formalización y todas las etapas que se trabajaron con los beneficiaros que ahora se encuentran en la legalidad y gozan de los beneficios otorgados durante la ejecución del proyecto y demás beneficios que se extienden una vez finalizado el proyecto.

El proceso de sistematización recoge las metodologías aplicadas, los logros alcanzados y las lecciones aprendidas, durante la ejecución del Programa, de forma que se potencialicen los resultados obtenidos; para ello documenta y presenta el alcance desarrollado por el Programa, las estrategias para abordar a los microempresarios que permitan una efectiva réplica del modelo desarrollado y aplicado.

### *C4.I2. Plan de sostenibilidad y réplica del proyecto*

Esta actividad tiene como propósito establecer una estrategia de Réplica y el Plan de Sostenibilidad del Programa "Formalización y fortalecimiento empresarial de 500 microempresas ubicadas en el municipio de Popayán, departamento del Cauca". El documento plantea estrategias para impulsar la formalización en las microempresas de los sectores trabajados durante el marco del Programa.

El Programa plantea como estrategias de réplica poder mantener los beneficios logrados durante el proyecto y fortalecer otras actividades claves para la sostenibilidad y fortalecimiento de las microempresas que promuevan la formalización que se vayan creando generando un impacto positivo en la economía de la ciudad y el departamento.

La necesidad de promover la capacitación continua y asesoría técnica para promocionar los beneficios de formalizarse y fortalecer las empresas ya formalizadas es prioridad para que este tipo de iniciativas continúen siendo un modelo exitoso a aplicar en otras regiones o expandir los beneficios a otros microempresarios. Para esto es fundamental continuar con las alianzas estratégicas con el SENA, Proextport y demás instituciones educativas que quieran trabajar por este objetivo común.

De la misma manera se deben seguir promoviendo los incentivos tributarios con los gobiernos entrantes para mantenerlos y los beneficios económicos con las entidades financieras para el acceso a créditos para el crecimiento y acceso a nuevos mercados. Mantener estos beneficios y otros que se puedan generar es clave para que las ideas de emprendimiento en el departamento del Cauca logren constituirse como empresas formales.

A la fecha de esta evaluación, el Organismo Ejecutor ha incluido dentro de su planeación estratégica la continuidad de los servicios prestados por el *Programa Formalízate* a través del área de Comercio.

A continuación se presenta el resumen de la estrategia planteada por el O.E. para dar sostenibilidad a la Unidad Ejecutora y los servicios del *Programa Formalízate*.

**Tabla 6. Estrategia de Sostenibilidad**

**CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA**
**PLAN ESTRATÉGICO POR PROCESO AÑO 2012**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PROCESO:** | **PROMOCIÓN Y DESARROLLO** | **PROGRAMA Y PROYECCIÓN:** | **ÁREA DE COMERCIO** |
| **RESPONSABLE:** | **MARIA EUGENIA SOLARTE** | **CARGO:** | **COORDINADOR** |

| | |
|---|---|
| **LÍNEA DE NEGOCIO:** | FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:** | Fomentar la creación, formalización y renovación de empresas en empresas en el Departamento del Cauca. |
| **OBJETIVOS:** | Realizar actividades para identificar, sensibilizar y fortalecer a los microempresarios informales. |
| **META ESTABLECIDA:** | Sensibilizar a Empresarios Informales, formalizarlos y fortalecer empresarialmente a los beneficiarios del programa de formalización. |
| **INDICADOR DE META:** | Número de usuarios sensibilizados, número de usuarios formalizados t número de usuarios fortalecidos. |
| **TÁCTICAS:** | Establecer alianzas estratégicas, convenios. |

*Fuente: U.E.*

## *C4.I3. Evento regional de cierre del convenio.*

Se planea para el mes de febrero de 2012 aproximadamente la realización de un evento de clausura a nivel nacional del proyecto de "Formalización y Fortalecimiento de las microempresas del municipio de Popayán", en el cual se tiene previsto la entrega de los resultados del proyecto tras tres años de actividad, contando con la presencia de los empresarios beneficiarios, consejo asesor, firmas de expertos que prestaron sus servicios en el marco del proyecto, unidad ejecutora, aliados estratégicos y el BID.

También se tiene previsto realizar el evento de cierre y difusión de resultados a nivel regional cuya fecha está por determinar.

# 4. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DEL PROGRAMA

Entendiendo eficiencia como un atributo de la gestión de programas como la capacidad de cumplir sus fines y propósitos en el máximo grado posible mediante el mejor uso posible de los recursos puestos a su disposición (tales como tiempo, dinero, personal y capacidades institucionales); en el uso del tiempo, cumplimiento de cronograma, el programa no muestra incumplimiento alguno, por lo que esta evaluación no presenta reparo. Las actividades se ejecutaron dentro de los plazos previstos teniendo en cuenta la No Objeción del Banco en cuanto a la ampliación del plazo de actividades, solicitudes de desembolso y estados financieros auditados.

En ese contexto de tiempo, la siguiente tabla presenta una síntesis de las ejecutorias del programa a la fecha de la evaluación:

**Tabla 7. Síntesis Ejecutorias del Programa**

| | Indicador de Marco Lógico | Resultado | % Cump. | Comentarios |
|---|---|---|---|---|
| **F.I1** | Mejoran en productividad, en promedio, el 25 % de al menos el 50% de las 500 empresas beneficiarias. | De los datos obtenidos en las líneas base y la muestra de la evaluación se obtiene que el 57% mejoraron en un 42% | 114% | Se recomienda medir este indicador en una evaluación de impacto expost. |
| **P.I1** | Al menos se incrementa en 300 el número de matrículas nuevas al finalizar el mes 18 de ejecución del proyecto y 200 adicionales al finalizar el proyecto | 530 en Popayán, 1.035 en total | 207% | El indicador logra el 106% sólo en la ciudad de Popayán y el 207% de cumplimiento si se tienen en cuenta los municipios de Santander de Quilichao y El Bordo. |
| **P.I2** | Se incrementa al menos en un 20 % la utilidad en al menos el 50% de las empresas beneficiarias. | En las tomas de línea base I y III se evidencia que el 66% de los beneficiarios incrementaron sus utilidades en un 46% | 132% | |
| **P.I3** | Al menos el 50% de empresas beneficiarias (su propietario) se vincula al sistema de seguridad social. (salud, pensión y riesgos profesionales) | El 45,92% de los empresarios realizan pagos a una EPS, el 12,24% a pensión y el 5,10 a una ARP | 40% | Se tomó el promedio de afiliaciones de salud pensión y ARP |
| **C1.I1** | Un inventario de empresas informales y sus necesidades (capacitación y asistencia técnica) en las zonas Centro, Esmeralda y Norte del Municipio de Popayán. | Base de datos de 1.143 informales en la ciudad de Popayán.<br>La Cámara de Comercio del Cauca adicionalmente aplicó encuestas en: Santander de Quilichao: 149 informales.<br>Bordo: 94 informales.<br>Villarica: 46<br>Puerto Tejada: 154 | 100% | |

