

**ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA MUJERES ECO DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BUCARAMANGA COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA
PARA LA ASIGNATURA CREACIÓN DE EMPRESAS.**

**CAROLINA HERRERA GÓMEZ
LIZBETH NATALIA ROJAS MARTÍNEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2014**

**ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA MUJERES ECCO DE LA CÁMARA DE
COMERCIO DE BUCARAMANGA COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA
PARA LA ASIGNATURA CREACIÓN DE EMPRESAS.**

**CAROLINA HERRERA GÓMEZ
LIZETH NATALIA ROJAS MARTÍNEZ**

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

**Directora
AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA
Ingeniera Industrial, PhD en Ciencias Económicas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2014

En primer lugar a Dios, por brindarme esperanza y fortaleza para llevar a cabo mis sueños y no desvanecer ante las dificultades.

A mis padres, Josué Rojas y Yamile Martínez quienes con amor y dedicación me han apoyado en todos los momentos de mi vida y por el gran esfuerzo que realizaron para cumplir este logro.

A mi esposo Geovanny Pérez y a mi hijo Santiago, por apoyarme aquellos momentos de felicidad y tristeza y brindarme fuerzas para seguir adelante cada día.

A mis hermanos Miguel y Sergio, por sus consejos, paciencia y por apoyarme en las diferentes etapas de mi vida.

A mi compañera de proyecto y amiga Carolina Herrera por su apoyo, el tiempo y el esfuerzo dedicado en el desarrollo de este proyecto.

A todos aquellos amigos que me brindaron su cariño y me apoyaron incondicionalmente durante todos estos años.

Lizeth Natalia Rojas Martínez

Dedico este logro a mis padres Stella Gómez, Harry Herrera y a mi hermano Delimar Herrera, por creer tanto en mí y por brindarme tanto amor.

A mi hermana, por haber sido una amiga y un apoyo incondicional a lo largo de estos años de formación como persona y como profesional.

A mi compañera Natalia Rojas, por todas las risas, momentos y quejas que compartimos durante este año de trabajo

A todos aquellos que de una u otra forma contribuyeron con mi formación profesional y personal durante esta etapa.

Carolina Herrera Gómez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por las oportunidades que ha puesto en nuestro camino y por la sabiduría y la fortaleza que nos permitió alcanzar este logro.

A la Dra. Aura Cecilia Pedraza, directora de nuestro proyecto por brindarnos su asesoría académica incondicional y su apoyo durante la realización de este proyecto.

A LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER por contribuir a nuestro proceso de formación y a los profesores que participaron en él.

A la profesora Diana Barreneche y a los estudiantes de la asignatura creación de empresas del segundo semestre 2013, por su valiosa colaboración en las implementaciones de las herramientas pedagógicas elaboradas en el desarrollo del presente proyecto.

Al equipo ejecutor del programa MUJERES ECCO – BUCARAMANGA, por su colaboración en la diferentes etapas del proyecto, en especial a Pedro Olaya Director Nacional del programa Mujeres Ecco y a Gustavo Adolfo García Coordinador Regional, quienes facilitaron el acceso a la información.

A las ocho MUJERES que formaron parte de la colección de los casos emprendedores (Claudia Rueda, Adriana Reyes, Laura Mejía, Lina Cadena, Yeilerth Romero, Ana Acevedo, Jessica Peña, María Carolina Mantilla), por su colaboración y disposición para el desarrollo del proyecto. A todos ellos les damos GRACIAS.

CONTENIDO

| | | |
|-------|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 20 |
| 2. | GENERALIDADES DEL PROYECTO..... | 23 |
| 2.1 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 23 |
| 2.2 | OBJETIVOS | 25 |
| 2.2.1 | Objetivo general..... | 25 |
| 2.2.2 | Objetivos específicos..... | 25 |
| 2.3 | ALCANCE | 26 |
| 2.4 | JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO | 27 |
| 2.5 | MARCO TEÓRICO..... | 29 |
| 2.5.1 | Historia del estudio de caso para la enseñanza..... | 29 |
| 2.5.2 | Definición del estudio de caso para la enseñanza..... | 31 |
| 2.5.3 | Utilidad del estudio de caso como estrategia pedagógica..... | 32 |
| 2.5.4 | Tipos de estudios de caso utilizados para la enseñanza..... | 33 |
| 2.5.5 | Caso emprendedor..... | 34 |
| 2.5.6 | Estudio de caso publicable..... | 35 |
| 2.6 | ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO PEDAGÓGICO, DEL CASO PUBLICABLE Y DE LOS CASOS EMPRENDEDOES. 35 | |
| 3. | REVISIÓN DEL LITERATURA..... | 39 |
| 3.1 | EMPRENDIMIENTO | 39 |
| 3.1.1 | Emprendimiento femenino..... | 42 |
| 3.1.2 | Emprendimiento en colombia y santander..... | 44 |
| 3.1.3 | Emprendimiento femenino en la ciudad de bucaramanga..... | 48 |
| 3.2 | PROGRAMAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO | 45 |
| 4. | DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MUJERES ECCO..... | 48 |
| 4.1 | HISTORIA | 49 |
| 4.2 | ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO Y PUESTA EN MARCHA 51 | |
| 4.3 | FIN, PROPÓSITO Y COMPONENTES DEL PROYECTO | 55 |
| 4.4 | SUB COMPONENTE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES DEL PROGRAMA MUJERES ECCO..... | 56 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.5 | COMITÉ DE EXPERTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIOS 59 | |
| 5. | RESULTADOS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO | 61 |
| 5.1 | IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICO | 62 |
| 5.2 | ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA PARA EMPRESAS CERRADAS | 64 |
| 5.2.1 | Tiempo que operaron las empresas que fueron cerradas. | 65 |
| 5.2.3 | Percepción de las beneficiaras acerca de la posible influencia del programa para evitar el cierre de la empresa. | 66 |
| 5.3 | ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA PARA EMPRESAS ACTIVAS..... | 67 |
| 5.3.1 | Perfil socio-demográfico de la mujer ecco..... | 68 |
| 5.3.2 | Caracterización de las empresas creadas | 79 |
| 5.3.3 | Diagnóstico empresarial..... | 85 |
| 6. | ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA MUJERES ECCO | 106 |
| 6.1 | ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE MEDICIÓN DE IMPACTO..... | 107 |
| 6.2 | ANÁLISIS ECONÓMICO DEL IMPACTO DEL PROGRAMA..... | 110 |
| 7. | COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES..... | 116 |
| 7.1 | RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES EN EL AULA..... | 119 |
| 8. | ESTUDIO CASO DE PEDAGÓGICO | 122 |
| 8.1 | RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CASO PEDAGÓGICO 124 | |
| 9. | ESTUDIO DE CASO PUBLICABLE. | 127 |
| 10. | CONCLUSIONES..... | 128 |
| 11. | RECOMENDACIONES | 130 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 132 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1. PROCESO DE CREACIÓN DE EMPRESAS | 40 |
| FIGURA 2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO | 43 |
| FIGURA 3. LINEA DE TIEMPO DEL PROYECTO MUJERES ECCO..... | 53 |
| FIGURA 4. COMPONENTES DEFINIDOS EN EL MARCO LÓGICO DEL PROYECTO..... | 56 |
| FIGURA 5. TIEMPO QUE OPERÓ LA EMPRESA | 65 |
| FIGURA 6. CAUSAS QUE MOTIVARON EL CIERRE DE LA EMPRESA..... | 66 |
| FIGURA 7. PERCEPCIÓN DE LAS BENEFICIARIAS ACERCA DE LA POSIBLE INFLUENCIA DEL PROGRAMA MUJERES ECCO PARA EVITAR EL CIERRE DE LA EMPRESA..... | 66 |
| FIGURA 8. EDAD DE LAS BENEFICIARIAS..... | 69 |
| FIGURA 9. ESTRATO SOCIO-ECONÓMICO | 70 |
| FIGURA 10. ESTADO CIVIL..... | 70 |
| FIGURA 11. NIVEL EDUCATIVO | 71 |
| FIGURA 12. FORMACIÓN DESPUÉS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO | 71 |
| FIGURA 13. APRENDIZAJE DE LA LABOR PRODUCTIVA DE LA EMPRESA .. | 72 |
| FIGURA 14. MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER | 73 |
| FIGURA 15. DEDICACIÓN HORARIA A LA EMPRESA..... | 73 |
| FIGURA 16. NÚMERO DE HIJOS | 74 |
| FIGURA 17. NÚMERO DE HIJOS MENORES A SEIS AÑOS EN EL MOMENTO DE INICIAR LA PARTICIPACIÓN EN EL PROGRAMA | 75 |
| FIGURA 18. NÚMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LAS BENEFICIARIAS..... | 76 |
| FIGURA 19. PORCENTAJE DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR QUE SON SUPLIDOS POR LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA | 76 |
| FIGURA 20. OCUPACIÓN DE LAS BENEFICIARIAS..... | 77 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 21. POSICIÓN DE LA EMPRESARIA ACERCA DE LA IDEA DE VENDER O CERRAR LA EMPRESA ANTE LA POSIBILIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE. | 79 |
| FIGURA 22. ACTIVIDAD ECONÓMICA | 80 |
| FIGURA 23. TIPO JURÍDICO | 81 |
| FIGURA 24. CERTIFICADOS DE LAS EMPRESAS CONSTITUIDAS..... | 82 |
| FIGURA 25. PRINCIPAL RECURSO UTILIZADO PARA INICIAR LA EMPRESA..... | 82 |
| FIGURA 26. ACTIVOS ADQUIRIDOS GRACIAS A LA EMPRESA CREADA | 83 |
| FIGURA 27. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE NÚMERO DE EMPLEOS | 84 |
| FIGURA 28. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE EMPLEOS A TERCEROS Y FAMILIARES..... | 84 |
| FIGURA 29. ÁREAS EN DONDE SE IDENTIFICAN LOS FACTORES DE ÉXITO | 85 |
| FIGURA 30. CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS..... | 108 |
| FIGURA 31. VALORES Y ACTITUDES EMPRESARIALES..... | 109 |
| FIGURA 32. RELACIONES COLABORATIVAS | 110 |
| FIGURA 33. FACTORES EXÓGENOS INCLUIDOS DENTRO DEL MODELO DE REGRESIÓN | 112 |
| FIGURA 34. CONTENIDO DE LA NOTA DE ENSEÑANZA | 118 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| TABLA 1. RESULTADOS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO EN LAS CUATRO CIUDADES DEL PAÍS | 54 |
| TABLA 2. RESULTADOS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA..... | 54 |
| TABLA 3. EMPRESAS IMPLEMENTADAS POR COHORTE EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA..... | 54 |
| TABLA 4. NUMERO DE BENEFICIARIAS SELECCIONADAS POR COHORTE.. | 62 |
| TABLA 5. EMPRESAS ENCUESTADAS POR COHORTE..... | 63 |
| TABLA 6 ESCALA DE VALORACIÓN PREGUNTAS DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL | 86 |
| TABLA 7. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL | 102 |
| TABLA 8. VARIABLES DEL ANÁLISIS DEL MODELO PROBIT ORDENADO ... | 111 |
| TABLA 9. RESUMEN DE LA ESTIMACIÓN ECONOMÉTRICA PARA LA VARIABLE TRATAMIENTO..... | 113 |
| TABLA 10. LINK PARA ACCEDER A LA LISTA DE REPRODUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA TIC | 124 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A. TABULACION DE LA ENCUESTA A DOCENTES DE LA ASIGNATURA CREACIÓN DE EMPRESAS. | 138 |
| ANEXO B. TABULACIÓN ENCUESTA A ESTUDIANTES DE LA ASIGNATURA CREACIÓN DE EMPRESAS. | 143 |
| ANEXO C. FORMATOS DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADAS | 147 |
| ANEXO D. EVIDENCIAS FOTOGRÁFICAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS | 151 |
| ANEXO E. ENCUESTA EXPLORATORIA PARA EMPRESARIAS-MUJERES ECCO..... | 153 |
| ANEXO F. ENCUESTA DE DIAGNOSTICO PARA EMPRESAS ACTIVAS..... | 155 |
| ANEXO G. MARCO LÓGICO DEL PROYECTO MUJERES ECCO. | 159 |
| ANEXO H. CICLO DE FORMACIÓN DEL SUB COMPONENTE CREACIÓN DE EMPRESAS | 165 |
| ANEXO I. ENCUESTA DE DIAGNOSTICO PARA EMPRESAS CERRADAS..... | 168 |
| ANEXO J. RESULTADOS ECONÓMICOS DEL MODELO DE REGRESIÓN | 170 |
| ANEXO K. COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES | 175 |
| ANEXO L. CONSENTIMIENTO INFORMADO | 258 |
| ANEXO M. ESQUEMA PARA LAS ENTREVISTAS EN FORMATO VIDEO. | 262 |
| ANEXO N. NOTA DE ENSEÑANZA DE LA COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES..... | 263 |
| ANEXO O. FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL CASO EMPRENDEDOR..... | 271 |
| ANEXO P. EVIDENCIA FOTOGRAFICA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS CASOS EN EL AULA Y EN EL MOODLE..... | 273 |
| ANEXO Q. RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS CASOS EMPRENDEDORES..... | 277 |
| ANEXO R. ESTUDIO DE CASO PEDAGÓGICO | 283 |

| | |
|---|-----|
| ANEXO S. INFOGRAFÍAS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIAGNOSTICO..... | 316 |
| ANEXO T. NOTA DE ENSEÑANZA DEL ESTUDIO DE CASO PEDAGÓGICO . | 320 |
| ANEXO U. FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL CASO PEDAGOGICO | 327 |
| ANEXO V. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL CASO DE ESTUDIO PEDAGÓGICO..... | 329 |
| ANEXO W. ESTUDIO DE CASO PUBLICABLE | 334 |

RESUMEN

TÍTULO

ESTUDIO DE CASO DEL PROGRAMA MUJERES ECCO DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA COMO HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA LA ASIGNATURA CREACIÓN DE EMPRESAS.*

AUTORES

CAROLINA HERRERA GÓMEZ
LIZETH NATALIA ROJAS MARTÍNEZ**

PALABRAS CLAVES

Estudio de Caso, Emprendimiento femenino, Programas de apoyo al emprendimiento, Herramientas Pedagógicas.

DESCRIPCIÓN

El propósito de este proyecto de grado fue desarrollar un estudio de caso pedagógico del subcomponente Creación de Empresas del programa de apoyo al emprendimiento “Mujeres Ecco” - Bucaramanga, basado en los resultados de esta intervención en las beneficiarias, así como casos emprendedores de ocho mujeres que fueron apoyadas por el programa. Para desarrollar el estudio de caso pedagógico, se partió de los resultados de una medición del impacto del programa, utilizando como metodología la evaluación con grupos de control reflexivos, junto con los relatos de ocho beneficiarias que reafirman los anteriores resultados.

La evaluación de impacto, demuestra la influencia positiva del programa en la mayoría de los indicadores que hacen referencia a los conocimientos y competencias; valores y actitudes empresariales; y relaciones colaborativas de las empresarias. Solo las variables “Deseo de superación”, “Aceptación y propensión al cambio”, “Compromiso y perseverancia” y “Fortaleza y decisión para enfrentar riesgos”, del grupo valores y actitudes empresariales, no se atribuyen al programa y se asumen como propias del perfil emprendedor de las beneficiarias.

También se presentan los siete casos emprendedores más un caso especial, con información acerca de la emprendedora, los antecedentes del emprendimiento, las motivaciones que guiaron el emprendimiento, el nacimiento de la idea de negocio, la descripción de los aportes del programa Mujeres ECCO, experiencias de gestión empresarial compartidas por las beneficiarias. Finalmente, los principales retos personales y empresariales enfrentados a raíz de la decisión de emprender, así como algunas de las estrategias diferenciadoras que utilizan las empresarias y sus planes a futuro. El estudio de caso pedagógico y seis de los emprendedores se presentaron en formato video y hacen parte del componente TIC propuesto para el proyecto.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora Aura Cecilia Pedraza Avella.

ABSTRACT

TITLE

CASE STUDY OF THE " MUJERES ECCO" PROGRAM, BUCARAMANGA CHAMBER OF COMMERCE: A PEDAGOGIC TOOL FOR ENTREPRENEURSHIP CLASS.*

AUTHOR

CAROLINA HERRERA GÓMEZ
LIZETH NATALIA ROJAS MARTÍNEZ**

KEYWORDS

Case Study, Female entrepreneurship, Business Incubation, Technologies of information, Pedagogical tools.

DESCRIPCIÓN

The purpose of this degree project, was to develop a pedagogical case study of the Entrepreneurship subcomponent of the program to support entrepreneurship "Mujeres Ecco" - Bucaramanga, based on the results of this intervention on beneficiaries, as well as entrepreneurship cases of seven women who were supported by the program. The development of the pedagogical case study, was made from the results of a measurement of the program impact through the use of an evaluation methodology, called reflexive control groups, along with eight beneficiaries' stories that reaffirm previous results.

The impact assessment shows the positive influence of the program on most indicators related to knowledge and skills; business values and attitudes; and collaborative relations of women entrepreneurs. Only variables "Desire of self-improvement", "Acceptance and propensity to change", "Commitment and perseverance" and "Strength and determination to take risks", of "values and business attitudes" group, were not attributed to the program and are assumed to be typical of entrepreneurial profile of the beneficiaries.

In addition to this, the seven entrepreneurship cases plus a special case, include information about the entrepreneur, the history of entrepreneurship, the motivations that guided the creation of the venture, the birth of the business idea, the description of Mujeres Ecco's contributions, management experiences shared by the beneficiary, as well as the main personal and business challenges faced as a result of the decision of start a venture; finally some of the differentiating strategies used by entrepreneurs, and their future plans. The case study of teaching, and six entrepreneurship cases were presented in video format and are part of the proposed project ICT component.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Directora Aura Cecilia Pedraza Avella.

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

| OBJETIVOS | CUMPLIMIENTO |
|--|---|
| Plasmar en casos emprendedores, las motivaciones relacionadas con el inicio de la actividad emprendedora y los efectos en el desempeño empresarial de un grupo de siete beneficiarias (una por cada cohorte), derivados de la participación en el programa Mujeres ECCO – Bucaramanga. | El objetivo se cumple en el capítulo 7 y la colección de casos emprendedores contenidos en el Anexo K. |
| Hacer un análisis descriptivo del desempeño empresarial de una muestra representativa de las beneficiarias del programa Mujeres Ecco, para la versión del programa de la ciudad de Bucaramanga. | El objetivo se cumple en el numeral 5.3.3. |
| Escribir un estudio de caso pedagógico y la nota de enseñanza correspondiente, que evidencie los resultados del programa Mujeres ECCO-Bucaramanga. | El objetivo se cumple en el capítulo 8 y en los Anexos R y T que comprenden el caso pedagógico y la nota de enseñanza respectivamente. |
| Implementar el estudio de caso pedagógico con un componente TIC en la plataforma Moodle de la asignatura Creación de Empresas. | Los resultados de la implementación y la evidencia fotográfica de la misma se encuentran contenidos en el numeral 8.1 y en el anexo P, respectivamente. |
| Evaluar la aceptación del estudio de caso pedagógico por parte de los estudiantes de la asignatura Creación de Empresas. | La evaluación de la aceptación del caso pedagógico se presenta en el numeral 8.1 y en el Anexo U. |
| Escribir un caso de estudio publicable que documente los principales resultados empresariales y personales de un grupo de beneficiarias por su participación en el programa Mujeres ECCO-Bucaramanga. | El objetivo se cumple de acuerdo a lo expuesto en el capítulo 9, y está contenido en el anexo T |

1. INTRODUCCIÓN

La asignatura creación de empresas es un espacio para formar a estudiantes en los aspectos básicos que se deben tener en cuenta a la hora de iniciar la actividad emprendedora. Tanto esta intervención académica como los programas de apoyo al emprendimiento, brindan asesoría en las primeras etapas del proceso de creación de empresas y esta se manifiesta en la sostenibilidad y competitividad de estos nuevos proyectos¹. Por lo anterior el salón de clase se convierte en un escenario propicio para la discusión de los resultados de la evaluación de los programas de apoyo, pues los estudiantes están en condiciones de identificarse con los beneficiarios de estos programas y discutir acerca de los parámetros tenidos en cuenta para la medición.

De lo anterior y para abordar el tema de los resultados de programas de apoyo al emprendimiento utilizando indicadores medibles en las beneficiarias, este proyecto de grado parte de la evaluación hecha a los resultados del Programa Mujeres ECCO, considerado en su momento como “El programa de emprendimiento femenino más destacado del país”², el cual fue financiado con recursos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ejecutado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) entre los años 2009 y 2013, en cuatro ciudades del país, a lo largo de siete cohortes. La evaluación se hará para el sub componente Creación de Empresas de la versión del programa en la ciudad de Bucaramanga, y el medio utilizado para la presentación de los resultados en el aula es un estudio de caso pedagógico y casos emprendedores; el caso pedagógico involucra los resultados obtenidos de una medición de

¹ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2011-2012 [online]. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).Bogotá: Universidad de los Andes, 2013 [citado el 20 de marzo del 2014] Disponible en: < gemcolombia.org/wp-content/uploads/2013/.../GEM-Colombia-2011.pdf>.

² Redacción Bucaramanga. Se abre segunda convocatoria para programa Mujeres Ecco: El proyecto es ejecutado por el BID y la Cámara de Comercio de Bucaramanga. En: El tiempo. [En línea]. (08, 11, 2011). Disponible en: http://www.eltiempo.com/colombia/oriente/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10728217.html

impacto del programa, así como también los hechos relatados por el equipo ejecutor que apoyó el desarrollo del programa Mujeres Ecco; por su parte la colección de casos emprendedores aborda ilustra a principalmente a los estudiantes acerca de las motivaciones y efectos del programa de apoyo al emprendimiento Mujeres ECCO en su actividad emprendedora. La principal hipótesis que influencia la escritura del caso, es que “los programas de apoyo al emprendimiento, tienen una influencia positiva en los conocimientos y competencias de las beneficiarias; en los valores y actitudes empresariales desarrollados en las emprendedoras, así como en la participación de estas en redes colaborativas de emprendedores”. La decisión de utilizar el estudio de caso como herramienta pedagógica para la exposición del tema, radica en la efectividad que este ofrece para suplir el vacío de experiencias reales que tienen otro tipo de herramientas pedagógicas, y por los buenos resultados que ha mostrado tener en otros proyectos de grado anteriormente implementados en la asignatura.

Partiendo de lo anterior, en el presente trabajo de grado, en el numeral 2.5, se construye un marco teórico alrededor de los estudios de caso como herramienta pedagógica y en el capítulo 3, se toma en consideración la revisión de literatura acerca del emprendimiento femenino y de los programas de apoyo. Por otro lado, en el capítulo 4 se describe la historia, las etapas y componentes del programa Mujeres Ecco. En el siguiente capítulo, se presentan los resultados descriptivos de la caracterización del perfil de las beneficiarias, de las empresas creadas, así como información clave acerca del desempeño de las empresas creadas durante el programa y una identificación de las causas que llevaron a algunas empresas a cerrar. En el siguiente capítulo se presenta el análisis descriptivo del impacto y los resultados econométricos de la medición del mismo a partir de la hipótesis planteada.

Por otro lado, en el capítulo 7, se presentan las herramientas utilizadas para el desarrollo los casos emprendedores que plasman las motivaciones relacionadas con el inicio de la actividad emprendedora y los efectos en el desempeño

empresarial derivados de la participación en el programa Mujeres Ecco, de un grupo de ocho beneficiarias (una por cada cohorte y un caso especial de la ganadora del premio al emprendimiento innovador otorgado por el programa DINAMO de la CCB). Así mismo se incluyen seis entrevistas en formato video de las beneficiarias seleccionadas para los casos emprendedores, que estuvieron interesadas en documentar su caso en video, y que cuenta con dos alternativas de visualización: Un video de aproximadamente 15 minutos y un video corto de aproximadamente 5 minutos para cada una de las entrevistadas. Estos videos tendrán como objetivo complementar el componente TIC del caso de estudio pedagógico, pues ofrecen otra versión de los resultados del programa Mujeres Ecco, esta vez desde la perspectiva de las beneficiarias. En el capítulo 8, se presentará la metodología para el desarrollo del estudio de caso pedagógico escrito y se referencia la versión del mismo en formato video que corresponde al componente TIC del proyecto. Además, se presenta la estructura de la nota de enseñanza y los principales resultados de la evaluación de la efectividad de ambas herramientas como estrategia pedagógica. Adicionalmente se presentan los resultados de la implementación del complemento del caso pedagógico en formato TIC, en la plataforma MOODLE de la asignatura. Finalmente en el capítulo 9, se presenta un estudio de caso publicable, que documenta los principales resultados empresariales y personales de un grupo de beneficiarias por su participación en el programa Mujeres ECCO-Bucaramanga.

Se espera que los resultados de este proyecto sirvan como referencia para futuras investigaciones acerca del emprendimiento generado por los programas de apoyo y para motivar a otros estudiantes a elaborar estudios de caso como estrategia pedagógica. Adicionalmente, el estudio presenta un enfoque alternativo a las mediciones del impacto del programa Mujeres Ecco que se han realizado hasta el momento y que puede servir como base para determinar las estrategias de acompañamiento que se llevarán a cabo en futuras réplicas del programa.

2. GENERALIDADES DEL PROYECTO.

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El objeto de la asignatura creación de empresas es capacitar a los estudiantes en la identificación de oportunidades de negocio y en la construcción de un plan para llevarlas a cabo y que pueda ser presentado ante algún ente de financiación nacional. De esta manera, la asignatura Creación de Empresas, se convierte en un escenario que simula en cierta forma las etapas de formación teóricas que caracterizan los programas de apoyo al emprendimiento, pues fortalece el desarrollo de las ideas de negocios, a partir de formación en temas claves como lo son: los procesos creación de ideas de negocio y la proyección de la misma; el análisis del entorno, definición de indicadores de desempeño y determinación de la viabilidad de la idea de negocio. De esta manera, las asignaturas dirigidas a la formación de emprendedores y los programas de apoyo al emprendimiento, brindan formación complementaria para las primeras etapas del proceso de creación de empresas, y esta se ve reflejada en la sostenibilidad y competitividad de las nuevas empresas³.

Por lo anterior, la asignatura es un espacio propicio para discutir acerca del funcionamiento y los beneficios que brindan los programas de apoyo a los emprendedores nacies, teniendo en cuenta que los estudiantes de estas asignaturas, al igual que los beneficiarios de programas de apoyo, desarrollan sus ideas de negocios en escenarios similares.

Para validar la pertinencia de llevar esta temática al aula e identificar la herramienta pedagógica que más favorezca el aprendizaje de los estudiantes, se diseñaron dos encuestas: una dirigida a las tres profesoras que dictaban la asignatura creación de empresas en el segundo semestre del año 2013 (véase

³ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2011 - 2012, Op, cit. p.11

anexo A) y otra dirigida a una muestra del total de los alumnos que cursaron la asignatura durante el mismo periodo académico (véase anexo B).

La encuesta docente, permitió identificar las herramientas que las profesoras desde su experiencia, consideran más efectivas para la enseñanza de las temáticas de la asignatura. De los resultados, se concluyó que tanto los estudios de caso como el test emprendedor, son consideradas por ellas como las mejores opciones pedagógicas para la enseñanza de los temas relacionados al emprendimiento. Los resultados de esta encuesta, también permiten concluir que si bien existe material para abordar las temáticas de la asignatura, se presentan falencias en materiales relacionados con temáticas tales como emprendimiento regional, emprendimiento femenino y se destaca la relevancia que asignan las profesoras a la aplicación de estudios de caso que hablen sobre cómo se ve impulsado el emprendimiento gracias a los programas de apoyo.

De esta manera, los resultados de la encuesta aplicada a los profesores de creación de empresas, dejan ver una oportunidad de incluir dentro del material de la asignatura, estudios de casos sobre los temas: **emprendimiento regional impulsado por programas de apoyo y emprendimiento femenino**.

Por otro lado, se abordaron las mismas temáticas de la encuesta realizada a los profesores, a los estudiantes mediante una encuesta desarrollada en la plataforma Google Drive y enviada a través de Carpintero a los estudiantes que cursaban la asignatura para el segundo semestre del año 2013 y se obtuvieron resultados muy similares a los de las profesoras. Para la realización de dicha encuesta, se determinó el tamaño de muestra de una proporción cuando la población es finita y el muestreo es sin reemplazo, de lo cual se concluyó que el número de estudiantes que constituyen una muestra representativa es 51, de un total de 163 matriculados en la asignatura durante ese semestre.

Dentro de los principales hallazgos de este estudio exploratorio, está que el 61% de los estudiantes encuestados **no conocían ningún programa de apoyo al emprendimiento regional**, pese a que el 48% de los estudiantes, manifestó interés en crear su propia empresa y que el 100% de los encuestados cree que

la implementación en el aula de estudios de caso de emprendimiento regionales, favorece la identificación de su perfil emprendedor y hace más entendible la situación descrita. Adicionalmente, teniendo en cuenta que el 100% de las profesoras manifiestan que este tema hace parte del contenido, es conveniente aprovechar este espacio para que los estudiantes tengan un mejor entendimiento de la influencia que puede llegar a tener los programas de apoyo en los primeros pasos hacia el emprendimiento. De los resultados de ambas encuestas, se concluye la conveniencia del proyecto basado en las ventajas que representa el estudio de caso como herramienta pedagógica para ilustrar los temas: emprendimiento impulsado por programas de apoyo y emprendimiento femenino.

A partir de este planteamiento, se propone un estudio de caso pedagógico basado en un análisis descriptivo y una medición del impacto generado por el sub componente creación de empresas del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga, el cual buscaba incentivar la creación de empresas competitivas, sostenibles y con capacidad de generación de empleo en las cuatro ciudades donde se llevó a cabo el programa.

2.2 OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo General. Evaluar el programa de apoyo al emprendimiento Mujeres ECCO – Bucaramanga, a partir de los resultados empresariales y personales de un grupo de sus beneficiarias, escribiendo un estudio de caso pedagógico para la asignatura creación de Empresas y casos emprendedores de siete mujeres que fueron apoyadas por el programa.

2.2.2 Objetivos Específicos.

- Plasmar en casos emprendedores, las motivaciones relacionadas con el inicio de la actividad emprendedora y los efectos en el desempeño

empresarial de un grupo de siete beneficiarias (una por cada cohorte), derivados de la participación en el programa Mujeres ECCO – Bucaramanga.

- Hacer un análisis descriptivo del desempeño empresarial de una muestra representativa de las beneficiarias del programa Mujeres Ecco, para la versión del programa de la ciudad de Bucaramanga.
- Escribir un estudio de caso pedagógico y la nota de enseñanza correspondiente, que evidencie los resultados del programa Mujeres ECCO-Bucaramanga.
- Implementar el estudio de caso pedagógico con un componente TIC en la plataforma Moodle de la asignatura Creación de Empresas.
- Evaluar la aceptación del estudio de caso pedagógico por parte de los estudiantes de la asignatura Creación de Empresas.
- Escribir un caso de estudio publicable que documente los principales resultados empresariales y personales de un grupo de beneficiarias por su participación en el programa Mujeres ECCO- Bucaramanga.

2.3 ALCANCE

El alcance definido para el presente proyecto, se establece acorde a los objetivos planteados y contempla los siguientes entregables.

- Siete casos emprendedores, cada uno protagonizado por una beneficiaria del programa Mujeres Ecco (una por cohorte)*.
- Un análisis descriptivo del desempeño empresarial de una muestra representativa de beneficiarias del sub componente creación del empresas

* Adicional a los siete casos contemplados en el objetivo, se presenta un caso emprendedor de la beneficiaria ganadora del premio al emprendimiento innovador otorgado por el programa DINAMO de la CCB.

del programa Mujeres Ecco en función de su labor operativa, administrativa y logística **.

- Un estudio de caso pedagógico escrito con un componente TIC*** y la nota de enseñanza correspondiente, que evidencie los resultados del programa Mujeres ECCO Bucaramanga a partir de una medición de impacto.
- Un estudio de caso publicable acerca de los resultados empresariales y personales de una muestra representativa de beneficiarias****.

2.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El proceso de aprendizaje actual de la asignatura Creación de Empresas recae sobre el estudio de unos fundamentos teóricos y un conjunto de herramientas pedagógicas, basadas en tecnologías de la información que han sido desarrolladas e implementadas recientemente, como producto de anteriores proyectos de grado. Dentro de los resultados de dichos proyectos, entre otras conclusiones, **se estima que el uso de ejemplos de la realidad colombiana facilita la comprensión de los temas, sobre todo si estos casos son escritos sobre emprendimientos desarrollados en la misma ciudad/país.** Por su parte Díaz y Filomena⁴, aseguran que estos casos son más efectivos cuando se desarrollan en formato video.

** El análisis del desempeño empresarial se realizó a una muestra representativa de 31 beneficiarias del sub componente creación de empresas del programa Mujeres Ecco – Bucaramanga.

*** El componente TIC del estudio de caso pedagógico está conformado por un video que complementa el caso pedagógico, junto con seis entrevistas en formato video a emprendedoras del sub componente creación de empresas, que evidencian el impacto desde la perspectiva de estas beneficiarias.

**** La muestra representativa, es el mismo grupo de mujeres analizadas para el desempeño empresarial.

⁴ DIAZ, Javier Enrique; FILOMENA, Giuseppe Francesco. Estudio de Casos como herramienta pedagógica en la asignatura creación de empresas de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Trabajo de grado Ingeniería Industrial.

