

# Identificación de factores externos que inciden en el fortalecimiento de las unidades productivas asociativas (UPAS) en Medellín, Colombia

Martha Luz Benjumea Arias\*, Marisol del Socorro Chaverra Espinosa\*, Luis Fernando Roman Henao\*,  
Dario Hurtado Cuartas\* y Edwin Paolo Atencio Peralta\*

Recepción: 11 de diciembre de 2013

Aceptación: 10 de junio de 2014

\*Instituto Tecnológico Metropolitano, Medellín, Colombia  
Correos electrónicos: marthabenjumea@itm.edu.co;  
marisolchaverra@itm.edu.co; luisroman@itm.edu.co;  
dariohurtado@itm.edu.co y eduinatencio@itm.edu.co  
Se agradecen los comentarios de los árbitros de la revista.

**Resumen.** Se presentan los resultados de la fase I en la que se analizan las percepciones de los emprendedores de 36 unidades productivas asociativas (UPAS) en relación con los factores del entorno. También se exponen las bases metodológicas para el desarrollo de la fase II que evaluará el impacto social y económico de los emprendedores y las UPAS a partir del método de comparación reflexiva.

Los principales resultados señalan que las mayores dificultades están representadas en los trámites legales, la articulación comercial y la inexistencia de vínculos de asociación, mientras que resaltan positivamente el apoyo del gobierno municipal, la infraestructura física, capacidad de consumo y la identificación de nichos de mercado.

**Palabras clave:** UPAS, factores internos y externos, evaluación de impacto.

**Identification of External Factors Affecting the Strengthening of Associative Production Units (APU) in Medellín, Colombia.**

**Abstract.** This research presents the results of phase I in which the perceptions of entrepreneurs from 36 associative production units (UPAS, in its Spanish acronym) are analyzed about environmental factors. It also discusses the methodological basis for the development of Phase II that will assess the social and economic impact of entrepreneurs and UPAS by applying the reflexive comparison method. The main results indicate that the biggest difficulties are represented in legal proceedings, trade linkages and lack of partnerships, whereas physical infrastructure, consumption capacity and identification of market niches positively emphasize the role of municipal government support.

**Key words:** UPAS, internal and external factors, impact assessment.

## Introducción

Durante las últimas décadas el tema de emprendimiento social como campo amplio de conocimiento ha cobrado especial importancia en el desarrollo de países emergentes y su pertinencia para la determinación de políticas públicas (Harding, 2004). Por esto se ha investigado el emprendimiento social desde diferentes enfoques: construcción y definición del emprendimiento social (Austin *et al.*, 2006; Dees, 2001; Mair y Martí, 2004; Peredo y Mclean, 2005). Otros autores describen las similitudes y diferencias con los sectores

estrechamente relacionados, como la iniciativa empresarial o emprendimiento de negocios (Roberts y Woods, 2000), sobre los emprendimientos y su relación con la política social y economía del trabajo (Coraggio, 1999), el activismo social y la prestación de servicios sociales (Martin y Osberg, 2007), en tanto que un grupo se ha enfocado en el emprendimiento social desde la definición de los conocimientos y habilidades de negocios basados en el mercado para el sector sin fines de lucro (Weerawardena y Mort, 2006).

El emprendimiento en todas sus formas cumple un rol importante dentro del contexto del desarrollo económico y

social, pues además de generar riqueza contribuye a la generación de empleo. De un modo general, el surgimiento de emprendimientos sociales parte de la conjunción de cuatro circunstancias: *a*) la presencia en los medios populares de prácticas y tradición asociativa, comunitaria o de clase que motiva un sentimiento de pertenencia a un pasado común y de reconocimiento mutuo, particularmente una identidad de trabajo; *b*) la existencia de organizaciones populares y de movilizaciones colectivas, dotadas de liderazgos populares legítimos y activos; *c*) la reducción de las modalidades convencionales de subsistencia debido tanto a la regresión, o mayor selectividad del mercado de trabajo, como a la ineficacia de las políticas públicas destinadas a generar oportunidades económicas o a compensar momentáneamente su insuficiencia; *d*) la mediación de organismos representativos o de apoyo capaces de canalizar la demanda social hacia alternativas asociativas (Gaiger, 2004).

En este sentido, se adopta como definición de emprendimiento social las propuestas presentadas por Dees (2001), Harding (2004) y Austin *et al.* (2006). Los emprendimientos sociales son agentes de cambio social que se constituyen con el propósito de *a*) adoptar la misión de crear y sostener valor social, *b*) reconocer y perseguir nuevas oportunidades para servir a esa misión, *c*) participar en un proceso de innovación continua, adaptación y aprendizaje, *d*) actuar con audacia sin ser limitado por los recursos y *e*) exhibir mayor responsabilidad ante la comunidad y servir para los resultados para lo cual fue creado (Dees, 2001). La actividad desarrollada por el emprendedor es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores, entendiendo que el emprendimiento social no está aislado del comercial (Harding, 2004), y finalmente el emprendimiento social como una actividad innovadora, de creación de valor social, ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de lucro, de negocios y gubernamental (Austin *et al.*, 2006).

Los emprendimientos sociales afrontan grandes dificultades para la evaluación del desempeño y la medición del impacto social (Austin *et al.*, 2006) dadas las circunstancias en que operan y que están representadas en las fallas de mercado, prioridades en la creación de valor social para el bien público, así como la movilización de recursos y el sistema organizativo. Lo anterior resalta la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y medición apropiados para analizar el impacto de los emprendimientos sociales que permita a la vez sistematizar conocimientos y experiencias para futuros emprendedores.