| | Indicador de Marco Lógico | Resultado | % Cump. | Comentarios |
|---|---|---|---|---|
| **C1.I2** | Una línea base desarrollada al menos a 500 empresas beneficiarias y tres (3) tomas de información efectuadas al inicio del proyecto, al finalizar el primer año y al finalizar el segundo año. | Se cuenta con III Líneas base aplicadas en el año 2008, 2010 y 2011. | 100% | |
| **C2.I3** | Un informe que analice la legislación nacional y municipal (Popayán, Santander de Quilichao y El Bordo) y donde se incorpore una propuesta para generar incentivos sociales, económicos y tributarios que beneficien la formalización. | Se cuenta con un mapeo jurídico para Popayán, Santander de Quilichao y el Bordo con 31 incentivos tributarios, económicos y sociales. | 100% | |
| **C2.I4** | Al menos cuatro (4) reuniones de análisis del mapeo jurídico y un acuerdo suscrito entre instituciones donde se establezcan sus compromisos al finalizar el mes siete de ejecución del proyecto. | Se realizaron 7 reuniones para análisis, validación y priorización de incentivos y firma del convenio marco para la adopción de una estrategia regional de formalización empresarial. | 175% | |
| **C2.I1.1** | Un documento que incorpore la estrategia de comunicación y el plan de medios. | Se elaboró un plan de medios a 3 años que incorpora las estrategias para abordar a los microempresarios y para dar a conocer los resultados del proyecto. | 100% | |
| **C2.I1.2** | Al menos 3.000 volantes impresos para la campaña de expectativa. | Se imprimieron 3.000 volantes promocionando los beneficios de la formalidad. | 100% | |
| **C2.I2.1** | Al menos dos ruedas de prensa informativa acerca del proceso de Formalización y los actores que participan en él. | Se han realizado 4 ruedas de prensa. | 200% | |
| **C2.I2.2** | Un evento de lanzamiento del proyecto dirigido a los beneficiarios del proyecto. | Se realizaron 2 eventos de lanzamiento. | 200% | |
| **C2.I2.3** | Al menos un evento de sensibilización realizado en cada una de las zonas (Centro, Esmeralda y Norte). | Se realizaron los eventos de sensibilización en cada una de las zonas de influencia; adicionalmente se realizaron 18 eventos de sensibilización con la asistencia de 460 personas. | 600% | |
| **C2.I3** | Al menos 2.000 visitas de vinculación. De las visitas obtener 500 empresas vinculadas al proyecto. | 1.571 visitas a los establecimientos para mostrar servicios e incentivos locales del *Programa Formalízate*, de las visitas se firmaron 858 actas de intención para vincularse al programa. | 106% | Con las visitas de vinculación se lograron 530 empresas vinculadas al proyecto que es realmente el indicador de impacto. |
| **C2.I4** | Al menos 500 empresarios capacitados en trámites para la obtención del registro mercantil. | 572 usuarios recibieron asesoría legal en el Centro de Atención Empresarial CAE. | 114% | |
| **C2.I5** | Al menos 500 empresarios reciben 4 horas de asistencia técnica específica (2 horas por módulo: contable y financiero y comercial). | 632 propietarios de establecimientos recibieron asistencia técnica en el negocio se entregaron 632 cartillas didácticas fase 1 con dos temas empresariales. | 126% | |

| | Indicador de Marco Lógico | Resultado | % Cump. | Comentarios |
|---|---|---|---|---|
| **C2.I6** | Al menos 500 empresas beneficiarias se matriculan. | Se cuenta con 530 empresas legalmente formalizadas en Popayán. Santander de Quilichao 373 formalizados<br>El Bordo 109 formalizadas. | 106% | El indicador marca el 200% de cumplimiento si se tienen en cuenta los municipios de Santander de Quilichao y El Bordo. |
| **C3.I1** | Al menos 500 empresarios reciben 8 horas de asistencia técnica especifica (contable, comercial, servicio al cliente, contratación y seguridad social). | 374 formalizados del proyecto y 164 personas interesadas recibieron asistencia técnica en el negocio. Se entregaron 538 cartillas didácticas fase 2 con 4 temas empresariales. | 108% | |
| **C3.I2** | Al menos 250 empresas participan en al menos un evento comercial. | Se realizó un evento ferial en alianza con el proyecto de industrias culturales de Comfacauca y el BID, donde participaron 64 expositores, 36 en rueda de negocios y 227 visitantes. | 25% | Está pendiente la realización de un evento comercial para mejorar el nivel de cumplimiento del indicador, a la fecha de realización de esta evaluación se estaba coordinando con la alcaldía de Popayán" |
| **C3.I3** | Al menos 500 empresarios capacitados en temas complementarios: seguridad social, administración y talento humano. | *En alianza con el SENA se brindaron módulos básicos en Popayán :<br>2009: se capacitaron 80 beneficiarios.<br>2010: 560 beneficiarios.<br>2011: 554 beneficiarios.<br>* En Santander de Quilichao:<br>2009: 45 beneficiarios<br>2010: 87 beneficiarios<br>2011: 108 beneficiarios<br>*En el Bordo:<br>2009: 50 beneficiarios<br>2010: 23 beneficiarios<br>2011: 36 beneficiarios | 239% | El indicador muestra un cumplimiento aún más importante si tenemos en cuenta los municipios de Santander de Quilichao y El Bordo (308%) |
| **C4.I1** | Un informe y documentación de productos del proyecto antes del mes 24 de ejecución. | Durante la ejecución de la presente evaluación se recibió el informe de sistematización de resultados. | 100% | |
| **C4.I2** | Un plan de sostenibilidad al finalizar el proyecto. | El O.E. incluyó en su planeación estratégica del año 2012 un plan de actividades y de servicios de formalización desde el área de comercio. | 100% | |
| **C4.I3** | Un evento regional de cierre del proyecto. | Programado para el mes de Febrero de 2012 a nivel nacional y el regional está por determinarse la fecha. | 0% | Revisar indicador en Marzo de 2012 |