De esta manera el estudio de caso, se constituye como una herramienta eficaz para la comprensión de los diferentes escenarios del emprendimiento. Uno de estos escenarios es el emprendimiento impulsado por programas de apoyo, pues a través de estos se brinda a quienes deseen crear una nueva empresa, un espacio de acompañamiento durante los inicios de la labor emprendedora.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) como entidad del tercer sector, está en una posición que le permite conocer de la realidad social del entorno y tiene dentro de sus líneas estratégicas, incentivar el emprendimiento entre todos los sectores de la población, en especial aquellos que se encuentran excluidos o en riesgo de serlo. Para ello, la Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial (UCDE) de la CCB, desarrolla programas de apoyo al emprendimiento con financiación interna y de entidades cooperantes. Esta entidad se desempeñó como organismo ejecutor del programa Mujeres Ecco entre el año 2009 y 2013, en co ejecución con las cámaras de comercio de Cartagena, Cúcuta y Barrancabermeja, buscando promover el emprendimiento femenino en la región mediante la creación y fortalecimiento de empresas competitivas y sostenibles dirigidas por mujeres. La preocupación del programa Mujeres Ecco por fortalecer el emprendimiento femenino, radica en la vulnerabilidad que este muestra con respecto al masculino, pese al enorme impacto positivo que genera en el beneficio de las familias, la igualdad de género y el desarrollo económico de la región.

Teniendo en cuenta lo expuesto anteriormente y los resultados evidenciados en el planteamiento del problema, el presente trabajo de grado plasma los resultados de la evaluación del impacto del programa en una muestra representativa de beneficiarias del subcomponente “Creación de empresas” del programa Mujeres Ecco-Bucaramanga en un estudio de caso, contribuyendo

Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de estudios Industriales y Empresariales, 2012. 154 p.

con él a la base de datos de herramientas pedagógicas de la asignatura creación de empresas.

Adicionalmente, para favorecer la enseñanza de habilidades y experiencias emprendedoras y motivar las capacidades reflexivas y analíticas del estudiante, se construyeron ocho casos emprendedores que reflejan las motivaciones y los efectos del programa Mujeres Ecco en el desempeño empresarial de ocho de sus beneficiarias.

Los resultados de este proyecto contribuirán con material científico y audiovisual a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, de la Universidad Industrial de Santander (UIS), además de sentar las bases para futuros proyectos enfocados a desarrollar contenidos que favorezcan la enseñanza del emprendimiento.

2.5 MARCO TEÓRICO

2.5.1 Historia del estudio de caso para la enseñanza. El método del estudio de caso, surge como iniciativa de Christopher C. Langdell quien lo introdujo en la escuela de derecho de Harvard (HLS) como alternativa al método de enseñanza tradicional que consistía en impartir una clase magistral y evaluar mediante un examen oral ante el tribunal a los estudiantes que habían conseguido memorizar los textos legales.

Basado en la corriente inductivista^{****} Langdell creía en la importancia del estudio de situaciones reales como alternativa para la enseñanza, por lo que había compilado un conjunto de casos llamados *Selection of Cases on the Law of Contracts* y que empezó a utilizar desde el mismo momento en que se incorporó a Harvard como docente. Para guiar las sesiones en el aula, Langdell propuso el *Socratic Method* que consistía en plantear cuestionamientos a los alumnos sobre

**** Método según el cual la teoría se tenía que reducir a unos pocos principios básicos para que los estudiantes pudieran sacar conclusiones propias

los hechos del caso, los puntos en conflicto, el razonamiento jurídico, las doctrinas subyacentes y a su vez compararlo con otros casos. Para el año 1920, el innovador método del estudio de casos ya era apetecido por otras universidades de élite como Chicago, Columbia y Yale en alternativa a los métodos de enseñanza tradicionales⁵.

En 1920 Wallace B. Donham, licenciado en la HLS, introduce los casos de estudio como metodología de enseñanza a la recientemente creada facultad de negocios, Harvard Business School (HBS), siguiendo el modelo de los casos jurídicos pero abordándolos de manera más pragmática pues consideraba que: “En el mundo de la empresa los particularismos son muy importantes y no cabe pensar las soluciones a los problemas en abstracto”⁶.

En los últimos años en el auge de las tecnologías de la información ha cambiado la forma en que se preparan y discuten casos en el aula para convertirlos en herramientas más atractivas para los estudiantes. De esta manera, ha empezado a ser común que los casos escritos vayan acompañados de presentaciones multimedia y sean accesibles a través de Internet. El primer caso en multimedia de la HBS quedó registrado en 1996⁷; Se trataba del caso de una empresa textil china que incluía vídeos y una hoja de cálculo interactiva. Hoy día, los casos en multimedia son distribuidos online como parte de los paquetes de casos disponibles para la venta en la web de la HBS.

⁵ HERNANDEZ ANDREU, Juan y GARCIA RUIZ, Jorge Luis. La aplicación del método del caso a la docencia en Historia de la Empresa. En: Congreso Internacional IX Encuentro de Didáctica de la Historia Económica (9:24-25, Julio: Toledo, Provincia de Toledo). Memorias. Madrid: 2010. p. 50-59.

⁶ Ibid, cit. p. 3.

⁷ HERNANDEZ ANDREU Y GARCIA RUIZ, Op, cit. p. 4.

2.5.2 Definición del Estudio de Caso para la enseñanza. Según Harvard Business School⁸, el método del estudio de caso:

Es una profunda innovación educativa que presenta los mayores desafíos que enfrentan las empresas líderes, organizaciones sin ánimo de lucro y organizaciones gubernamentales situando al estudiante en el papel de la toma de decisiones (...) En dicho método no existe una única solución al problema planteado, por eso a través de un proceso dinámico de intercambio perspectivas, de argumentar y defender puntos de vista, y construir conocimiento a partir de las ideas de los demás; los estudiantes adquieren la habilidad de analizar situaciones, ejercitar el juicio y tomar decisiones difíciles; características de un liderazgo experimentado.

La OEA^{*****} asocia los casos emprendedores a la simulación de una realidad histórica mediante el uso del lenguaje. Parte de la exposición de un caso concreto para que el alumno sea capaz de comprender, de conocer y de analizar todo el contexto y las variables que intervienen en el caso⁹. Un buen caso debe permitir la existencia de diferentes soluciones.

De acuerdo a lo expuesto por Rusque¹⁰ los estudios de caso, son una metodología cualitativa utilizada especialmente en el área de gerencia y emprendimiento, en el que se describe un hecho de la realidad empresarial y de sus actores sociales, mediante la definición de un problema de la empresa y las alternativas de solución que surgen. En él se consideran los hechos y las personas presentadas así como las opiniones, vivencias, conocimientos y percepciones de los participantes.

⁸ The HBS Case Method. [En línea] Disponible en: <http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx>

***** Organización de los Estados Americanos

⁹ El método del caso [en línea]. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid, 2008- [citado el 2 Diciembre 2013]. Anual. Disponible en internet: <http://innovacioneducativa.upm.es/documentos/academicos/Guias.pdf>

¹⁰ RUSQUE, Ana María y CASTILLO G., Cristina. Métodos de caso: Su construcción y animación para la interacción docente. Santiago: Editorial Universidad Santiago de Chile, 2006. 293p. ISBN 980-212-351-X

2.5.3 Utilidad del estudio de caso como estrategia pedagógica. Reynolds (1990) afirma que existen razones fundamentales que avalan la eficacia del método del caso. Una de ellas es que los estudiantes desarrollan mejor sus capacidades mentales evaluando situaciones reales al tiempo que aplican conceptos teóricos. Además, el trabajo en grupo y la interacción con otros estudiantes constituyen una preparación eficaz en los aspectos humanos de gestión. También agrega, que los alumnos dedican voluntariamente más tiempo a trabajo independiente cuando se utiliza el estudio de caso, ya que consideran más interesante trabajar con casos que las lecciones exclusivamente teóricas.

Schiefelbein¹¹, enuncia tres principios didácticos identificados en este modelo de enseñanza: Aprendizaje a partir del análisis de las descripciones de circunstancias complejas y ejemplos de la actualidad; Aprendizaje a partir de la resolución de problemas y finalmente el aprendizaje motivado por las características del caso, en el que cada alumno puede explorar aspectos de interés personal

Crespo (2000), sostiene que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

¹¹ AGENCIA INTERAMERICANA PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO. Modelos didácticos para América latina. Guía metodológica para la redacción de estudios de caso [en línea]. Disponible en internet <http://www.carlosmoreno.info/upn/pdf/Flechsig,%20Schiefelbein_2003_Veinte%20modelos%20did%C3%A1cticos%20para%20am%C3%A9rica%20latina.pdf> [citado 2 de diciembre, 2013].

2.5.4 Tipos de estudios de caso utilizados para la enseñanza. Existen tres categorías para clasificar los casos según los objetivos de aprendizaje que se quieren lograr en los alumnos: Casos centrados en el estudio de descripciones, Casos de resolución de problemas y casos centrados en la aplicación de principios¹².

- **Casos centrados en el estudio de descripciones**

En estos casos se busca que los estudiantes analicen, identifiquen y describan los puntos clave que componen la situación dada presentada en el caso y que a partir de ella, puedan debatir y reflexionar con los demás estudiantes sobre las distintas perspectivas que existen para abordar la situación. En este caso, no se pretende que se valoren o generen soluciones sino que se analice el problema y las variables que lo constituyen.

- **Casos de resolución de problemas**

En este tipo los alumnos deben analizar exhaustivamente la situación y a partir de sus habilidades de decisión, deberán valorar la decisión tomada por el protagonista del caso o tomar una decisión justificada que consideren como la más adecuada. Dentro de esta tipología de casos se encuentran tres subgrupos:

- ❖ Casos centrados en el análisis crítico de la toma de decisiones realizadas por el protagonista del caso: El propósito de este caso es que se emita un juicio acerca de las posibles consecuencias que pueden tener las decisiones tomadas por los protagonistas.

- ❖ Casos centrados en generar propuestas en la toma de decisiones: En este tipo de casos, se busca que los alumnos encuentren una posible solución para la situación descrita luego de haber hecho un análisis de la misma. Si bien no existe una única solución a la problemática expuesta en un caso, se considera que una respuesta no es la adecuada cuando la solución planteada por el estudiante no se puede llevar a la práctica

¹² MARTÍNEZ, A. Y MUSITU, G. El estudio de casos para profesionales de la acción social, citado por Universidad Politécnica de Madrid. El método del caso: guía rápida sobre nuevas metodologías. Madrid: 2008. p. 8.

❖ Casos centrados en la simulación: En este tipo de caso el estudiante se convierte en el protagonista de la situación presentada, dramatizándolo a través de una simulación de la toma de decisiones.

- **Casos centrados en la aplicación de principios.**

En este modelo se requiere que el estudiante seleccione aquellos principios y normas que favorezcan el análisis y resolución de la situación planteada. Favorece el desarrollo del pensamiento deductivo, que supone partir de la generalidad de la situación e ir aplicando las premisas necesarias para llegar a las conclusiones que dan la respuesta más adecuada.

2.5.5 Caso emprendedor. Los casos de emprendimiento son definidos como textos pragmáticos utilizados para la enseñanza de habilidades y experiencias emprendedoras a partir de la motivación de las capacidades reflexivas y analíticas del estudiante y parte del estudio de entrevistas editadas, con información real sobre las experiencias empresariales, personales y familiares pasadas y presentes de los emprendedores, así como sus opiniones y visiones sobre ciertos temas.¹³

¹³ RODRIGUEZ SANCHEZ, Francisco Javier. El Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) Modelo para la Pre-incubación de Empresas En Universidades. En: Jornada Universidad emprendedora, competitividad y entorno institucional. Parques científicos y spin-off universitarios (9:8, Julio: Valencia). Memorias. Madrid: 2016. p. 10.

2.5.6 Estudio de caso publicable. Yacuzzi propone el método del caso como una herramienta de investigación ideal para la formulación de teorías de la administración de empresas y de otras ciencias sociales. Los casos de investigación sirven como base para la escritura de un estudio de caso pedagógico, pues consisten en la descripción de una situación o un resultado a partir de una teoría, o bien sea la identificación de mecanismos causales, o la validación de teorías¹⁴. Por su parte, Yin define los estudios de caso de investigación como¹⁵:

“una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real , especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación. Este método se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos.”

2.6 ETAPAS EN LA CONSTRUCCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO PEDAGÓGICO, DEL CASO PUBLICABLE Y DE LOS CASOS EMPRENDEDOES.

A continuación, se presentan los pasos seguidos para la construcción del caso de estudio pedagógico, del publicable y de los casos emprendedores, basados

¹⁴ YACUZZI, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. EN: Universidad del CEMA, p 3.

¹⁵ Ibid., p 3.

en la Guía operativa para la elaboración de estudios de caso propuesta por Leguizamón¹⁶.

1. Delimitación y contextualización de la información: Acercamiento al equipo ejecutor del programa Mujeres Ecco y selección de las 8 beneficiarias.
2. Recopilación de la información: Fase de trabajo de campo, en donde se recopiló la información de diferentes fuentes para el desarrollo del caso. Las fuentes son las nombradas a continuación.
 - Entrevista: se realizaron entrevistas semi estructuradas personales a las 8 beneficiarias seleccionadas para los casos emprendedores, a un consultor del programa, al equipo ejecutor y al director nacional del programa (Véase anexo C). Las evidencias fotográficas de las visitas, se encuentran en el anexo D.
 - Encuestas: Se realizó una encuesta exploratoria a las ocho beneficiarias (véase anexo E) y una encuesta de diagnóstico a una muestra representativa de beneficiarias del sub componente creación de empresas del programa (véase anexo F).
 - Revisión de presencia en medios: Se consultó la aparición del programa en noticias, informes de prensa, redes sociales y en la página web tanto del programa como de las ocho beneficiarias seleccionadas.
 - Revisión de documentos oficiales: se consultaron documentos institucionales suministrados por la cámara de comercio y otros disponibles en internet acerca de la ejecución del programa. Entre ellos están: El marco lógico del proyecto, pure perseverante, 4 elementos para escenarios futuros del emprendimiento femenino, informe de medición de impacto final, perfil proyecto (BID – FOMIN) e información de las beneficiarias suministrada por el programa Mujeres Ecco entre otros.

¹⁶ TALLER DE ESCRITURA DE CASOS. (3: 2-4, octubre, 2013: Bucaramanga, Colombia). Memorias. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013, p.20.

3. Escritura del caso pedagógico, publicable y casos emprendedores

- **Estudio de caso pedagógico:**

- ❖ Para la escritura de este caso se parte de la reconstrucción de la historia del programa a través de la información recolectada y la descripción del sub componente creación de empresas.

- ❖ A través de la encuesta diagnóstico, se implementa la metodología de medición de impacto escogida para el estudio y se presentan los resultados en el documento del estudio de caso pedagógico. Además se incluye una caracterización del perfil de las beneficiarias, de las empresas constituidas, de sus prácticas empresariales (diagnóstico empresarial) y las características del emprendimiento.

- ❖ Con base en las entrevistas a las ocho beneficiarias, se complementan los resultados de la medición de impacto.

- **Caso publicable**

- ❖ Revisión de literatura sobre los principales temas que aborda el trabajo de grado.

- ❖ Metodología utilizada para lograr los resultados descriptos que sirven como insumo del caso publicable.

- ❖ Análisis descriptivo acerca del perfil de las beneficiarias, las empresas y las características del emprendimiento. Además se presenta el análisis del diagnóstico empresarial de un grupo representativo de beneficiarias que se logró a partir de la encuesta de diagnóstico. Como anexo se presentan los principales hallazgos del estudio en forma de infografía.

- **Casos emprendedores**

- ❖ Para la escritura de estos casos, se parte de la información suministrada en las entrevistas con las ocho beneficiarias, el consultor y el equipo ejecutor.

- ❖ Análisis descriptivo acerca del perfil de las beneficiarias, las empresas y las características del emprendimiento. Además se presenta en una infografía las principales características socio-demográficas, de las características del

emprendimiento, y de las prácticas empresariales del grupo de 8 mujeres que protagonizan los casos emprendedores.

3. REVISIÓN DEL LITERATURA.

3.1 EMPRENDIMIENTO

La palabra emprendimiento es derivada de la palabra *entrepreneur*, proveniente de la lengua francesa y cuya traducción al español es pionero. La primera definición de *entrepreneur* en el sentido económico fue dada por el escritor francés, Richard Cantillon¹⁷, quien afirmó que la creación de empresa era comparable con el proceso de enfrentar la incertidumbre.

La investigación alrededor de la iniciativa empresarial como tópico de investigación, es un desafío por la existencia de diferentes áreas desde las cuales se puede abordar el emprendimiento como tema de estudio. No obstante, algunos autores y organizaciones han intentado brindar una definición del mismo; Varela¹⁸ por ejemplo, lo define como el momento en que el individuo toma la decisión de emprender su propio proyecto empresarial. En 1989, Gartner¹⁹ propone un enfoque para definir el emprendimiento como el acto de crear organizaciones. También, sugiere un perfil emprendedor a partir de rasgos de la personalidad del individuo como: la necesidad de logro, motivación, propensión a asumir riesgos, toma de iniciativa, orientación a metas, optimismo y honestidad.

En varios países, la creación de empresas producto del emprendimiento empresarial, es considerada una herramienta que ayuda a solucionar las consecuencias sociales, políticas y culturales, ocasionadas por las crisis

¹⁷ CANTILLON, R. Essai sur la Nature du Commerce en Général, citado por BARRERA, Silvia. Investigación en emprendimiento: estudio de casos en el departamento de Casanare. Bogotá: 2011. p. 9.

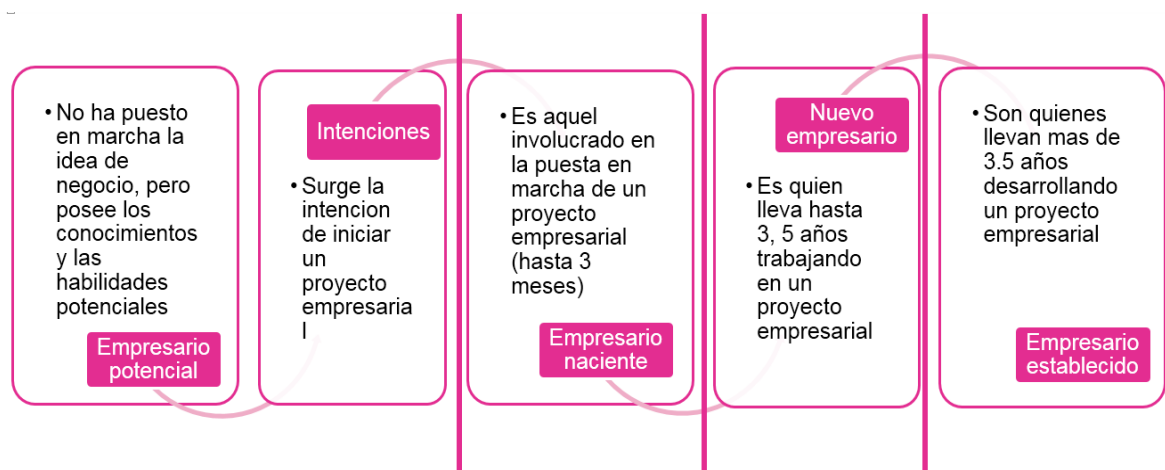
¹⁸ VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2 ed. Bogotá D.C: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001. 38 p.

¹⁹ GARTNER, William. Y GATEWOOD, E. Thus the Theory of description matters most. En: Entrepreneurship: Theory and Practice. 1992. no. 1, p.17.

económica, financiera y de identidad. Para Salinas y Osorio,²⁰ estas consecuencias sociales afectan en mayor parte a los jóvenes, las mujeres y la población en riesgo de exclusión social, por lo se hace necesario implementar iniciativas para la generación del emprendimiento que ayuden a la población más afectada a favorecer el desarrollo económico.

El Global Entrepreneur Monitor (GEM)²¹, ha descrito el proceso a través del cual se le da vida a una iniciativa empresarial, mediante un modelo que cubre la mayor parte de la vida de las empresas. Contempla tres etapas principales que abarcan: el nacimiento (empresario naciente), juventud (nuevo empresario) y madurez (empresario establecido) mostrado en la figura 1.

Figura 1. Proceso de creación de empresas



Fuente Global Entrepreneurship Monitor: Colombia, 2013.

²⁰ SALINAS, Francisco y OSORIO, Lourdes. Emprendimiento y economía social: oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. EN: Revista de economía pública, social y cooperativa. [en línea]. No. 75 (2012). [Consultado 15 Enero del 2013]. Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008>>

²¹ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2012 [online]. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Bogotá: Universidad de los Andes, 2013 [citado el 20 de marzo del 2014] Disponible en: <<http://gemcolombia.org/publications/gem-colombia-2012/>>.

Por otro lado, Barrera²² propone un esquema particular para definir el proceso de emprendimiento, construido a partir del método de estudio de caso. Partiendo de entrevistas semi-estructuradas con un grupo de empresarios, recopiló información acerca de su niñez y formación, de la historia de la concepción de la empresa y de las estrategias y enfoques empresariales que utilizaban (políticas, valores y visión) para desarrollar un estudio de caso. Los casos sirvieron como insumo para generar una serie de variables representativas que se consideraron relevantes en el proceso de creación de la empresa; lo anterior coincide con la validez que da Mintzberg²³ a la construcción de teoría a partir de datos cualitativos. ***“la riqueza obtenida de las descripciones y de los datos provenientes de anécdotas, son las que permiten la construcción de teoría. Se pueden descubrir todo tipo de relaciones en los datos cuantitativos, pero es solo a través del uso de los datos cualitativos que se podrán explicar los primeros”.***

²² BARRERA MALPICA, Silvia. Investigación en emprendimiento: estudio de casos en el departamento de Casanare. Tesis de Maestría en Administración. Bogotá: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas, 2011. p.10.

²³ Mintzberg, H. An emerging strategy of direct research. En: Administrative Science Quarterly [en línea]. Vol 24. p; 27. 1989 [citado el 19 de marzo del 2014] Disponible en EBSCO Research Database.

3.1.1 Emprendimiento femenino. El avance del emprendimiento femenino en la última década se ha convertido en un elemento importante en el desarrollo económico y social de los países²⁴. De ahí que diferentes organizaciones como el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), hayan orientado parte de sus esfuerzos a generar estrategias que fomenten este tipo de emprendimiento y fortalezcan el empoderamiento de la mujer en el ámbito empresarial para contribuir a la igualdad de género. Adicionalmente, se relaciona el aumento de la participación femenina en el incremento del ingreso per cápita y la reducción de la pobreza²⁵. Se estima que la contribución al desarrollo económico por parte de las mujeres, se da por el potencial que estas tienen para generar crecimiento a la economía de sus países. Dicha afirmación, se basa en el porcentaje significativo de emprendedoras²⁶ y en que las mujeres que tienen pequeñas empresas representan entre el 18% y el 33% de estas a lo largo de América Latina²⁷. Es de resaltar que de acuerdo al Fondo Multilateral de Inversiones, este tipo de empresas son consideradas como los mayores contribuyentes al crecimiento de los países²⁸ por lo que se considera que el emprendimiento femenino puede promover el crecimiento económico de su entorno²⁹. Por otro lado, el BID³⁰ asegura que las principales razones para que una mujer tome la decisión de crear empresa, son la falta de oportunidades laborales (para el caso de aquellas con bajo nivel de formación) y la baja aspiración laboral de

²⁴ YIN, R. Socio cultural factors. En: *International Entrepreneurship and Management Journal* [en línea]. Vol 9, no. 2. Junio 2013.k; p. 5 [citado el 15 de Marzo del 201] Disponible en Springer Science Database.

²⁵ Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Colombia (2012). Bucaramanga 2012: *Pure Perseverance: A Study of Women's Small Businesses in Colombia*.

²⁶ Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. *Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Report: Women entrepreneurs worldwide*. Babson College and the Global Entrepreneurship Research Association, 2011 [citado el 15 de marzo Del 2014]. Disponible en: < www.gemconsortium.org/docs/download/768>

²⁷ Bruhn, M. *Female-owned firms in Latin America: Characteristics, performance, and obstacles to growth*. Policy research working paper 5122. Washington, DC: The World Bank.2009 [citado el 19 de marzo Del 2014]. Disponible en: < <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5122>>

²⁸ Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Colombia (2012), Op., cit p.7

las empleadas (para aquellas con un nivel de educación pregrado y posgrado). Cromie³¹, afirma que las mujeres tienen menos interés en hacer dinero y, a menudo, eligen crear una empresa como producto de la insatisfacción profesional. También, ven el espíritu empresarial como un medio para satisfacer simultáneamente las necesidades profesionales y lograr una mayor contribución a la economía familiar.

Álvarez & Noruega³² concluyen que existen factores que influyen de forma positiva y negativa en el emprendimiento femenino. La percepción de habilidades para emprender, la redes sociales, la financiación, las políticas de apoyo no económicas y la formación, son factores que favorecen el emprendimiento femenino, mientras que el hecho de ser mujer y de tener responsabilidades familiares reduce en un 33.1 % la probabilidad de ser emprendedora (véase figura 2).

Figura 2. Factores que influyen en el emprendimiento femenino



Fuente Álvarez & Noruega, 2013.

²⁹ Bullough, A. Institutional factors affecting women's participation in business leadership around the globe. Florida Atlantic University: Thunderbird school of global management. 2008, p. 12.

³⁰ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Informe anual 2010. Washington: BID; 2010. Informe anual. [citado el 15 de Octubre del 2013]. Disponible en: <<http://www.iadb.org/ar/2010/docs/FINSTATSPA.pdf>>

³¹ Cromie, S. Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. Journal of Occupational Behavior, 8(3), 251. 1987. Disponible en ProQuest Global database.

³² Noguera, M., Álvarez, C., & Ribeiro, D., et al. Sociocultural Factors and Female Entrepreneurship in the Innovative Service Sector in Catalonia: A Qualitative Analysis Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer. Advances in Spatial Science [citado el 19 de marzo del 2014]. Disponible en Springer Science. p. 12.

Las mujeres emprendedoras requieren de aptitudes que las impulsen a consolidar sus empresas. Como afirma Norsiah & Razak³³, la confianza, el liderazgo y la capacidad de gestión son aptitudes necesarias para la accesibilidad a los nuevos mercados. Para Peštek³⁴, el papel de género es cada vez más reconocido como esencial en los procesos de desarrollo económico, de ahí que surja la necesidad de que diferentes entidades públicas o privadas, apoyen programas que impulsen estos emprendimientos.

3.1.2 Emprendimiento en Colombia y Santander. Con el ánimo de comprender la relación que existe entre la actividad emprendedora y el desarrollo en Colombia, el GEM realiza un análisis utilizando como indicador principal la **tasa temprana de actividad empresarial (TEA)** que ofrece el porcentaje de la población (entre 18 y 64 años) de un país que desarrolla una actividad emprendedora. Esta tasa está compuesta por el porcentaje de personas que se pueden clasificar en la etapa “Emprendedor Naciente” y el porcentaje de personas que se pueden clasificar en la etapa “Nuevo Emprendedor”³⁵. Los principales hallazgos del estudio hecho en el año 2012³⁶, evidencian una TEA nacional del 20%, que ubica a Colombia en el onceavo puesto a nivel mundial y en el cuarto en Latinoamérica.

Por otro lado, también resalta la **alta correlación encontrada entre el nivel de estudios, y la propensión al emprendimiento por oportunidad para ambos géneros**, dando indicios de la importancia de crear programas de formación al

³³ Isidore E., Norsiah M., & Razli Che R. Attributes, Environment Factors and Women Entrepreneurial Activity: A Literature Review. EKP: Asian Social Science. Vol 7, No 9, 2011 [citado el 22 de Marzo del 2014]. Disponible en: <<http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/12032/8467>>

³⁴ Peštek, A. Women entrepreneurship in Bosnia And Herzegovina Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. Conference Proceedings: International Conference of the Faculty, 19 p. 2012. Disponible en EBSCO database

³⁵ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2011 - 2012, Op, cit. p.11

³⁶ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2012, Op, cit. p.15

emprendimiento, en programas de pregrado y posgrado orientados a formar colombianos en temas relacionados a la creación de empresas.

El mismo estudio fue realizado en Bucaramanga para el año 2010³⁷ y en él **se identifica una TEA de 17.4%, inferior a la nacional (20.6%) pero superior promedio de los países impulsados por la eficiencia (11.7%).**

El porcentaje de empresarios nacientes en la ciudad de Bucaramanga (4.4%) es inferior al presentado a nivel nacional (8.72%), Latinoamérica (11.7%) y al promedio de los países impulsados por la eficiencia (6.7%). Caso contrario a lo que ocurre con **el porcentaje de nuevos empresarios, que es más alto en Bucaramanga (13.7%) en comparación con el de Colombia (12.7%), Latinoamérica (7.9%) y el de los países impulsados por la eficiencia (5.2%).**

3.2 PROGRAMAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO

Para Salinas y Osorio, los actores que intervienen activamente en las iniciativas emprendedoras pueden ser:

- **Administraciones Públicas:** contribuyen con la cesión de espacios, asesoramiento en la puesta en marcha de iniciativas, etc. suelen ser más accesibles y adecuadas para los proyectos que tienen un impacto en el entorno local.
- **Instituciones educativas:** La incorporación del emprendimiento como tema relevante en la academia implica la promoción del autoempleo como una elección legítima para los estudiantes en el desarrollo de su carrera profesional.

³⁷ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Reporte GEM Colombia regiones / Bucaramanga 2010-2011. Bogotá: Universidad del Norte, Universidad EAN sede Bogotá, Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Universidad Pontificia Bolivariana (UPB) sede Bucaramanga, Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2011 [citado el 20 de marzo del 2014] Disponible en: <<http://gemcolombia.org/publications/gem-colombia-2010-report-bucaramanga-region/>>.

- **Profesorado:** es una de las piedras angulares para el fomento de las iniciativas de emprendimiento. Dado que el docente tiene una relación cotidiana con los jóvenes, ejerce una gran influencia sobre ellos independientemente de la presencia del emprendimiento a lo largo del itinerario formativo.
- **Entidades del tercer sector:** Entre sus finalidades está despertar la creatividad de las personas, apoyar y promover el emprendimiento en sectores de población excluidos socialmente o en riesgo de estarlo.
- **Empresas:** la intervención de los empresarios en el fomento del emprendimiento está poco desarrollado en nuestro contexto, pero nadie duda de su necesaria implicación por el papel que desempeñan en la economía de un país.
- **Entidades Financieras:** en los últimos años las entidades financieras han creado programas para poner en marcha diferentes iniciativas orientadas hacia los jóvenes con iniciativas emprendedoras, mediante la creación de acuerdos con Universidades o Fundaciones creadas por estas³⁸.

La integración de estos actores de la sociedad, es fundamental para construir escenarios capaces de generar múltiples alternativas productivas a través de diferentes modelos empresariales.

En la historia Colombiana, los programas de apoyo surgieron como respuesta al alto nivel de desempleo que ha vivido por varias décadas el país. En el año 1999, aparece el programa de apoyo al emprendimiento “**Jóvenes Emprendedores**”

³⁸ SALINAS. y OSORIO, Op. cit., p. 133

Exportadores*****, para apoyar a los jóvenes profesionales que estaban siendo los más afectados por la crisis de desempleo del país en ese entonces.

En pro de seguir impulsando este tipo de iniciativas y con el objetivo de construir un país de propietarios³⁹, el gobierno nacional ha creado a lo largo de los años varias iniciativas para impulsar el emprendimiento. Los resultados de estos programas mostraron un beneficio para la población, porque además de mejorar las condiciones económicas de los emprendedores, era una fuente de empleo para la sociedad. Es por eso que los recientes esfuerzos gubernamentales, de instituciones privadas y mixtas se han orientado a fomentar el emprendimiento como eje de desarrollo regional y nacional.

Santander por su parte, es caracterizado por ser un departamento competitivo con bajos índices de desempleo. Según el DANE en el trimestre móvil septiembre - noviembre 2013 Bucaramanga fue la ciudad con menor índice de desempleo del país, con una tasa de desempleo del 7.6%, seguida de Bogotá con una tasa de 7.8% y Barranquilla con una tasa de 8.1%⁴⁰. Según la cámara de comercio de Bucaramanga el nivel de supervivencia de las nuevas empresas ha incrementado en los últimos años junto con el número de empresas constituidas, brindando a los bumanguenses una mayor calidad de vida gracias a los empleos que provienen de estas⁴¹.

***** programa de apoyo al emprendimiento creado por el Ministerio de Comercio Exterior con la finalidad de participar en la generación de empleo y lograr el objetivo establecido en el Plan Estratégico Exportador de crear una cultura exportadora

³⁹ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006. [En línea]. Bogotá, D.C. [citado 2 de Junio 2014]. Disponible en: <<https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/PND.pdf>>

⁴⁰ DANE. Principales indicadores del mercado laboral noviembre 2013 EN: Boletín de prensa noviembre – 2013 [en línea] < <http://www.dane.gov.co/index.php/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>> [citado 1 enero 2014]

⁴¹ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Informe de gestión 2012 [en línea]. <http://www.camaradirecta.com/index_oficina.php?Id_Master=16&Id_Division=1&Id_Secciones=9&Id_Subseccion=9&Tip_Seccion=1&OpciVerm=0&Tipo_Subseccion0&Idioma=0&front=0&Ord_Seccion=1&Ids_Master=0&seccionactiva=9&secciones=9-19-11-1-14-15-17&sesion=view> [citado 1 enero de 2014]

3.2.1 Emprendimiento femenino en la ciudad de Bucaramanga. El GEM, describe el comportamiento de la actividad empresarial de hombres y mujeres para algunas ciudades de Colombia⁴², entre ellas Bucaramanga. En los informes realizados en el año 2010 en esta ciudad, se evidencia que **la relación de la TEA hombre - mujer es 1, mientras que el mismo indicador para Colombia muestra que por 1.25 hombres emprendedores, existe una mujer emprendedora.**

Para inferir características de las mujeres que están ejerciendo la carrera emprendedora en el país, Torres⁴³ realiza un estudio en las ciudades de Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena y Barrancabermeja para identificar y caracterizar el emprendimiento femenino a través de modelos mentales. Uno de los principales hallazgos de estudios, **es que el nivel de emprendimiento por oportunidad es inversamente proporcional a la edad de la mujer.** También relaciona este tipo de emprendimiento, con el nivel de formación de las mujeres para concluir que **entre mayor es la formación de las emprendedoras, mayor es la tendencia a crear empresas motivadas por la oportunidad**⁴⁴.

