



**Banco de buenas prácticas:  
Sector privado y construcción de paz**

---

**Nombre de la iniciativa**

Minimarket 2x3 para la paz y la reconciliación

**Empresa que la desarrolla**

Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), seccional Atlántico

**Período de ejecución**

2011 hasta la fecha

**Lugar de intervención**

Departamentos: Atlántico, Bolívar y Sucre

Municipios: Barranquilla (Atlántico); Carmen de Bolívar y Cartagena (Bolívar); Corozal y Sincelejo (Sucre)

**Población beneficiaria**

Se abordaron dos poblaciones, por un lado las personas desmovilizadas en proceso de reintegración que se encuentran en la etapa avanzada de su ruta, con un proceso exitoso y un perfil técnico comercial en áreas de servicio al cliente, mercadeo y ventas, que quisieran ser empresarios y estuvieran dispuestos a trabajar en sociedad. Y por el otro, las comunidades receptoras de dichas personas, quienes a través de la interacción constante con los participantes se ven inmersas en procesos de reconciliación.

**Objetivo de la iniciativa**

Desarrollar un programa piloto de generación de ingresos para personas en proceso de reintegración, a través del montaje de microfranquicias de tiendas para la generación de ingresos rentables y sostenibles, que les permitan mantenerse en la legalidad y reconciliarse con la comunidad que los recibe.

## Origen de la iniciativa

Como producto de las negociaciones entre el Gobierno colombiano y las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), desde el año 2003 comenzó en el país la desmovilización colectiva de más de 32.000 combatientes. A mayo de 2013, el Gobierno colombiano había desmovilizado a 55.311 excombatientes: los 32 mil que de forma colectiva resultaron de las AUC más 23.000 que de manera individual dejaron los diferentes grupos guerrilleros. De ellos, 27.992 se encuentran activos en el programa de reintegración nacional, que es liderado por la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) y que les concede diversos beneficios y deberes, que van desde la atención psicosocial, la educación formal y la formación para el trabajo, hasta la puesta en marcha de proyectos para la generación de ingresos.

Aun así, y pese a los esfuerzos del Gobierno nacional por brindar acompañamiento y financiar iniciativas para la sostenibilidad económica que quienes decidieron cambiar las armas por la paz; del total de desmovilizados que se encuentran en la legalidad y cursando exitosamente la Ruta para la Reintegración, solo 7.564 (el 28.4 %) cuentan con un empleo formal; 12.705 (47.8 %) tienen uno en el sector informal y 6.304 (el 23.7 %) se encuentran sin empleo. Ante esa situación, la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), con el apoyo de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), a través del Programa de Reintegración de Excombatientes con Enfoque Comunitario (CORE, por su nombre en inglés), invitaron a la Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco), a Fenalco Atlántico y a los gobiernos locales, a formular un proyecto que brindara una alternativa de ingresos rentables y sostenibles para personas desmovilizadas en proceso de reintegración y que a la vez funcionara como una herramienta de reconciliación con las comunidades receptoras.

Dando origen a una alianza entre el sector público, la empresa privada y la cooperación internacional, que se consolidó en febrero de 2011 con la firma del convenio de cooperación interinstitucional DDR-320 entre las organizaciones ya nombradas, y con el acompañamiento de la Agencia Colombiana Reintegración (ACR), como entidad gubernamental encargada de dicha política en el país.

En este caso, se entendió el concepto de franquicia como un modelo de negocios en el cual un franquiciante (Fenalco) concede el derecho comercial del uso de su tecnología, el posicionamiento de su marca y el acceso a una red de economías de escala ya estructuradas a un franquiciado o empresario inversionista (sociedad conformado por tres participantes del proceso de reintegración), para propiciar el crecimiento ordenado y la sostenibilidad, en aras de satisfacer las demandas de la población, sobretodo si se tiene en cuenta el contexto de reintegración de excombatientes y la reconciliación con comunidades receptoras en el país.

En este orden de ideas, se buscó la construcción de una red de microfranquicias de tiendas, quince en total, distribuidas en la costa Caribe, con una sola identidad corporativa, atendidas y gerenciadas por personas en proceso de reintegración, con un único modelo de acompañamiento por parte de las entidades involucradas y con un mismo objetivo: la sostenibilidad económica de los excombatientes y sus familias, que al final se traduce en la permanencia en la legalidad y en la reconciliación con la comunidad que los recibe. Se trata de tiendas, tipo minimarket, pero ubicadas en zonas populares: un modelo que posee lo mejor de la llamada “tienda de barrio” (venta al menudeo y en pequeñas porciones) pero con lo mejor de los minimercados (diferentes formas de pago, domicilio, autoservicio y condiciones ambientales adecuadas).

A la iniciativa se le denominó “Minimarket 2x3 para la paz y la reconciliación”, alegando a esa metáfora del Caribe donde hacer las cosas en un dos por tres significa hacerlo rápido y bien hecho: relacionado tanto con el servicio que se ofrece como a la reintegración económica y sostenible de los desmovilizados y su reconciliación con la comunidad. Los minimarket están distribuidos entre Cartagena, Barranquilla, Sincelejo, Corozal y el Carmen de Bolívar.