Las principales observaciones relacionadas con la eficiencia el programa son las siguientes:

Cumplió con su cronograma a cabalidad, teniendo en cuenta la prorroga otorgado por el Banco.

El personal a cargo del desarrollo del programa en la Unidad Ejecutora, presentó estabilidad a lo largo del proyecto y representó una gran fortaleza para el proyecto toda vez

que la Coordinadora del Proyecto es la Directora del Área de Comercio de la Cámara de Comercio del Cauca.

La Coordinadora del Programa tenía una significativa experiencia de trabajo en la Cámara de Comercio del Cauca, esto facilitó muchos procesos de integración entre el Proyecto y las áreas operativas y administrativas de la Cámara, El uso de recursos, y todos los procesos de trámites, quizá, no habrían estado disponibles tan fácilmente.

El programa siempre contó con el respaldo del BID para efectuar ciertas contrataciones de consultoría con lo cual se ganó aprendizaje acerca de los procesos de contratación del Banco para futuros proyectos.

*Formalízate* hizo buen uso de los recursos en línea, medios de comunicación y eventos de diversa índole, no solamente para cumplir con las tareas de programa sino, para facilitar su presencia con el tema de formalización entre todos los interesados.

El Programa puede calificarse como un caso exitoso, las actividades desarrolladas las hizo bien, con uso adecuado de los recursos y con niveles altos de satisfacción entre los beneficiarios y socios.

También podemos afirmar que se han dado pasos importantes para la consolidación como un programa permanente de apoyo a la iniciativa empresarial a través de la formalización.

*Formalízate* contó con un equipo de trabajo y un Organismo Ejecutor comprometido, tal como lo evidenció esta evaluación en las entrevistas con el O.E. y la Unidad Ejecutora.

## *Los Empresarios*

Los empresarios ven positivamente el esfuerzo realizado por el programa, resaltan las capacitaciones *in-situ* como la mejor práctica del programa ya que les permitió profundizar en los temas de formación desde la perspectiva de su propio negocio e identificar oportunidades de mejora. Los encuestados en esta evaluación consideran, en su gran mayoría, que los temas comerciales y contables fueron los que más aportaron para su organización interna e imagen ante el cliente, siendo el enfoque hacia el cliente una herramienta de gestión que fue constantemente resaltada durante las capacitaciones.

La mayor parte de los microempresarios formalizados encuestados manifiestan que ahora conocen mejor los ingresos y gastos de su operación y por ende tienen claro cuanto realmente son sus utilidades; a raíz de esto manifiestan que invierten parte de sus utilidades en su negocio nuevamente.

Existe una alta satisfacción con el equipo de la Unidad Ejecutora y ahora ven además a la Cámara como una entidad amiga más que fiscalizadora a la cual se pueden acercar para cumplir con sus requisitos de ley pero también para beneficiarse de los servicios y talleres de desarrollo empresarial.

No obstante la gran aceptación del Programa por parte de la mayoría de los microempresarios, durante las sesiones de entrevistas de esta evaluación algunos de ellos manifestaron que se podría mejorar en algunos aspectos como: a) los horarios de las capacitaciones, b) profundizar más en los temas comerciales como vitrinismo, ventas y atención al cliente, c) realización de muchos más eventos de ruedas de negocios, d) apoyo de la Cámara para diseñar campañas de zonas de la ciudad y regionales con enfoque en el turismo.

Otro gran logro desde la perspectiva de los empresarios ha sido las facilidades para el acceso al mercado financiero a través de la figura del microcrédito, si bien muchos quisieran obtener créditos más grandes, reconocen que han iniciado a construir su historial crediticio que en el futuro les permitirá acceder a nuevos créditos más acordes a sus necesidades.

# 5. IMPACTOS DEL PROGRAMA

El impacto del *Programa Formalízate* puede ser visto desde varias perspectivas que incluyen las Mipymes, el entorno empresarial, las instituciones involucradas y organismo ejecutor y lo evaluamos de acuerdo a los cambios en la situación de los beneficiarios, los socios, la sociedad y demás interesados, que pueden ser atribuidos al mismo.

Desde el ángulo de las MiPymes, el impacto del Programa puede describirse de la siguiente forma:

- Los micro, pequeños y medianos empresarios formalizados pueden aparecer públicamente ante la sociedad y el estado, seguros de estar cumpliendo con las regulaciones de ley esto les permite hacer la divulgación abierta de sus negocios generando altas posibilidades de aumentar sus ingresos.
- A pesar de las difíciles condiciones macroeconómicas de la región (17.6% de desempleo), logró que 530 empresas se formalizaran en la ciudad de Popayán, en su mayoría microempresas, brindando un empuje importante al desarrollo económico y social.
- Definitivamente a través este Programa, se logró impactar significativamente hasta en la disminución de la competencia desleal, que fue uno de los principales problemas percibidos por los empresarios formales en el diagnóstico inicial en la ciudad de Popayán.
- El refuerzo en asistencia técnica permitió mostrar a los microempresarios formalizados que hay sostenibilidad en las políticas de desarrollo empresarial, en el organismo ejecutor y los socios del proyecto; la percepción de acompañamiento continuo genera confianza a los empresarios.
- A través del Centro de Atención a Empresarios se logró la simplificación de trámites para la formalización.
- Logró en los empresarios la capacidad de conocer el desempeño económico de su negocio.
- Con la participación en capacitaciones y asistencia técnica, los empresarios formalizados fortalecen además su autoestima y genera crecimiento personal que se refleja, no solo en si mismos, sino en la visión del negocio a futuro, Por primera vez, muchos de ellos se siente realmente empresarios.