La investigación se estructura de la siguiente forma: en la primera sección se presenta el monto de los recursos financieros destinados por la Alcaldía de Medellín, Colombia

durante el cuatrienio 2008-2011 para el fortalecimiento del emprendimiento social de tipo asociativo y solidario de unidades productivas asociativas (UPAS). En el segundo apartado se exponen los resultados de la fase I (diagnóstico) en la que los emprendedores sociales manifiestan la incidencia de factores externos para el desarrollo de la actividad. En la tercera sección se presentan las bases metodológicas para el desarrollo de la fase II (evaluación de impacto) en la que se enuncian los criterios de evaluación, etapas, actividades e instrumentos para la recolección, análisis y presentación de resultados. Esta metodología se aplicará a la muestra seleccionada de UPAS con el fin de medir los cambios y transformaciones en relación con el cumplimiento del propósito primordial y la creación de valor económico y social durante su etapa evolutiva. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones y se reflexiona sobre la necesidad de desarrollar un modelo de prospectiva estratégica que posibilite a los emprendedores sociales realizar la planeación a largo plazo al utilizar herramientas cualitativas y cuantitativas con las que sea posible identificar las tendencias y factores de cambio para responder de manera proactiva a las exigencias del entorno.

## 1. La inversión del Plan de Desarrollo 2008-2011 para el fortalecimiento del emprendimiento social

Medellín es la capital del Departamento de Antioquia y la segunda ciudad más importante de Colombia; cuenta con una población estimada de 2 300 000 habitantes. Durante el cuatrienio 2008-2011 el Plan de Desarrollo Municipal formuló la Línea de Desarrollo e Innovación encaminada a dinamizar en todos sus componentes el emprendimiento y la formación en la que el trabajo junto con las diferentes organizaciones de la ciudad permitieran ampliar y fortalecer el tejido empresarial y con ello hacer que la plataforma socioeconómica fuera más atractiva para la inversión.

La estructura empresarial de la ciudad sigue constituida por pequeñas unidades económicas. Las microempresas representan 89% de la estructura empresarial local; las pequeñas, 8.4%; las medianas, 1.9% y las grandes empresas, sólo 0.7%. Los clúster estratégicos que lideran el desarrollo económico y social de la ciudad son textil/confección, diseño y moda, construcción, energía eléctrica, servicios especializados de salud, turismo de negocios, ferias y convenciones y otros con grandes potencialidades como desarrollo de *software*, productos forestales, alimentos procesados, maquinaria y equipo y logística y transporte de carga.

Es así como la Alcaldía de Medellín realizó inversiones por valor de 235 716 millones de pesos que representó 2.4% de la inversión total del municipio, destinados a la línea 3

del Plan de Desarrollo de Medellín 2008-2011, cuyo propósito es la generación de políticas públicas encaminadas a promover la cultura del emprendimiento para la generación de riqueza y la identificación de nuevas alternativas de generación de ingresos. Al respecto, los componentes de las líneas son creación y fortalecimiento de empresas, formación para el trabajo y el emprendimiento e innovación y desarrollo y soporte (Salazar, 2012).

Sobre la base del plan financiero, para el cuatrienio 2008-2011 de la Alcaldía de Medellín se dispuso una inversión de 36 732 millones de pesos que fueron destinados exclusivamente a la creación y fortalecimiento de proyectos asociativos y a la puesta en marcha de organizaciones de economía solidaria. El componente de creación y fortalecimiento de empresas está constituido por los programas de apoyo al emprendimiento, fortalecimiento del emprendimiento barrial, emprendimiento social y rural, fortalecimiento de Mipymes, apoyo a comunidad clúster y fortalecimiento de la productividad. Cada componente se ha sustentado en los programas y proyectos que buscan fortalecer las cadenas productivas existentes y la creación de otras, de acuerdo con las vocaciones del territorio.

Las UPAS son organizaciones de economía solidaria que se han constituido en plataforma de oportunidades para el desarrollo empresarial individual y colectivo, creadas bajo nuevas formas asociativas como el trueque, los circuitos barriales, los circuitos económicos solidarios, los emprendimientos sociales y organizaciones de segundo grado (Salazar, 2012).

Las unidades productivas asociativas (UPAS) son grupos de personas en las diferentes comunas de la ciudad que se unen para desarrollar una actividad económica empresarial sin ánimo de lucro, a través de la producción de bienes y servicios, que les permita la generación de ingresos para la reinversión o la distribución equitativa de los excedentes económicos generados y la creación de empleos dignos. Estas unidades productivas buscan autosostenibilidad y el beneficio para sus asociados y la comunidad de la cual forman parte. Además de la sostenibilidad, el punto de equilibrio y la rentabilidad económica buscan una rentabilidad social toda vez que son formas de organización que surgen en las comunidades para solucionar los viejos problemas a partir de la producción de bienes y servicios a un costo razonable y fácil acceso.

Para los requisitos de conformación de las UPAS se establece: a) estar integradas por un mínimo de 5 integrantes, b) deben ser emprendimientos sin ánimo de lucro y la generación de ingresos debe ser con criterio solidario, c) deben propender por la generación de ingresos y

empleos dignos, d) deben estar legalmente constituidas, e) la Alcaldía de Medellín no apoya la conformación de unidades productivas asociadas que hayan sido consideradas inviables en otro momento, ni podrán estar financiadas por otros de sus programas de manera concurrente, f) los miembros de la base asociativa no podrán hacer parte de más de una iniciativa productiva apoyada por el programa de planeación local y presupuesto participativo del municipio de Medellín, g) no se apoyan ideas de negocios donde 80% de su base asociativa este conformado por cónyuges o por personas cuyo parentesco esté dentro del cuarto grado de consanguinidad, segundo grado de afinidad y primero civil, y h) deben actuar bajo los criterios y principios de la Ley 454/98 de la economía solidaria (Colombia, 1998).

## 2. La incidencia de factores externos para el fortalecimiento de las unidades productivas asociativas

El desarrollo y fortalecimiento del emprendimiento social se identifica con la articulación de los factores implícitos en el logro de sus objetivos, donde son los factores que se encuentran en el entorno (Fantova, 2001). En tal sentido, merece especial atención analizar desde las diferentes perspectivas emprendedoras aquellos factores que pueden representar oportunidades y facilitan sus operaciones o por el contrario aquellos factores que se constituyen en una amenaza o pueden incidir negativamente en sus actividades dadas las circunstancias en que operan.