## Principales líneas de acción y actividades desarrolladas

El montaje de cada tienda tiene el mismo proceso:

- Preselección de beneficiarios (la realiza ACR)
- Socialización del proyecto con los participantes preseleccionados
- Prueba psicotécnica y una entrevista personalizada con el comité técnico del proyecto (conformado OIM, ACR y Fenalco Atlántico)
- Selección de tres (3) participantes
- Formación técnica en administración de micronegocios, comercio y servicios, consistente en un curso teórico-práctico de 80 horas, con énfasis en operaciones comerciales, inventarios y sistemas de puntos de venta

Una vez culminada la capacitación, se agrupa a los participantes (tres por minimarket) y se inicia un proceso de asesoría jurídica para la construcción de los estatutos, el registro ante cámara de comercio y Dian, y la apertura de una cuenta bancaria. Luego, se finaliza con asesoría y acompañamiento técnico en el montaje de las tiendas (búsqueda de locales y evaluación de mercados, adecuación y dotación de locales, y compra de inventarios, a través de procesos de negociación con proveedores).

Una vez los minimarket están en operación, a través de Fenalco Atlántico, se les realiza un acompañamiento integral a la gestión (manejo de registros contables, estructura de costos y precios, elaboración de estados financieros, organización y exhibición de productos, y atención al cliente), durante dos años, con el fin de garantizar la sostenibilidad. Adicionalmente, el comité técnico los acompaña y evalúa durante el mismo período de tiempo.

De esta forma, se garantiza que los participantes cuenten con un negocio propio que les represente sostenibilidad económica, que los ayude a reconciliarse con la comunidad que los recibe a través de un ejercicio de interacción y acompañamiento permanente, y que les permita mantenerse en la legalidad.

En noviembre de 2011 se abrió la primera tienda (Minimarket 2x3 Ciudad Jardín Barranquilla), que durante un año funcionó como piloto: un ejercicio de aprendizaje que un año después (diciembre de 2012) aportó a la apertura, ya sobre bases sólidas y experimentadas, de los Minimarket 2x3 Lucero, en Barranquilla; Corozal, y Sincelejo.

Durante el segundo semestre de 2013 se espera abrir once tiendas más, para un total de quince, que beneficien a 46 personas en proceso de reintegración y a la reconciliación de igual número de comunidades.

## **Impacto y logros de la intervención**

### Prevención de causas y/o efectos del conflicto

Este punto se materializa, de manera particular, en la permanencia en la legalidad de quienes son seleccionados para ser propietarios y administradores de una de las franquicias; en este sentido, con el proyecto se está garantizando la permanencia en la legalidad de 46 personas, más el efecto sostenible que esto ofrece a sus familias, constituidas en promedio por cuatro integrantes más.

### Mitigación de causas y/o efectos del conflicto

La estigmatización, según lo ha expresado Alejandro Eder, director de la ACR, en repetidas ocasiones, representa uno de los principales inconvenientes que tienen las personas en proceso de reintegración para obtener un empleo formal. De hecho, el 47.8% de ellos solo tiene empleo informal y el 23.7% no tiene, lo cual representa un alto índice de regresar a la ilegalidad, un bajo nivel de sostenibilidad familiar y bajas probabilidades de que se cuente, tanto desde los padres/madres como desde los hijos, con posibilidades de inserción en el sistema educativo. Con esta iniciativa se mitigan los anteriores efectos negativos, que han sido en parte, los causantes del conflicto que vive el país.

### Superación de causas y/o efectos del conflicto

Como acto inaugural a los cuatro Minimarket que ya están abiertos, se han realizado eventos con alta participación de las comunidades receptoras, que suele funcionar como el escenario donde se socializa el hecho de que los propietarios y administradores son personas en proceso de reintegración, y contrario a lo que se pensaba inicialmente, las comunidades se han volcado de manera positiva hacia los participantes, como acto de reconciliación y buscando siempre que se mantengan en la legalidad.

## **Dificultades encontradas en el proceso**

La principal dificultad radica en motivar en los participantes una cultura empresarial mediante la cual ellos administren los Minimarket 2x3 con criterios gerenciales, de tal forma que puedan posicionarse y permanecer en el mercado.

## **Estrategias desarrolladas (o que podrían desarrollarse) para superar las dificultades**

Dicha dificultad es contrarrestada permanentemente a través del acompañamiento que brindan Fenalco Atlántico y el comité técnico a cada minimarket.

## Otras entidades participantes en el proceso

Empresa y/o institución	Forma y tiempo de participación	
Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID),	Aporte de recursos (\$575.000.000), acompañamiento a través de la coordinación del Comité Técnico y seguimiento en terreno, a través de personal técnico.	Dos años y cuatro meses (desde el inicio a la fecha)
Compañía Colombiana de Tabaco (Coltabaco).	Aporte de recursos (\$575.000.000) y direccionamiento el programa de Minimarket 2x3 mediante la participación en el Comité Directivo.	Dos años y cuatro meses (desde el inicio a la fecha)
Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR).	Acompañamiento, a través de la participación en el Comité Técnico, atención psicosocial a los participantes, y direccionamiento general de la política de reintegración en el país.	Dos años y cuatro meses (desde el inicio a la fecha)
Gobernación de Atlántico.	Aporte de recursos (\$52.000.000) para la inversión en apertura de Minimarkets 2x3 en el departamento.	Seis meses
Gobernación de Sucre	Aporte de recursos (\$30.000.000) en productos comercializables, para surtir, de 9 manera equitativa los dos minimarket del departamento	

## Contacto

**Nombre:** Olga Lucia Urrego Durango  
**Teléfono:** (5) 3531448  
**Correo:** ourrego@fenalcoatlantico.com.co