- Demostró que la expansión del tejido empresarial formal de pequeñas empresas tiene en la formalización un instrumento viable.
- Presentó a los empresarios una nueva perspectiva de las relaciones con las entidades de registro y control en el ámbito municipal.
- Al aumentar la información y conocimiento del público acerca de la formalización, el programa abrió oportunidades para la creación de nuevas pequeñas empresas con lo que contribuye a estimular la iniciativa empresarial.

### *En el Entorno Empresarial e Institucional:*

Debemos resaltar, particularmente, la buena practica de haber conformado un Concejo Asesor o Consultivo para el proyecto, conformado por las diferentes instituciones, el cual con su participación activa y unificación de criterios contribuyó al éxito del mismo.

La transferencia de conocimiento, buenas prácticas y metodología a otras Cámaras de Comercio como las de Palmira, Pasto y Buga y el intercambio de experiencias con las Cámaras de Bogotá, Medellín y Cali a través de los encuentros de Comfecamaras han permitido impactar directamente en los procesos de formalización en todo el país.

Despertó el interés del sector financiero y permitió que estas organizaciones crearan líneas específicas para los microempresarios formalizados, las entidades que ya prestaban servicios de microcréditos enfocaron parte de su cartera a los microempresarios formalizados.

Desde el punto de vista financiero, con el acceso a las fuentes bancarias de financiación se redujo la participación de los agiotistas, y por supuesto, el mejoramiento de los indicadores de rentabilidad de los negocios formalizados.

Estimuló el interés de múltiples organismos en formar parte de programas de formalización y muchos de ellos reconocen la necesidad de trabajar en este tipo de programas con impactos tangibles para la economía de la región.

Al SENA le permitió conocer de primera mano las necesidades de formación y los diferentes intereses muy ajustados a la realidad, permitiéndole crear programas a la medida con alta satisfacción de los empresarios.

Sembró los elementos a nivel nacional de formalización en un marco institucional, de política pública y conciencia colectiva estimulando la promulgación de la ley 1429 “ley de formalización y creación de empleo”.

En el ámbito político administrativo, si bien la Gobernación del Cauca no contaba con políticas de formalización en su plan de desarrollo, su participación en el Consejo Consultivo permitió que se planteara la necesidad de que las políticas de formalización fueran incluidas en el próximo plan de desarrollo bajo la nueva administración.

A nivel municipal se logró el acuerdo con el Consejo de Popayán para el otorgamiento de beneficios tributarios para los formalizados.

El gobierno municipal ha logrado tener una nueva visión de los contribuyentes, no solamente se acercado a ellos sino que ha mejorado sus ingresos y por su puesto la evasión de impuestos.

Un impacto colateral identificado es el apoyo a población vulnerable, madres cabeza de hogar y desplazados por la violencia.

### *En el Organismo Ejecutor:*

Demostró el efecto de desarrollo que tiene las Cámaras de Comercio cuando forman buenos equipos de trabajo en torno a iniciativas de interés para el empresariado.

Se generó un cambio de mentalidad y se plantea la formalización como parte de las estrategias de crecimiento de la Cámara.

Dejó una experiencia significativa en la Cámara como ejecutora de programas de desarrollo empresarial con el Banco Interamericano de Desarrollo y una Unidad Ejecutora con un alto conocimiento de la realidad empresarial de la región y las políticas y procedimientos del BID en materia de contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios.

Generó una mayor credibilidad en la Cámara por parte de los socios y beneficiarios del Proyecto.

Se fortalece el área de comercio a través de nuevos servicios para los empresarios formalizados como registro de marcas y código de barras.

Se propicia la creación del centro de fortalecimiento empresarial en la organización con una alta receptibilidad por parte de los interesados.

Con el desarrollo de las campañas de sensibilización, capacitación y asistecia técnica insitu, los comerciantes reconocen a la Cámara de Comercio como una entidad amiga a la que se pueden acercar a buscar acompañamiento además de cumplir con sus requisitos de ley.

# 6. CASOS DE FORMALIZACIÓN

## *Microempresa Doña Negra, Gloria López de Meza*

Doña Gloria López de Meza, oriunda del municipio de Bolívar llega a la ciudad de Popayán como una de las miles de víctimas del conflicto que vive nuestro país y particularmente el Departamento del Cauca, "con una mano adelante y otra atrás" como ella lo expresa. Doña Gloria se aferra a una tradición familiar heredada de sus ancestros, para construir un emprendimiento económico que le ayude a sobrevivir con su familia en la ciudad, es así como surge la idea de vender empanadas y platos típicos a la colonia bolivarense que vive en la capital caucana. Comenzar fue muy difícil por el desconocimiento que tenía sobre el mercado, la administración y las financias del negocio; se entera a través de medios de comunicación del *Programa Formalízate* y decide participar en él. Hay muchos factores que doña Gloria reclama como fundamentales para su empresa: la tradición, la fe católica, el reconocimiento y la fuerza para sobreponerse ante las adversidades que no fueron cualquier cosa en su vida, también fue fundamental para su negocio la ayuda que la Cámara de Comercio del Cauca le dio por medio de su *Programa Formalízate*, pues asegura ella, que este programa le ha cambiado la forma de pensar un negocio, además cuenta con alegría que después de cada evento de capacitación "sale con la cabeza y el corazón lleno de ilusiones" que la encausan y la motivan a seguir siempre adelante. Ahora ya tiene registros contables y sabe claramente que su negocio le genera utilidades.

## *Microempresa Pollos Brostin, Belisario Bolaños*

Las ganas de superación de Belisario Bolaños, lo llevaron a estructurar un negocio que le posibilitara sostenibilidad en el tiempo, él no quería que su empresa naciente fuera como cientos de iniciativas que se constituyen a diario y al poco tiempo desaparecen. Se decidió por una crear una microempresa para la venta de pollo apanado. Después de 8 meses conoce el *Programa Formalízate* de la Cámara de Comercio del Cauca y se acoge a él para formalizar el negocio de su vida. La legalidad le da un nuevo valor a su negocio, ahora ya es un empresario que crece junto con su empresa, por toda la capacitación recibida y las nuevas estrategias implementadas. En poco tiempo su negocio incrementó las ganancias en un 70%, nada mal en un mercado tan competitivo y difícil como el de Popayán.