Para el caso del emprendimiento por necesidad, el mismo estudio concluye que en Colombia la proporción para hombres y mujeres es muy similar. Según el GEM, los emprendimientos femeninos generados por necesidad están relacionados con el nivel salarial de los emprendedores. Para el caso de Bucaramanga, el 66.7% de los emprendimientos femeninos generados por necesidad se ubican en la población que recibe menos de dos salarios mínimos.

⁴² Ibid., p. 14

⁴³ Torres, I. Cuatro elementos para escenarios futuros del emprendimiento femenino. Programa Mujeres ECCO, Cámara de Comercio de Bucaramanga.2011.

⁴⁴ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2012, Op, cit. p.11

4. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MUJERES ECCO.

4.1 HISTORIA

En noviembre de 2010 el BID aprobó una nueva política interna llamada “Gender Equality in Development: Operational Policy” en aras de guiar a sus países miembros a fomentar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer para impulsar el desarrollo económico y social mediante la inclusión sistemática de la perspectiva de género en sus operaciones. En esta política, el BID orienta sus esfuerzos a realizar acciones proactivas, dentro de las cuales está la inversión directa en proyectos que permitan superar las barreras para el desarrollo de la iniciativa emprendedora de las mujeres de América Latina y el Caribe⁴⁵.

En el año 2008, durante el desarrollo de esta política, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) lanzó una convocatoria para la creación de empresas sostenibles lideradas por mujeres en Colombia que tendría un periodo de ejecución de cuatro años. Para la misma época, la Unidad de Cooperación para el Desarrollo Empresarial (UCDE) de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, venía culminando el proyecto “Standardization and Normalization of Panela Industry in the Rio Suárez Region”, un convenio de cooperación técnica no rembolsable con el BID donde esta entidad, otorgó un monto de cien mil dólares (US\$100.000) para financiar la contratación de servicios de consultoría y la adquisición de bienes necesarios para un proyecto de cooperación técnica que permitiera la estandarización y normalización de micro y pequeñas empresas del sector panela de la Región del Río Suárez.

⁴⁵ Banco Interamericano de Desarrollo. Política Operativa Sobre Igualdad de Género. [En línea]. [Washington D. C, Estados Unidos]. BID. Política operativa sobre igualdad de género en el desarrollo. [Citado 20 de mayo, 2014]. Disponible en: <<http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/2585/Pol%C3%ADtica%20Operativa%20sobre%20Igualdad%20de%20G%C3%A9nero%20en%20el%20Desarrollo.%20Versi%C3%B3n%20aprobada%20GN-2531-10%20.pdf?sequence=2>>

Por la cercanía entre ambas entidades y los buenos resultados de este proyecto, el equipo de coordinadores del proyectos de la UEDC le comentó a Carlos Novoa, Especialista Sectorial del BID en Colombia, acerca de la intención de ejecutar un proyecto de apoyo al emprendimiento en Bucaramanga y de la necesidad del apoyo económico de una entidad cooperante. Ante esto Novoa, sugirió que orientaran el proyecto hacia la creación de empresas lideradas por mujeres, debido a que para la época, el FOMIN estaba orientando sus esfuerzos al fortalecimiento de la equidad de género y el empoderamiento femenino.

El equipo formuló ante el especialista del BID un anteproyecto, y este sugirió ampliar el alcance a varias ciudades del país donde se encontraran cámaras de comercio que fueran aliadas estratégicas efectivas y que tuvieran la capacidad de ser co-ejecutoras del proyecto, teniendo en cuenta que el monto destinado para el convenio excedía la capacidad de ejecución de la CCB. Es así como en marzo del año 2008, se reúne la UEDC, Carlos Novoa, Svante Persson (Especialista Senior de operaciones, BID) y los representantes de las cámaras de comercio de Barrancabermeja, Cúcuta y Cartagena para diseñar la propuesta del marco lógico con la cual licitarían (véase anexo G)⁴⁶.

El ocho de noviembre del 2008, el convenio es aprobado y es hasta noviembre del 2009 que se celebra el contrato entre ambas partes. El BID, otorga un monto de \$1.196.861.000 (COP) y las cámaras de comercio ejecutoras una contrapartida de \$702.408.000 (COP)⁴⁷ que fue dividida porcentualmente debido a la capacidad de ejecución de cada cámara de comercio; la cámara de comercio de Bucaramanga, por ser la unidad ejecutora central del proyecto aportó un 44%

⁴⁶ Fondo Multilateral de Inversiones- Banco Interamericano de Desarrollo. Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia. [En línea]. [Washington D. C, Estados Unidos]. BID-FOMIN. Reporte de estado del proyecto: Enero 2009 - Junio 2009. [Citado 20 de mayo, 2014]. Disponible en: < <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=2260800>>

⁴⁷ Fondo Multilateral de Inversiones- Banco Interamericano de Desarrollo. Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia. [En línea]. [Washington D. C, Estados Unidos]. BID-FOMIN. Project profile. [Citado 20 de mayo, 2014]. Disponible en: < <http://www.fomin.org/ProgramsandProjects/ProjectsList/ProjectProfile/tabid/85/language/es-ES/Default.aspx?prj=CO-M1050>>

a la contrapartida, la Cámara de Comercio de Cúcuta y Cartagena aportaron cada una un 25% a la misma, mientras que la Cámara de Comercio de Barrancabermeja por ser la más pequeña en capacidad de ejecución, aportó un 6% afirma asegura la coordinadora administrativa a nivel nacional del programa, Natalia Cristina Camacho (Programa Mujeres Ecco, Bucaramanga, Colombia, observación inédita, 2014).

4.2 ETAPA DE FORMULACIÓN DEL PROYECTO Y PUESTA EN MARCHA

La etapa de formulación o planeación del proyecto, se llevó a cabo desde enero del 2009, hasta abril del 2010, donde se da inicio a la ejecución del programa. Desde ese momento hasta el año 2013 se ejecuta el cronograma y actividades definidas en la planeación a través de siete cohortes⁴⁸. A continuación se presenta un resumen del cronograma del proyecto en cuatro grandes fases:

- Enero 2009- Junio 2009

Posterior a la firma de convenio, se crearon las condiciones previas para la puesta en marcha del programa. Se seleccionó a Pedro Enrique Olaya como Coordinador Ejecutivo Nacional, a Natalia Camacho, como coordinadora nacional administrativa y financiera del proyecto y a Carlos Rodríguez como coordinador operativo de Mujeres Ecco- Bucaramanga. Adicionalmente, se definió el reglamento operativo y la creación del portal web del programa a partir de los modelos de otras iniciativas similares financiadas por el BID como “Franquicias Colombianas”, “Jóvenes con Empresa” y “Chile Emprendedoras”.

En esta etapa, también se diseñaron los términos de referencia para los miembros del equipo ejecutor y de acuerdo a esto, se identificó dentro de las base de datos de la cámara de comercio a los posibles proveedores de servicio

⁴⁸ Fondo Multilateral de Inversiones- Banco Interamericano de Desarrollo. Op. Cit., p 2

de consultoría. También se definió el perfil de las potenciales beneficiarias del proyecto.

Se llevó a cabo un proceso de alistamiento y planeación con las entidades co ejecutoras, así como la capacitación de las mismas mediante instructivos, manuales y formatos de procedimientos administrativos y contables. Se gestionó la propuesta de trabajo para la transferencia y capacitación del modelo de emprendimiento “Jóvenes con empresa” que había sido seleccionado como base para el desarrollo del modelo del nuevo proyecto.

- Junio 2009- Diciembre 2009

Durante esta etapa se desarrollaron las siguientes actividades:

- ❖ Capacitación a consultores y funcionarios de las cuatro ciudades sobre el modelo del programa de apoyo Jóvenes con Empresa.
- ❖ Doce eventos de sensibilización dirigidos a potenciales beneficiarias para el sub componente creación de empresas y un evento para mujeres con empresas en operación para el sub componente fortalecimiento.
- ❖ Caracterización de las empresarias sensibilizadas.
- ❖ Análisis de riesgos de proyecto de acuerdo al perfil de las aspirantes y de los consultores. Se realizó un análisis de riesgos del proyecto, causado por la falta de acceso a capital para la puesta en marcha de los negocios, la falta de persistencia de las mujeres y por el bajo nivel de compromiso de los consultores para acompañar los emprendimientos hasta su consolidación. Las acciones de mitigación de riesgos, se enfocaron en la rigurosidad de selección del perfil de beneficiarias, de consultores, en la gestión de alternativas de financiamiento y en impulsar las redes regionales de emprendimiento.

- Enero 2010- Junio 2010

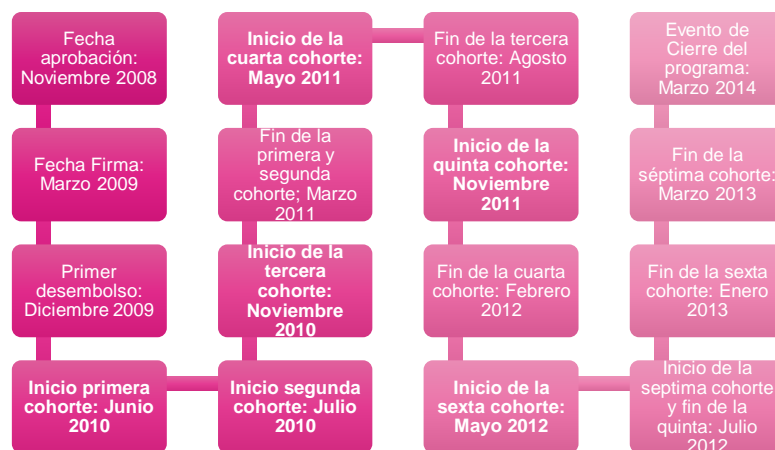
El 3 de abril del 2010, se hace el lanzamiento formal del programa Mujeres ECCO en el Centro Cultural del Oriente en la ciudad de Bucaramanga ante diferentes gremios y asociaciones de la ciudad. En ese momento se presentó el

proyecto con el nombre Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres, así como sus alcances, metodología, tiempo de ejecución y los recursos disponibles para el mismo.

- Ejecución del proyecto (Junio 2010 - Marzo 2013)

Se inicia con la etapa de sensibilización de la primera cohorte en Junio del 2010, durante la cual se llevaron a cabo grupos focales para definir cuál sería la Imagen corporativa del proyecto. Una de las mujeres que participaba en el grupo focal propone el nombre Mujeres ECCO– Emprendedoras Colombianas por la Competitividad. Este es seleccionado como nombre de marca y sirve como punto de partida para el diseño de la página web del programa⁴⁹. Las actividades del proyecto, se llevaron a cabo a lo largo de siete cohortes hasta marzo del 2013, cuando terminó la séptima cohorte del programa y fue clausurado un año después como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Línea de tiempo del proyecto Mujeres Ecco.



Fuente. Elaboración propia con base en cronología de eventos, Project profile. 2014

El 27 de marzo del 2014, en el auditorio de Neomundo de la ciudad de Bucaramanga, se presentaron los resultados del programa a la comunidad

⁴⁹ Mujeres ECCO. Página web del programa. Disponible en: www.mujeresecco.com

beneficiaria, empresarios y a diferentes gremios de la ciudad, estos resultados se muestran en las tablas 1,2 y 3. En este evento también se socializó el cumplimiento de los indicadores de gestión del programa, los principales logros, las lecciones aprendidas y se realizó un foro con beneficiarias de las cuatro ciudades donde se ejecutó el programa, quienes socializaron los efectos del mismo en su actividad emprendedora y agradecieron el apoyo recibido.

Tabla 1. Resultados del programa Mujeres Ecco en las cuatro ciudades del país

| | Mujeres sensibilizadas | Mujeres Capacitadas en el modelo de emprendimiento | Planes de negocio creados | Empresas creadas |
|----------|------------------------|--|---------------------------|------------------|
| Meta | 6000 | 600 | 300 | 200 |
| Logradas | 6367 | 706 | 510 | 247 |

Fuente Informe de visita oficial de inspección técnica y cierre de proyecto, 2014

Tabla 2. Resultados del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga.

| | Mujeres sensibilizadas | Mujeres Capacitadas en el modelo de emprendimiento | Planes de negocio creados | Empresas creadas |
|----------|------------------------|--|---------------------------|------------------|
| Meta | 2640 | 264 | 132 | 88 |
| Logradas | 2557 | 320 | 204 | 112 |

Fuente Informe de Avance Actividades mes 57. Marzo de 2014. Pedro Enrique Olaya Díaz – Coordinador Ejecutivo Nacional.

Tabla 3. Empresas implementadas por cohorte en la ciudad de Bucaramanga.

| AÑO | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | TOTAL |
|---------|------|----|------|----|------|----|------|------------|
| COHORTE | I | II | III | IV | V | VI | VII | 7 cohortes |
| N° ECCO | 15 | 15 | 20 | 15 | 16 | 15 | 16 | 112 |

Fuente Informe de Avance Actividades mes 57. Marzo de 2014. Pedro Enrique Olaya Díaz – Coordinador Ejecutivo Nacional.

4.3 FIN, PROPÓSITO Y COMPONENTES DEL PROYECTO

El equipo ejecutor del programa Mujeres ECCO, afirma que la metodología utilizada para la ejecución del proceso de creación de empresas, es una adaptación del modelo de emprendimiento “jóvenes con empresa”⁵⁰ desarrollado por el BID y la Fundación Corona y que al igual que Mujeres ECCO, fue llevado a cabo a través de unidades co-ejecutoras en varias ciudades del país. En Bogotá, fue ejecutado por la Fundación Corona, en Cali por la Universidad ICESI y en Medellín por la Caja de Compensación Familiar de Antioquia COMFAMA.

Cuando se planificó la gestión del proyecto en el marco lógico, se definieron el fin, el propósito y los componentes que se llevarían a cabo para lograrlos. Se define que **el fin del proyecto** es “contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta y Cartagena, a través del desarrollo del emprendimiento femenino”. Así mismo, define que el **propósito** es “fomentar la creación y el fortalecimiento de empresas sostenibles y competitivas lideradas por mujeres”⁵¹ (Véase anexo G). Adicionalmente, los componentes necesarios para el cumplimiento del propósito del proyecto, son mostrados en la figura 4:

⁵⁰ Cultura empresarial Medellín. Jóvenes con empresa- Medellín. [citado el 18 de abril del 2014]. Disponible en : <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/Jovenesconempres.aspx>>

⁵¹ CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE ATN/ME-11301-CO. Evaluación de impacto. Consultoría realizada por Clara Lucía Pérez Arroyave. Bucaramanga; 2014.

Figura 4. Componentes definidos en el Marco Lógico del proyecto



Fuente. Elaboración propia con base creación de empresas sostenibles lideradas por mujeres en Colombia, Project profile. 2014

El componente “Creación y acompañamiento de las nuevas empresas”, estaba a su vez dividido en dos subcomponentes, uno orientado a brindar asesoría para aquellas mujeres con una idea de negocio que fuera considerada como innovadora, sostenible, competitiva y con potencial de crecimiento y otro subcomponente, que tenía como objetivo brindar a empresarias con mínimo un año de operación, las herramientas necesarias para el crecimiento de su empresa y una mejor participación en el mercado. Para efectos de este estudio, teniendo en cuenta que el objetivo del presente proyecto es identificar la influencia empresarial y personal del programa en un grupo de beneficiarias, **se tomará en consideración únicamente los resultados del sub-componente creación de empresas del programa Mujeres ECCO en la ciudad de Bucaramanga.**

4.4 SUB COMPONENTE APOYO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS COMPETITIVAS Y SOSTENIBLES DEL PROGRAMA MUJERES ECCO

El ciclo de formación de las emprendedoras con idea de negocio que fue implementado por el programa, estuvo compuesto por seis grandes etapas desarrolladas en un periodo de ocho a nueve meses, aproximadamente; un mes

dedicado a la formación general en el modelo de emprendimiento, tres meses en la formulación del plan de negocio y tres meses destinados a la puesta en marcha del mismo (véase anexo H). A continuación se describen cada una de las etapas que conforman el ciclo de formación.

- **Convocatoria y sensibilización:** En esta etapa se realizaban convocatorias abiertas dirigidas a mujeres mediante la página web, prensa local y a mujeres registradas en la base de datos de la CCB, que cumplieran con los siguientes requisitos⁵²:

- ❖ Idea de negocio clara, con un factor diferenciador, potencialidad de ventas y de generación de empleo. Además debía ser con capacidad de implementación a corto plazo.
- ❖ Capacidad económica o la posibilidad para gestionar alternativas de financiamiento para su proyecto empresarial.
- ❖ Motivación y actitud para enfrentar el reto de ser empresaria como proyecto de vida con pasión y determinación.
- ❖ Nivel de formación profesional, experiencia laboral previa en la actividad económica a incursionar o con un equipo emprendedor que cuente con esa experiencia.

Durante esta etapa, se realizaban dos filtros que determinaban cuales serían las mujeres que pasarían a la siguiente etapa. El primer filtro, se denominará “filtro preliminar” y tiene lugar luego del evento de sensibilización; en él se convoca a mujeres que cumplen con el perfil requerido de acuerdo un formato de inscripción llenado en la etapa de sensibilización.

- **Formación general en emprendimiento:** Consistió en la capacitación de las mujeres en el modelo de formación en emprendimiento femenino diseñado por el equipo ejecutor para el programa. Se brindó capacitación a aproximadamente 30 beneficiarias por cohorte en tres áreas del saber

⁵² Mujeres ECCO. Página web del programa. Disponible en: <www.mujeresecco.com>

empresarial: finanzas, mercadeo y estrategia, que fueron la base para desarrollar el plan de negocios.

- **Talleres para identificar oportunidades de negocio:** Orientados a identificar tendencias, demanda externa o escenarios de compras estatales. A través de ellos se buscaba desarrollar la creatividad de las emprendedoras en función de la idea de negocio.

- **Diseño del Plan de negocios:**

A esta etapa llegaban las treinta mujeres que venían trabajando desde la etapa de formación general en emprendimiento. Al final de ella, se seleccionaban las mujeres que implementarían la idea de negocio, por lo que se reevaluaba el impacto económico⁵³ y social de la empresa y el potencial de desempeño empresarial de la idea (Proyección de ventas mensuales de mínimo 5 millones en el primer año, crecimientos dinámicos de más del 30% durante los primeros tres años y generación de mínimo dos empleos directos no familiares en el primer año). También se ponía especial atención al liderazgo de la emprendedora, en su capacidad de desarrollo de productos/ Servicios innovadores y en la disponibilidad de recursos económicos para la puesta en marcha de la empresa y el compromiso de la emprendedora.

Esta etapa fue objeto de modificación en la cuarta cohorte del programa, cuando el equipo ejecutor decidió actualizar la metodología del sub componente, cambiando el plan de negocios por un “modelo-plan de negocios” que pretendía organizar los componentes del tradicional plan de negocios, en la estructura del modelo “Canvas” propuesto por Alexander Osterwalder.

Al final de los tres meses que duraba esta etapa, se seleccionaban aproximadamente de 15 a 18 beneficiarias para implementar el plan de negocios.

- **Implementación:** Durante esta etapa se brindó asistencia técnica y acompañamiento en la implementación del plan de negocios mediante asesorías in situ entre otras actividades prácticas. Un criterio importante para llegar a esta

⁵³ CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE, Op, cit. p. 23

etapa, era tener una idea de negocio con capacidad de ser implementada en los tres meses que duraba la etapa.

- **Promoción comercial y consolidación de la nueva empresa:** Se les enseñó a las emprendedoras a seleccionar los mejores escenarios para incursionar en el mercado de acuerdo a su tipo de producto o servicio y se les apoyó económicamente para que participaran en ferias comerciales, ruedas de negocios, eventos locales o nacionales. Esta etapa no tiene un momento de inicio y fin claro dentro ciclo de formación del sub componente, pues podía darse a lo largo de proceso de formación (para empresas que tuvieran menos de un año de operación según el registro en cámara), durante la etapa de implementación y en ocasiones extenderse hasta terminada la cohorte en que participó la beneficiaria.

4.5 COMITÉ DE EXPERTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE NEGOCIOS

El programa Mujeres Ecco contaba con un sistema de acompañamiento denominado Comité de expertos para la implementación de negocios (CEIN), compuesto por tres consultores expertos que trabajaban de manera integral y complementaria con el grupo de beneficiarias seleccionadas para la formulación del plan de negocios y para la implementación de este. Los consultores estaban alineados conceptualmente en la asistencia técnica en los temas: mercadeo, estrategia y finanzas, asegura el Director Ejecutivo Nacional del proyecto, (Programa Mujeres Ecco, Bucaramanga, Colombia, observación inédita, 2014).

El sistema, también contaba con una metodología que consistía en reuniones mensuales de evaluación intermedia de objetivos siguiendo el estilo junta directiva, en las que se presentaba una rendición de cuentas sobre los avances , una serie de objetivos intermedios que permitían medir el avance de las emprendedoras, combinando de manera sistémica las sesiones de capacitación

- taller, la consultoría individual y el acompañamiento grupal entre emprendedoras pares con un consultor padrino de 10 beneficiarias ⁵⁴.

⁵⁴ Fondo Multilateral de Inversiones- Banco Interamericano de Desarrollo. Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia. [En línea]. [Washington D. C, Estados Unidos]. BID-FOMIN. Informe de avance. [Citado 20 de mayo, 2014]. Disponible en: <<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=2260800>>

5. RESULTADOS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO.

Las iniciativas de *mentoring* y *coaching*, son altamente valoradas por muchas mujeres empresarias, debido a los efectos positivos que estas tienen en la supervivencia de las nuevas empresas y por la confianza que les brindan para enfrentarse al reto de iniciar un proyecto empresarial⁵⁵. Con el fin de analizar la influencia empresarial y personal de un grupo representativo de beneficiarias que participaron del sub componente creación de empresas del programa Mujeres Ecco Bucaramanga, se realizó una encuesta de diagnóstico que sirvió como insumo para la realización de varios análisis descriptivos (véase anexo F).

Para el cálculo del tamaño de una muestra que represente el sub componente creación de empresas del programa Mujeres Ecco - Bucaramanga, se utilizó el método de muestreo estratificado aleatorio cuando la población es finita y el muestreo es sin remplazo. Lo anterior se decidió teniendo en cuenta que el programa Mujeres Ecco, fue ejecutado a lo largo de siete cohortes, cada una en diferentes momentos del tiempo (véase figura 3) y que si bien el proceso en general mantuvo unas etapas constantes, las condiciones del entorno y la metodología del programa evolucionaron hasta convertir el total de la muestra en una no homogénea. De lo anterior y utilizando la ecuación para el cálculo del tamaño de la muestra en un diseño de este tipo, se obtiene que el total de la muestra representativa que debe ser consultada es de 45 beneficiarias.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población = 112

⁵⁵ Exchange-Traded Funds. Inform: Women Entrepreneurship Issue. [en línea] NEWS AND VIEWS TO KEEP YOU IN THE KNOW FROM THE ETF COMMUNITY. South Kansas, Estados Unidos]. 2013, no. 14. [consultado el 5 de Junio de 2014]. Disponible en: <http://etf.europa.eu/web.nsf/pages/INFORM_14_WOMEN_ENTREPRENEURS>

| | | |
|-----|-------------------------------|--------|
| Z = | Z (seguridad del 95%) | = 1,96 |
| P = | Proporción esperada (0,05) | = 0,05 |
| Q = | 1-p (0,95) | = 0,95 |
| E = | Precisión de la investigación | = 5% |

Para determinar el número de observaciones que fueron necesarias por cada cohorte se utilizó la siguiente ecuación:

$$n_i = n * \frac{N_i}{N}$$

Dónde:

| | | |
|------|--|------------------|
| n = | Muestra representativa calculada | = 45 |
| Ni = | Número total de beneficiarias de la cohorte a evaluar | =Varía por corte |
| N = | Población total de beneficiarias del programa (sub componente creación, Bucaramanga) | = 0,05 |

De acuerdo a lo anterior, el número de observaciones para cada estrato estuvo distribuido de acuerdo a lo mostrado en la tabla 1:

Tabla 4. Numero de beneficiarias seleccionadas por cohorte.

| | | | | | | | | |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| Cohorte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total |
| Numero de beneficiarias | 6 | 6 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 45 |

Fuente Elaboración propia

5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA ENCUESTA DIAGNÓSTICO

La encuesta se desarrolló a través de un formulario online soportado en la plataforma Drive de Google durante el periodo comprendido entre abril y mayo del 2014. Para comunicarle a las potenciales encuestadas acerca del estudio, se les llamó a los números de contacto personales y de las empresas para

comentarles acerca de la intención de realizar una medición de la influencia del programa en los efectos de su vida personal y en el desempeño empresarial. En la llamada se le daba a la beneficiaria la opción de realizar la encuesta telefónicamente o recibir el link al correo electrónico para realizarla sin intermediarios. Pese a que se intentó contactar con todas las beneficiarias, algunas de ellas afirmaron no tener la intención de participar en el estudio y con otras no se pudo establecer contacto en los números que fueron suministrados por la CCB o en los datos de contacto de la empresa disponibles en la web y páginas amarillas. En definitiva, se logró contactar a un total de 39 beneficiarias de las 45 requeridas, de las cuales 7 manifestaron haber cerrado la empresa, y una de ellas haberla vendido tal como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5. Empresas encuestadas por cohorte.

| Cohorte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| Numero de beneficiarias encuestadas | 3 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 39 |
| Empresas activas | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 6 | 6 | 31 |

Fuente Elaboración propia.

Para las ocho beneficiarias que no continúan desarrollando el proyecto empresarial que se gestó en el programa Mujeres ECCO, se llevó a cabo una encuesta corta que permitió identificar la duración que tuvo la empresa en operación, las causas del cierre y la relación que perciben las beneficiarias de su participación en el programa con el cierre de la misma.

Dado lo anterior, el error del muestreo aumentó de 5% a 5.57% de acuerdo a lo observado en el siguiente cálculo del error

$$e = \sqrt{\frac{z^2 * p * q * (N - n)}{Nn}}$$

| | | |
|-----|----------------------------|--------|
| N = | Total de la población | = 112 |
| Z = | Z (seguridad del 95%) | = 1,96 |
| P = | Proporción esperada (0,05) | = 0,05 |
| Q = | 1-p (0,95) | = 0,95 |

n = Tamaño de la muestra observada = 39

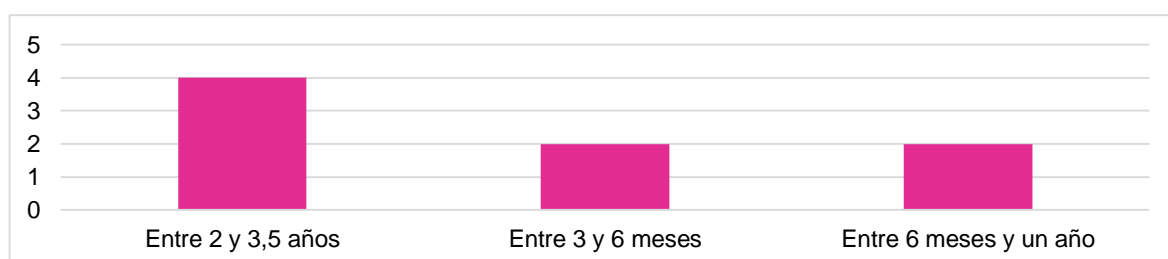
Como se observa, el aumento en el error es mínimo y se considera aceptable para efectos del presente estudio.

5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA PARA EMPRESAS CERRADAS

Para las beneficiarias que manifestaron no seguir con la empresa creada durante el programa Mujeres Ecco, se recolectó información a través de una encuesta (véase anexo I) que permite evidenciar la duración que tuvo la empresa en operación, las causas del cierre y la relación que perciben las beneficiarias de su participación en el programa con el cierre de la misma.

5.2.1 Tiempo que operaron las empresas que fueron cerradas. Se les preguntó a las mujeres que manifestaron tener la empresa cerrada, acerca del número de tiempo que esta duró en funcionamiento. La mayoría de las encuestadas, logró que la empresa durara entre 2 y 3,5 años operando y en menor proporción aseguraron haber durado un periodo comprendido entre 3 y 6 meses o de 6 meses a 1 año. Los resultados se muestran en la figura 5. Tomando en consideración el proceso de emprendimiento definido por el GEM (Ver figura 1), estas empresarias no llegaron a consolidarse como empresarias establecidas.

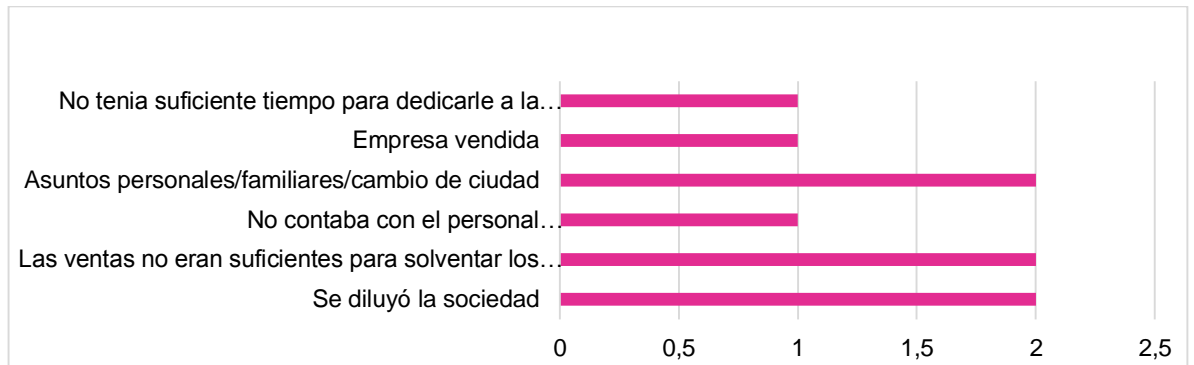
Figura 5. Tiempo que operó la empresa



5.2.2 Causas que motivaron el cierre de la empresa.

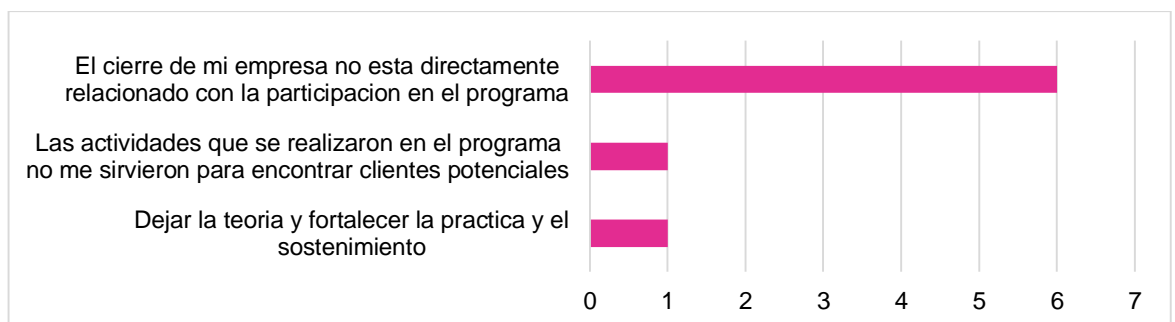
Se trató de identificar cuáles eran las causas que llevaron a las mujeres a tomar la decisión de cerrar la empresa. Se observa que hubo tres causas que influyeron en igual proporción en el cierre de la empresa: la dilución de la sociedad jurídica, un bajo nivel de ventas y asuntos personales, familiares o cambios de ciudad, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Causas que motivaron el cierre de la empresa



5.2.3 Percepción de las beneficiarias acerca de la posible influencia del programa para evitar el cierre de la empresa. En aras de conocer si el programa hubiera podido realizar acciones que influyeran en la permanencia de las empresas en el mercado, se les propuso una serie de posibles respuestas a las beneficiarias que permitieran identificar acciones que hubieran evitado el desenlace de la empresa. De los resultados se destaca que 6 de las 8 encuestadas afirmaron que el programa no tuvo ninguna influencia en la causa que las llevó a cerrar la empresa (Véase figura 7). Por lo anterior se concluye que las causas del cierre de las empresas se deben a factores ajenos al programa Mujeres Ecco.

Figura 7. Percepción de las beneficiarias acerca de la posible influencia del programa Mujeres Ecco para evitar el cierre de la empresa.



5.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA PARA EMPRESAS ACTIVAS

Una vez se dio por terminado el periodo de realización de las encuestas a las 31 empresarias cuya empresa estaba aún en operación, se hizo un análisis de los resultados de cada uno de los bloques que esta contenía.

Bloques que conforman la encuesta diagnostico

El primero de los bloques permitió hacer una **caracterización del perfil de las beneficiarias** a partir de información como la edad, estrato socioeconómico, estado civil, nivel educativo, método de aprendizaje de la labor productiva, motivación para emprender, dedicación horaria a la empresa, número de hijos, personas que dependen económicamente de la actividad empresarial. También se les consultó a las mujeres acerca del impacto de la actividad emprendedora en la calidad de vida de las beneficiarias, ocupación, posición de la empresaria acerca de vender o cerrar la empresa ante la posibilidad de un empleo estable, con el fin de analizar los efectos del programa en estas variables.

Por otro lado, el segundo bloque contiene información para **caracterizar las empresas creadas** mediante el programa Mujeres Ecco, teniendo en cuenta la actividad económica, tipo jurídico, certificados con los que cuenta la empresa, principal capital usado para crear la empresa, activos que han sido adquiridos gracias a la rentabilidad de la empresa, el número de empleos (directos, indirectos y familiares).

El tercer bloque se utilizó para el **análisis del desempeño empresarial** de las empresas constituidas por las beneficiarias. Este bloque incluye 26 preguntas, que se realizaron utilizando como base, la matriz de factores de éxito propuesta por Cancela & Gasca⁵⁶ para identificar la presencia de buenas prácticas de las empresas impulsadas por programas de apoyo.