A continuación se presentan los resultados de la percepción de los emprendedores sobre la afectación (amenazas, obstáculos y posibilidades para el desarrollo y consolidación de la actividad) en relación con los factores externos: económicos, sociales, culturales, políticos, legales, tecnológicos, ambientales (Ackoff, 1991; David, 1997; Steiner, 1986). Para el efecto, se seleccionó un grupo de 36 emprendimientos sociales UPAS entre una población total de 44 UPAS que fueron constituidas por la Alcaldía de Medellín-Colombia entre 2008 y 2011. El cuestionario consta de 20 preguntas de priorización: a) permanentemente, con alguna frecuencia, nunca, b) muy satisfactorio, aceptable, insatisfactorio, y c) muchas, algunas, ninguna. El cuestionario analiza en cada factor las variables asociadas las cuales fueron determinadas por el equipo investigador a partir de la revisión bibliográfica sobre el contexto del emprendimiento social (tabla 1).

Al respecto se precisan las condiciones de favorabilidad en cada factor que han permitido el desarrollo de las UPAS:

**2. 1. Factor económico**

De las unidades productivas asociativas, 75% tiene claramente identificado su nicho de mercado, la población usuaria-consumidora y el área geográfica donde se ubican, mientras que 25% manifiesta que el nicho de mercado se identifica con alguna frecuencia, dado que los bienes y servicios que ofrecen puede variar en razón de las preferencias y capacidad económica para adquirirlos. Una gran cantidad de emprendimientos ha sufrido fuertemente la crisis social a la que se deben enfrentar en algunas zonas geográficas de la ciudad, no obstante éstas manifiestan que la demanda de los productos y servicios es un factor que les ha posibilitado seguir adelante.

En relación con la capacidad de compra, 58% de los emprendedores perciben que a los clientes se les posibilita adquirir los bienes y servicios, mientras que 36% considera que los pueden adquirir con alguna frecuencia, seguido de 6% que no tienen capacidad de compra. Es de anotar que los bienes y servicios ofrecidos por los emprendimientos sociales se enfocan a satisfacer necesidades básicas y está dirigido a usuarios con escasos recursos económicos.

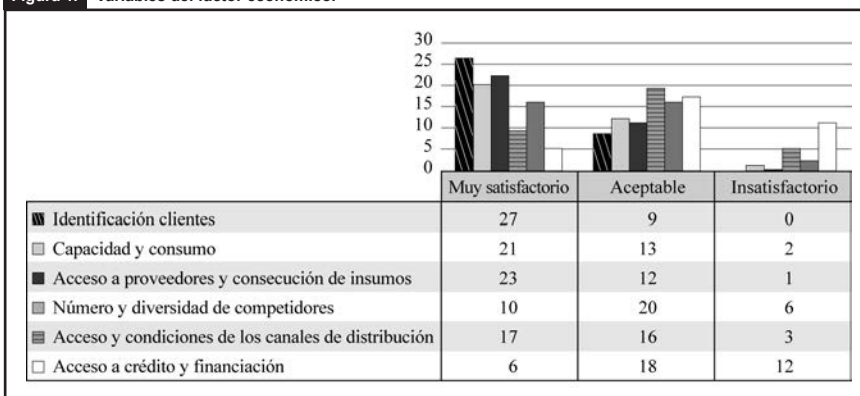
De los emprendedores sociales, 64% se siente muy satisfecho con la facilidad para la consecución de insumos y materias primas en la producción de bienes y servicios, seguido de 33% que considera que se pueden presentar algunos altibajos en los precios de los mismos, lo que hace que sea una condición aceptable la negociación con proveedores. En todos los casos se resalta la cantidad y variedad de proveedores en la ciudad.

De los emprendedores sociales, 55% percibe ventajas en sus competidores con alguna frecuencia, mientras que 28% de los emprendedores considera que permanentemente observan que la competencia tiene ventajas competitivas superiores y 17% cree que la competencia no las tiene. Este resultado es motivado por razones como la consolidación de empresas competidoras que llevan más tiempo en el mercado o poseen ventajas comparativas relacionadas con los recursos para la operación.

Los emprendedores sociales perciben de manera positiva las condiciones del mercado para la comercialización y distribución de los bienes y servicios con un porcentaje de 47% de manera permanente, seguido de 45% con alguna frecuencia, en tanto que 8% manifiesta que las posibilidades de comercialización y distribución nunca son posibles dada la competencia y en muchos casos la falta de conocimientos técnicos sobre mercadeo y comercialización.

De los emprendedores, 50% está de acuerdo en que el sector financiero y las instituciones promotoras facilitan con alguna frecuencia la consecución de recursos, mientras que 17% considera que lo hace permanentemente. No obstante, 33% percibe que nunca lo hacen, dado que son muchos los trámites y requisitos para obtener financiación, además de la falta de asesoramiento y capacidad económica dado que apenas se encuentran en la etapa evolutiva de crecimiento (figura 1).

**Figura 1. Variables del factor económico.**



Fuente: elaboración propia.

**Tabla 1. Factores y variables para el estudio del entorno emprendedor.**

Factor económico	Factor sociocultural
Identificación de clientes	Orden público en el sector
Capacidad de compra y consumo	Demografía (procedencia de los habitantes)
Acceso a proveedores y consecución de insumos	Hábitos de consumo de los clientes
Número y diversidad de competidores en el sector	Calidad de las relaciones en la comunidad (cooperación o conflictos)
Acceso a canales de distribución	Desarrollo social y comunitario
Acceso a crédito y financiación	
Factor político / legal	Factor tecnológico
Situación política del territorio	Infraestructura física (edificaciones, servicios públicos, acceso transporte)
Política fiscal (impuestos y carga prestacional)	Telecomunicaciones (teléfono, internet)
Normatividad y regulación para los bienes y servicios	Recursos tecnológicos (herramientas, equipos, vehículos y maquinaria)
Apoyo al emprendimiento desde las políticas y programas del gobierno	Desarrollo de competencias (entorno educativo)
Redes y asociaciones	

Fuente: adaptado de Ackoff, 1991; David, 1997; Steiner, 1986.

## 2. 2. Factor político legal

En general, con 92% de favorabilidad los emprendedores sociales perciben que el gobierno municipal se constituye en una fuerza que impulsa el desarrollo de la actividad emprendedora social en comparación con 8% que considera que no la impulsan. Sin embargo, consideran que se han hecho promesas tales como ayuda financiera y capacitación que en un inicio fue muy importante, pero en el transcurrir del tiempo se han incumplido.