Belisario siempre se muestra muy agradecido con el *Programa Formalízate*, pues a menudo hace énfasis en los beneficios que tal programa le ha traído, y que mejor, conocer de sus propias palabras, que dicho agradecimiento es evidente:

*—El primero es que a través de las capacitaciones se me han aumentado mis objetivos y mis metas, mi mente comenzó a volar más, muchas veces pensaba que bueno tener un negocio, como los negocios que uno ve en una calle, en una cuadra en todo lado o como una tienda se puede decir, pero ahora los profesores que están ahí quieren algo más de uno, ya nos hacen soñar con tener una marca propia y reconocida en el mercado y tener una sucursal, sino tener tres, ese es el beneficio más grande que he tenido por parte de la Cámara de Comercio y que ha abierto mi visión de forma más amplia, otro elemento fundamental es que nos permiten darnos a conocer a nivel local, hacen ferias donde vamos a presentar nuestra marca, nuestra empresa, otro elemento que nos han dado es la capacitación especializada en nuestro punto de venta, a nivel contable, de mercadeo de atención al cliente, y eso es muy importante para nosotros como formadores de empresa aquí en Popayán*.

Como Formalízate es un Programa que aglomera mucha gente, también es importante para los emprendedores, pues se comparten ideas entre ellos, lo cual los ayuda a crecer más y a colaborarse en lo que necesiten. Fue en este ámbito que Belisario se encontró con Pablo, otro empresario y emprendedor que es dueño de "MERKANET" quien le ayudó a rediseñar el logo y la imagen corporativa de su empresa.

### *Microempresa Merkanet, Pablo Mingan*

El espíritu empresarial de Pablo ha estado presente en él desde muy joven, las crisis económicas de la familia lo motivaron a ser un prematuro emprendedor económico.

*—esta situación me hizo reflexionar mucho sobre hacerme más responsable de mi vida, enfocarme en estudiar, en hacer cada proyecto desde la forma académica con conciencia y viéndolo relacionado de cómo me podía beneficiar a futuro, o cómo lo podía aplicar en la realidad.*

Pablo estudió Diseño Gráfico en la Universidad del Cauca, recuerda haber conocido a muchos diseñadores que no se sentían a gusto con su carrera como profesionales, a la mayoría los empleaban como ilustradores o eran únicamente empleados, que él veía, no ascendían. Se dio cuenta que faltaban personas que supieran enfocarse en asesorar a las empresas y en analizar al público objetivo para lograr el éxito económico de tales compañías:

*—Analizando de verdad, son las empresas que brindan empleo, por así decirlo, las que mueven la economía, y uno como diseñador gráfico logra acceso a las empresas que también son un público objetivo al que uno se puede dirigir.*

Pablo fue a la Cámara de Comercio a buscar qué requisitos se necesitaban para crear formalmente una empresa;

*—Me dijeron que necesitaba el acta de constitución y un montón de cosas, pero yo en ese tiempo no sabía cómo hacer eso, y la a vez me hablaron de Formalízate, que si quería me*

*inscribiera y empezara a capacitarme en las área contables, administrativas y comerciales*. Pablo resalta la importancia de las capacitaciones de *Formalízate*; aunque fue un proceso muy corto, destaca la experiencia de realizar el diagnóstico de su empresa para proyectarla al crecimiento.

*—En la empresa podemos cumplir como equipo y como equipo todos ganamos —y ha aprendido a ver la vida de manera más integral. —Uno a veces se enfoca solamente en un área y desconoce otras que son muy importantes en la vida: desconocía la parte financiera, administrativa, comercial y la parte legal. Pero ya al tener una empresa uno empieza a conocer estas. —Hay que conocer de todo un poquito para crecer como empresa en contextos donde la vida lo exige como tal. Todo esto me lo enseño "Formalízate"*

Pablo tuvo que leer y aprender sobre temas que no son únicamente de diseño, temas como liderazgo, trabajo en equipo, administración, contabilidad.

# 7. SOSTENIBILIDAD

El plan de sostenibilidad del programa de formalización consiste en dar continuidad a las actividades y estrategias que contribuyeron con el logro del objetivo "Formalizar y fortalecer a 500 microempresarios en la ciudad de Popayán". En este sentido, la Cámara de Comercio del Cauca adoptó el programa como un programa permanente dentro de su planeación estratégica con el ánimo de buscar nuevos mecanismos de cooperación nacional o internacional y de realizar alianzas estratégicas para fomentar la formalidad en la ciudad de Popayán, liderando las etapas fundamentales: Identificación de informales, sensibilización y fortalecimiento a las microempresas formalizadas.

De igual manera se proyecta dar a conocer la metodología en otras regiones y otros países (República Dominicana) que aún no han implementado actividades que conlleven a fomentar la formalidad.

Se realizará un trabajo participativo en todas las actividades que programe el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en aras de promover la Ley 1429 de 2010.

A la fecha de esta evaluación, el Organismo Ejecutor ha incluido dentro de su planeación estratégica la continuidad de los servicios prestados por el *Programa Formalízate* a través del área de Comercio.

A continuación se presenta el resumen de la estrategia planteada por el O.E. para dar sostenibilidad a la Unidad Ejecutora y los servicios del *Programa Formalízate*.

**CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA**
**PLAN ESTRATÉGICO POR PROCESO AÑO 2012**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PROCESO:** | **PROMOCIÓN Y DESARROLLO** | **PROGRAMA Y PROYECCIÓN:** | **ÁREA DE COMERCIO** |
| **RESPONSABLE:** | **MARIA EUGENIA SOLARTE** | **CARGO:** | **COORDINADOR** |

| | |
|---|---|
| **LÍNEA DE NEGOCIO:** | FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL |
| **OBJETIVO ESTRATÉGICO RELACIONADO:** | Fomentar la creación, formalización y renovación de empresas en empresas en el Departamento del Cauca. |
| **OBJETIVOS:** | Realizar actividades para identificar, sensibilizar y fortalecer a los microempresarios informales. |
| **META ESTABLECIDA:** | Sensibilizar a Empresarios Informales, formalizarlos y fortalecer empresarialmente a los beneficiarios del programa de formalización. |
| **INDICADOR DE META:** | Número de usuarios sensibilizados, número de usuarios formalizados t número de usuarios fortalecidos. |
| **TÁCTICAS:** | Establecer alianzas estratégicas, convenios. |

*Fuente: U.E.*

Un aspecto de alta importancia para un Programa como *Formalízate* es lograr su sostenibilidad, idealmente incorporando sus objetivos, procedimientos y lecciones aprendidas en forma permanente en el Organismo Ejecutor.

Por otro lado, la sostenibilidad la podemos analizar desde el punto de vista de la transferencia de conocimiento, la Cámara ha adelantado acercamientos importantes para presentar el modelo utilizado a otras cámaras como las de Pasto, Buga y Palmira.

La Presidencia Ejecutiva del O.E. se permitió compartirnos que dentro de este particular (sostenibilidad) y enfocado al programa de formalización, la Cámara de Comercio presentó un proyecto al Ministerio de Industria y Turismo, así mismo dentro del marco del emprendimiento y fortalecimiento empresarial se están gestionando recursos con una entidad de cooperación internacional, con el fin de aprovechar los beneficios del tratado de libre comercio con Canadá, paralelamente la entidad tiene incluido en su planeación estratégica 2012 continuar con el programa de Formalización y fortalecimiento empresarial debido a que es un componente misional que ha ocupado una participación importante dentro de la gestión realizada por la Cámara de Comercio del Cauca.

Las instituciones socias del proyecto han manifestado su interés de continuar apoyando el tema de formalización aún fuera del marco del convenio con el BID.

Para la sostenibilidad del Programa encontramos también:

### *Factores favorables a la sostenibilidad*

- El conocimiento desarrollado por la Unidad Ejecutora del Proyecto desde el área de Comercio en los temas de formalización.
- El Gobierno Nacional reconoce a la formalización empresarial como un camino de desarrollo económico y social.
- Los socios del Programa tienen el entusiasmo para continuar participando en el desarrollo de políticas locales y regionales de fomento a la formalización.
- Las metodologías desarrolladas y los materiales utilizados están claramente identificados y apropiados por la Cámara.

### *Factores desfavorables a la sostenibilidad:*

- No es clara la participación del personal de la Unidad Ejecutora a futuro en la organización.
- No existen recursos apropiados para continuar con las labores de asistencia técnica in-situ que tantos beneficios han aportado durante el proyecto.
- La región continúa presentando indicadores macroeconómicos desfavorables que pueden impulsar a las entidades a desviar sus recursos hacia otro tipo de iniciativas.

# 8. LECCIONES APRENDIDAS

Esta evaluación ha tomado lecciones aprendidas desde los diferentes puntos de vista, desde la Unidad Ejecutora, desde el Organismo Ejecutor; desde la perspectiva de los socios y de los beneficiarios. A continuación relacionamos las principales lecciones aprendidas identificadas:

Es pertinente informar que desde la Presidencia Ejecutiva de la Entidad se realizó la transferencia de este exitoso proyecto, tanto a la Cámara de comercio de Cúcuta como a la de Facatativá en Noviembre del 2011.

Se hace necesario tramitar a nivel Nacional acuerdos que faciliten el acceso a unos recursos financieros que se ajusten a las necesidades y capacidades del microempresario que formaliza su negocio.

Fuente: Unidad Ejecutora

Es importante vincular apoyo técnico (capacitación y asistencia técnica) con recursos financieros para lograr el fortalecimiento y la sostenibilidad de los negocios formalizados.

Fuente: Unidad Ejecutora

Los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del programa han posicionado a la Cámara de Comercio del Cauca como una entidad líder en el tema de la formalidad empresarial, oportunidad que se aprovecha en el campo de la transferencia de conocimientos.

Fuente: Unidad Ejecutora

El fortalecimiento de los convenios interinstitucionales ha permitido obtener beneficios para los microempresarios formalizados, las entidades aliadas son: SENA, COMFACAUCA, GOBERNACION DEL CAUCA Y ENTIDADES FINANCIERAS. esto significa que gracias a las alianzas, se obtienen grandes resultados con recursos económicos limitados.

Fuente: Unidad Ejecutora

La experiencia adquirida durante la ejecución de este programa, sugiere que es conveniente que todo plan de formalidad contemple dos enfoques estratégicos: sensibilización y acompañamiento para la formalidad y el fortalecimiento empresarial, pero a la vez elementos efectivos de control y vigilancia que desmotiven la informalidad

ya que en caso contrario, la impunidad a la informalidad termina por desmotivar la formalidad.

Fuente: Consultoría de Sistematización

Los microempresarios consideran que el recibir asistencia técnica profesional sobre la administración básica de sus negocios, al inicio de su actividad empresarial fomenta su sostenimiento en el largo plazo.

Fuente: Consultoría de Sistematización

La capacitación gratuita, es considerada como incentivo para un microempresario siempre y cuando esta implique cursos de corta duración, trate temas específicos de fácil asimilación que puedan ser puestos en práctica y por supuesto, cuando es certificada por entidades de reconocimiento nacional como el SENA.

Fuente: Consultoría de Sistematización

Gracias a la gestión de la Cámara de Comercio del Cauca que evidenció la necesidad de tramitar acuerdos que facilitaran el acceso a recursos financieros acordes a las necesidades y capacidades del microempresario que formaliza su negocio, hoy se cuenta con un cupo especial de crédito de BANCOLDEX que apoya la formalización de micros y pequeñas empresas a nivel nacional, información contenida en la circular externa 021 publicada el 17 de junio de 2011.

Fuente: Consultoría de Sistematización

El trabajo constante para lograr la consolidación de los convenios interinstitucionales permite obtener grandes beneficios para los microempresarios que se esfuerzan por mantenerse en la formalidad, muestra clara de ello es la promulgación de la Ley 1429 para fomentar la formalización laboral y empresarial, claro resultado de una gestión que hizo eco a nivel nacional.