⁵⁶ CANCELA, Elaine; GASCA, Reyna. Fomento de la actividad emprendedora por el Programa Impulsa. Casos: GAM, INNOVEM y PROCAMIX de Puebla de la Escuela de Negocios y Economía. Trabajo de grado Licenciatura en Administración de Empresas. Puebla. Universidad de las Américas Puebla. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, 2006. 104 p.

Finalmente, el último bloque ofrece información que permitió realizar una **estimación cuantitativa del impacto generado por la intervención del programa Mujeres Ecco en las beneficiarias**, para evidenciar cuál hubiera sido la situación de ellas como empresarias si el programa no hubiera intervenido su idea de negocio y en la implementación de la misma. Los resultados de este último bloque se exponen en el capítulo 6.

5.3.1 Perfil socio-demográfico de la Mujer Ecco

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada variable socio-demográfica y el análisis de los mismos.

- **EDAD**

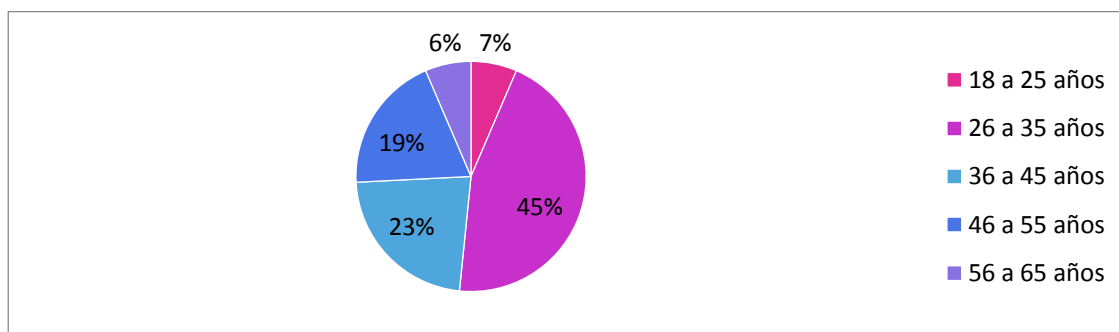
En los resultados del estudio, se destaca que la mayor cantidad de beneficiarias del programa (45%) están en el rango de edades de 26 a 35 años seguidos del rango correspondiente de 36 a 45 años que representa un 23% de las encuestadas. Estos resultados coinciden con la caracterización hecha por el BID a las emprendedoras de Latinoamérica y el Caribe en el estudio WeGrow⁵⁷, en donde la mayor frecuencia de las emprendedoras de la región, se ubicaron dentro del rango de edad de 30 a 39 años. Los resultados del análisis de las beneficiarias del programa, dan indicios de que las mujeres dentro de los rangos de edad de 18 a 25 años y 56 a 65 años fueron las menos influenciadas por el programa. El bajo nivel de emprendimiento en el rango de edad de 18-25 años puede deberse a que el programa tiene dentro sus criterios de selección, elegir a mujeres con título profesional, y las mujeres en este rango de edad aún están cursando su carrera universitaria. Por su parte el bajo nivel de emprendimiento en el rango de 56 a 65 años, coincide con la afirmación hecha por el GEM⁵⁸,

⁵⁷ Banco Interamericano de Desarrollo. WE GROW: Unlocking the Potential of High-Growth Women Entrepreneurs in Latin America and the Caribbean [En línea]. Washington, D.C.: Fomin [citado el 11 de Junio 2014]. Disponible en: < <http://www.fomin.org/en-us/home/knowledge/developmentdata/wegrow.aspx> >.

⁵⁸ Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2012, Op, cit. p.11

según la cual el nivel de emprendimiento por oportunidad es inversamente proporcional a la edad de la mujer, como lo evidencia la figura 8.

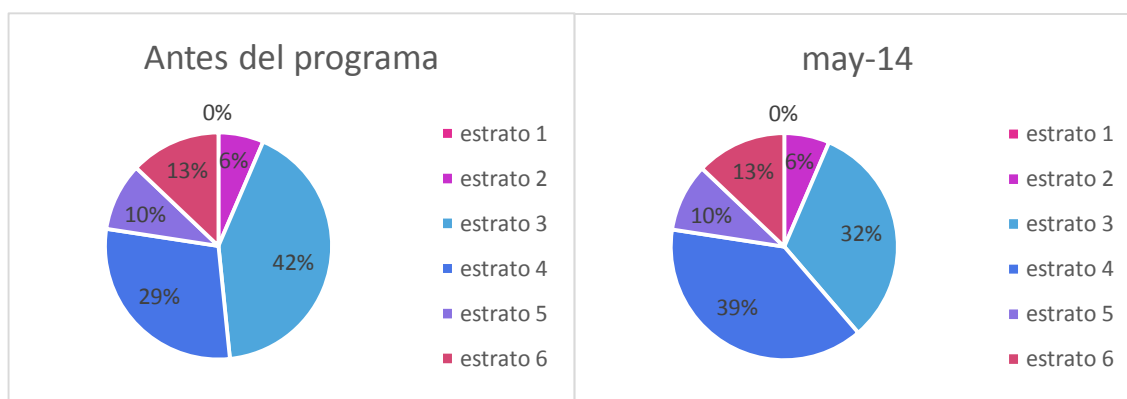
Figura 8. Edad de las beneficiarias



- **ESTRATO SOCIOECONÓMICO**

Se le consultó a las beneficiarias sobre el estrato socio económico de la vivienda antes y después de implementada la idea de negocio en el programa Mujeres Ecco, con el propósito de mirar la evolución en la capacidad adquisitiva de la emprendedora. Para los estratos cinco, seis y dos, no hubo variación de un momento del tiempo a otro en el estrato de beneficiarias encuestadas; no obstante las principales variaciones se dieron en el estrato tres y cuatro, es decir para aquellas mujeres de clase media. Trece de las treinta y una mujeres encuestadas, residía en estrato tres antes del inicio de la empresa y para el momento del estudio solo diez de ellas todavía lo hacían. Por otro lado, antes del programa nueve de las mujeres residía en estrato cuatro, mientras que en la actualidad doce de ellas lo hacen. De la tabulación de la encuesta, se observa que ocurrieron tres migraciones del estrato socioeconómico tres al estrato cuatro y que el resto de las beneficiarias permanecieron en el estrato inicial. (Véase figura 9)

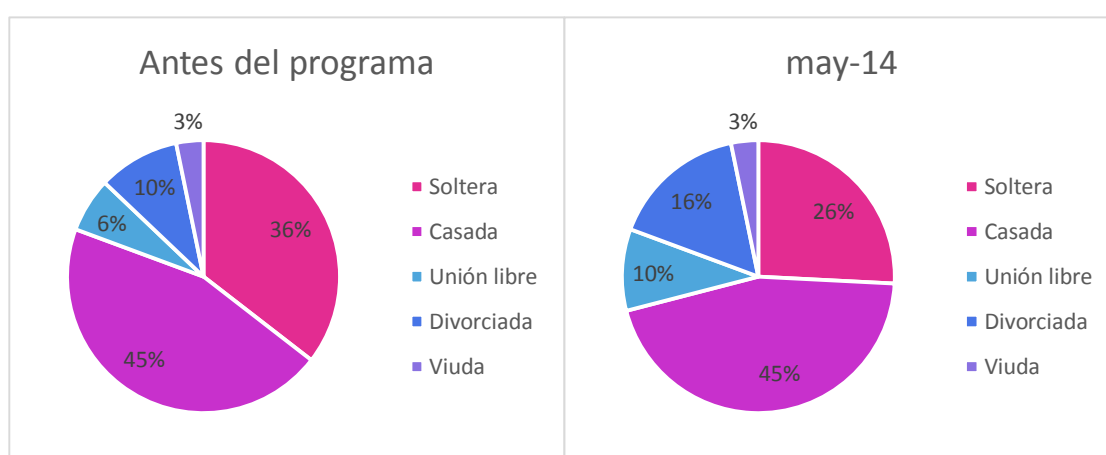
Figura 9. Estrato socio-económico



- ESTADO CIVIL

Se estudia si existe alguna variación en el estado civil de las empresarias, con el fin de identificar posibles relaciones de causalidad entre la práctica emprendedora y las relaciones interpersonales de las nuevas empresarias. De la tabulación de la encuesta, se observa que la variación del estado civil de las beneficiarias evidenciadas en la figura 10, se debe a que dos beneficiarias pasaron de ser solteras a estar casadas y una pasó a estar en unión libre. Por otro lado se evidenció que dos beneficiarias que se encontraban casadas pasaron a ser divorciadas.

Figura 10. Estado civil



- NIVEL EDUCATIVO

De manera similar, el nivel educativo de las beneficiarias del programa no varía como producto de su actividad como emprendedora (véase figura 11). No

obstante, se observa que luego del programa, diecinueve de las mujeres han realizado capacitaciones, quince de ellas talleres, diez de ellas cursos presenciales y en menor proporción otros diferentes tipos de formación de carácter informal. (Véase figura 12)

Figura 11. Nivel educativo

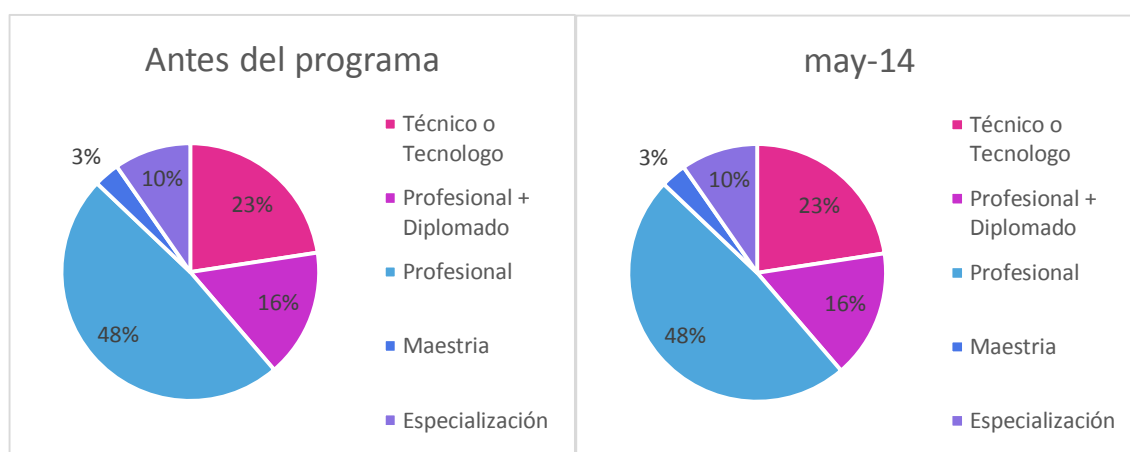
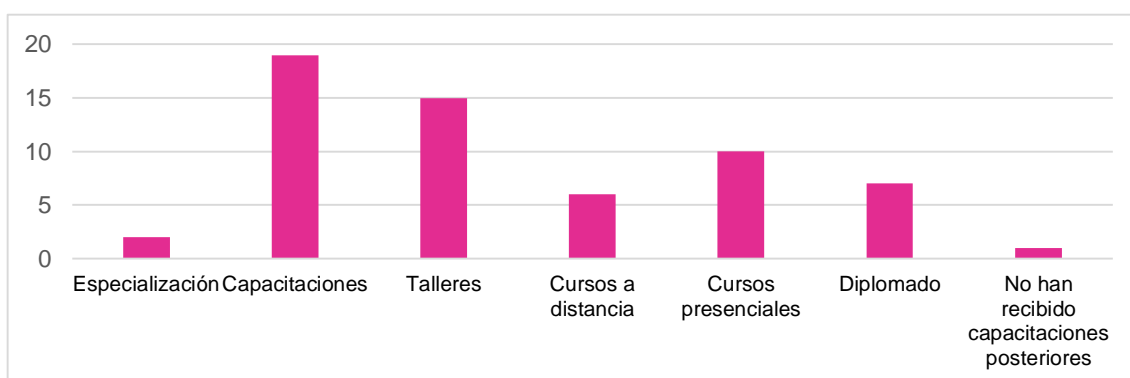


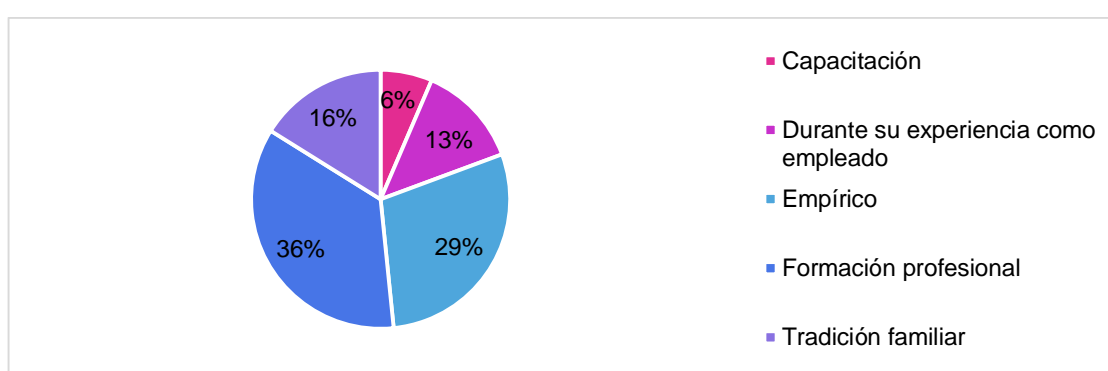
Figura 12. Formación después del programa Mujeres Ecco



- METÓDO DE APRENDIZAJE DE LA LABOR PRODUCTIVA

De estos resultados, se concluye que la principal fuente de aprendizaje de las actividades que realizan las empresarias como base para el desarrollo de su actividad empresarial es su formación profesional, seguido de los conocimientos empíricos. De lo anterior se concluye que el 36% de las beneficiarias optó por el emprendimiento como alternativa de desarrollo profesional como muestra la figura 13.

Figura 13. Aprendizaje de la labor productiva de la empresa

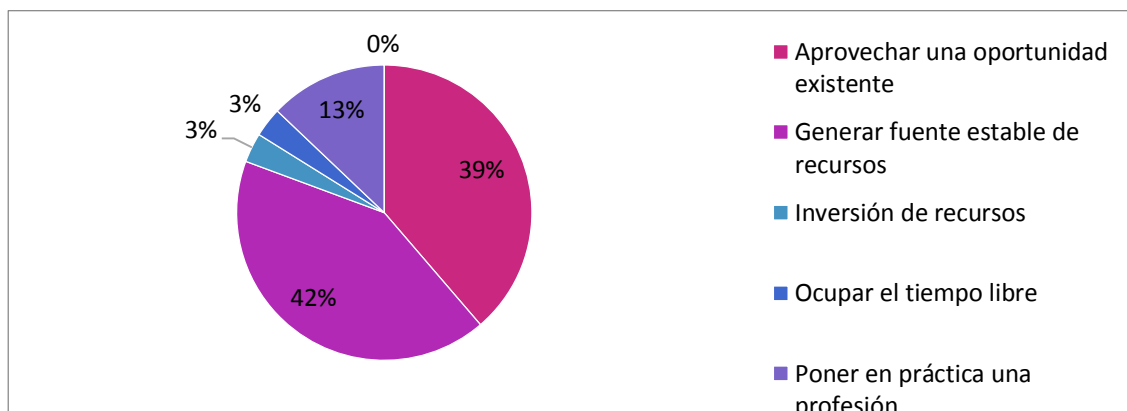


- MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER

Las motivaciones para emprender manifestadas por las mujeres, evidencian un panorama muy positivo pues dan muestra de que en mayor medida las empresas fueron gestadas por generar una fuente estable de recursos (42%) o aprovechar una oportunidad existente (36%) (Véase figura 14), este último está directamente relacionado con la capacidad de crecimiento de las empresas. Lo anterior, coincide con lo reportado por el GEM⁵⁹ en el año 2010 (fecha donde inició la primera cohorte del programa), donde la TEA de emprendimiento por oportunidad para Bucaramanga (12,7%), sobresale por ser mayor que la de Colombia (10,01%), Latinoamérica (12,66%) y la de los países impulsados por la eficiencia (6.97).

⁵⁹ Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Reporte GEM Colombia regiones / Bucaramanga 2010-2011. Bogotá, Op. Cit., p 33

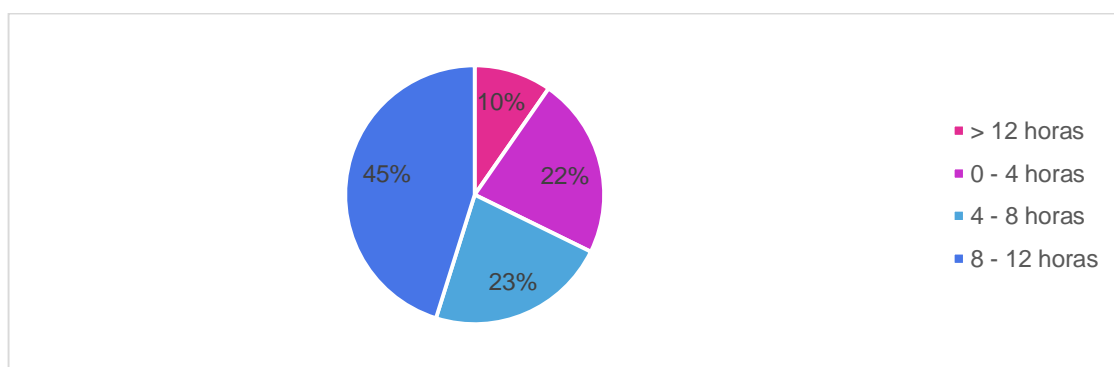
Figura 14. Motivación para emprender



- DEDICACIÓN HORARIA A LA EMPRESA

Cuando se les consultó a las beneficiarias acerca del tiempo que dedicaban a la empresa, el 45% de ellas aseguró dedicar entre 8-12 horas del día a ejercer el rol de empresarias, seguidamente de un 23 % que afirmó dedicarse a la empresa de 4-8 horas. Por otro lado, el 22 % de las encuestadas, asegura dedicar media jornada laboral (4 horas al día) a la empresa, lo que sugiere que posiblemente este grupo de mujeres alternan sus actividades empresariales con algún empleo o con actividades familiares en el resto del día. (Véase figura 15)

Figura 15. Dedicación horaria a la empresa

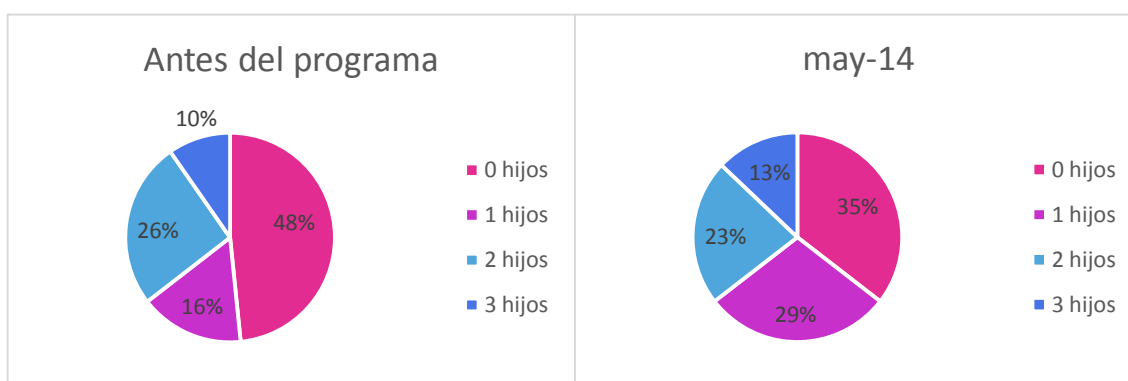


- NÚMERO DE HIJOS

Para determinar cuántas de las beneficiarias del programa debieron conciliar el rol de madres con el de empresarias, se consultó a las mujeres acerca del número de hijos para el momento antes de ingresar al programa y el momento

del estudio (mayo 2014), partiendo del hecho de que como asegura el BID, la baja cantidad de tiempo invertido, junto con las responsabilidades domésticas y maternas, influyen negativamente en la rentabilidad de las empresas creadas por mujeres⁶⁰. La figura 16 muestra un aumento del 52% al 65% de beneficiarias que tienen hijos. Se observa que la mayor variación ocurrió en las mujeres que fueron madres por primera vez (1hijo), entre ambos momentos del tiempo (el grupo “0 hijos” se redujo en porcentaje y se aumentó el número de mujeres con un hijo, casi al doble de la proporción), así como una variación de menor proporción en el número de hijos de quienes ya eran madres.

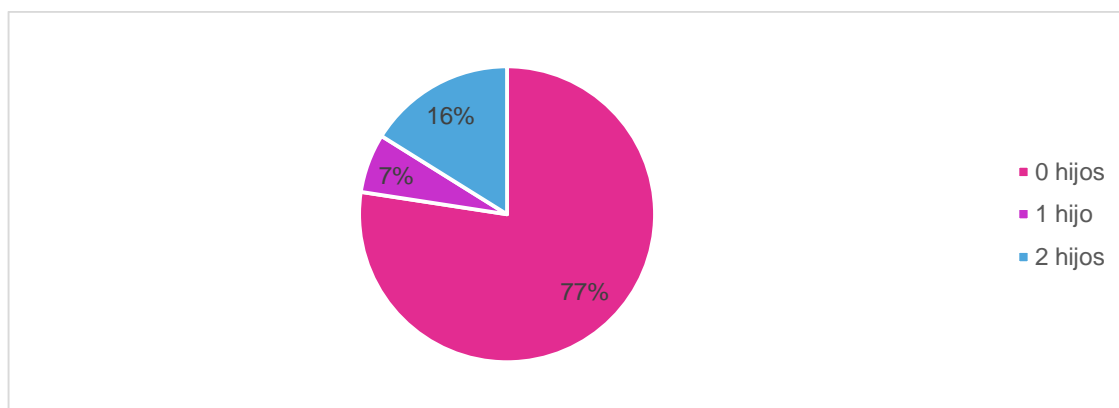
Figura 16. Número de hijos



Por otro lado, cinco de las 31 entrevistadas, manifestaron tener dos hijos menores de seis años para el momento en que iniciaron su participación en el programa y dos de ellas manifestaron tener solo un hijo menor de seis años para la época. De esta manera, solo 23% de las encuestadas, se vieron enfrentadas al reto de formarse como empresarias e implementar la idea de negocio al tiempo que cumplían con el rol de madres de niños menores de 6 años tal como se muestra en la figura 17.

⁶⁰ Departamento de Economía, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, UCA. Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina. El Salvador. 2010, vol. 2, no. 21

Figura 17. Número de hijos menores a seis años en el momento de iniciar la participación en el programa

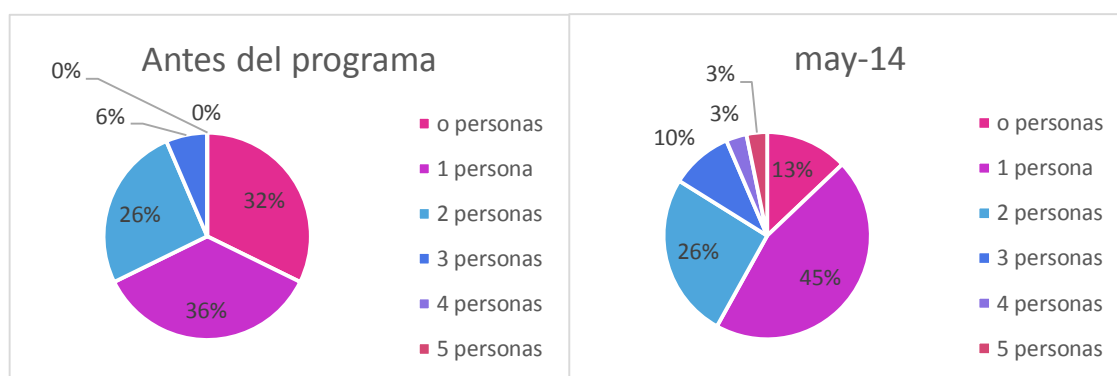


- **PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA BENEFICIARIA**

Se consultó el número de personas que dependen económicamente de la beneficiaria para ambos momentos estudiados, para identificar la influencia de la actividad emprendedora de las mujeres en el bienestar de su entorno familiar, considerando el hecho de que las mujeres son más propensas a destinar sus utilidades al beneficio de la familia, que sus contrapartes masculinas⁶¹. Como se observa en la figura 18, hubo un aumento en el número de personas que dependen económicamente de las beneficiarias. La tabulación de la encuesta muestra que 12 de las 31 beneficiarias aumentaron en diferentes proporciones el número de personas dependientes, especialmente para el caso de las mujeres que antes del programa manifestaron no tener ninguna persona a cargo (seis de ellas, aumentaron de cero personas a cargo a 1 o 2 personas). Por otro lado 19 beneficiarias no variaron el número de personas dependientes de un momento del tiempo al otro.

⁶¹ Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Colombia (2012), Op. Cit. 16

Figura 18. Número de personas que dependen económicamente de las beneficiarias

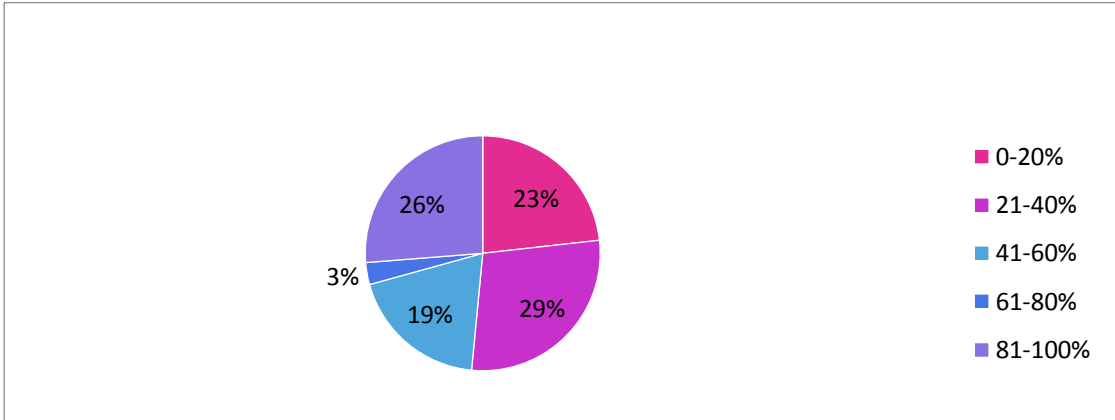


- **IMPACTO DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA EN LA CALIDAD DE VIDA DE LAS BENEFICIARIAS**

Con el fin de percibir la influencia del programa en la calidad de vida de las beneficiarias y de sus familias, se indagó acerca del porcentaje de las contribuciones de las mujeres al hogar generadas por las utilidades de la empresa. Como se observa en la figura 19, el 28% de las mujeres están contribuyendo en un 21 al 40% a los gastos de sostenimiento del hogar, seguido de un 26% que afirma suplir entre el 81 al 100% de los mismos. Lo anterior, concuerda con lo expuesto por el BID⁶², quien afirma que el emprendimiento femenino genera un enorme beneficio a las sociedades, por la directa relación que tiene con el beneficio de las familias, la igualdad de género y en el desarrollo económico de la región.

Figura 19. Porcentaje de los gastos de sostenimiento familiar que son suplidos por las utilidades de la empresa

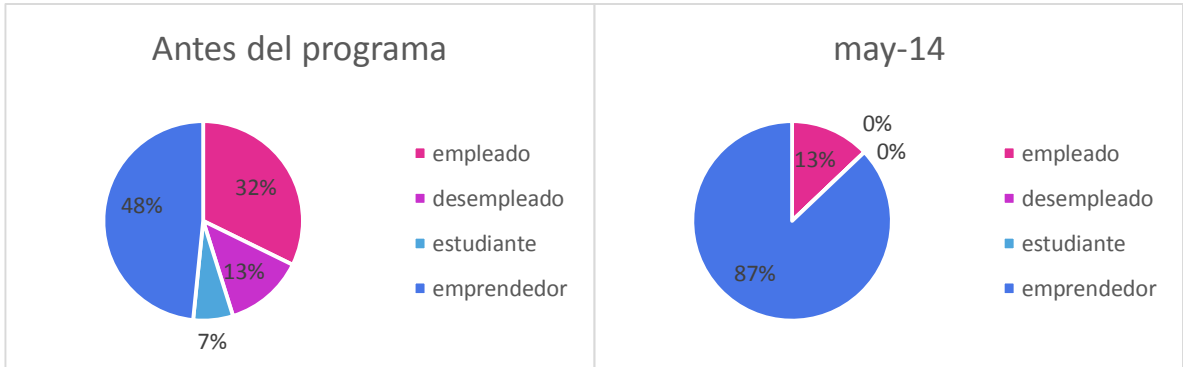
⁶² Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Colombia (2012), Op., cit p.6



- OCUPACIÓN

Se les preguntó acerca de la ocupación en ambos momentos del estudio, para evidenciar cuantas de ellas continuaron siendo empleadas, estudiantes o emprendedoras luego de la creación de la empresa. Como era de esperarse, se observa una migración de las beneficiarias hacia la ocupación “Emprendedor” a causa de la creación de las empresas (véase figura 20). No obstante, se asume que aquellas beneficiarias que manifiestan seguir siendo empleadas, también se desempeñan como emprendedoras debido a que la empresa continúa en operación.

Figura 20. Ocupación de las beneficiarias



- POSICIÓN DE LA EMPRESARIA ACERCA DE LA IDEA DE VENDER O CERRAR LA EMPRESA ANTE LA POSIBILIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE

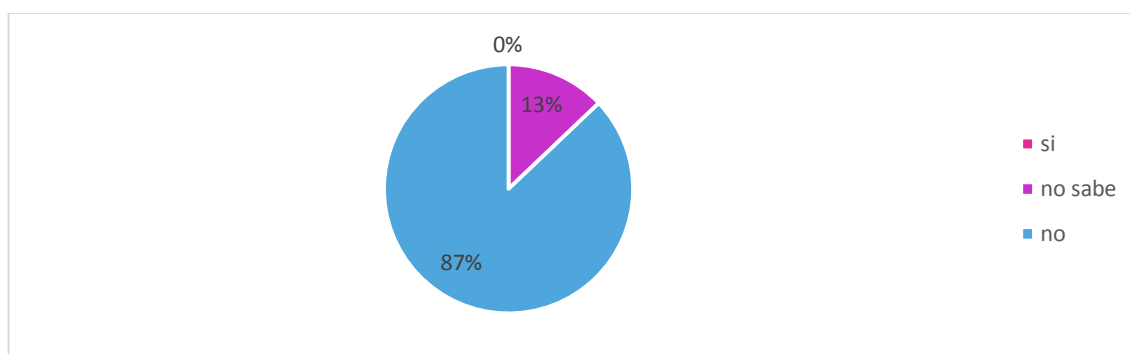
Durante el estudio se quiso conocer la posición de las empresarias ante la pregunta “¿Cerraría o vendería su empresa en caso de la posibilidad de tener un empleo estable?” a lo cual, el 87% de las encuestadas respondió que no lo haría pese a diferentes dificultades que manifestaron haber vivido en la labor emprendedora y 13% de ellas, dudó de la decisión que tomarían en caso de que se diera este evento (Véase figura 21). El hecho de que ninguna mujer haya contestado afirmativamente a la pregunta, puede estar relacionado con el énfasis que hizo el programa en la persistencia que debían tener las beneficiarias en el desarrollo de la empresa.

Durante las entrevistas realizadas como parte de la metodología del proyecto, una de las beneficiarias dedicada a la confección de prendas de vestir, manifestó que en el programa las habían motivado siempre a persistir y que se generaban espacios en que las mujeres compartieron sus historias de emprendimiento y dificultades, donde los consultores y el equipo del programa las instaron a continuar pese a las adversidades económicas, familiares y emocionales a las que en ocasiones se veían enfrentadas.

La determinación hacia la permanencia en las actividades empresariales que mostraron las Mujeres Ecco, coincide con la manifestada en el perfil de la mujer emprendedora de Latinoamérica y el caribe, donde el 85% de las mujeres aseguraron que querían continuar haciendo crecer sus empresas, mientras el 88% afirmó que haría lo necesario para llevar su empresa al siguiente nivel⁶³.

⁶³Banco Interamericano de Desarrollo. WE GROW, Op. cit., p 34

Figura 21. Posición de la empresaria acerca de la idea de vender o cerrar la empresa ante la posibilidad de un empleo estable.



5.3.2 Caracterización de las empresas creadas.

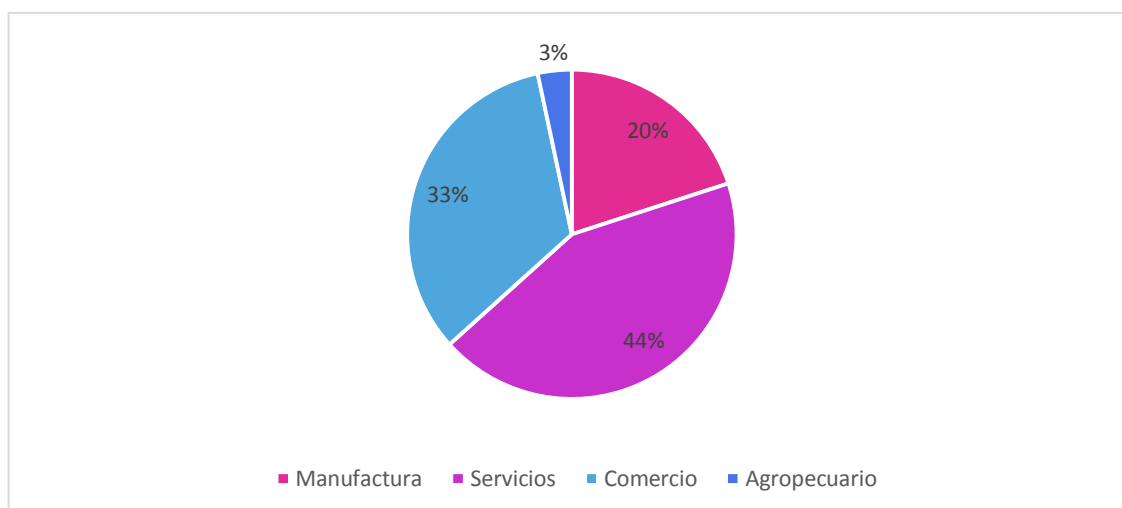
Los resultados de las empresas creadas por las beneficiarias son los presentados a continuación.