De los encuestados, 53% ve de manera permanente cómo la implementación de normas fiscales y tributarias permiten desarrollar los emprendimientos, seguido de 22% con alguna frecuencia, pues consideran que las cargas laborales como prestaciones y seguridad social pueden ser excesivamente costosas. En este sentido, 25% está de acuerdo con afirmar que dichas formas en vez de facilitar se constituyen en una amenaza constante para los emprendedores.

Respecto a si las normas legales que regulan las UPAS posibilitan la producción y comercialización de los bienes y servicios, 61% de los emprendedores afirma que lo posibilitan de manera permanente, seguido de 33% que confirma que lo posibilita con alguna frecuencia, en tanto que 6% considera que dichas normas no facilitan la producción y comercialización de bienes y servicios en la mayoría de los casos por desconocimiento en la aplicación de la norma.

De los emprendedores sociales, 50% está de acuerdo en que las políticas y los programas orientadas desde el Plan de

Desarrollo 2008-2011 han tenido como propósito fomentar el desarrollo de la actividad emprendedora, seguido de 36% que considera que lo fomentan medianamente y con alguna frecuencia, mientras que 14% percibe que las políticas y programas han dado prioridad a otros aspectos que no se relacionan con los emprendimientos sociales.

Frente al conocimiento de la existencia de entidades promotoras del emprendimiento, se observa que 61% de los emprendedores afirma conocer algunas entidades y 28% posee conocimiento de muchas entidades, mientras que 11% desconoce su existencia. Esto implica la falta de información a los emprendedores sobre la promoción de la actividad a pesar de que la Alcaldía de Medellín ha creado mecanismos para identificar y establecer relaciones con entidades de apoyo como los Centros de Desarrollo Empresarial Zonal (CEDEZOS) y el Banco de las Oportunidades, todos ellos dentro de la política de la cultura emprendedora (figura 2).

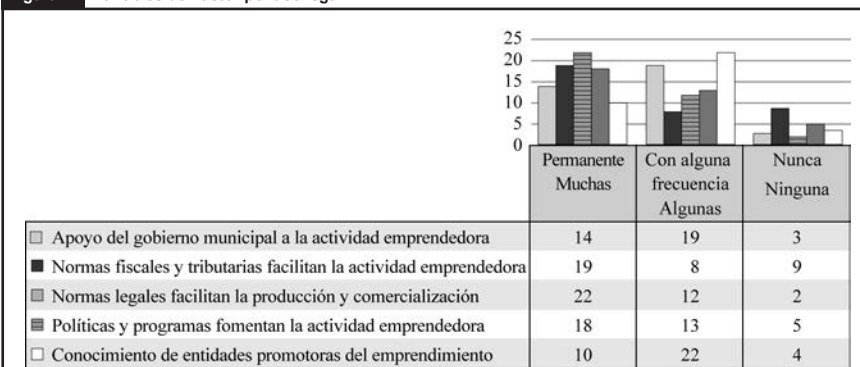
## 2. 3. Factor sociocultural

De manera significativa el análisis de la variable amenaza del orden público, a pesar de que la ciudad de Medellín no ha sido ajena a diferentes manifestaciones de violencia que han golpeado a sus habitantes, 64% de los emprendedores no percibe amenazas para el funcionamiento de las UPAS, mientras que 25% considera que con alguna frecuencia se constituye en una amenaza y 11% percibe que es una amenaza permanente,

aunque puede ser más compleja la situación en algunos sectores de la ciudad que se encuentran en constante conflicto.

En los aspectos demográficos se resalta que los clientes de las UPAS pertenecen en su mayoría a los estratos 1, 2 y 3<sup>1</sup> y de bajos recursos económicos. No obstante, es marcada la aceptación que tienen los bienes y servicios que ofrecen los emprendimientos en su sector, toda vez que 58% percibe que hay permanente disposición para adquirirlos, seguido de 34% que tiene disposición con alguna frecuencia. De los emprendedores, 8% afirma que los habitantes del sector no muestran disposición para adquirir los bienes y servicios producidos por la UPA pero se ha debido a cuestiones personales como “envidias” por los beneficios y recursos que esto le puede generar a los emprendedores.

Figura 2. Variables del factor político legal.



Fuente: elaboración propia.

1. El documento Conpes 3386 Consejo Nacional de Política Económica y Social República de Colombia-Departamento Nacional de Planeación define la estratificación socioeconómica como la base para la aplicación de los factores de subsidios y contribuciones en los servicios públicos domiciliarios. Esta herramienta permite clasificar los inmuebles residenciales de cada municipio en un máximo de seis estratos, donde 1 es el estrato más bajo y 6 es el más alto. La metodología de estratificación para zonas urbanas y centros poblados rurales establecida en 1994 toma en cuenta las características físicas de las viviendas, su entorno y la residencialidad de la zona en que se encuentra. [http://www.dane.gov.co/files/dig/CONPES\\_3386\\_oct2005\\_Focaliz\\_subsidios\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.dane.gov.co/files/dig/CONPES_3386_oct2005_Focaliz_subsidios_servicios_publicos.pdf).

De los emprendedores, 47% afirma que la frecuencia de consumo de sus bienes y servicios es alta, seguido de 39% que considera que es media y 14% considera que el consumo es bajo, esto último por la baja de los ingresos y salarios y la cantidad de clientes que no se mantiene constante.

A pesar de que la UPA mediante la producción de bienes y servicios está encaminada a satisfacer necesidades en su comunidad, 55% de los emprendedores considera que con alguna frecuencia los habitantes del sector establecen relaciones de cooperación y ayuda mutua, en tanto que 28% afirma que lo hacen de manera permanente y 17% tiene una percepción contraria, pues nunca han establecido relaciones de cooperación y ayuda mutua con los habitantes del sector.