Fuente: Consultoría de Sistematización

Elevar el conocimiento social sobre la formalización. Ampliar sustancialmente el conocimiento de la formalización y su función empresarial y económica; así como su potencial para las Pymes, entre el sector empresarial, los gremios, la academia, los medios de comunicación y las instituciones de política pública, con el fin de debilitar el mito de que la formalidad solo representa costos, mayores gastos y detrimento de las utilidades.

Las Pymes y el valor de sus activos intangibles. Fortalecer entre las Pymes el conocimiento acerca del valor patrimonial y comercial de la propiedad intelectual, los derechos marcarios; así como del potencial económico de la imagen corporativa, el know how, y la organización interna como activos negociables y vehículos de expansión económica.

No todo informal es formalizable. Dado el heterogéneo grado de desarrollo empresarial que caracteriza las Pymes, es necesario que los programas de promoción de formalidad

definan, adopten y prueben, criterios realistas de selección para empresas beneficiarias de los mismos y refinen los análisis de formalidad previos a cualquier intervención de consultoría.

Consultores en formalidad, pero que realmente sepan de Pymes. Tan importante como que las Pymes estén realmente preparadas para comprometerse en procesos de formalización, es que los ejecutores del programa y las firmas consultoras posean altos conocimientos de la formalidad, indispensablemente, que tengan experiencia sólida de trabajo en desarrollo organizacional de pequeñas empresas.

Uso de herramientas de información, monitoreo y evaluación. Un factor clave de éxito en la gestión de un programa como el que se comenta, es el desarrollo de sistemas de información, monitoreo y evaluación que contribuyan a hacer un seguimiento sostenido de las principales variables de desempeño y, de ser necesario, a adoptar oportunamente los correctivos del caso. Formalízate contó con suficientes herramientas de información, mayormente desarrolladas por la Unidad Ejecutora del Programa y el Organismo Ejecutor.

La metodología y el material didáctico. La metodología ha sido otro de los factores de buen desempeño del programa; por supuesto con la condición no solamente de que el consultor sea hábil en su aplicación, sino que el empresario le dedique todo el tiempo y empeño para llevarla a buen fin. Y es acá donde surge otra lección: la búsqueda de un difícil equilibrio entre la necesidad de que el empresario participe en el proceso y las limitaciones de tiempo y atención que enfrentan los empresarios de las Pymes que, normalmente, se encargan de todo en la empresa.

Los diagnósticos y estudios necesarios que se llevaron a cabo permitieron tener claridad en la realidad en el momento de diseñar un programa en plena sintonía con las necesidades del mercado, y en consecuencia, con mayores probabilidades de éxito.

El método de concurso realizado por el FOMIN. En el momento de diseño del proyecto, el FOMIN abrió una convocatoria para la selección de los proyectos que habría de apoyar, es así como realmente se generó con el Programa un efecto demostrativo, sostenible y replicable que ya ha penetrado el ámbito de la política pública.

La Unidad Ejecutora del Programa. Uno de los principales retos para la Unidad Ejecutora, por ser personal del Organismo Ejecutor, era el de además de llevar a cabo sus actividades cotidianas, coordinar todas las actividades del Programa. Quedó claro que el hecho de que el personal interno del O.E. participe en la gestión del Programa, representa un valor agregado para la eficiencia de las operaciones y la integración con las demás áreas.

# 9. REPLICABILIDAD DEL PROGRAMA

Este ítem de la evaluación está ligado a lo mencionado en los impactos que ha producido el Programa y las lecciones aprendidas. Antes de entrar en los detalles, podemos asegurar que el Programa es altamente replicable, por el Organismo Ejecutor, por el municipio, el departamento y la nación. De hecho la promulgación de la Ley 1429 representa una de las principales acciones de sostenibilidad y réplica desde el gobierno nacional y es producto del ejemplo que ha sido el *Programa Formalízate* en todo el país.

El Organismo Ejecutor ha iniciado ya la replica del Programa en los municipios de Santander de Quilichao y El Bordo, en donde en integración con la Cámara de Comercio de Cali se han llevado a cabo actividades de formalización.

Otro caso de replicabilidad del Programa se vislumbra en el interés presentado por las Cámaras de Comercio de Pasto, Buga y Palmira en el país para conocer los detalles de gestión, metodología y monitoreo y control e implementar el modelo en sus respectivos municipios. También hay interés por replicar el modelo en República Dominicana.

Las condiciones están dadas y la corroboración de la hipótesis de desarrollo planteada por el Programa, nos permite afirmar, con certeza, que el modelo desarrollado por el FOMIN y ejecutado por la Cámara de Comercio del Cauca, será exitoso en otras regiones, siempre y cuando se respeten el modelo aunque sea ajustado a la realidad particular de la región objeto de intervención.

# 10. REFLEXIÓN FINAL - RECOMENDACIONES

## *En relación a la gestión del Programa:*

i) El Programa logró penetrar la estructura institucional del Organismo Ejecutor, La Cámara de Comercio del Cauca, que pretende dar sostenibilidad al Programa y ampliar su portafolio de servicios con enfoque de formalización.

ii) El Consejo Asesor (CA) del Programa contribuyó en gran medida al logro de los objetivos planteados; el consenso interinstitucional fue uno de los principales logros según los socios entrevistados.

iii) La Unidad Ejecutora (UE), cumplió con las actividades de los diferentes componentes del Programa y logró avanzar en el desarrollo metodológico para apoyar a los empresarios formalizados.

iv) la gestión de los recursos económicos del Programa, fuente FOMIN y aportes de contrapartida, han sido totalmente congruentes y relevantes con las actividades desarrolladas.