- **ACTIVIDAD ECÓNOMICA**

Las empresas creadas en el sub componente creación de empresas del programa Mujeres- se encuentran clasificadas principalmente en el sector servicios, comercio, manufactura y agropecuario, según lo mostrado en la figura 22. No obstante, algunas actividades económicas, se dan en mayor frecuencia que otras para el grupo de las empresas estudiadas. Se observa, que las mayores frecuencias se dan en cuatro de las empresas que se dedican a la confección de prendas de vestir, tres al comercio al por menor de prendas de vestir y accesorios y tres a actividades especializadas de diseño. Lo anterior, concuerda con lo expuesto por el BID⁶⁴, que afirma que los negocios encabezados por las mujeres suelen concentrarse en sectores económicos como comercio, servicios y manufactura.

⁶⁴ Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial, Op. cit., p. 11

Figura 22. Actividad económica



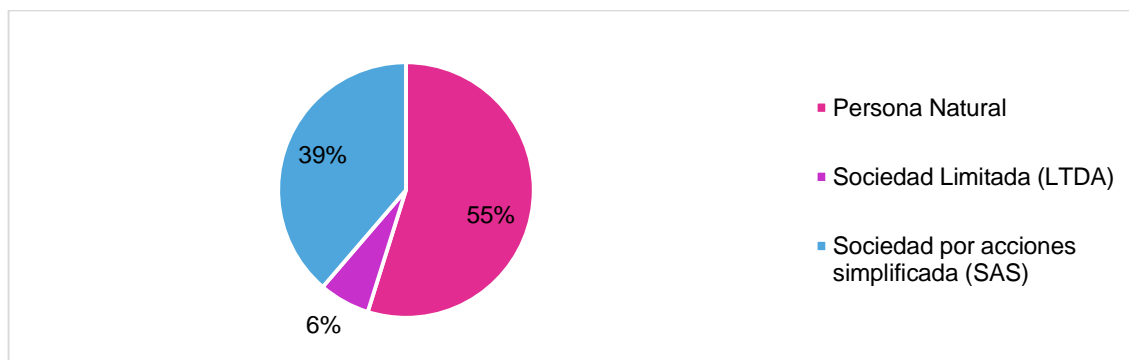
- TIPO JURÍDICO

La clasificación de las empresas creadas según su tipo jurídico expuesta en la figura 23, muestra una marcada tendencia hacia la elección de la figura persona natural, que corresponde con un 55% del total de las empresas creadas, seguido de las sociedades por acciones simplificadas que representan un 39% del total y tan solo un 6% con la figura de sociedad limitada.

La marcada tendencia hacia la elección de persona natural como forma jurídica de la empresa, coincide con los resultados del ADN sectorial expuesto por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, que asegura que este tipo de figura legal es la más apetecida para los nuevos empresarios de la región⁶⁵.

⁶⁵ Cámara de comercio de Bucaramanga. ADN sectorial [en línea]. Bucaramanga, (Colombia): Observatorio regional de competitividad, [citado el 17 de mayo, 2014]. Disponible en: <<http://www.compitem360.com/adnsectorial/>>

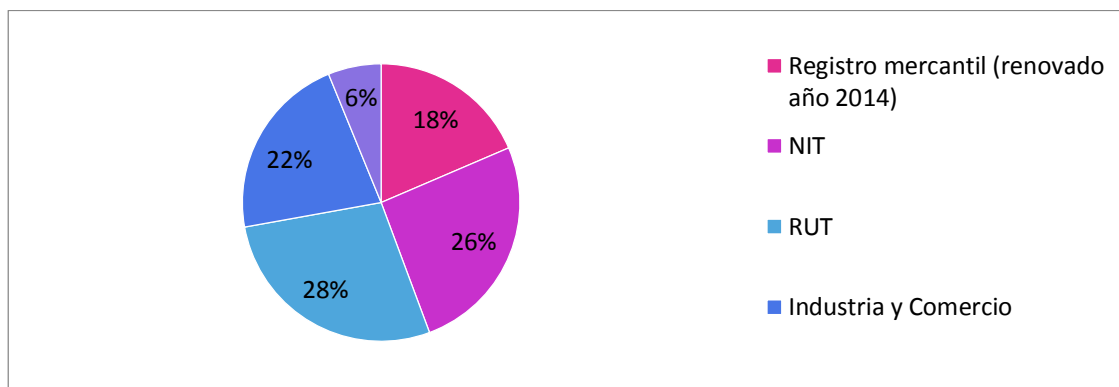
Figura 23. Tipo Jurídico



- **CERTIFICADOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA**

Se cuestionó a las beneficiarias acerca de los certificados empresariales con los que cuenta la empresa para determinar que tan bien responden a los requerimientos legales exigidos (véase figura 24). De los resultados, se observa que las beneficiarias del programa, siguen siendo renuentes al pago anual del registro mercantil y al registro de libros contables. También se observa que algunas de las mujeres manifestaron no tener RUT ni NIT, sin tener en cuenta que el hecho de que estar inscrito en el RUT implica la tenencia de NIT (en persona natural es la cedula de ciudadanía) para todas las empresas legalmente constituidas y que todas ellas cumplen con este requisito, pues era necesario para la puesta en marcha de la empresa en la última etapa del programa. Esto muestra falta de claridad en temas tributarios básicos referente a la constitución legal de la empresa.

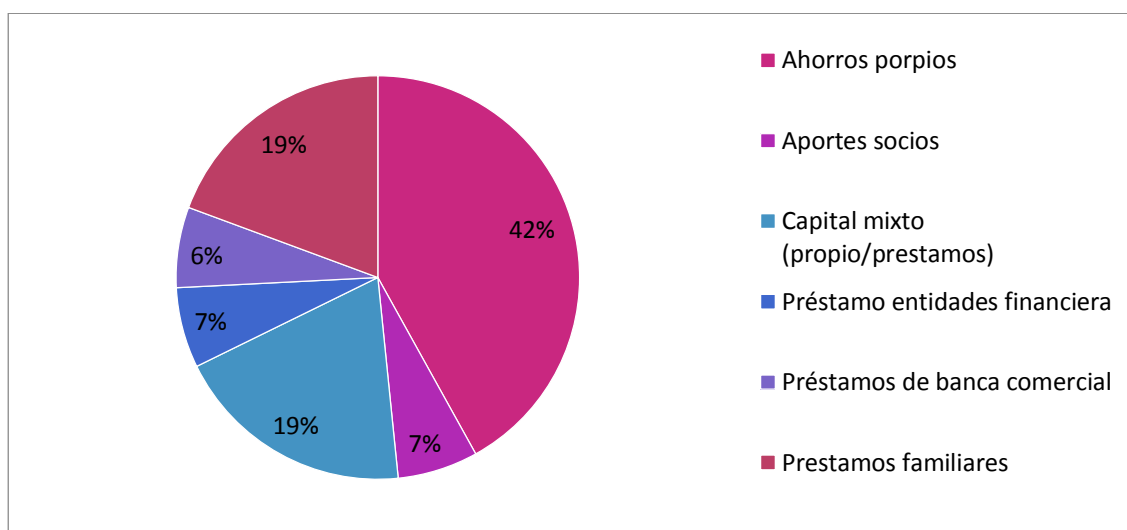
Figura 24. Certificados de las empresas constituidas



- **PRINCIPAL CAPITAL USADO PARA CREAR LA EMPRESA**

La figura 25 muestra que los ahorros propios fueron la principal fuente de financiamiento que utilizaron las beneficiarias de Mujeres ECCO-Bucaramanga, para poner en marcha las ideas de negocio. El hecho de que la mayoría de las mujeres contaran con ahorros que pudieran usar para iniciar su empresa, reafirma lo expresado por Torres⁶⁶ con base en el estudio Monitor 2003, donde se concluye que entre las personas de la región (Santander) existe una inclinación cultural hacia el ahorro, la moderación económica y el prudente en el uso de las cosas.

Figura 25. Principal recurso utilizado para iniciar la empresa

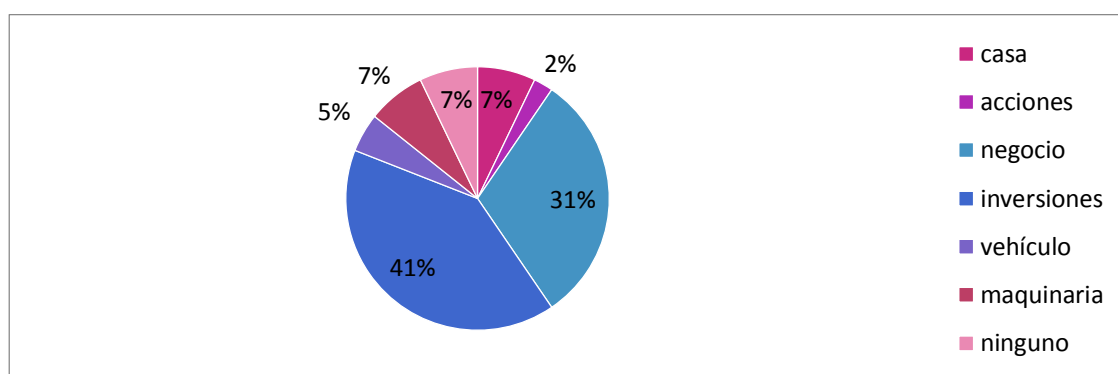


⁶⁶ Torres, Op. Cit., 23

- **ACTIVOS QUE HAN SIDO ADQUIRIDOS GRACIAS A LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA**

Otra forma de estimar la contribución de la empresa a la calidad de vida de las mujeres, fue determinando el tipo de los activos que han sido adquiridos gracias a las utilidades de la empresa. Los resultados de la figura 26, se concluye que la gran mayoría de las utilidades obtenidas, se reinvierten en la empresa debido a que “negocio (31%)”, “inversiones (41%)” y “maquinaria (7%)” fueron los numerales con mayor frecuencia. Lo anterior da indicios del alto compromiso de las mujeres con la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

Figura 26. Activos adquiridos gracias a la empresa creada



- **NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS**

El número de empleos generados por una empresa, es quizá uno de los indicadores más significativos acerca del impacto de la misma en el crecimiento económico del entorno que la rodea. En el contexto del programa Mujeres ECCO, el número de empleos potenciales que pudiera crear una idea de negocio, era un indicador de desempeño crítico a la hora de avanzar a la etapa de diseño del plan de negocios.

La figura 27 muestra que en total, se generaron 73 empleos directos entre las mujeres encuestadas, es decir aproximadamente 1.7 empleos por empresa (2.4 incluyendo valores extremos en el cálculo de la media)

Por otro lado, el número de empleos indirectos generados por las nuevas empresas, son en total 87; es decir se genera aproximadamente 2.8 empleos indirectos por empresa.

Finalmente, el total de empleos familiares es 35, de lo que se obtiene una media de 1.1 por empresa creada (véase figura 28). Lo anterior, corrobora lo planteado por el FOMIN⁶⁷, según lo cual el emprendimiento gestado por mujeres está directamente relacionado con el bienestar de las familias.

Figura 27. Distribución porcentual de número de empleos

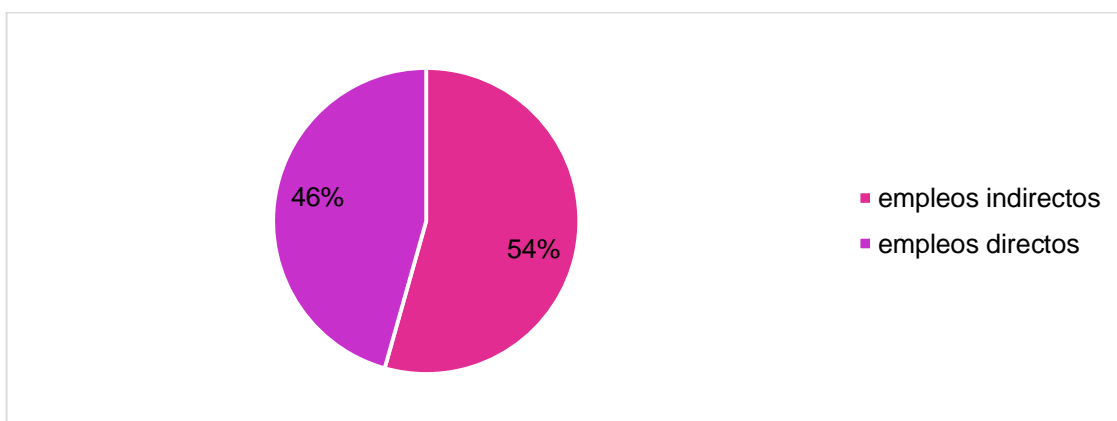
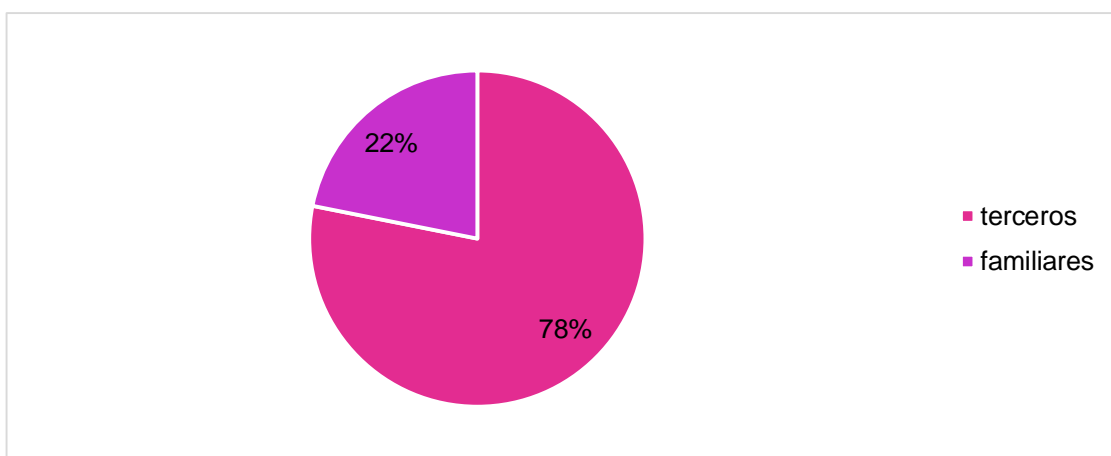
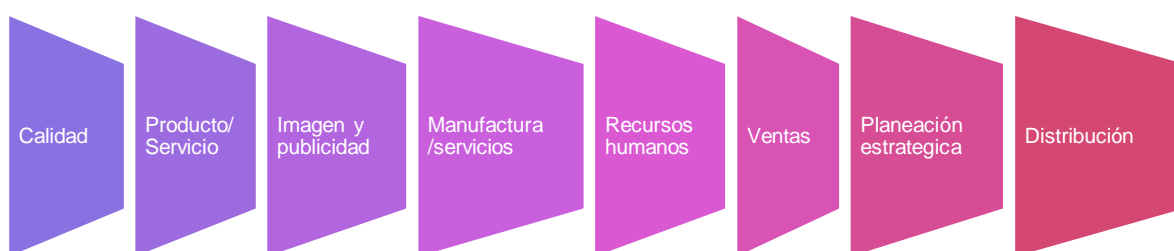


Figura 28. Distribución porcentual de empleos a terceros y familiares



⁶⁷ Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Colombia (2012), Op. Cit. 16

5.3.3 Diagnóstico empresarial. Este bloque incluye 26 preguntas, que se realizaron utilizando como base, la matriz de factores de éxito propuesta por Cancela & Gasca⁶⁸ para identificar la presencia de buenas prácticas de las empresas impulsadas por programas de apoyo. También se tuvieron en cuenta para la formulación de las preguntas, las prácticas que según Millares⁶⁹ deben ser seguidas para que una empresa funcione correctamente. De esta forma, las preguntas se clasificaron dependiendo del área de la empresa en donde se debe identificar la presencia de factores de éxito. La figura 29 presenta dichas áreas. Figura 29. Áreas en donde se identifican los factores de éxito



De lo anterior, imagen y publicidad, recursos humanos, planeación estratégica y ventas permiten concluir acerca del desempeño empresarial del área administrativa. Por otro lado, producto/servicio, manufactura/servicios y calidad, brindan información acerca de las operaciones de la empresa; mientras que el área de Distribución, brinda información acerca de los escenarios en que la empresa realiza su gestión desde el punto de vista logístico. El objetivo de este grupo de preguntas, consiste en identificar en las empresas de las mujeres encuestadas, la presencia o no de buenas prácticas que están relacionadas con el éxito de las organizaciones. Para realizar el análisis estadístico y evitar errores de subjetividad en las respuestas de las empresarias acerca de su desempeño empresarial, las 26 preguntas realizadas para el diagnóstico contienen cinco

⁶⁸ CANCELA, Elaine; GASCA, Reyna. Fomento de la actividad emprendedora por el Programa Impulsa. Casos: GAM, INNOVEM y PROCAMIX de Puebla de la Escuela de Negocios y Economía. Trabajo de grado Licenciatura en Administración de Empresas. Puebla. Universidad de las Américas Puebla. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, 2006. 104 p.

⁶⁹ MILLARES, Miriam. Factores que influyen en el éxito empresarial: Recursos Humanos, Estrategia, Diseño organizativo y Entorno. Universidad Autónoma de Barcelona, Mayo 2013.

opciones de respuesta, donde cada respuesta tiene una valoración implícita que corresponde a un nivel de la escala definida por las autoras. En dicha escala, 1 es el nivel más bajo de la variable (situación negativa) y 5 es el nivel más alto de la variable (situación positiva), de manera semejante a la valoración utilizada en la escala de Likert (Véase tabla 6).

Tabla 6 Escala de valoración preguntas diagnóstico empresarial

| | | | | | |
|------------|------|---------|-----------|-------|-----------|
| Puntaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valoración | Malo | Regular | Aceptable | Bueno | Excelente |

A partir de lo anterior, de aquí en adelante se presenta el análisis descriptivo de las preguntas de diagnóstico empresarial, agrupadas según las áreas de la empresa, donde se pretende evidenciar la presencia de factores de éxito.

- CALIDAD

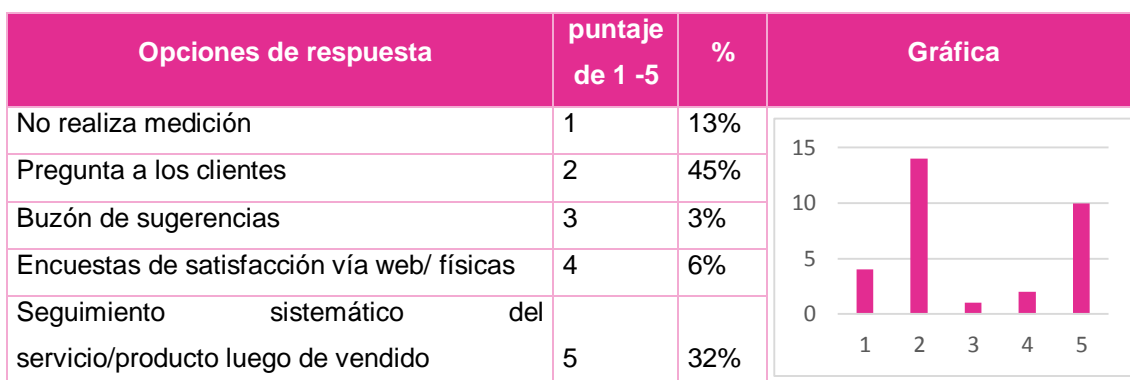
21. ¿Qué métodos utiliza para medir la calidad de los productos y/o servicios?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfico |
|---|-----------------|-----|---------|
| No realiza | 1 | 3% | |
| Solo inspección visual | 2 | 29% | |
| Inspección visual y monitoreo del proceso de producción y/o servicios | 3 | 61% | |
| Control estadístico de los procesos | 4 | 0% | |
| Mejora continua de los procesos basado en gráficos de control | 5 | 6% | |

Conclusiones destacadas

Se observa una tendencia de las empresarias en utilizar la inspección visual y el monitoreo del proceso de producción y/o servicio como método para medir la calidad de sus productos; si bien estas prácticas evidencian un nivel “aceptable” por parte de las empresarias en la medición de la calidad de los productos, existe una proporción de empresarias que utilizan métodos aún más incipientes como lo es realizar solo inspección visual o incluso no realizar ninguna medición de calidad de los productos.

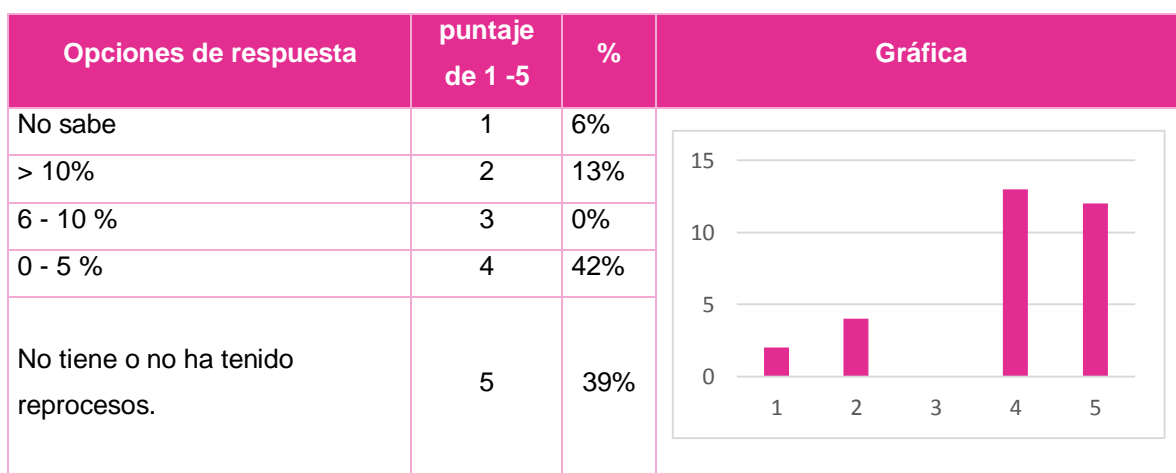
22. ¿Cuál es la PRINCIPAL herramienta que usa para medir la satisfacción de sus clientes?



Conclusiones destacadas

La tendencia en las herramientas que manifestaron utilizar las empresarias para medir la calidad de los productos refleja una dispersión que no permite definir claramente el nivel de este indicador. Se evidencia una preferencia por parte de las empresarias en usar como herramienta de medición la consulta directa a los clientes o llevar un seguimiento sistemático del producto y/o servicio luego de vendidos. Este comportamiento puede deberse a que las empresas constituidas por las beneficiarias presentan diferentes actividades económicas, lo que lleva a las empresarias a utilizar la herramienta de medición de satisfacción que más se ajuste a las necesidades de sus empresas.

23. ¿Qué porcentaje de su producción total mensual (productos o servicios) es reprocesada por fallas de calidad?



Conclusiones destacadas

Los resultados muestran que gran parte de las beneficiarias aseguran tener reprocesos por fallas de calidad menores al 5% de su producción total, lo cual refleja una tendencia en las empresarias

en realizar de manera “buena o excelente” las actividades propias de su proceso productivo del tal forma que las pérdidas por reprocesos sean mínimas. Sólo una pequeña proporción de empresarias aseguran que porcentaje de reprocesos supera el 10% de su producción total o aseguran no conocen esta medida. De lo anterior, se concluye que el proceso productivo de las empresas es realizado en gran medida de buena forma, aunque a partir de los resultados de la pregunta 21, se infiere que las beneficiarias no llevan un registro formal de las fallas de calidad de los procesos.

- PRODUCTO

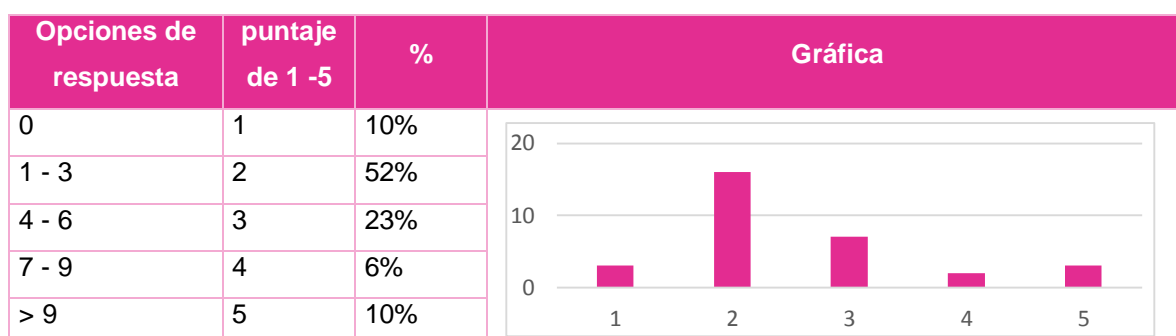
24. ¿Cuáles de los siguientes elementos tiene definidos dentro de los costos de su producto y/o servicio?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----|---|---------|---|---|----|---|----|---|-----|---|-----|---|-----|
| Materia prima (MP) | 1 | 3% | <table border="1"> <caption>Data for Gráfica</caption> <thead> <tr> <th>Puntaje</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>23%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>16%</td> </tr> </tbody> </table> | Puntaje | % | 1 | 3% | 2 | 0% | 3 | 23% | 4 | 58% | 5 | 16% |
| Puntaje | % | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 3% | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 23% | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 58% | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 16% | | | | | | | | | | | | | | |
| MP + Mano de obra (MO) | 2 | 0% | | | | | | | | | | | | | |
| MP+MO+Gastos administrativos (GA) | 3 | 23% | | | | | | | | | | | | | |
| MA + MO + GA + Gastos de ventas (GV) | 4 | 58% | | | | | | | | | | | | | |
| MA + MO + GA + GV + Devoluciones | 5 | 16% | | | | | | | | | | | | | |

Conclusiones destacadas

Se observa que la mayoría de las beneficiarias tienen determinados los costos de sus productos y/o servicios en “buena” forma, ya que tienen en cuenta la mayoría de los insumos que son recomendados para esta actividad. Sin embargo se observa una pequeña proporción de empresarias que no tienen en cuenta los costos que se generan por la venta de los productos y/o servicios. Esto puede deberse a que no invierten en estrategias para mejorar las ventas o a que no tienen bien definido el concepto de la estimación del costo del producto y/o servicio dentro de sus empresas.

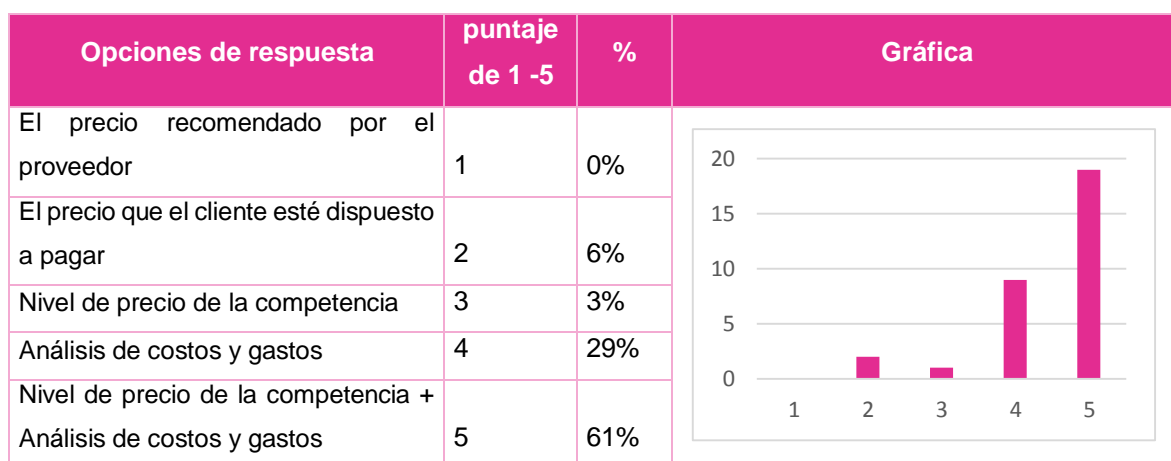
25. ¿Cuántos nuevos productos y/o servicios ha creado para ofrecer a sus clientes en el transcurso del último año?



Conclusiones destacadas

La innovación de productos y/o servicios de las empresas de las beneficiarias, reflejan una tendencia hacia la creación de 1 a 3 productos nuevos en el año, sin embargo también se evidencia que las beneficiarias escogieron las otras opciones de respuesta en diferentes proporciones, lo cual puede deberse a que el número de productos que ofrecen cada año dependen de las tendencias del mercado de cada una de las empresas. Lo anterior permite concluir que las Mujeres Ecco están innovando en diferentes proporciones en la creación de nuevos productos y/o servicios. Esto puede ser producto de las permanentes revisiones que hacen las mujeres a las tendencias del mercado o necesidades de los clientes, a través de herramientas para medir la satisfacción tal como se evidencia en la pregunta número 22 de calidad.

26. ¿Cuál es el criterio más relevante que utiliza para definir el precio de los productos/servicios que ofrece su empresa?



Conclusiones destacadas

Para la definición del precio de venta de los productos y/o servicios, se evidencia una tendencia en las beneficiarias por estar en el mejor nivel del indicador definición del precio de venta de sus productos/servicios, ya que tienen en cuenta los costos y los gastos en que se incurren durante las operaciones y el precio de venta de sus competidores. De lo anterior, se concluye que las

empresarias conocen que factores deben incluirse cuando se trata de poner precio a sus productos, contribuyendo a que la venta de los mismos genere los mayores beneficios posibles para las empresas.

- IMAGEN Y PUBLICIDAD

27. ¿Cuál de los siguientes medios, utiliza para darse a conocer en el mercado?

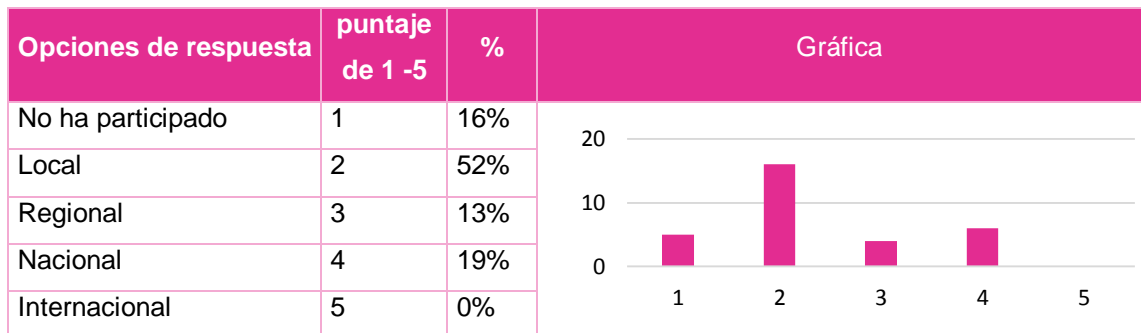
| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----|--|---------|---|---|-----|---|-----|---|----|---|-----|---|-----|
| Redes sociales (RS) | 1 | 16% | <table border="1"> <caption>Data for Gráfica</caption> <thead> <tr> <th>Puntaje</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>13%</td> </tr> </tbody> </table> | Puntaje | % | 1 | 16% | 2 | 52% | 3 | 3% | 4 | 16% | 5 | 13% |
| Puntaje | % | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 16% | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 52% | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 3% | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 16% | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 13% | | | | | | | | | | | | | | |
| (RS) + Publicidad impresa (PI) "tarjetas, volantes, brochure" | 2 | 52% | | | | | | | | | | | | | |
| Páginas amarillas (PA) + PI + RS | 3 | 3% | | | | | | | | | | | | | |
| PA + PI + PS + Web | 4 | 16% | | | | | | | | | | | | | |
| PA + PI + RS + Web + publicidad masiva (radio, internet, televisión) | 5 | 13% | | | | | | | | | | | | | |

Conclusiones destacadas

Los medios de comunicación que utilizan la gran mayoría de las empresarias son las redes sociales así como diferentes tipos de publicidad impresa. Esta tendencia refleja un nivel aceptable dentro de los indicadores de gestión en ventas por parte de las empresarias, ya que podrían estar impactando mucho más clientes efectivos con la utilización de una página web empresarial o pautando en medios de publicidad masiva, tal como lo hacer un pequeño grupo de las encuestadas. De los resultados mostrados anteriormente cabe destacar que dentro de la formación del programa se incentivaba a las mujeres por el uso de tecnologías de la información para ofrecer sus productos al mercado, incluso un gran porcentaje de ellas recibió durante su paso por el programa la página web empresarial. Por tal motivo era de esperarse que los resultados de este indicador estuviesen en un nivel cercano a "bueno". Durante la investigación que se realizó en el desarrollo del presente proyecto se encontró que varias de las empresarias encuestadas tenían el hosting (alojamiento web) de sus empresas vencidos, hecho que puede generar la pérdida del dominio o el diseño de la página web. Lo anterior puede

deberse al desconocimiento de la necesidad de realizar este tipo de trámites de actualización o a que consideraron que las páginas no estaban impactando los clientes suficientes para justificar la inversión que implica la renovación.

28. ¿En qué tipo de eventos ha participado con MAYOR FRECUENCIA para posicionar su marca en el mercado?