En general, 92% de los emprendedores afirman que las relaciones en la comunidad propenden de manera permanente y con alguna frecuencia por posibilitar el desarrollo social y económico. La diferencia está en la forma individualista en que algunos habitantes lo hacen. En este mismo sentido, 8% de los emprendedores consideran que las relaciones de la comunidad nunca propenden por el desarrollo social y económico lo que no favorece el sentido de pertenencia y compromiso con el sector y mucho menos con personas que quieran emprender (figura 3).

### 2. 4. Factor tecnológico

De los emprendedores, 94% percibe con gran favorabilidad las condiciones físicas (servicios públicos y vías de transporte) y geográficas del sector donde desarrollan sus actividades, mientras que 6% considera que son insatisfactorias.

De los emprendedores, 64% muestra mucha satisfacción por los servicios de telecomunicación con las que dispone el sector para desarrollar su actividad, seguido de 25% que lo consideran aceptable. No obstante, 11% afirman que es insatisfactorio ya que no cuentan con tecnologías y herramientas para comunicación como líneas telefónicas e internet.

Como recursos tecnológicos se concibe la maquinaria, herramientas y vehículos con los cuales debe disponer la UPA para su operación. Al respecto, 69% de los emprendedores considera que estos recursos son de fácil consecución ya que no requieren de tecnología especializada. De igual forma, 28% de

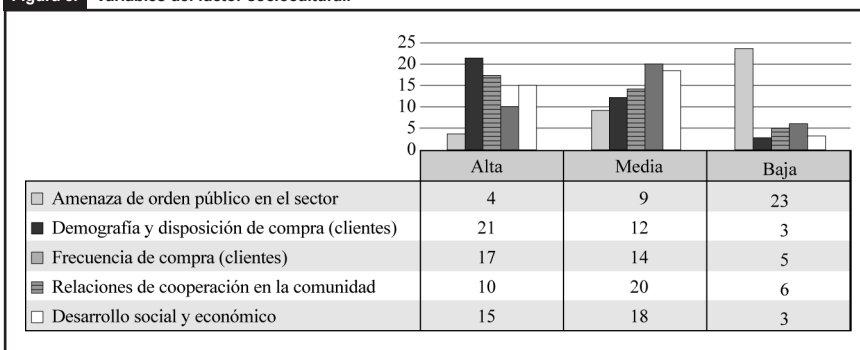
los emprendedores afirma que si bien están disponibles en el mercado, se pueden adquirir con alguna frecuencia dada la limitación de sus recursos. Sólo 3% considera que nunca es de fácil consecución por los costos que implica adquirirlas.

Frente a la posibilidad de formación, capacitación y desarrollo de competencias, 67% de los emprendedores afirma contar permanentemente con un sistema educativo que lo posibilita, seguido de 33% que opina que se tiene con alguna frecuencia pues el entorno educativo no está cercano a la UPA, lo que implica el desplazamiento y en todos los casos no es posible contar con los recursos económicos o el tiempo para capacitarse (figura 4).

Como resultado de este diagnóstico se evidencia que las mayores dificultades están representadas en los trámites legales para llevar a cabo su actividad, la articulación comercial de los emprendimientos sociales con las instituciones que promueven la actividad y la inexistencia de vínculos de asociación con la comunidad y las redes de apoyo.

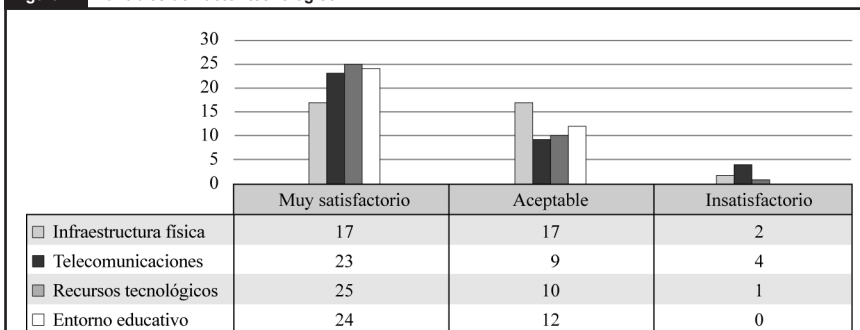
De igual forma se presentan obstáculos por la situación de orden público en algunos sectores, el acceso al financiamiento, el sistema legal y tributario y el acceso a los canales de comercialización y distribución de los bienes y servicios. Por otro lado, se observa que los emprendedores no cuentan con las competencias necesarias para llevar a cabo procesos de comercialización y en muchos casos adolecen de la infraestructura necesaria y los recursos tecnológicos.

Figura 3. Variables del factor sociocultural.



Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Variables del factor tecnológico.



Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología para el estudio del impacto social y económico de las unidades productivas asociativas

A partir del análisis de la incidencia de los factores externos para el desarrollo de la actividad emprendedora que se constituye en la fase I de la investigación, la fase II analizará de qué forma los emprendimientos sociales han dado cumplimiento al propósito primordial y la creación de valor social y económico. Para tal efecto se toma como población objeto de estudio las empresas y organizaciones de economía solidaria creadas bajo nuevas formas asociativas; la población es la misma que participó en la fase I (tabla 2).

Para el desarrollo de esta segunda fase se definieron las siguientes actividades:

a) Selección del universo para la elección de los encuestados que corresponde a 44 emprendimientos sociales UPAS creados entre el 2008-2011 con financiación de recursos de la Alcaldía de Medellín.

b) Construcción de la muestra que se determinó a partir de la fórmula:

Nivel de confianza	valor de z
90%	1.645
95%	1.96
99%	2.58
Z =	1.96
P: probabilidad de éxito =	0.5
Q: probabilidad de fracaso =	0.5
E: error máximo de muestreo (%) =	5
N: tamaño de la población =	44
Tamaño de la muestra n =	36

**Tabla 2. Población objeto de estudio.**

Nombre	Unidad	Línea base 2007	Cantidad 2011	Meta 2008-2011	Dependencia líder
Empresas y organizaciones de economía solidaria creadas bajo nuevas formas asociativas UPAS	Número	6	50	44	Desarrollo social

Fuente: informe final de gestión 2008-2011, Alcaldía de Medellín (Salazar, 2012).