## *En relación a los resultados alcanzados:*

i) El Programa ha logrado ejecutar prácticamente la totalidad de las actividades comprometidas en los diferentes componentes establecidos en el Marco Lógico, si bien hay indicadores por debajo de la meta, estos han sido identificados previamente y existen razones claras y contundentes fuera del alcance del Organismo Ejecutor y la Unidad Ejecutora.

ii) En cuanto al propósito del Programa, "fortalecer empresarialmente y formalizar 500 microempresas que hacen parte de la economía informal del Municipio de Popayán, Cauca", es posible sostener que se logró superar no solamente la meta planteada sino que se hizo un fuerte trabajo de fortalecimiento empresarial, que al final será lo que permita la sostenibilidad de los negocios formalizados.

## *En relación al desarrollo de metodologías para apoyar la formalización:*

i) Se desarrolló el estudio de potenciales beneficiarios

ii) Se desarrolló un mapeo jurídico en el que además se incorporó la propuesta de incentivos que facilitaran y beneficiaran la formalización.

iii) Se desarrolló las líneas base inicial y dos tomas de seguimiento para monitorear la evolución de los indicadores y los impactos.

iv) Se desarrollaron documentos impresos para apoyar la estrategia de comunicación.

v) Se desarrollaron la cartillas "Rumbo al éxito de mi negocio" en donde se incluye todo el enfoque metodológico dado por el Programa y aplicado por los consultores contratados para hacer la asistencia técnica *In-situ*.

vi) En convenio con el SENA se desarrollaron capacitaciones en temas de seguridad social, administración, talento humano, comercial y servicio al cliente.

vii) Los empresarios participaron en una rueda comercial para promover sus productos y servicios y facilitar la integración con otros empresarios formalizados.

### *En relación a la sostenibilidad del Programa:*

i) La Cámara de Comercio del Cauca continuará prestando los servicios desarrollados en el marco del Programa aunque no existe claridad de como se hará la asistencia técnica.

ii) La Unidad Ejecutora adquirió un profundo conocimiento del tema de formalización y la forma de abordar el problema en su región de manera que a través de esta Unidad se puede generar la sostenibilidad y replica del Programa.

### *De las valoraciones realizadas en los apartes anteriores se puede concluir lo siguiente sobre el desarrollo del Programa:*

- Que los antecedentes y supuestos que dieron origen y justifican la realización del Programa son válidos y relevantes en el contexto actual de las empresas participantes.
- Que no ha sido un riesgo para el desarrollo del Programa las evoluciones de las condiciones del mercado nacional, tanto internas como externas, por la estabilidad mantenida a pesar de los conflictos del país.
- Que el riesgo de fracaso o atraso, se minimizó, porque 530 microempresarios se han formalizado exitosamente, y el porcentaje de renovaciones demuestra la sostenibilidad de estas formalizaciones.
- Que la consolidación de la implementación de Programas de formalización va por buen camino con la promulgación de la Ley 1429 y el interés despertado en otras Cámaras de Comercio del país.
- Que el nivel de eficiencia del desarrollo del Programa es alto, si se considera que:
  - Se ha cumplido con la realización de los productos comprometidos,
  - se ha cumplido con la consecución de las metas en el número de meses establecido en el cronograma.

- Muchas de las metas se han conseguido por encima de lo establecido.

- Que el nivel de efectividad por el logro de objetivos e indicadores de resultados proyectados es alto, si se considera que es alto también:
  - El grado de satisfacción de la UEP y el Consejo Asesor con la calidad de los productos desarrollados.
  - El grado de satisfacción de los empresarios con la formación recibida del Programa, no obstante que desena que estas capacitaciones se hagan de manera continua y abierta a más personas de su núcleo familiar.
  - El nivel de satisfacción de las empresas con la asistencia técnica por: su relevancia en la empresa y el grado de realización de acuerdo a lo planeado.
- Que el nivel de efectividad por el impacto del PROGRAMA es alto, si se considera que es igualmente alto:
  - El nivel de satisfacción de las microempresas con los efectos de las capacitaciones en el mejoramiento interno.
  - El nivel de satisfacción de las microempresas con la aplicación y efectividad de la asistencia técnica.
  - El nivel de satisfacción de las empresas con los efectos de la aplicación de la metodología en cuanto al incremento en ventas (imagen del cliente) y utilidades.

# PERSONAS Y ENTES QUE APOYARON LA EVALUACIÓN

***Agradecemos a las personas e instituciones que nos han colaborado en esta evaluación:***

**De orden Central**:

- DIAN, Dr. John Zúñiga
- SENA, Regional Popayán, Dr. José María Arboleda

**De orden local**:

- Gobernación del Cauca, Dr. Jaime Bursano
- Alcaldía de Popayán, Dr. Arnold Wilson Pomeo Murillo
- COMFACAUCA, Dr.Paulo Andrés López
- Banco Interamercano de Desarrollo, BID - Fondo multilateral de Inversiones FOMIN
- Dr. Carlos Alfonso Novoa Molina, Especialista Senior FOMIN
- Dr. Carlos Fernando Rojas Castaño, Operaciones FOMIN

**Organismo Ejecutor**:

- Dra. Oriana Mendoza Vidal, Presidenta Ejecutiva
- Dra. María Eugenia Solarte, Coordinadora Programa Formalízate
- Dra. Johanna Patricia Muñoz , Asistente Administrativa y Financiera

**Consultores**:

- Asecontri Ltda., Sra, Deisy Delgado
- Fundación Promosalud, Sra. Carmen Yanza
- Roca MIT Ltda., Sr. Andrés Maya

**Empresarios**:

- Saudy pastelería y más
- T Comunicas la Ximena
- Dra. Balcázar Clínica Veterinaria
- Súper tienda El Rebajon de Fabio
- Tienda AAV de la 63
- Tienda el Chevrecom
- Afiches el Peruano
- Servicoser Popayán
- Sala de belleza Klassika
- Miscelánea sorprise
- Roca
- Cafetería Ñecos
- Tienda Ali Quintero
- Plásticos y más JR
- JM Roldan Marroquinería
- Drogueria Palmares
- Merkanet Consultores E.U.
- Variedades Ana Mercedes
- En tu evento
- Surty harinas Santy
- Alquiler de trajes los lirios
- HLRC avisos y comunicaciones
- Restaurante El patojo
- Variedades Piccolino
- Lavajuniors
- Doña negra comidas típicas
- Botonarte diseño gráfico
- Ecoturismo La María
- Panadería la Caleñita de Tatis