Conclusiones destacadas

En la fase de promoción comercial y consolidación de la nueva empresa el programa Mujeres Ecco, apoyaba a las beneficiarias en la promoción de las mismas a través de la participación en eventos y ferias comerciales en los diferentes escenarios del país. Los resultados muestran una tendencia de las empresarias hacia la participación en eventos de índole local, quizá por las facilidades que representa participar en este tipo de eventos desde el punto de vista de la inversión económica y la gestión logística que implica. Esta tendencia refleja un nivel “regular” en cuanto a promoción a través de eventos, ya que ampliar las fronteras locales genera mayores posibilidades de crecimiento. Por otro lado se destaca que una proporción pequeña de beneficiarias participan en eventos a nivel nacional. Cabe destacar, que el nivel reflejado, puede deberse que no todo tipo de producto o servicio puede promocionarse en eventos de promoción.

- MANUFACTURA DE PRODUCTOS O PRESTACIÓN SERVICIOS

29. De las siguientes actividades de estandarización ¿Cuál ha desarrollado la empresa?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica |
|---|-----------------|-----|---------|
| Ninguna | 1 | 19% | |
| Solo definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. | 2 | 61% | |
| Documentación de las actividades en diagramas de flujo | 3 | 3% | |
| Controlar y revisar estadísticamente los resultados del proceso estandarizado | 4 | 6% | |
| Mantener y mejorar el proceso productivo a partir de análisis estadísticos | 5 | 10% | |

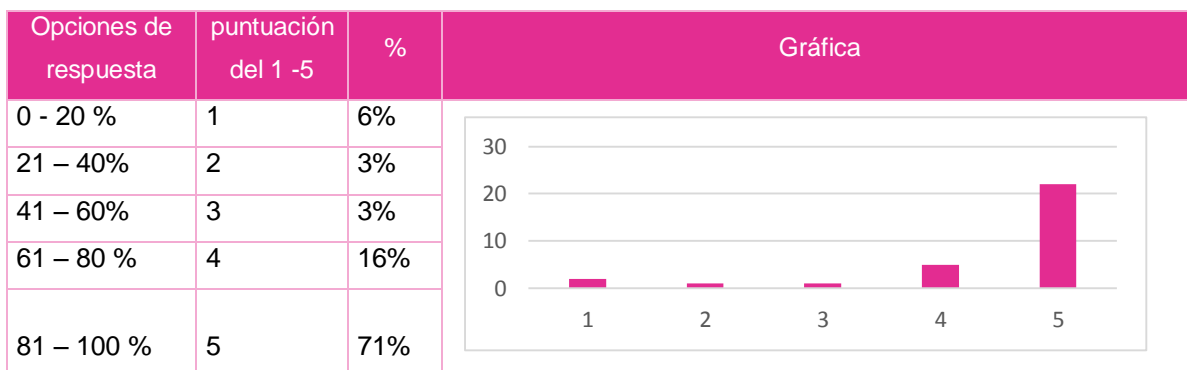
| Análisis técnico | Conclusiones destacadas |
|---|-------------------------|
| <p>El proceso de estandarización de la labor productiva de las empresas creadas por las beneficiarias refleja una tendencia hacia un nivel “regular”, ya que gran parte de estas empresarias sólo tienen definidas las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. Cabe destacar que sólo un pequeño grupo ha logrado llevar el control y revisar estadísticamente los resultados de los procesos.</p> | |

30. ¿Cuál de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza para llevar el control de las operaciones de su empresa?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica |
|---|-----------------|-----|---------|
| Ninguna | 1 | 10% | |
| Solo Registradora | 2 | 3% | |
| Computador (ofimática) | 3 | 81% | |
| Computador + (Lector de código de barras o sistemas de información) | 4 | 0% | |
| Computador, lector de código de barras y sistemas de información | 5 | 6% | |

| Conclusiones destacadas |
|---|
| <p>Para llevar el control de las operaciones de la empresa, se observa que la gran mayoría de las beneficiarias prefieren las herramientas de ofimática. Lo anterior, se traduce en un nivel “aceptable” del indicador herramientas tecnológicas para el control empresarial, y puede estar influenciado por el hecho de que la mayoría de las empresas son microempresas y no requieren de un software especializado que ayude a la gestión de las mismas. No obstante, se observa que un pequeño grupo de ellas tiene implementado algún tipo de sistema de información dentro de sus empresas.</p> |

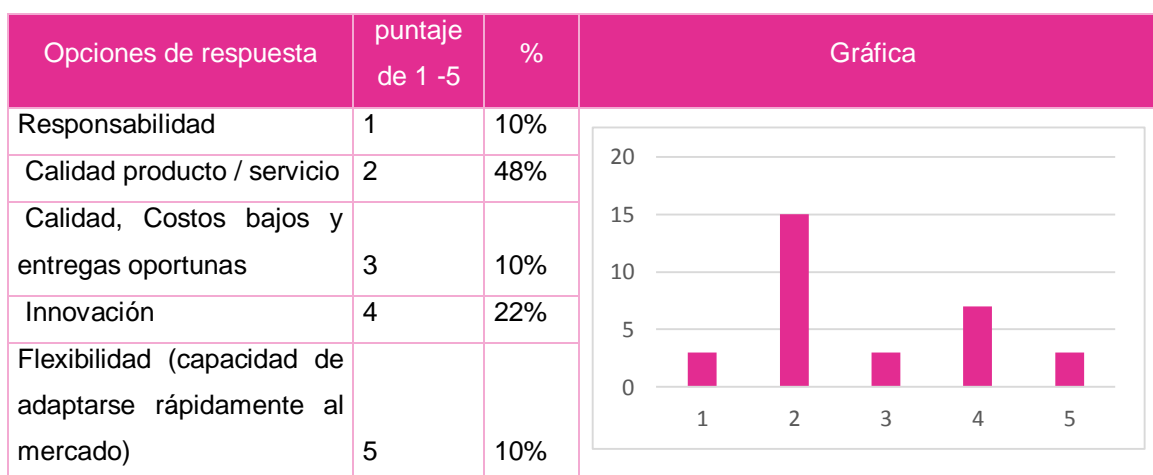
31. ¿En qué porcentaje cumple con la hora prometida de entrega del producto y/o servicio?



Conclusiones destacadas

El cumplimiento de la hora de entrega/prestación de productos y/o servicios de las empresas muestra una tendencia hacia un cumplimiento del 81 al 100%. Esta tendencia se ubica a las Mujeres Ecco en un nivel cercano a “excelente”, pues solo una pequeña proporción tiene un cumplimiento de la hora de entrega de sus productos inferior al 20%.

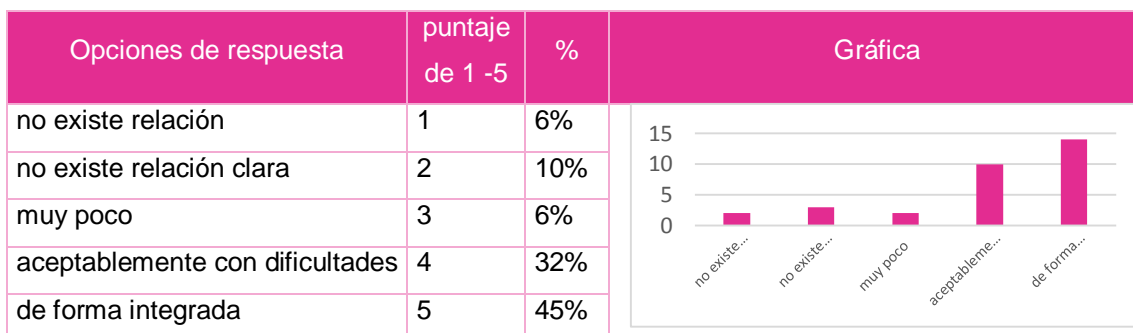
32. ¿Cuál es la principal prioridad competitiva que tiene en cuenta su empresa?



Conclusiones destacadas

Las empresarias mostraron tener diferentes puntos de vista en cuanto a la prioridad competitiva definida en sus empresas. Si bien, el nivel reflejado para esta variable es regular ya que se observa que una mayor proporción de beneficiarias optaron por definir como prioridad competitiva el cumplimiento de la calidad del producto y/o servicio (se asume este como un requisito básico de cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado), este nivel deja por fuera las ventajas que ofrece tener como prioridad competitiva la innovación o la flexibilidad de los procesos en el mercado. Hay que resaltar que estas preferencias pueden estar influenciadas por las necesidades propias de cada modelo de negocio.

33. ¿La información del área de manufactura (costos, tiempos, mano de obra, pedidos de material, etc.), se encuentra integrada con el resto de las áreas funcionales (Contabilidad, ventas, compras, gestión ambiental, control interno)?

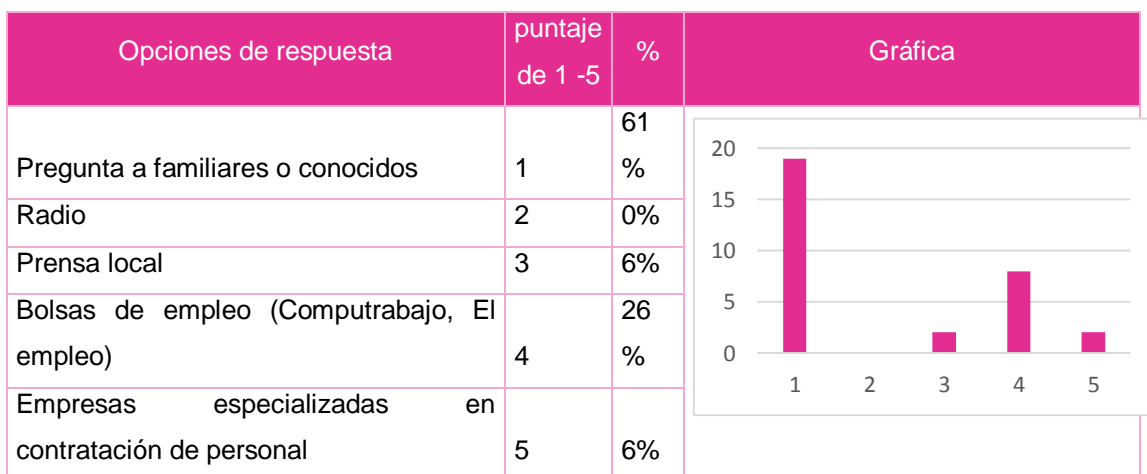


Conclusiones destacadas

De los resultados se puede observar una tendencia por parte de las beneficiarias es mantener integrada (con dificultades o plenamente) las áreas funcionales de la empresa. Esta práctica es considerada "buena" ya que le permite a las emprendedoras trabajar de una forma más coordinada para obtener resultados satisfactorios para la empresa.

- RECURSOS HUMANOS

34. Cuando hay una vacante en la empresa, ¿cuál es la principal fuente de reclutamiento que utiliza?



Conclusiones destacadas

La práctica de reclutamiento realizada por las empresarias se muestra dividida en dos opiniones; la gran mayoría de las mujeres opinan que prefieren cubrir sus vacantes con familiares o conocidos cercanos a su entorno social, lo cual es considerado como el nivel más incipiente (“malo”) del indicador medios de reclutamiento, ya que esto puede representar que los nuevos empleados no cumplan con el perfil requerido para el cargo, pese a que se reconoce que esta práctica beneficia la economía de su entorno social. Por otro lado el grupo que no comparte esta práctica, prefiere cubrir sus vacantes a través de diferentes fuentes de reclutamiento, en especial las bolsas de empleo, ya que por lo general el acceso a estas bolsas no presenta ningún costo adicional.

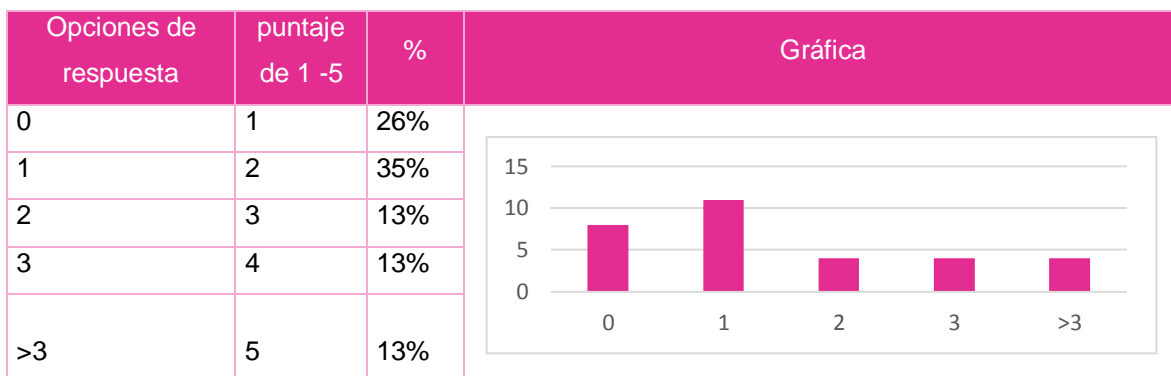
35. ¿Cuál de los siguientes procedimientos incluye el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo trabajador a la empresa?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|--|-----------------|-----|--|---------|------------|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa y específica las funciones que va a desarrollar. (opción 1) | 1 | 10% | <table border="1"> <caption>Data for Gráfica</caption> <thead> <tr> <th>Puntaje</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>26%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>35%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>10%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>19%</td> </tr> </tbody> </table> | Puntaje | Porcentaje | 1 | 10% | 2 | 26% | 3 | 35% | 4 | 10% | 5 | 19% |
| Puntaje | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 10% | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 26% | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 35% | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 10% | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 19% | | | | | | | | | | | | | | |
| Opción 1 y Capacita. (opción 2) | 2 | 26% | | | | | | | | | | | | | |
| Opción 2 y Referencias laborales. (opción 3) | 3 | 35% | | | | | | | | | | | | | |
| Opción 3 y Revisa sus antecedentes legales. (opción 4) | 4 | 10% | | | | | | | | | | | | | |
| Opción 4 y Solicita los exámenes ocupacionales. | 5 | 19% | | | | | | | | | | | | | |

Conclusiones destacadas

Los resultados dejan ver que los procedimientos que incluyen las beneficiarias en el proceso de reclutamiento y selección de personal, son de un nivel aceptable. El hecho de que estas beneficiarias no realicen una investigación de los antecedentes legales y no pidan los exámenes ocupacionales refleja falencias en el proceso de reclutamiento. Esto puede deberse al desconocimiento de estos procedimientos por parte de las empresarias o a la confianza que sienten debido a que mayoría de ellas opta por reclutar personas cercanas a su entorno social, como se evidencia en las conclusiones de la pregunta 34.

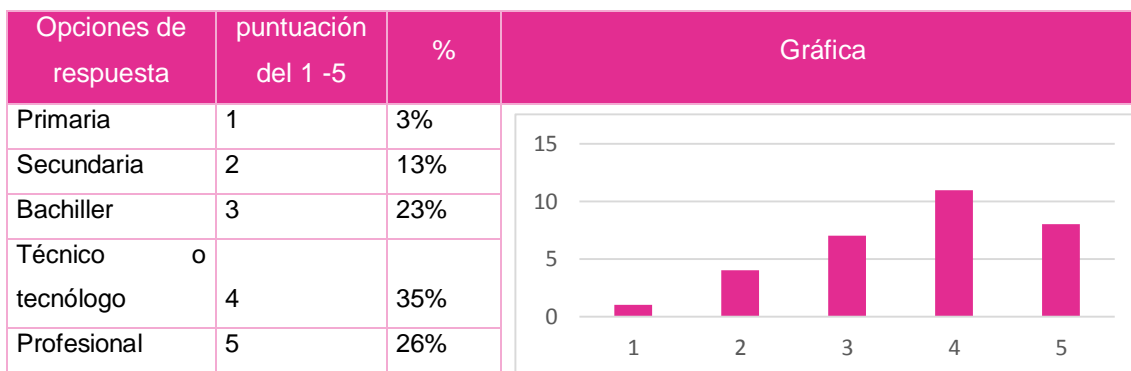
36. ¿Cuántas veces en el año capacita a sus empleados o exige capacitación a los indirectos?



Conclusiones destacadas

Los resultados no permiten evidenciar una tendencia clara sobre el número de veces que capacitan las empresarias a sus empleados, lo cual no permite emitir un juicio global sobre este indicador. Lo anterior puede deberse al hecho de que los procesos desarrollados en las empresas, presentan diferentes grados de especialización (unas requieren más o menos capacitaciones que otras por el tipo de actividad) o a que ellas presentan una rotación baja del personal. De todas maneras, se rescata el hecho de que la gran mayoría de las empresarias capacita a sus empleados por lo menos una vez al año.

37. ¿Qué formación educativa tienen EN SU MAYORÍA las personas que laboran en su empresa?

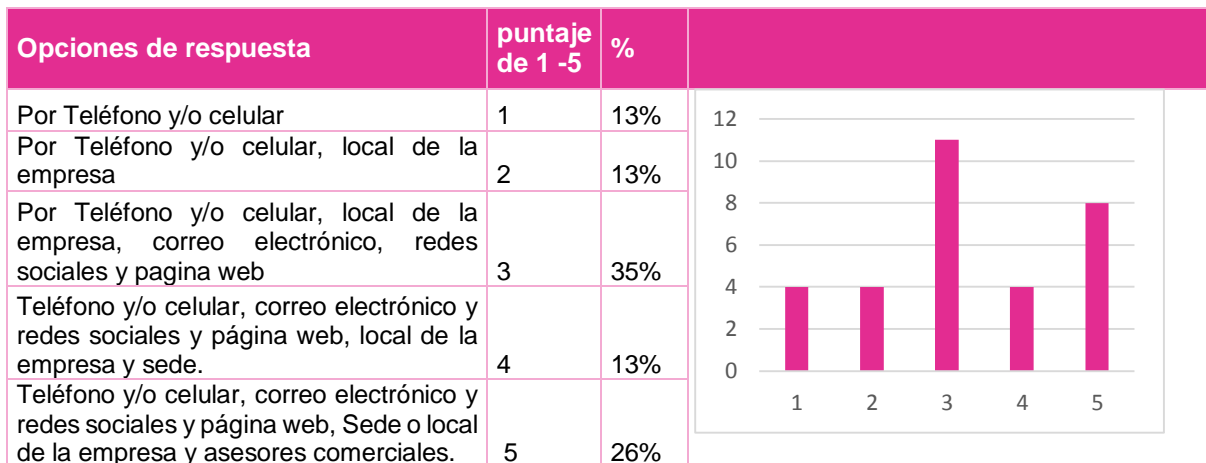


Conclusiones destacadas

Se observa una tendencia en las beneficiarias por contratar a personas con un nivel de estudios técnicos o tecnólogos. Lo anterior ubica este indicador en el nivel bueno de la escala de medición, por el hecho de que contratar personal con mayor grado de especialización puede verse reflejado en una mejor gestión empresarial. Cabe destacar que el tipo de perfil puede variar dependiendo de los diferentes tipos de empresas que se han creado gracias al programa, ya que parte de los perfiles pueden depender de los requerimientos de los procesos de las empresas.

- VENTAS

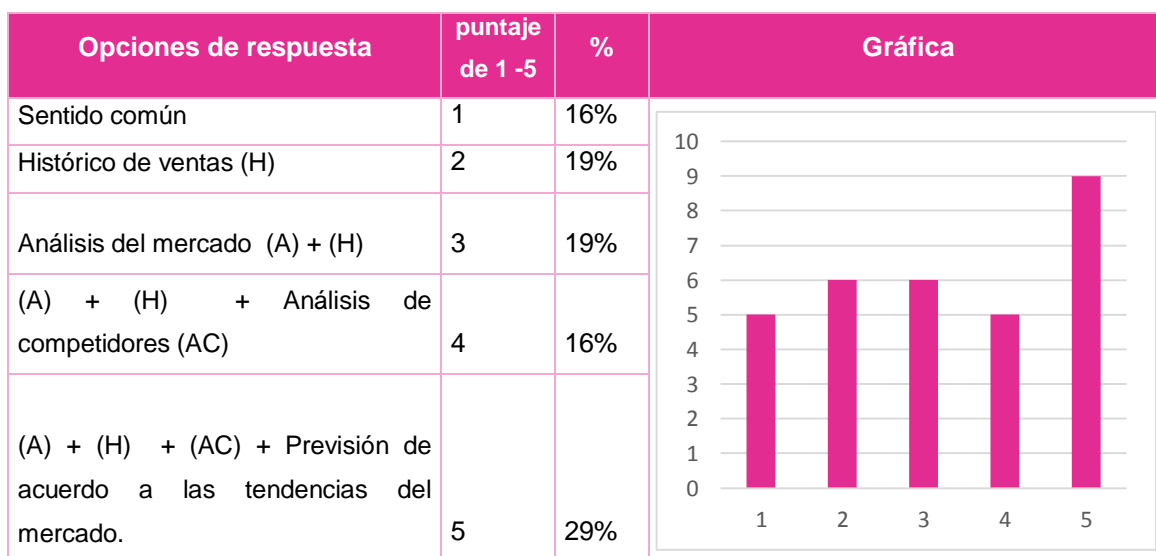
38. ¿Cómo interactúa la empresa con sus principales Clientes?



Conclusiones destacadas

Para la interacción con los clientes, las beneficiarias utilizan diferentes métodos tal como se evidencia en los resultados. Se observa que no existe una tendencia clara por la forma de interacción con los clientes, aunque sobresale el uso del teléfono/celular, correo electrónico, redes sociales, páginas web y las instalaciones de su empresa para mantener la comunicación con los clientes. Esta variabilidad puede depender del tipo de producto y/o servicio que ofrecen las empresas a sus clientes. Cabe resaltar que la gran mayoría de las encuestadas se encuentra por encima del nivel considerado como aceptable y que un porcentaje no tan bajo de ellas, incluso utiliza asesores comerciales para la venta de sus productos/servicios.

39. ¿Cuáles son las PRINCIPALES fuentes de información en las que se basa para conocer la demanda de su producto/servicio?



Conclusiones destacadas

Los resultados muestran que las beneficiarias utilizan diferentes fuentes de información para determinar la demanda de los productos y/o servicios. No se evidencia una preferencia por parte de las ellas por la elección de una metodología específica para determinar dicha demanda. Se asume que la variación observada en los métodos de estimación pueden deberse al tipo de producto o servicio que ofrecen las empresarias o a la preferencia que tengan por un método específico que se ajuste a sus necesidades empresariales o a sus conocimientos en el tema.

40. ¿Con qué frecuencia investiga sobre las tendencias del mercado para su producto/ servicio?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----|--|----------------------|------------|---|----|---|-----|---|-----|---|-----|---|-----|
| Nunca | 1 | 0% | <table border="1"> <caption>Data for Gráfica</caption> <thead> <tr> <th>Frecuencia (Puntaje)</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>19%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>32%</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>32%</td> </tr> </tbody> </table> | Frecuencia (Puntaje) | Porcentaje | 1 | 0% | 2 | 19% | 3 | 16% | 4 | 32% | 5 | 32% |
| Frecuencia (Puntaje) | Porcentaje | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | 0% | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 19% | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 16% | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | 32% | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | 32% | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuando surge la necesidad | 2 | 19% | | | | | | | | | | | | | |
| Semestralmente asisto a eventos para actualizarme | 3 | 16% | | | | | | | | | | | | | |
| Al menos una vez al mes | 4 | 32% | | | | | | | | | | | | | |
| Al menos una vez por semana | 5 | 32% | | | | | | | | | | | | | |

Conclusiones destacadas

Se refleja que la investigación de las tendencias del mercado es una práctica común para las beneficiarias del programa. La gran mayoría tienen preferencia por realizar estas investigaciones al menos una vez al mes, lo cual clasifica el indicador en un nivel "bueno". Esta práctica les permite estar al día con las tendencias y responder a tiempo con las necesidades del mercado. Solo un pequeño grupo espera a que surja la necesidad para investigar el mercado.

41. ¿Con qué frecuencia realiza acciones para atraer clientes?

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica |
|--|-----------------|-----|---------|
| Nunca | 1 | 3% | |
| Cuando disminuyen notablemente las ventas | 2 | 13% | |
| Cuando tengo dinero para hacerlo o cuando se presenta una oportunidad que puede incrementar las ventas | 3 | 17% | |
| Periódicamente | 4 | 50% | |
| Permanentemente | 5 | 17% | |

Conclusiones destacadas

Gran porcentaje de las beneficiarias realizan algún tipo de acción para atraer clientes, el nivel de este tipo de acción es considerado bueno ya que se observa una preferencia por realizar este tipo de acciones periódicamente, esta acción permite impactar a una mayor cantidad de clientes de tal forma que se generen ventas efectivas.

- PLANEACIÓN ESTRATEGICA

42. En su empresa, ¿cuál de los siguientes valores o principios están claramente definidos?

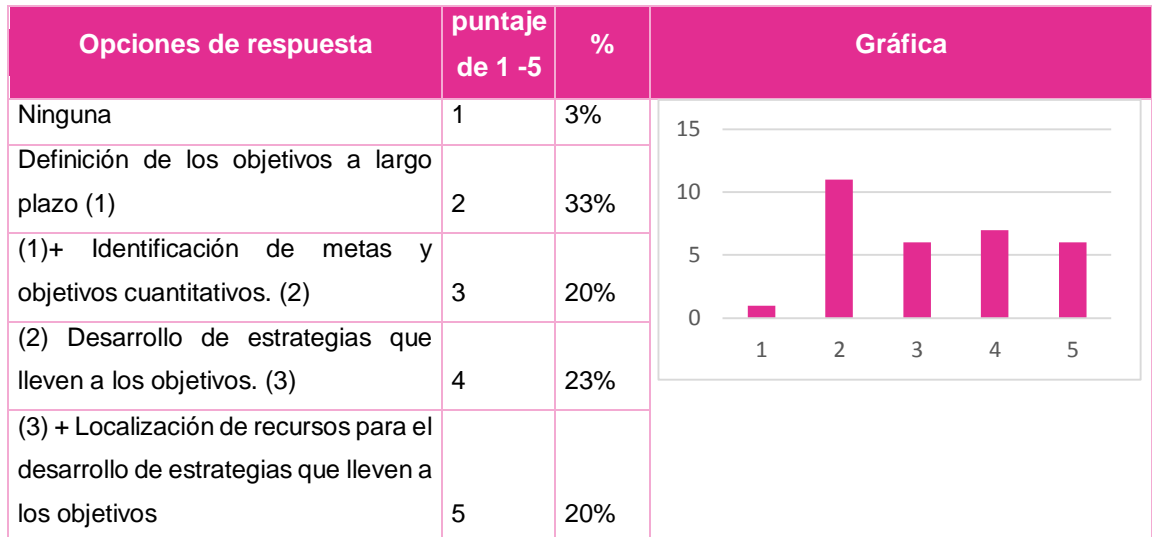
| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica |
|---|-----------------|-----|---------|
| Ninguno | 1 | 3% | |
| Misión | 2 | 0% | |
| Misión, Visión | 3 | 39% | |
| Misión, Visión, Valores institucionales | 4 | 16% | |
| Misión, Visión, Valores institucionales y Política de calidad | 5 | 42% | |

Conclusiones destacadas

Los valores o principios que rigen el pensamiento o la conducta de los colaboradores de las empresas creadas por las Mujeres Ecco, son en diferentes proporciones la misión y la visión, los valores institucionales y la política de calidad. La definición de estos principios refleja un nivel “bueno” en esta base de la planeación. Esto puede deberse que durante la formación del programa,

se orientaba a las mujeres hacia la definición de misión, visión y en ocasiones hasta valores corporativos durante la formulación del plan negocio. Llama la atención el hecho de que algunas de ellas hayan manifestado no tener ninguno de estos valores, pese a que todas pasaron por esta etapa del ciclo de formación.

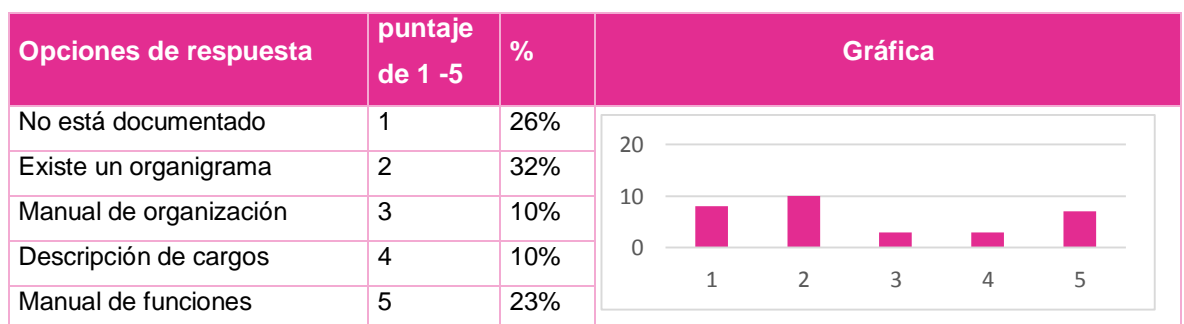
43. ¿Cuál de las siguientes actividades a la hora de realizar sus planes a largo plazo tiene definidas?



Conclusiones destacadas

Los planes a largo plazo de las empresas, se centran en gran medida en la definición de los objetivos a largo plazo, aunque esto es incipiente ya que en muchos casos estos objetivos no se encuentran plasmados sino que las empresarias saben que quieren lograr en los próximos años. Cabe resaltar que una parte considerable de este grupo ya ha desarrollado las estrategias o localizado los recursos que las llevaran a alcanzar dichos objetivos. El conjunto de estas prácticas permiten concluir que las beneficiarias se encuentran en un nivel aceptable en cuanto a la definición de los planes a largo plazo.

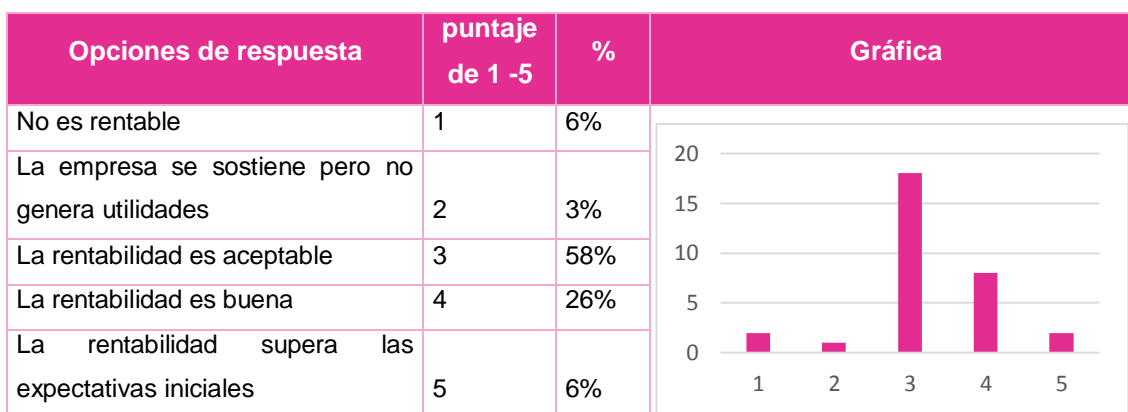
44. ¿De qué manera está documentado el organigrama y la descripción de cargos de la empresa?



Conclusiones destacadas

La documentación del organigrama y la descripción de cargos de las empresas constituidas por las beneficiarias, se encuentran distribuidos en los diferentes niveles, lo cual no permite identificar una tendencia clara sobre la documentación de este tipo de procesos. De lo anterior se concluye, que si bien hay un porcentaje de beneficiarias que han documentado el organigrama y la descripción de cargos, se observa que existen muchas beneficiarias que tienen este proceso en un nivel muy inmaduro, teniendo en cuenta que esta labor para alguna de ellas sería muy sencilla por el bajo número de empleados que tienen.

45. ¿Qué tan rentable considera la empresa?



Conclusiones destacadas

Se les preguntó a las beneficiarias por la percepción que tienen sobre la rentabilidad de sus empresas para identificar el posible beneficio económico del cual se pueden estar favoreciendo las empresarias. De los resultados se evidencia que la mayoría de las beneficiarias consideran que la rentabilidad de sus empresas es aceptable. Se destaca un pequeño grupo que asegura que sus empresas superaron las expectativas iniciales. De lo anterior se concluye que la mayoría de las empresas (más del 80%) tienen un nivel de rentabilidad aceptable, lo que supone que favorece la calidad de vida de las empresarias.

- DISTRIBUCIÓN

46. La distribución de sus productos o principal escenario de prestación de servicios (para empresas de servicios) es:

| Opciones de respuesta | puntaje de 1 -5 | % | Gráfica |
|--|-----------------|-----|---------|
| Local | 1 | 42% | |
| Regional | 2 | 23% | |
| Nacional | 3 | 32% | |
| Internacional | 4 | 0% | |
| A través de alianzas empresariales (redes de colaboración) | 5 | 3% | |




Conclusiones destacadas



Aunque la información no presenta una tendencia clara sobre la distribución de los productos y/o servicios, se observa una mayor frecuencia en la ciudad de Bucaramanga y en menor proporción a nivel nacional. Lo anterior era de esperarse por el hecho de que las empresas encuestadas tienen sus empresas operando en esta ciudad. No obstante se esperaba que la participación en ferias y eventos que apoyaba el programa incidiera la apertura de mercados por fuera de la ciudad.



La información mostrada en el diagnóstico, permite identificar la gestión que realizan las beneficiarias en sus empresas. Los principales hallazgos se muestran en la tabla 7.