**Tabla 3. Escala de calificación para los resultados de la evaluación.**

Explicación de la calificación	Valores absolutos	Valores relativos	Calificación cualitativa
No se cuenta con nada	0	0 - 20%	Ausente o nulo
Se iniciaron acciones sin resultados	2	21% - 40%	Deficiente
Se presentan resultados pero no se logran los objetivos	3	41% - 60%	Incipiente
Se lograron parcialmente los objetivos	4	61% - 80%	Aceptable
Se lograron totalmente los objetivos	5	81% - 100%	Excelente

Fuente: elaboración propia.

c) Descripción de etapas y aplicación de instrumentos de medición: la metodología se estructura a partir de la formulación de las etapas, las actividades que corresponden a cada una y los instrumentos necesarios para la ejecución de las actividades. Para la aplicación y evidencia de resultados se espera obtener información de los emprendedores e informantes claves. Esta información se relaciona con el emprendimiento, los emprendedores y algunos grupos de interés.

Para efectos de evidenciar los resultados cuantitativos se propone la escala de calificación de los resultados de la evaluación. El criterio tenido en cuenta para proponer los valores y los rangos corresponde a una valoración en la que se determina el límite inferior y el límite superior. En las valoraciones se intenta expresar el grado de cumplimiento de los objetivos (tabla 3).

Para la recolección de la información se utilizarán formularios diseñados a partir de un aplicativo en Excel, en el cual se consignan frases y afirmaciones en relación con los macrocriterios, criterios y microcriterios de estudio (anexo A1). La metodología propuesta se basa en el método de comparación reflexiva en la cual se realiza una encuesta preliminar o de referencia de los participantes en un primer momento y luego se realiza una encuesta de seguimiento. La encuesta preliminar proporciona el grupo de comparación y el efecto se mide mediante el cambio en los indicadores de resultado antes y después de la intervención y así observar los cambios en los diferentes criterios (Baker, 2000).

#### 3. 1. Descripción de las etapas y actividades

##### Etapas y actividades

**Etapas y actividades**  
Objetivo: aportar los elementos metodológicos y recursos necesarios para diseñar o revisar la intervención.

Actividad 1. Caracterización del emprendimiento social:

revisión documental sobre el emprendimiento y reunión inicial con un grupo de emprendedores previamente seleccionados por el emprendimiento social.

Instrumentos:

a) Caracterización: se diligencia el formulario de caracterización, en el cual se precisa la información del emprendimiento: emprendedor líder, fecha de conformación, número y características generales de los emprendedores que lo conforman, sector al que pertenece, actividades que realiza, productos y servicios que ofrece, nivel de estudio de los emprendedores y trabajadores y se identifican las redes de apoyo del emprendimiento.

b) Diagnóstico preliminar: en reunión con el grupo de emprendedores se fundamenta la necesidad de la evaluación, se precisan los objetivos, se explica la metodología y se establecen los indicadores de medición. Para ello se realiza un diagnóstico preliminar que contextualiza los temas sobre los cuales se orientará la evaluación de impacto.

Actividad 2. Planificación del equipo evaluador y recursos: se establecen a los responsables de la ejecución de la evaluación, se definen los recursos financieros y logísticos necesarios y se definen los tiempos para su realización.

Instrumento: cronograma de actividades.

#### *Etapa II. Ejecución de la evaluación*

Objetivo: ejecutar las acciones para la evaluación. Recolección y análisis de la información.

Actividad 1. Recolección de información del emprendedor líder que se consigna en la matriz de evaluación.

Actividad 2. Encuesta al grupo de emprendedores mediante la técnica del *focus group*. Se propone que el grupo esté integrado por un número entre tres y cinco emprendedores. Esta información se consigna en la matriz de evaluación.

Actividad 3. Entrevista con el informante clave seleccionado en la etapa de planificación. La información suministrada se consigna en la matriz de evaluación del informante clave.

Instrumento: formularios de evaluación diseñados en un aplicativo en Excel (Microsoft, 2010). Matriz de evaluación de los emprendedores e informante clave.

#### *Etapa III. Interpretación y procesamiento de la información*

Objetivo: realizar el análisis de la información suministrada por los emprendedores y el informante clave a fin de elaborar el informe final de la evaluación.

Actividad 1. Análisis de la información: se utilizan las técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis de los criterios de estudio

Actividad 2. Elaboración de informe de resultados: se prepara el informe con los resultados de la evaluación.

Instrumento: formulario para la presentación y síntesis de resultados.

#### *Etapa IV. Diseminación de los resultados*

Objetivo. Exponer los resultados de la evaluación a los grupos de interés a fin de proponer las acciones de mejora.

Actividad 1. Presentación de resultados al grupo emprendedor: se socializan los resultados de la evaluación a los emprendedores y grupos de interés identificados.

Actividad 2. Implementación de acciones de mejora: a partir de la presentación de resultados se elaboran las recomendaciones

y acciones de mejora resultantes de la discusión del grupo de participantes.

Instrumento: formato para la elaboración de acciones de mejora.

### **3. 2. Instrumentos de evaluación**

En la aplicación de la metodología se sugiere que en la etapa de planificación y durante el diagnóstico en el que participa el equipo evaluador y el grupo de emprendedores se asigne la ponderación a fin de adecuar la importancia de los macrocriterios, criterios y microcriterios conforme a la especificidad del emprendimiento y el objetivo que persigue.

### **Conclusiones**

El estudio de los emprendimientos sociales se ha abordado de manera diferente: en primer lugar desde los enfoques de las investigaciones que responde a las lógicas económicas, psicológicas e institucionales; en segundo lugar se enfatiza en reconocer las causas y razones que han dado origen al surgimiento de los emprendimientos sociales; en tercer lugar al reconocimiento de las tradiciones europea y americana que le han significado las formas organizativas como mecanismos para el desarrollo y crecimiento económico, y finalmente en analizar los principales temas que se estudian en el desarrollo de la actividad emprendedora. Lo anterior permite entender que el estudio de los emprendimientos sociales se sustenta bajo la complejidad de un concepto en construcción que no desconoce la clara intencionalidad de llegar a una definición que promueva el verdadero propósito.