Tabla 7. Principales conclusiones del diagnóstico empresarial

| | Área de la empresa | Hallazgos | Nivel en que se clasifica |
|----------------|-------------------------------|---|---|
| ADMINISTRACIÓN | Recursos Humanos: | Cómo principal fuente de reclutamiento, se destacan la selección de familiares o conocidos con un nivel de educación técnico o tecnólogo como mínimo para suplir las vacantes de la empresa y la práctica de realizar por lo menos una capacitación al año. | Esta área se encuentra en un nivel de desempeño inferior al considerado aceptable. Lo anterior, se debe principalmente al bajo nivel que recibieron los indicadores fuente de reclutamiento y número de capacitaciones anuales a empleados, que se encuentran con calificaciones inferiores al nivel 3. |
| | Planeación estratégica | En general, las mujeres consideran que la rentabilidad de las empresas creadas es aceptable. También afirman tener definidos los objetivos a | Se concluye que en este aspecto las empresas se encuentran en un nivel aceptable. Este resultado coincide con la tendencia de que seguían las preguntas hechas para |

| | | |
|--|---|---|
|  | <p>largo plazo y el organigrama de la empresa.</p> | <p>evaluar las capacidades de planeación estratégica de las encuestadas, pues todos los factores a excepción de la existencia de organigrama y descripción de cargos definido, tienen una media que supera el nivel aceptable. Los buenos resultados en esta área pueden deberse a la formación en estrategia y el énfasis en planeación recibido durante el programa.</p> |
| <p>Imagen y Publicidad</p>  | <p>Las redes sociales, son medio que todas las beneficiarias usan para darse a conocer en el mercado, aunque también aseguran participar en eventos locales para posicionar su marca en el mercado.</p> | <p>La gestión de imagen y publicidad de las empresas creadas por Mujeres Ecco es una de las más bajas de todos los grupos analizados por lo que el desempeño de las empresarias en esta área se considera regular. Pese a que el programa brindaba asesoría para la definición de la imagen corporativa y capacitaba a las empresarias en el diseño de estrategias publicitarias, esta área es susceptible de mejora en el desempeño de las Mujeres Ecco incorporando la imagen corporativa en el desarrollo de estrategias publicitarias que ayuden a posicionar su empresa en el mercado.</p> |
| <p>Ventas</p>  | <p>Basan la determinación de la demanda a partir de diferentes métodos de estimación. Solo un pequeño porcentaje utiliza como único método de estimación de demanda el sentido común. Así mismo</p> | <p>Todos los aspectos evaluados de esta área de la empresa, tuvieron una calificación que la ubican en el nivel aceptable. Las acciones para atraer clientes y la investigación</p> |

| | | | |
|-----------|---|---|---|
| | | aseguran investigar periódicamente sobre las tendencias del mercado para sus productos e interactuar con clientes a través de redes sociales, web y correo electrónico. | de las tendencias del mercado, son los indicadores con mejor desempeño en este grupo de indicadores. |
| OPERATIVO | Manufactura o Prestación de Servicios  | Se caracterizan por tener la calidad de sus productos y/o servicios como prioridad competitiva, aunque también se esmeran por cumplir con la hora de entrega de sus productos y/o servicios. También han definido las actividades de su proceso productivo, pero sin documentar o controlar dichos procesos. El computador es la herramienta principal para llevar el control de las operaciones de las empresas. | Este grupo está en el nivel aceptable, pese a que 3 de las 5 variables estudiadas no alcanzan el este nivel. De esta manera, las mujeres Ecco deben orientar sus empresas a realizar actividades de estandarización, redefinir sus prioridades competitivas e implementar herramientas tecnológicas más especializadas para llevar a cabo el manejo de la empresa. |
| | Calidad  | La satisfacción de los clientes es medida preguntando directamente a los clientes y miden la calidad de los productos mediante inspección visual y monitoreo del proceso de producción y o prestación de servicios. Estas actividades dan como resultado un bajo nivel de reproceso por fallas de calidad. | Este grupo de indicadores se encuentra en un nivel aceptable de gestión de calidad. La falta de precisión en las herramientas para medir la satisfacción de los clientes, y el método para medir la satisfacción de los mismos deben mejorar para contribuir a la toma de decisiones y a llevar un control más real del desempeño en calidad de la empresa. Pese a esto, se destaca el bajo nivel de reprocesos en la producción y/o prestación de servicio mensual que manifestaron las beneficiarias. |
| | Producto | Tienen en cuenta la mayoría de los insumos recomendados para el cálculo de los costos de | La gestión empresarial del grupo de indicadores relacionados con |

| | | | |
|-----------|--|---|---|
| |  | <p>sus productos y/o servicios. Por otro lado el precio de venta se define principalmente de acuerdo a un análisis de costos y gastos. Adicionalmente dentro sus prácticas ofrecen por los menos un nuevo producto a sus clientes al año.</p> | <p>producto/servicio, está en un nivel bueno. Lo anterior se debe principalmente a que tanto el costo del producto o servicio, como la definición del precio de venta del mismo están bien definidos.</p> |
| LOGÍSTICO | <p>Distribución</p>  | <p>En su mayoría los productos o servicios se distribuyen / prestan en la ciudad de Bucaramanga, y en una menor proporción a nivel nacional.</p> | <p>Se observa una mayor frecuencia a distribuir los productos y/o servicios en la ciudad de Bucaramanga y en menor proporción a nivel nacional. Lo anterior era de esperarse por el hecho de que las empresas encuestadas tienen sus empresas operando en esta ciudad. No obstante se esperaba que la participación en ferias y eventos que apoyaba el programa incidiera la apertura de mercados por fuera de la ciudad.</p> |

Fuente elaboración propia

6. ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL PROGRAMA MUJERES ECCO.

Para medir el impacto generado por el programa Mujeres Ecco, se propuso como metodología de medición, el modelo denominado grupos de control reflexivos, propuesto en la Pauta Metodológica de Evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza, planteada por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).⁷⁰

Este diseño cuasi- experimental es una alternativa a aquellos diseños que implican el uso de grupos de control para la medición de impacto debido a que en ellos, el grupo de control lo constituye la situación de los beneficiarios antes de iniciar el programa. Para evaluar los resultados del programa Mujeres Ecco, se propuso una medición de impacto utilizando como guía lo propuesto por Pérez⁷¹ para la definición de las variables dependientes: **los conocimientos y competencias técnicas, los valores y actitudes empresariales y las relaciones colaborativas** y se le pidió a las beneficiaras valorar su estado (antes y después de la intervención del programa) en varios aspectos relacionados con estos tres grupos. Se plantea como supuesto implícito que el valor de los indicadores de impacto las beneficiarias, no habría cambiado en ausencia de la intervención del programa. Así, cualquier variación en los indicadores de impacto se considera como un efecto de la intervención del programa.

⁷⁰ NAVARRO, Hugo, et al. Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. Santiago de Chile. En: Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES). [online], (2006). [Citado 20 de marzo del 2014]. Disponible en:

<http://http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/24158/P24158.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl> ISSN 1680-8878.

⁷¹ CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE, Op, cit. P 23

6.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE MEDICIÓN DE IMPACTO

La estimación del impacto se realizó sobre el grupo de 31 mujeres que respondieron la encuesta diagnóstico para empresas activas, la cual contempla las preguntas que hacen referencia a los indicadores expuestos anteriormente. De esta forma se estimó la media de cada indicador de impacto en cada momento del tiempo (antes del programa y en mayo 2014). A continuación se presenta **un análisis descriptivo realizado a partir de la media de los resultados de las variables dependientes del estudio**

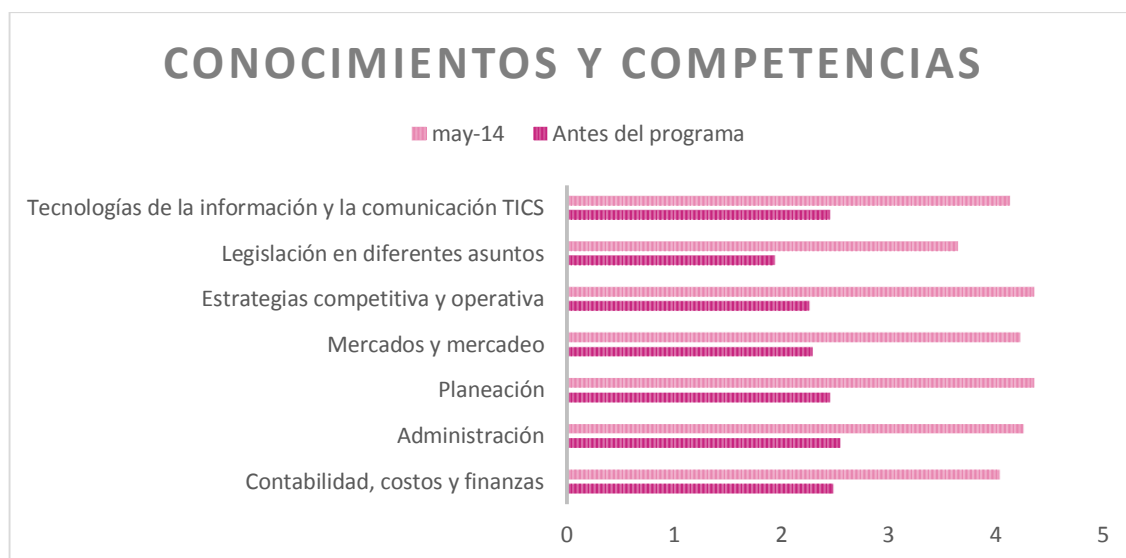
- **CAMBIOS EN CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS**

En la figura 30 se observa el promedio de la valoración que dieron las beneficiarias al estado de sus conocimientos y competencias en los temas alrededor de los cuales se desarrollaba el contenido teórico y práctico del programa (Tics, legislación, estrategia competitiva y operativa, mercados y mercadeo, planeación, administración y contabilidad-finanzas) para los dos momentos del tiempo estudiados.

La comparación descriptiva de los datos, muestra una notable variación en todos los aspectos que se evaluaron para medir el cambio en los conocimientos y competencias, teniendo en cuenta las valoraciones dadas por las beneficiarias para ambos momentos del tiempo.

También es destacable el hecho de que las mujeres hayan calificado con menor valor sus conocimientos en los temas concernientes a legislación, contabilidad, costos y finanzas, para el momento del estudio (Mayo 2014). Lo anterior coincide con las afirmaciones hechas por la mayoría de las empresarias entrevistadas para la elaboración de los casos emprendedores, quienes coincidieron en afirmar que profundizar en esos aspectos era una oportunidad de mejora para el programa, y que les gustaría recibir formación complementaria a la contenida en el alcance del mismo.

Figura 30. Conocimientos y competencias

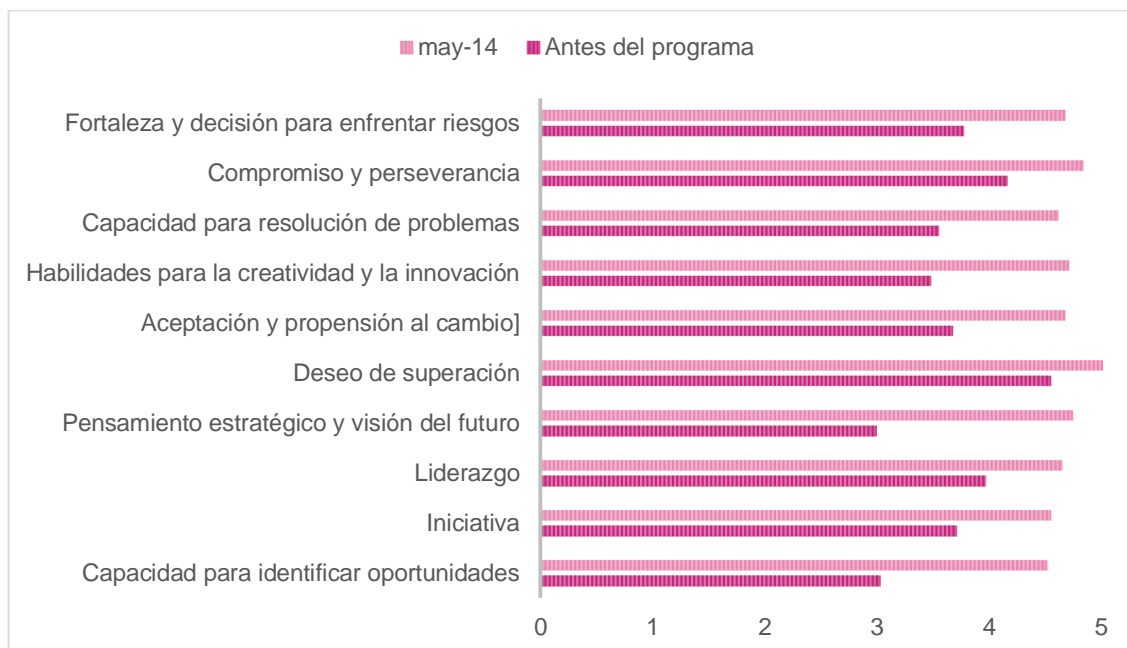


- CAMBIOS EN VALORES Y ACTITUDES EMPRESARIALES

El deseo de superación fue el valor que adquirió mayor valoración entre las mujeres encuestadas, para un momento posterior a la participación en el programa, seguido del compromiso y la perseverancia (véase figura 31).

Se observa una variación significativa entre la valoración dada por las mujeres al estado antes y después, referente a las aptitudes de pensamiento estratégico y visión del futuro y en la capacidad para identificar oportunidades; esta variación probablemente está relacionada con la formación estratégica y de mercadeo recibida durante las etapas del programa.

Figura 31. Valores y actitudes empresariales



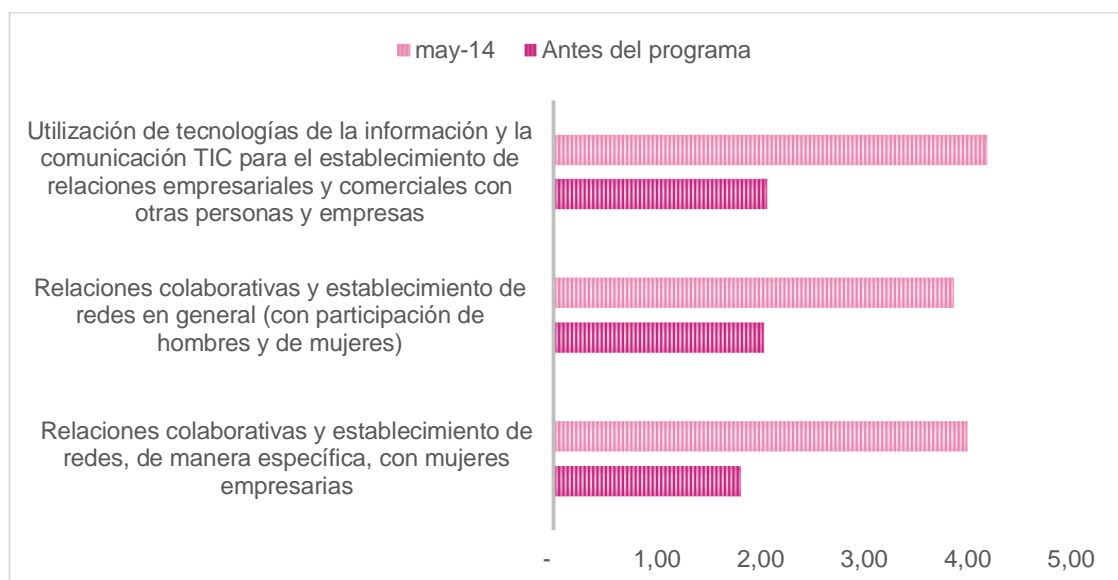
- EVOLUCIÓN DE LAS RELACIONES COLABORATIVAS

Los datos de las encuestas, muestran la innegable influencia del programa Mujeres Ecco en las relaciones colaborativas mediante el uso de las Tics, la formación de alianzas con otros empresarios (hombres o mujeres) y con otras beneficiarias del programa (véase figura 32). Se observa como todos los aspectos antes mencionados, aumentaron en promedio por lo menos dos veces sobre el valor inicial.

Lo anterior se constituye como una gran contribución del programa a las beneficiarias, teniendo en cuenta que uno de los principales obstáculos del emprendimiento femenino es la dificultad de las mujeres para acceder a redes y mercados. Estudios de caso realizados en Bolivia, Argentina y México concluyen que en el emprendimiento femenino, tener los contactos adecuados, así como amigos y colegas que sepan los pasos necesarios para comenzar un negocio y conozcan las leyes laborales, es un elemento importante para asegurar el éxito

de las empresarias estudiadas⁷². De esta manera, el acceso a las redes es fundamental para el aprendizaje informal, el intercambio de buenas prácticas, para la construcción de confianza y para resolver problemas de negocios de la vida real en un formato de pares "seguro"⁷³.

Figura 32. Relaciones colaborativas



6.2 ANÁLISIS ECONOMETRICO DEL IMPACTO DEL PROGRAMA

El diseño de controles reflexivos, requiere de un modelo econométrico para la estimación del impacto del programa Mujeres Ecco en las beneficiarias, la elección de este modelo se basa de acuerdo al tipo de variables que se contemplen en el diseño (ordinal y dicotómico). Para este estudio, se escogió como modelo econométrico el probit ordenado por ser este apropiado para el análisis de a las variables tipo ordinal utilizadas en la medición del impacto (escala de valoración 1-5). En este caso, la especificación del modelo se muestra en la ecuación 1.

$$Y_i = \alpha_0 + \alpha_p P_i + \alpha_z Z_i + \mu \quad [1]$$

⁷² Departamento de Economía, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, UCA. Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina. El Salvador. 2010, vol. 2, no. 21.

⁷³ Exchange-Traded Funds. Inform: Women Entrepreneurship Issue, Op. cit., p. 4

Dónde:

Y_i = indicador de impacto del programa

P = Variable dicotómica (0 antes del programa y 1 a mayo 2014)

α_0 = Valor Y cuando no se participa en el programa

α_p = Impacto del programa en el modelo

α_z = Impacto de la variable exógena en el modelo

Z_i = Vector de variables que incluye los indicadores seleccionados para medir los factores exógenos

μ = error no observado de las variables que fueron omitidas en la evaluación

Para efectos de determinar el impacto del programa a través del modelo Probit Ordenado, se utilizó el software estadístico STATA. La tabla 7 presenta los tipos de variables utilizadas para este modelo.

Tabla 8. Variables del análisis del modelo Probit Ordenado

| TIPO DE VARIABLE | VARIABLE |
|--------------------------|---|
| Variable dependiente | Indicadores de impacto (20 indicadores). |
| Variable de tratamiento | Estado con y sin proyecto (0 estado antes de la implementación del programa y 1 estado en mayo 2014). |
| Variables independientes | Factores exógenos. |

Para que esta medición sea válida, es indispensable que estos cambios sean estadísticamente significativos. En el modelo presentado se considera que una variable de impacto es estadísticamente significativa cuando el Valor P ($P|t|$) es menor o igual a 0,01. Así mismo para evitar atribuir cambios en los indicadores de impacto por razones ajenas al programa, se incluyen dentro del modelo de regresión los factores exógenos. La información de dichos factores exógenos, se recolectó a través de la encuesta diagnóstica para un momento antes y después del programa y son los enunciados en la figura 33.

Figura 33. Factores exógenos incluidos dentro del modelo de regresión



Resultados del modelo de regresión lineal múltiple

A través del software estadístico STATA, se aplicó el modelo Probit Ordenado a cada uno de los 20 indicadores de impacto propuestos en el presente proyecto para la medición del impacto del programa Mujeres Ecco, e incluyendo en cada una de estas regresiones todas las variables exógenas definidas para el modelo (Véase figura 33)

Los resultados del modelo Probit aplicado a cada uno de los indicadores de impacto obtenidos con el software STATA se presentan en el Anexo J. Cabe destacar que este software estadístico, elimina las variables independientes que se están correlacionando en cada uno de los modelos de la regresión Probit, por lo que se asume que las regresiones no están siendo influenciadas por correlaciones entre las variables independientes. A continuación se muestra en la tabla 9, el resumen de los resultados para la variable de tratamiento.

La información contenida en la tabla 9 muestra que quince (16) de los veinte (20) indicadores de impacto propuestos en el modelo de impacto, son significativos, lo que indica que la variación del impacto, es producto de la participación de las mujeres en el programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco. El hecho de que todos los coeficientes tengan signo positivo, indica que el programa Mujeres Ecco influyó positivamente estas quince (16) variables de impacto.

Tabla 9. Resumen de la estimación econométrica para la variable tratamiento.

| Grupo | No. | INDICADORES DE IMPACTO | α_p (impacto) | Error estándar | $P > t $ |
|-----------------------------------|-----|--|----------------------|----------------|-----------|
| Conocimientos y Competencias | 1 | Contabilidad, costos y finanzas | 1,383989 | .3594026 | 0.000*** |
| | 2 | Administración | 1,769334 | .3922253 | 0.000*** |
| | 3 | Planeación | 2,034967 | .4035076 | 0.000*** |
| | 4 | Mercados y mercadeo | 2,06626 | .40761 | 0.000*** |
| | 5 | Estrategias competitiva y operativa | 2,307835 | .4241699 | 0.000*** |
| | 6 | Legislación en diferentes asuntos | 1,544146 | .3599571 | 0.000*** |
| | 7 | Tecnologías de la información y la comunicación TICS | 1,579084 | .3848088 | 0.000*** |
| Valores y actitudes empresariales | 8 | Capacidad para identificar oportunidades | 1,481663 | .3710213 | 0.000*** |
| | 9 | Iniciativa | .9679536 | .3569875 | 0.007*** |
| | 10 | Liderazgo | .9159169 | .356946 | 0.010*** |
| | 11 | Pensamiento estratégico y visión del futuro | 2,382728 | .4399196 | 0.000*** |
| | 12 | Deseo de superación | 1,076764 | .4310603 | 0,012 |
| | 13 | Aceptación y propensión al cambio | .9265979 | .358731 | 0,01 |
| | 14 | Habilidades para la creatividad y la innovación | 1,339738 | .376416 | 0.000*** |
| | 15 | Capacidad para resolución de problemas | 1,573062 | .3860372 | 0.000*** |
| | 16 | Compromiso y perseverancia | 1,067601 | .3911702 | 0.006*** |
| | 17 | Fortaleza y decisión para enfrentar riesgos | .7311837 | .3601198 | 0.042 |
| Relaciones colaborativas | 18 | Relaciones colaborativas y establecimiento de redes, de manera específica, con mujeres empresarias | 2,250595 | .4103287 | 0.000*** |
| | 19 | Relaciones colaborativas y establecimiento de redes en general (con participación de hombres y de mujeres) | 1,793361 | .3745595 | 0.000*** |
| | 20 | Utilización de tecnologías de la información y la comunicación TIC para el establecimiento de relaciones empresariales y comerciales con otras personas y empresas | 2,029022 | .3961374 | 0.000*** |

Fuente Elaboración propia

En el caso de los indicadores del grupo de Relaciones Colaborativas se evidencia que el indicador que generó un mayor impacto en las beneficiarias son las “**Relaciones colaborativas y establecimiento de redes con mujeres empresarias**“, lo que puede deberse a que el programa iba orientado hacia mujeres y que además motivaba este tipo de interacciones entre las

beneficiarias. Seguidamente, se encuentra que el establecimiento de **redes a través del uso de tecnologías de la información**, es otro de los factores que fueron influenciados por el programa, quizá por las capacitaciones en tecnologías de la información y los foros de sensibilización hacia estos temas que fueron llevados a cabo durante el periodo el programa.

En cuanto a los indicadores del grupo de “*Conocimientos y Competencias*”, se evidencia que la mayor influencia del programa fue en aspectos relacionados con la **estrategia competitiva y operativa**. En contraposición, el indicador que tuvo un menor impacto en las beneficiarias, fue **contabilidad, costos y finanzas**. Lo anterior llama la atención, teniendo en cuenta que ambos hacían parte de un módulo de formación del programa (estrategia y finanzas), pero que uno de ellos no logro generar los mejores resultados en las beneficiarias. El nivel impacto del indicador contabilidad, costos y finanzas coincide con lo relatado por las mujeres entrevistadas para el desarrollo de los casos emprendedores, quienes aseguraron presentar dificultades para aplicar en sus empresas los conocimientos adquiridos en esta área.

Por otro lado, en el grupo de indicadores “*Valores y Actitudes Empresariales*” solo cinco (6) de sus diez (10) indicadores son significativos. De estos seis indicadores, el que mayor impacto generó, es el **pensamiento estratégico y visión del futuro**, mientras que la **iniciativa**, fue el indicador que recibió la valoración más baja del grupo. El cambio en el indicador pensamiento estratégico y visión del futuro, entre ambos momentos de la medición se hace evidente, por ejemplo, en el cambio de mentalidad que incitó el programa Mujeres Ecco en las mujeres para que dejaran de ver su idea negocio como una posible fuente estable de recursos y la vieran como una empresa con potencial de crecimiento. Por otra parte, se concluye que el impacto mostrado por los otros cuatro indicadores que resultaron no ser significativos, pueden ser propios del perfil emprendedor de las beneficiarias del programa.

Vale la pena hacer énfasis en que el hecho de haber incluido las variables exógenas permite atribuir los impactos hallados a la participación de las mujeres en el programa Mujeres Ecco, pues el modelo ya está descontando la influencia

que pudieron tener las variables exógenas en el impacto registrado en la medición.

7. COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES.

La colección de casos emprendedores fue hecha para siete beneficiarias (una por cada cohorte del programa), escogidas por el equipo ejecutor del programa, así como para un caso especial de la quinta cohorte protagonizado por la ganadora al premio al emprendimiento innovador otorgado por el programa DINAMO de la CCB, en el año 2013. Esta excepción, se tuvo en cuenta con el fin de mostrar un modelo de emprendimiento diferente a los que normalmente se gestan por las personas de la región y aún más por las mujeres. Para el desarrollo de la colección de casos emprendedores contenidos en el Anexo K, se utilizaron algunas de las herramientas utilizadas para el desarrollo del estudio de caso pedagógico.

Metodología utilizada para el desarrollo de los casos emprendedores:

- Recopilación de la información: Como se explicó en el numeral 2,6 las herramientas utilizadas para el desarrollo de la colección de casos emprendedores son:
 - Encuesta exploratoria: Fue diseñada con el propósito de conocer las principales características de las mujeres, de sus empresas, y recolectar información focalizada para cada beneficiaria. Está compuesta por dos bloques, uno orientado a los datos de la empresaria y otro a la empresa. (Véase anexo E).
 - Entrevista semi-estructurada: Se entrevistaron a las beneficiarias, al equipo ejecutor del programa en la ciudad de Bucaramanga y a uno de los consultores del subcomponente Creación de Empresas para recolectar información específica que permitiera ilustrar las motivaciones y efectos de la actividad emprendedora de las beneficiarias, al tiempo que se conservaba el principio de triangulación de la información⁷⁴(Véase anexo C). Durante ella, se

⁷⁴ MARTÍNEZ CARAZO, Piedad Cristina. El método de estudio de caso estrategia metodológica de la investigación científica. En: Pensamiento & Gestión [online], No. 20 (2006). [Citado 23 de

suministró a los participantes entrevistados un consentimiento informado de la investigación (véase anexo L) con el fin de informales acerca de los objetivos del estudio, del alcance del mismo y quienes componían el equipo que lo desarrollaba.

- Encuesta de diagnóstico: Es el mismo instrumento que se utilizó para los estudios descriptivos y para la medición de impacto explicada anteriormente. De ella se obtuvo la información utilizada para diligenciar la matriz de factores de éxito de las ocho mujeres, que constituye la parte B de la colección de casos emprendedores. De la misma encuesta, se obtiene la variación del impacto en conocimientos y competencias, valores y actitudes y redes de colaboración percibidos por las ocho beneficiarias que también complementa el contenido del caso emprendedor. (Véase anexo E)
- Escritura de los casos emprendedores: Para esta etapa, se tuvo en cuenta la información recolectada a través de las diferentes herramientas mencionadas anteriormente, con el objetivo de comparar la información obtenida y lograr una percepción más real de la historia de emprendimiento de las beneficiarias. De esta forma, cada caso contiene información acerca de la emprendedora, los antecedentes del emprendimiento, las motivaciones que guiaron el emprendimiento, el nacimiento de la idea de negocio, la descripción de los aportes del programa Mujeres ECCO, experiencias de gestión empresarial compartidas por las beneficiarias. Además, muestran los principales retos y efectos personales y empresariales encontrados a raíz de la decisión de emprender, algunas de las estrategias diferenciadoras que utilizan las empresarias y sus planes a futuro.

Los casos emprendedores se presentan agrupados como una colección de casos (véase anexo K) que incluye el retrato de las empresarias, la matriz de

febrero del 2013]. Disponible en: <
[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.p
df](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf)>. ISSN 2145-941X

factores de éxito de cada empresa (Es decir, el listado de las prácticas empresariales que realizan un grupo de ocho beneficiarias en función de su labor operativa, administrativa y logística), además las valoraciones dadas por el grupo de ocho beneficiarias para cada una de las variables utilizadas en la medición del impacto del programa Mujeres Ecco presentado en el numeral 5.3. Seis de estos casos, son complementados con entrevistas hechas en video de acuerdo a un esquema plateado por las autoras como guía para las protagonistas (véase anexo M).

Escritura de la nota de enseñanza: Para el diseño de la nota de enseñanza, se utilizó como guía el contenido propuesto por Harvard University (Véase figura 34). Los ocho casos emprendedores escritos se implementaron en el aula de acuerdo a lo propuesto en la nota de enseñanza diseñada para ellos (Véase anexo N).

Figura 34. Contenido de la nota de enseñanza



Fuente Elaboración propia.

- Implementación de los casos emprendedores en el aula: La implementación de los casos emprendedores hacen parte del enfoque y estrategia propuesta en la nota de enseñanza. En ella se contemplan las preguntas de discusión y las actividades a realizar en el aula. En el plan de enseñanza de la nota, se define la estrategia para la discusión de los casos emprendedores en el aula.

- Implementación del componente TIC de los casos emprendedores: En la misma sesión de discusión de los casos emprendedores, se presentó uno de los casos en formato video con el fin de que los estudiantes identificaran su utilidad como complemento o suplemento de los casos en versión escrita. El caso en formato video forma parte del componente TIC del estudio de caso pedagógico.
- Evaluación de la calidad del caso: Culminada la implementación de los casos de emprendedores, se entregó a los estudiantes el formato de evaluación de la calidad de los mismos (en términos de percepción y aceptación por parte de los estudiantes). Este formato de evaluación fue diseñado a partir del protocolo para la revisión de estudios de caso pedagógico propuesto por Ogliastri (véase anexo O) y que diligenciada por los estudiantes el día de la implementación. En análisis de la misma, se realizó de acuerdo lo correspondiente a la escala de Likert.
- Implementación de los casos emprendedores en formato escrito y en video en la plataforma Moodle de creación de empresas: Una vez se atendieron las sugerencias hechas por los estudiantes a ambas herramientas, estas se colocan en el moodle de la asignatura para ser consultadas por profesores y alumnos (véase anexo P)

7.1 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES EN EL AULA

La implementación de los casos emprendedores se realizó a las 8 de la mañana del 22 de Julio del 2014, durante el primer periodo académico del mismo año, en el grupo D1 de la asignatura creación de empresas (Anexo P). La actividad inició con la presentación de las estudiantes, una breve exposición de los principales temas que componen los casos y la distribución de los casos a ocho grupos de estudiantes. Se les permitió a los estudiantes leer durante 20 minutos los casos y sus anexos, para luego dar paso a la socialización de los mismos. Un estudiante de cada grupo, compartió con los demás compañeros, las

características emprendedoras que resaltan en las protagonistas de los casos, las motivaciones que influenciaron el nacimiento de la idea de negocio, en qué consistía esta y qué influencia tuvo el programa en las prácticas empresariales que llevan a cabo las beneficiarias. Después se les formularon algunas preguntas contenidas en la nota de enseñanza para incentivar la discusión acerca de los temas relacionados en el caso.

Finalmente, se suministró a los estudiantes el formato de evaluación de la calidad del caso emprendedor (Véase anexo O), para registrar las percepciones de los alumnos acerca de la calidad de los ocho casos emprendedores como herramientas pedagógica e identificar oportunidades de mejora para los casos. Los resultados de la evaluación de la calidad de los casos se presentan en el Anexo Q.

Los estudiantes del grupo son en su mayoría de últimos semestres y predominan los estudiantes de la carrera ingeniería química y en menor proporción, estudiantes de Ingeniería Industrial. El 54% de ellos aseguraron estar de acuerdo con que el caso está escrito de manera clara, interesante y motivante, y el 34% asegura estar muy de acuerdo con esta afirmación. De esto se concluye que para el grupo de estudiantes, la lectura del caso pudo ser llevada a cabo sin inconvenientes porque no percibieron errores de coherencia o de concordancia en la redacción del mismo. Lo anterior se reafirma con los resultados de la pregunta 2, en la cual los estudiantes afirmaron en su mayoría estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la estructura lógica de los casos emprendedores. Se evidencia que un gran porcentaje de los estudiantes (42% de acuerdo y 46% en totalmente de acuerdo) validaron los casos emprendedores como herramienta pedagógica para abordar los objetivos de enseñanza del caso emprendedor (descritos en la nota de enseñanza). Por otra parte, cuando se les consultó a los estudiantes acerca de la existencia en el caso de la información necesaria para el análisis en el caso, nuevamente la mayoría de los estudiantes manifestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación, sin embargo un 23% de ellos mantiene una posición neutral ante esta pregunta. En la pregunta 5 se cuestionó a los estudiantes, si había información dentro de

los casos que no aportaran valor al análisis del mismo, a lo cual tan solo un 16% de ellos consideró la existencia de información de este tipo. En la pregunta siguiente, se les dio a los estudiantes la posibilidad de definir claramente cuál era esta información que no contribuía al contenido del caso, y 5 de ellos (19%) manifestaron inconformidad con la inclusión de hechos o aspectos de la vida personal de las beneficiarias dentro de los casos. Esto puede deberse a que el momento en que se realizó la implementación del caso, no coincidió con el tema perfil emprendedor que hace parte del contenido de la materia y en el cual este tipo de casos serían muy útiles para ilustrar el perfil de los protagonistas

Finalmente se preguntó a los estudiantes si consideran el componente TIC de los videos claros, interesantes y motivantes como herramienta pedagógica, de lo cual se evidencia la favorabilidad de esta herramienta para la exposición de los principales resultados de los casos. También se les consultó, si consideran que el componente TIC de los casos debe ser usado de manera complementaria o suplementaria a los escritos. Aproximadamente el 50 % de los encuestados (21% de acuerdo, 23% totalmente de acuerdo) afirma que los casos emprendedores en video pueden ser usados como suplemento del caso escrito. Un 23% de ellos, se muestran neutral ante una opción u otra.