Al respecto, existen dificultades conceptuales para explicitar las características que permiten medir el impacto del emprendimiento social. El campo de investigación puede estar en una fase incipiente a la hora de determinar las variables de medición. No obstante, en este trabajo se puede apreciar que, a partir de un grupo de emprendimientos sociales tomado como objeto de estudio y la definición de una serie de premisas construidas a partir de la revisión de literatura, es posible construir la base de macrocriterios y criterios que pueden ser pertinentes para evaluar el impacto del emprendimiento social.

En esta investigación se parte del análisis de factores externos para luego estimar el cumplimiento de los propósitos económicos y sociales, es decir, identificar la satisfacción de los beneficiarios y de la coincidencia y pertinencia social entre las carencias o necesidades básicas identificadas por el proyecto y las comunidades beneficiarias, lo cual corresponde a la fase II de la investigación que se encuentra en la etapa de recolección de información.



Sobre la base de esta primera fase de la investigación –identificación de los factores externos que inciden en el fortalecimiento de las unidades productivas asociativas (UPAS) en Medellín, Colombia–, los resultados más relevantes por cada factor son:

a) Factor económico: los emprendedores perciben fortalezas en la identificación de clientes, insumos y proveedores y dificultades en el acceso a crédito y financiación de recursos. Consideran que se debe estimular la innovación en los productos y servicios debido al incremento de competidores y la entrada de productos sustitutos.

b) Factor político-legal: las normas legales y fiscales facilitan la producción y comercialización de bienes y servicios a través de los programas orientados por la Alcaldía de Medellín que apoyan a la creación y fortalecimiento del emprendimiento. No obstante, hay un gran desconocimiento de otras entidades públicas y privadas que también promocionan la actividad emprendedora.

c) Factor socio cultural: la situación de orden público sigue siendo un factor que condiciona el desarrollo de la actividad; sin embargo, los emprendedores reconocen que se han implementado acciones para la prevención de la seguridad con atención especial en la población vulnerable, en riesgo de violencia y atención social.

d) Factor tecnológico: se constituye en el factor sobresaliente por el avance significativo en acciones integrales centradas en la ocupación del territorio con equipamientos urbanos y rurales suficientes y bien distribuidos priorizando intervenciones en el mantenimiento y construcción de infraestructura vial, telecomunicaciones, un servicio de transporte ágil y seguro y garantía en la cobertura y calidad en la prestación de los servicios públicos.

Como se presentó anteriormente, tanto la identificación de factores externos como internos que inciden en el fortalecimiento del emprendimiento, conviene hacerlo durante el transcurso de la puesta en marcha del programa o en el intermedio, pues el propósito es que los evaluadores puedan recolectar las expectativas, preocupaciones e intereses de los participantes para que repercutan en la evaluación; en este sentido, los participantes deben proporcionar los problemas a investigar y desde ahí el evaluador comienza a construir el análisis reconociendo la información pertinente e integrando a los afectados e implicados a la evaluación (Nina, 2008).

La presentación de la propuesta metodológica es un primer acercamiento y aporte a la actividad emprendedora dada la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y variables de referencia que permita sistematizar los conocimientos y experiencias para la creación y desarrollo de emprendimientos sociales. En tal sentido se resalta en el diseño de instrumentos y en las orientaciones metodológicas la simplicidad y aplicabilidad por parte de los emprendedores

y organizaciones de apoyo. De otro lado, la formulación de la propuesta investigativa pretende ofrecer a la comunidad académica un aporte a la discusión sobre la perspectiva emprendedora social y la importancia de vincularlas a las prácticas investigativas.

### Análisis prospectivo

Frente a los resultados de la percepción que tienen los emprendedores en relación con las amenazas, obstáculos y posibilidades que ofrece el entorno para el desarrollo y consolidación de los emprendimientos sociales, obedece en primera instancia a la ausencia de políticas y estrategias que favorezcan el cumplimiento del propósito y la creación de valor económico y social, lo cual se vuelve complejo dada la situación de orden público de la región, dificultades al acceso de financiamiento y canales de comercialización, a la falta de competencias técnicas de los emprendedores y ausencia de recursos tecnológicos, entre otros.

En este sentido uno de los retos más importantes de los emprendimientos sociales es involucrar a los emprendedores como actores sociales en la construcción colectiva del futuro en la cual es necesario plantearse si están en capacidad de definir su propio destino. Al respecto, en un entorno como el actual, donde la complejidad y la heterogeneidad de los cambios parecen ser una constante, hablar del futuro significa casi siempre hablar de “sobrevivencia” (de personas, instituciones, organizaciones o países), por ende las interacciones sociales son crecientes y la complejidad e incertidumbre se muestran como factores recurrentes, donde la prospectiva encuentra su razón de utilidad (Miklos y Tello, 2007).

Al respecto, Godet (1999) manifiesta que la anticipación no tiene mayor sentido si no sirve para esclarecer la acción, toda vez que el ejercicio de la prospectiva lleva a mirar el futuro, como la posibilidad de encontrar varias alternativas para buscar respuestas a los diferentes retos que se desea enfrentar. La prospectiva como instrumento de planeación cumple fundamentalmente funciones exploratorias y anticipativas y en ocasiones cumple una función normativa. En este sentido, su objetivo es anticiparse a los problemas posibles a través de la elaboración de imágenes de futuro que permiten visualizar y comprender las repercusiones de una decisión presente sobre un futuro cercano (Mojica, 2008).

La preocupación central radica en cómo deben los emprendedores sociales realizar la gestión y encaminar sus acciones futuras para equilibrar y contrarrestar las fuerzas del mercado a fin de poder garantizar el empleo y la satisfacción de necesidades mediante su oferta de productos y servicios. Por otro lado, siendo el emprendimiento un factor de desarrollo económico y social perteneciente a un sector de la población que es vulnerable y no cuenta con los recursos económicos para incorporar nuevas

pautas sobre criterios de competitividad. ¿Qué herramientas se posibilitan a fin de que puedan asumir funciones nuevas tanto en su interacción con el sector productivo como en la cooperación con otras organizaciones?

Es así, como desde una perspectiva más amplia en la que dialoguen la visión de la actividad emprendedora social frente a las políticas y estrategias del entorno es necesario fomentar la articulación de la investigación con estudios de prospectiva que permitan integrar herramientas cualitativas y cuantitativas para la planificación y gestión de escenarios futuros. De igual forma que permita identificar ¿cuáles son las variables clave o estratégicas que definirán a los emprendimientos sociales?, ¿en cuáles escenarios se podrían encontrar los emprendimientos sociales si no desarrollan procesos de planificación para el mediano y largo plazo?, ¿qué herramientas e instrumentos de planificación se pueden incorporar a los procesos de gestión participativa?, y finalmente identificado el escenario apuesta a ¿qué estrategias se deben orientar a

fin de lograr el fortalecimiento y desarrollo de la actividad emprendedora social?

En respuesta a estas inquietudes se hace necesario plantear una estrategia que les permita a los emprendedores mejorar las capacidades en la solución de sus propios problemas (Alvord *et al.*, 2002). Al respecto, es importante reconocer que la identificación de tendencias y factores de cambio de los emprendimientos sociales proporciona los lineamientos para responder de manera proactiva a las exigencias del entorno en las cuales se articulan las políticas y recursos gubernamentales. Para ello es posible desarrollar un modelo de prospectiva estratégica en el que se combinen técnicas cualitativas y cuantitativas para que los emprendedores puedan planear su gestión y les posibilite contemplar los posibles problemas a través de la elaboración de imágenes de futuro. El desarrollo de un modelo basado en la prospectiva estratégica puede contribuir a la generación de nuevo conocimiento en sectores vulnerables y excluidos.



## Bibliografía

- Ackoff, R. (1991). *Rediseñando el futuro*. Limusa: México.
- Alvord, S. H., Brown, L. D. y Letts, C. W. (2002). Social entrepreneurship and social transformation an exploratory study. The Hauser Center for Nonprofit Organizations and the Kennedy School of Government Harvard University.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1042-2587).
- Baker, J. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales*. Biblioteca Asocam.
- Colombia (1998). Ley 454 de 1998, por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria. Se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. Se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria. Se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito. Se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones. Diario Oficial 43.357, 6 de agosto de 1998. Disponible en [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley\\_0454\\_1998.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0454_1998.html).
- Colombia (2005). Documento Conpes 3386. Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Plan de acción para la focalización de los subsidios para servicios públicos domiciliarios. Disponible en [http://www.dane.gov.co/files/dig/CONPES\\_3386\\_oct2005\\_Focaliz\\_subsidios\\_servicios\\_publicos.pdf](http://www.dane.gov.co/files/dig/CONPES_3386_oct2005_Focaliz_subsidios_servicios_publicos.pdf)
- Coraggio, J. (1999). *Política social y economía del trabajo*. Madrid: Miño y Dávila Editores.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Dees, J. (2001). The Meaning of "Social Entrepreneurship". *Journal of Entrepreneurship*. January/June 2010. 19(81-85) doi: 10.1177/097135570901900105.
- Fantova, F. (2001). *La gestión de organizaciones no lucrativas*. Herramientas para intervención social. Madrid: Editorial CCS.
- Gaiger, L. (2004). *Emprendimientos económicos solidarios*. Buenos Aires: La otra economía. Altamira-UNGS.
- Godet, M. (1999). *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia*. México: Alfaomega.
- Harding, R. (2004). Social enterprise: the new economic engine? *Business Strategy Review*, 6.
- Mair, J. y Martí, I. (2004). *Working Paper. Business*, 3(546).
- Martin, R. L. y Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: the case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, 1-3.
- Microsoft (2010). Microsoft Office-Excel (v 14.0.61.29.5000).
- Miklos, T. y Tello, M. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. V *Encuentro de estudios Prospectivos*. Guadalajara. México.
- Mojica, F. (2008). *Forecasting y prospectiva dos alternativas complementarias para adelantarlos al futuro*. Bogotá D. C.
- Nina, E. (2008). Modelos de evaluación de políticas y programas sociales en Colombia. *Papel Político*, 13(2), 449-471.
- Peredo, A. y Mclean, M. (2005). Social entrepreneurship: a critical review of the concept. *The journal of World Business*, 1-29.

Roberts, D. y Woods, C. (2000). Changing the world on a shoestring : the concept of social entrepreneurship. *Europe*, 7(1), 45-51. Disponible en <http://www.uabr.auckland.ac.nz/files/articles/Volume11/v11i1-asd.pdf>

Salazar, A. (2012). Plan de Desarrollo Municipal “Medellín es solidaria y competitiva”. Informe final de gestión 2008-2011. Alcaldía de Medellín-Colombia.

Steiner, G. (1986). Planeación estratégica, lo

que todo director debe saber. México: CECSA.

Weerawardena, J. y Mort, G. (2006). Investigating social entrepreneurship: a multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35.

Anexo

Anexo A1. Matriz de criterios.

Macrocrucios		Microcruos
Propósito primordial	Mitigación de problemas	Económicos Sociales Políticos Ambientales
	Participación en procesos decisorios	Organismos dirección emprendimiento Relaciones externas con clientes y proveedores Redes y asociaciones
	Cumplimiento de objetivos	Inserción socio laboral Cooperación Aprendizaje y desarrollo de capacidades
Creación de valor económico	Crecimiento	Generación recursos Ingresos y ventas Utilidades Costos y gastos
	Demanda	Cobertura Frecuencia
	Producción	Cantidad Innovación Calidad
	Mercado	Número de clientes Participación en el mercado
	Autonomía financiera	Liquidez Rentabilidad Nivel de endeudamiento
	Creación de valor social	Vivienda
Servicios públicos		Básicos Bienes durables
Salud		Régimen Seguridad social Salud integral
Alimentación		Acceso Consumo
Transporte		Acceso a los medios de transporte Adquisición vehículo
Educación		Nivel de educación Educación no formal Capacitación a la familia
Empleo		Número de empleos directos e indirectos Forma de contratación Tipo de contrato Remuneración Estabilidad laboral
Desarrollo comunitario		Aportes a la comunidad

Fuente: elaboración propia.