8. ESTUDIO CASO DE PEDAGÓGICO.

El tema alrededor del cual se desarrolló el estudio de caso pedagógico contenido en el Anexo R, fue el resultado que tuvo el programa Mujeres Ecco de la ciudad de Bucaramanga en las aptitudes, valores empresariales y redes de cooperación en la población beneficiaria.

La metodología utilizada para el desarrollo de este documento incluye:

- Recopilación de la información: La principal fuente de información para la escritura del caso fue la encuesta diagnóstica, que permitió caracterizar el perfil de las beneficiarias, los emprendimientos, las características de las empresas constituidas y las características de la gestión empresarial que realizan las beneficiarias. Esta encuesta además, permitió recolectar información acerca de la evolución de los conocimientos y competencias, valores y actitudes empresariales y relaciones colaborativas del programa de una muestra representativa de beneficiarias del sub componente creación de empresas del programa Mujeres Ecco- Bucaramanga, información obtenida a partir de los resultados la medición econométrica del impacto (véase anexo J). Los resultados de la medición del impacto, se complementaron con los testimonios de las 8 mujeres seleccionadas para los casos emprendedores.

Adicionalmente, se incluye la historia del programa, la descripción del ciclo de formación del subcomponente creación de empresas, los principales resultados de acuerdo a los indicadores del marco lógico, información que fue recolectada mediante entrevistas estructuradas al equipo ejecutor del programa en Bucaramanga y mediante la revisión de documentos relacionados con el programa.

- Escritura del caso: Para esta etapa, se identificaron los eventos claves en la historia del programa y su ubicación cronológica y se retomaron los principales hallazgos de la etapa donde se recolectó la información. De esta manera, no solo se incluyen los resultados de la medición de impacto del programa, sino que también se incluye información que contextualiza al lector acerca del perfil de las beneficiarias y del tipo de empresas creadas, así como un infograma que contiene los principales hallazgos del desempeño empresarial (véase anexo S), todos estos obtenidos del análisis de los resultados de la encuesta de diagnóstico empresarial.
- Escritura de la nota de enseñanza: se diseñó la nota de enseñanza utilizando como guía el contenido propuesto por Harvard University (véase figura 34) para este complemento del caso (véase anexo T).
- Implementación del caso en el aula: La implementación del caso en el aula hace parte del enfoque y estrategia propuesta en la nota de enseñanza. La cual propone abarcar las temáticas secuencialmente, utilizando las preguntas de discusión para incitar al estudiante a situarse en una situación real de acuerdo a lo recomendado por Ogliastri⁷⁵. La estrategia propuesta para la discusión del estudio de caso, se encuentra en el plan de enseñanza de la nota.
- Implementación de herramienta TIC para el estudio de caso pedagógico: En la misma sesión en que se implementó el caso escrito, se presentó un componente en video del mismo, que contiene los principales resultados del proyecto Mujeres Ecco y se constituye como un complemento para la implementación del estudio de caso pedagógico en el aula. El componente TIC también contiene seis entrevistas de las beneficiarias seleccionadas para los casos emprendedores en dos versiones: un video de aproximadamente 15 minutos y uno corto de aproximadamente 5 minutos, para cada una de las

⁷⁵ OGLIASTRI, Enrique. El método de casos. Cali, 2008. p. 11.

entrevistadas. Estas entrevistas pretenden complementar los resultados del programa expuestos en el estudio de caso pedagógico, desde la perspectiva de las beneficiarias.

Para facilitar el acceso por parte de los docentes de los videos que componen la herramienta Tic, se creó una lista de reproducción en el sitio web Youtube. El link de la lista de reproducción se presenta en la tabla

Tabla 10. Link para acceder a la lista de reproducción de la herramienta TIC

| | |
|------|---|
| LINK | http://www.youtube.com/playlist?list=PLnCo8xMiD0OWY0uKI6C2LfvMEaJtc0oRM |
|------|---|

Fuente Elaboración propia

- Evaluación de la calidad del caso: Una vez culminada la implementación del estudio de caso pedagógico en el aula, se evaluó la calidad del mismo (en términos de percepción y aceptación por parte de los estudiantes) así como la efectividad que este tuvo para satisfacer los objetivos para los cuales fue hecho. Como herramienta de medición del caso de estudio pedagógico, se diseñó una encuesta adaptada del protocolo para la revisión de estudios de caso pedagógico propuesto por Ogliastri (véase anexo U) y que diligenciada por los estudiantes el día de la implementación. En análisis de la misma, se realizó de acuerdo lo correspondiente a la escala de Likert.
- Implementación del estudio de caso pedagógico escrito y en video en la plataforma Moodle de creación de empresas: Una vez se atendieron las sugerencias hechas por los estudiantes a ambas herramientas, estas se colocan en el moodle de la asignatura para ser consultadas por profesores y alumnos (véase anexo P)

8.1 RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CASO PEDAGÓGICO

La implementación del estudio de caso pedagógico realizó a las 6 de la mañana del día 22 de Julio del 2014, durante el primer periodo académico del mismo año,

en el grupo O1 de la asignatura creación de empresas (véase anexo P). La actividad inició con la presentación de las autoras del proyecto y la distribución de los casos a 29 estudiantes de Ingeniería Química, en su mayoría de noveno y décimo semestre, distribuidos en grupos. Se les permitió a los estudiantes leer durante 35 minutos los casos y sus anexos, culminada la lectura grupal se presentó a los estudiantes el video de los resultados del programa Mujeres Ecco, con el propósito de enfatizar los principales resultados del estudio a través de esta herramienta. Seguidamente se dio paso a una discusión guiada por las preguntas de la nota de enseñanza, durante aproximadamente 40 minutos. Finalmente, se suministró a los estudiantes el formato de evaluación de la calidad del estudio de caso para registrar las percepciones acerca del mismo e identificar oportunidades de mejora utilizando un formato de evaluación (véase anexo U). Los resultados de la implementación se encuentran en el anexo V.

En la primera pregunta el 48% de los estudiantes afirmaron que el caso está escrito en manera clara, interesante y motivante, y un 44% de ellos se mostraron neutrales hacia esta afirmación. Así mismo, más de la mitad de los encuestados, piensa que el estudio de caso está lógicamente estructurado (52% de acuerdo y 17% totalmente de acuerdo) y considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para ilustrar a los estudiantes acerca de la función de los programas de apoyo al emprendimiento en la creación de empresas competitivas y sostenibles (31% de acuerdo y 35% totalmente de acuerdo). Para determinar la pertinencia de la información incluida en el documento o la ausencia de esta, se preguntó a los estudiantes si estaba disponible toda la información que se necesita para entender el caso y en la siguiente pregunta si era necesaria toda la información incluida. A la primera afirmación, más del 50% de los encuestados (48% de acuerdo y 24% totalmente de acuerdo), afirmó que no faltaba información para el análisis del caso, mientras que los resultados de la segunda afirmación muestran opiniones un poco más divididas acerca de la necesidad de la información que fue contenida en el caso (31% ni de acuerdo ni en desacuerdo; 28% de acuerdo y 28% completamente de acuerdo). Los anteriores resultados pueden deberse a los comentarios hechos por los estudiantes en la pregunta 6, donde 7 de los encuestados (24%) recomendó resumir la

introducción del caso y los anexos, 12 estudiantes (41%) afirmaron que todas y cada una de las partes son esenciales "no le quitaría nada al caso"; mientras que 1 persona (4%) sugiere eliminar las características del perfil de las beneficiarias. El resto de los participantes no respondió a esta pregunta, por lo que se considera que para ellos no existen partes del caso que puedan ser eliminadas sin afectar la calidad del caso.

Por otro lado en la pregunta 7, se cuestiona si la complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura creación de empresas, a lo que más del 80% contestó afirmativamente (73% de acuerdo, 17% totalmente de acuerdo). De la misma manera, la evaluación de los anexos y de su pertinencia para la discusión del caso, muestra que más del 50% de los encuestados cree que estos están bien presentados y que son esenciales para la discusión del caso.

Finalmente se cuestionó a los estudiantes si consideran que el componente TIC en formato video del caso es claro, interesante y motivante como herramienta pedagógica y los resultados de esta pregunta evidenciaron la favorabilidad de esta herramienta para la exposición de los principales resultados del caso pedagógico. También se indagó entre los estudiantes, si consideran que el componente TIC del caso debe ser usado de manera complementaria o suplementaria al caso. Las opiniones acerca de esta afirmación están divididas, pues un 52% de los encuestados afirma que el caso en video no puede generar las mismas discusiones que el escrito, mientras que el resto de los estudiantes están de acuerdo con utilizarlo como suplemento del caso escrito. De lo anterior se recomienda el uso del componente TIC del caso pedagógico como complemento al caso escrito.

9. ESTUDIO DE CASO PUBLICABLE.

Para la estructura del estudio de caso publicable se tomó como tema principal, los resultados de un grupo de beneficiarias del programa Mujeres Eco.

Se consultó el contenido de varios casos publicables que pudieran servir como guía para el desarrollo del mismo, y finalmente se decidió utilizar como referencia, el propuesto por la revista *Estudios Gerenciales -Journal of Management and Economics for Iberoamérica* de la Universidad Icesi⁷⁶, que contempla los siguientes elementos:

- a) Título en español e inglés
- b) Breve reseña de cada autor (nombre del autor, vinculación institucional, correo electrónico)
- c) Resumen analítico del caso en español e inglés
- d) Palabras claves en español e inglés
- e) Una introducción del caso
- f) Desarrollo de la metodología escogida para el estudio y resultados
- Conclusiones: Se resaltan los principales aspectos del caso
- g) Referencias bibliográficas (el estilo de las mismas, dependerá de la revista en la que finalmente se publique el caso)
- h) Anexos complementarios
- i) Tablas y gráficos
- j) Ecuaciones numeradas en orden de aparición
- k) Imágenes y notas de pie de página necesarias

⁷⁶Guía de estilo para autores de artículos. Revista Estudios Gerenciales, Universidad ICESI. [En línea]. [Consultado el 5 de Diciembre del 2013]. Disponible en : http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/guia_de_estilo.php

Finalmente el estudio de caso publicable desarrollado se presenta en el anexo W

10. CONCLUSIONES.

- La hipótesis “los programas de apoyo al emprendimiento, tienen una influencia positiva en los conocimientos y competencias de las beneficiarias”; en los “valores y actitudes empresariales” desarrollados en las emprendedoras, así como en la participación de estas en “redes colaborativas de emprendedores” que guio la escritura del caso pedagógico, fue corroborada mediante los resultados de la evaluación de impacto realizada en el capítulo 6. Se observó que las beneficiarias del programa Mujeres Ecco, muestran un impacto positivo en los indicadores referentes a redes de colaboración y conocimientos y competencias, así como en seis de los diez indicadores que hacían referencia a los valores y actitudes empresariales. De lo anterior, se concluye que estos impactos son derivados de la participación de las mujeres en el programa. Por otro lado los se asume que los indicadores que no fueron significativos dentro del modelo, son propios del perfil de las beneficiarias.
- La experiencia de la implementación del estudio de caso pedagógico, fue calificada como favorable por parte los estudiantes para presentar la evaluación de la influencia del programa de apoyo al emprendimiento “Mujeres Ecco”. Esta actividad, también sirvió para aclarar con los estudiantes el rol de los programas de apoyo y mostrar con estudios de caso regionales el impacto de los mismos.
- El componente TIC en formato video del caso pedagógico, se perfila como un buen complemento al estudio de caso escrito de acuerdo a los comentarios dados por los estudiantes en la implementación de caso de estudio

pedagógico, mientras que la versión larga de los casos en videos, fueron percibidos por los estudiantes de la asignatura Creación de Empresas, como herramientas válidas para identificar las motivaciones del emprendimiento y los efectos del programa en la actividad emprendedora.

- El diagnóstico empresarial hecho a muestra representativa de las beneficiarias, muestra que existen falencias de gestión por parte de las empresarias en las áreas de recursos humanos e imagen y publicidad, sobre todo en los aspectos que conciernen al proceso de selección de nuevos empleados y a los medios que utilizan las empresarias para darse a conocer en el mercado. En las demás áreas analizadas se observó que en general el nivel de gestión llevado a cabo por las empresarias es aceptable
- Se generó un impacto positivo en el entorno social de las beneficiarias. Esto se manifiesta en el porcentaje de las contribuciones al hogar que hacen las beneficiarias y por el que el número de personas que dependen económicamente de ellas aumentaron entre un momento antes y después del programa Mujeres Ecco.
- Las Mujeres Ecco- Bucaramanga son reacias a la renovación de la matrícula mercantil. No obstante, se observa que este escenario es común para el 41% de las microempresas en Colombia.
- El 87% de las empresarias que continúan con la empresa creada durante el programa, manifestaron que no cerrarían la empresa (es decir que se esperaba que durante los próximos años, 27 empresas seguirán activas.

11.RECOMENDACIONES.

- De los resultados de la implementación, se observó que las seis versiones en video de los casos emprendedores pueden presentarse como alternativa al caso escrito para generar espacios de discusión en clase. Si se quisieran utilizar estas herramientas TIC, como un complemento a los casos emprendedores escritos, se recomienda al profesor utilizar la versión corta de los mismos.
- Se sugiere al profesor de la asignatura el uso del componente TIC del caso pedagógico en versión video, como complemento al caso escrito.
- Se sugiere al profesor complementar el estudio de caso pedagógico con la colección de casos emprendedores. Una propuesta es escoger una clase para discutir estudio de caso pedagógico o para realizar alguna charla introductoria a programas de apoyo y en la siguiente clase, otra actividad con la colección de casos emprendedores. Lo anterior se sugiere porque durante el ejercicio de la implementación de ambas herramientas en el aula, se notó que ambas contribuirían a una mejor discusión juntas ya que en la implementación de los casos emprendedores se evidenció que los estudiantes, no tenían muy claro el concepto de programa de apoyo; mientras quienes leyeron el estudio de caso pedagógico, por su parte, evidenciaban un interés por ubicar el perfil de las beneficiarias en un personaje en particular.
- Tanto los resultados del diagnóstico empresarial, como los resultados de la medición de impacto del programa en las beneficiarias, pueden servir como base para el diseño de propuestas para intervenciones futuras al grupo de

mujeres del subcomponente creación de empresas cuya empresa este en operación. Adicionalmente, se puede replicar y mejorar la metodología de medición y replicarla en unos años, en aras de realizar una evaluación expost del proyecto, con el fin de evidenciar la sostenibilidad de las empresas creadas por el grupo de beneficiarias del programa.

- Se sugiere al programa Mujeres Ecco- Bucaramanga hacer campañas de sensibilización a las beneficiarias del sub componente creación de empresas para mantener y sacar el mejor provecho de las herramientas otorgadas durante el proceso de formación del programa y para crear una cultura que las incite a mantener la formalidad de sus empresas a lo largo de los años.

BIBLIOGRAFÍA

AGENCIA INTERAMERICANA PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO. Modelos didácticos para América latina. Guía metodológica para la redacción de estudios de caso [en línea]. Disponible

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Informe anual 2010. Washington: BID; 2010. Informe anual. [Citado el 15 de Octubre del 2013]. Disponible en: <http://www.iadb.org/ar/2010/docs/FINSTATSPA.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. WE GROW: Unlocking the Potential of High-Growth Women Entrepreneurs in Latin America and the Caribbean [En line]. Washington, D.C.: Fomin [citado el 11 de Junio 2014]. Disponible en: < <http://www.fomin.org/en-us/home/knowledge/developmentdata/wegrow.aspx> >.

BARRERA MALPICA, Silvia. Investigación en emprendimiento: estudio de casos en el departamento de Casanare. Tesis de Maestría en Administración. Bogotá: Universidad Nacional, Facultad de Ciencias Económicas, 2011. p.10.

Bruhn, M. Female-owned firms in Latin America: Characteristics, performance, and obstacles to growth. Policy research working paper 5122. Washington, DC: The World Bank.2009 [citado el 19 de marzo Del 2014]. Disponible en: < <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5122>>

Bullough, A. Institutional factors affecting women's participation in business leaders-hip around the globe. Florida Atlantic University: Thunderbird school of global management. 2008, p. 12.

Cámara de comercio de Bucaramanga. ADN sectorial [en línea]. Bucaramanga, (Colombia): Observatorio regional de competitividad, [citado el 17 de mayo, 2014]. Disponible en: <http://www.compite360.com/adnsectorial/>

CANCELA, Elaine; GASCA, Reyna. Fomento de la actividad emprendedora por el Programa Impulsa. Casos: GAM, INNOVEM y PROCAMIX de Puebla de la Escuela de Negocios y Economía. Trabajo de grado Licenciatura en Administración de Empresas. Puebla. Universidad de las Américas Puebla. Departamento de Administración de Empresas y Mercadotecnia, 2006. 104 p.

CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE ATN/ME-11301-CO. Evaluación de impacto. Consultoría realizada por Clara Lucía Pérez Arroyave. Bucaramanga; 2014.

Cromie, S. Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Journal of Occupational Behavior*, 8(3), 251. 1987. Disponible en ProQuest Global database.

Cultura empresarial Medellín. Jóvenes con empresa- Medellín. [citado el 18 de abril del 2014]. Disponible en : <http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/CulturaE/Noticias/Paginas/Jovenesconempresa.aspx>>

DIAZ, Javier Enrique; FILOMENA, Giuseppe Francesco. Estudio de Casos como herramienta pedagógica en la asignatura creación de empresas de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga. Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de estudios Industriales y Empresariales, 2012. 154 p.

Exchange-Traded Funds. Inform: Women Entrepreneurship Issue. [en line] NEWS AND VIEWS TO KEEP YOU IN THE KNOW FROM THE ETF COMMUNITY. South Kansas, Estados Unidos]. 2013, no. 14. [consultado el 5 de Junio de 2014]. Disponible en: < http://etf.europa.eu/web.nsf/pages/INFORM_14_WOMEN_ENTREPRENEURS>

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) Colombia (2012). Bucaramanga 2012: Pure Perseverance: A Study of Women's Small Businesses in Colombia.

Fondo Multilateral de Inversiones- Banco Interamericano de Desarrollo. Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia. [En línea]. [Washington D. C, Estados Unidos]. BID-FOMIN. Informe de avance. [Citado 20 de mayo, 2014]. Disponible en: < <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=2260800>>

Global Entrepreneurship Monitor: Colombia 2011-2012 [online]. Global Entrepreneurship Monitor (GEM).Bogotá: Universidad de los Andes, 2013 [citado el 20 de marzo del 2014] Disponible en: < gemcolombia.org/wp-content/uploads/2013/.../GEM-Colombia-2011.pdf>.

HERNANDEZ ANDREU, Juan y GARCIA RUIZ, Jorge Luis. La aplicación del método del caso a la docencia en Historia de la Empresa. En: Congreso Internacional IX Encuentro de Didáctica de la Historia Económica (9:24-25, Julio: Toledo, Provincia de Toledo). Memorias. Madrid: 2010. p. 50-59.

Isidore E., Norsiah M., & Razli Che R. Attributes, Environment Factors and Women Entrepreneurial Activity: A Literature Review. EKP: Asian Social Science. Vol 7, No 9, 2011 [citado el 22 de Marzo del 2014]. Disponible en: <<http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/view/12032/8467>>

JACUZZI, Enrique. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación. EN: Universidad del CENA, p 3.

Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Report: Women entrepreneurs worldwide. Babson College and the Global Entrepreneurship Research Association, 2011 [citado el 15 de marzo Del 2014]. Disponible en: <www.gemconsortium.org/docs/download/768>

MILLARES, Miriam. Factores que influyen en el éxito empresarial: Recursos Humanos, Estrategia, Diseño organizativo y Entorno. Universidad Autónoma de Barcelona, Mayo 2013.

Mintzberg, H. An emerging strategy of direct research. En: Administrative Science Quarterly [en línea]. Vol 24. p; 27. 1989 [citado el 19 de marzo del 2014] Disponible en EBSCO Research Database.

NAVARRO, Hugo, et al. Pauta metodológica de evaluación de impacto ex-ante y ex-post de programas sociales de lucha contra la pobreza. Santiago de Chile. En: Instituto latinoamericano y del caribe de planificación económica y social (ILPES). [Online], (2006). [Citado 20 de marzo del 2014]. Disponible en: <http://http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/24158/P24158.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/ilpes/tpl/top-bottom.xsl> ISSN 1680-8878.

Noguera, M., Álvarez, C., & Ribeiro, D., et al. Sociocultural Factors and Female Entrepreneurship in the Innovative Service Sector in Catalonia: A Qualitative Analysis Cooperation, Clusters, and Knowledge Transfer. *Advances in Spatial Science* [citado el 19 de marzo del 2014]. Disponible en Springer Science. p. 12.

Peštek, A. Women entrepreneurship in Bosnia And Herzegovina Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. *Conference Proceedings: International Conference of the Faculty*, 19 p. 2012. Disponible en EBSCO database

RODRIGUEZ SÁNCHEZ, Francisco Javier. El Servicio de Atención al Emprendedor (SAE) Modelo para la Pre-incubación de Empresas En Universidades. En: *Jornada Universidad emprendedora, competitividad y entorno institucional. Parques científicos y spin-off universitarios* (9:8, Julio: Valencia). Memorias. Madrid: 2016. p. 10.

RASQUE, Ana María y CASTILLO G., Cristina. *Métodos de caso: Su construcción y animación para la interacción docente*. Santiago: Editorial Universidad Santiago de Chile, 2006. 293p. ISBN 980-212-351-X

TALLER DE ESCRITURA DE CASOS. (3: 2-4, octubre, 2013: Bucaramanga, Colombia). Memorias. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2013, p.20

The HBS Case Method. [En línea] Disponible en: <http://www.hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx>

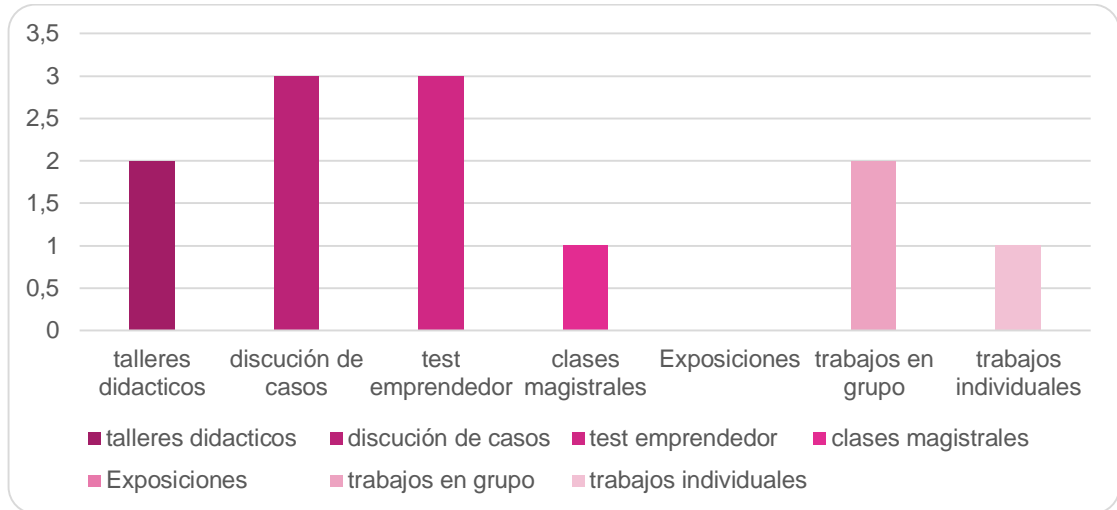
Torres, I. Cuatro elementos para escenarios futuros del emprendimiento femenino. Programa Majors ECO, Cámara de Comercio de Bucaramanga.2011.

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2 ed. Bogotá D.: Pearson Educación de Colombia Ltda., 2001. 38 p.

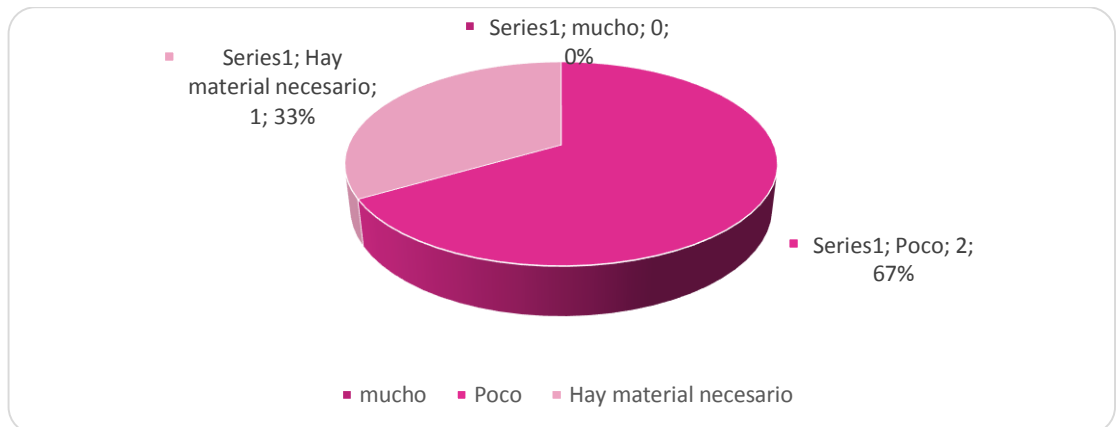
YIN, R. Socio cultural factores. En: International Entrepreneurship and Management Journal [en line]. Vol 9, no. 2. Junio 2013.k; p. 5 [citado el 15 de Marzo del 201] Disponible en Springer Science Database.

ANEXO A. Tabulacion de la encuesta a docentes de la asignatura creación de empresas.

1. ¿Qué herramientas considera efectivas para la motivación hacia el emprendimiento de los estudiantes de la asignatura creación de empresas?

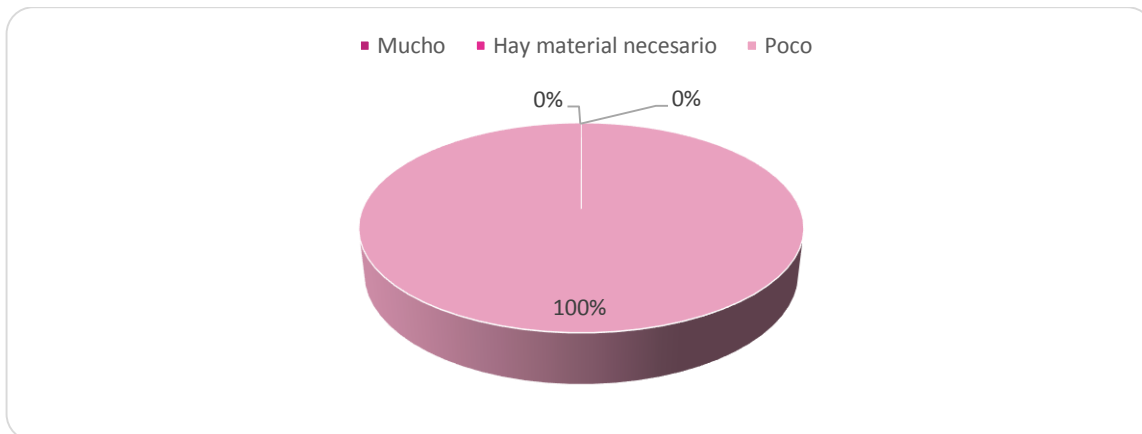


2. En relación a los estudios de caso sobre emprendimiento, ¿Que tanto material dispone para su aplicación en la asignatura?

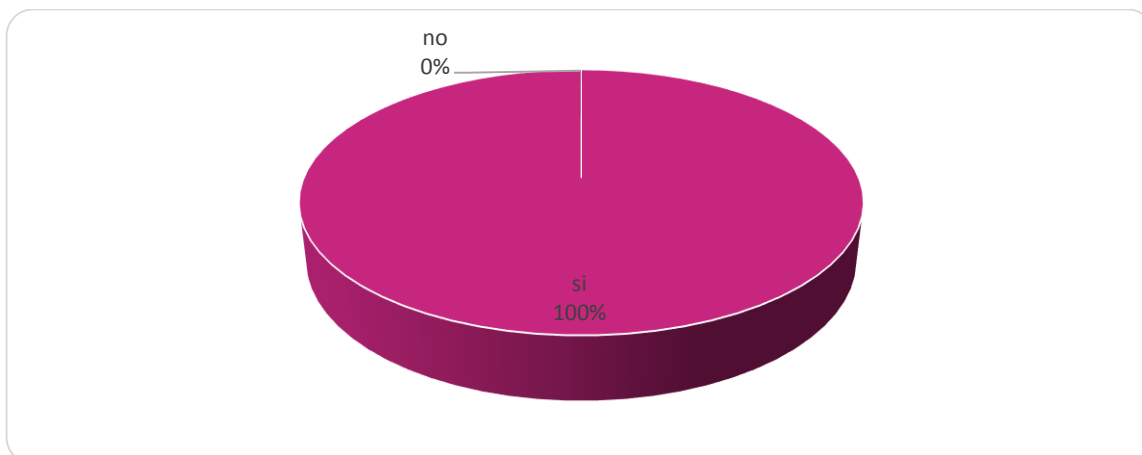


ANEXO A. Tabulacion de la encuesta a docentes de la asignatura creación de empresas (continuacion).

1. De los estudios de caso sobre emprendimiento para uso en la asignatura, ¿Qué tantos de los que usted conoce son de emprendimiento femenino?

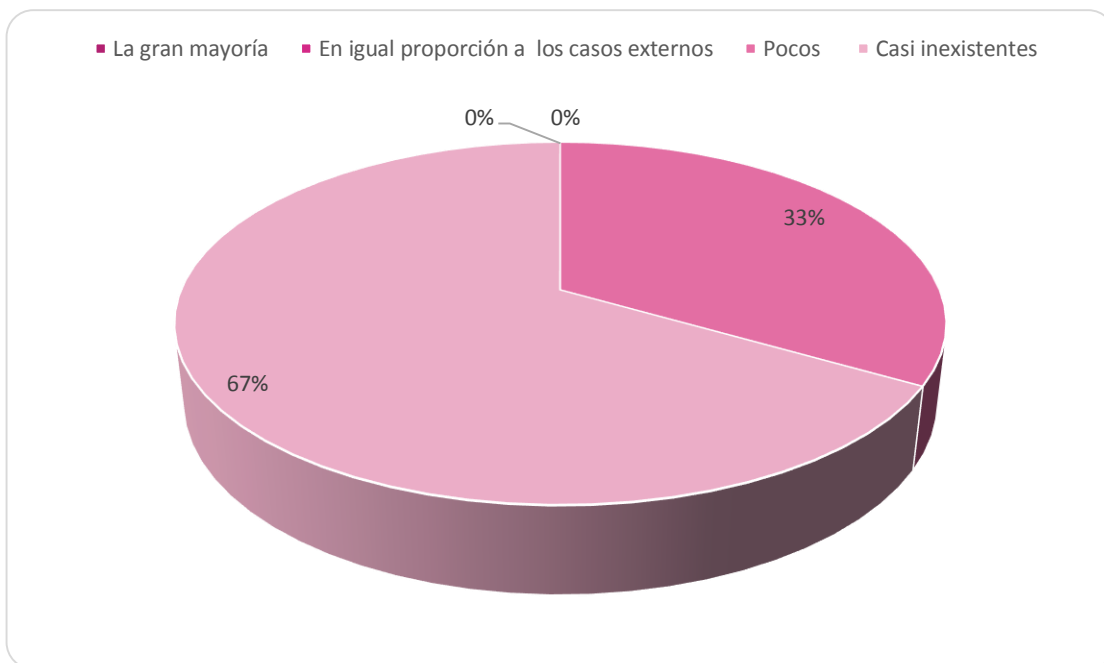


4. ¿Considera que el fenómeno del emprendimiento femenino es una temática que debe ser estudiada en el aula?

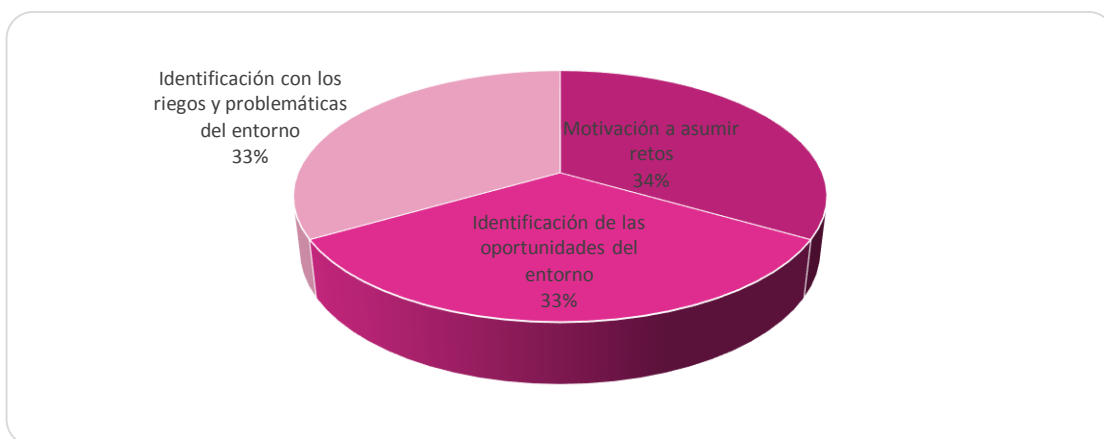


ANEXO A. Tabulación de la encuesta a docentes de la asignatura creación de empresas (continuación).

5. De los estudios de caso sobre emprendimiento existentes para uso en la asignatura, que tanto son de emprendedores de la región.

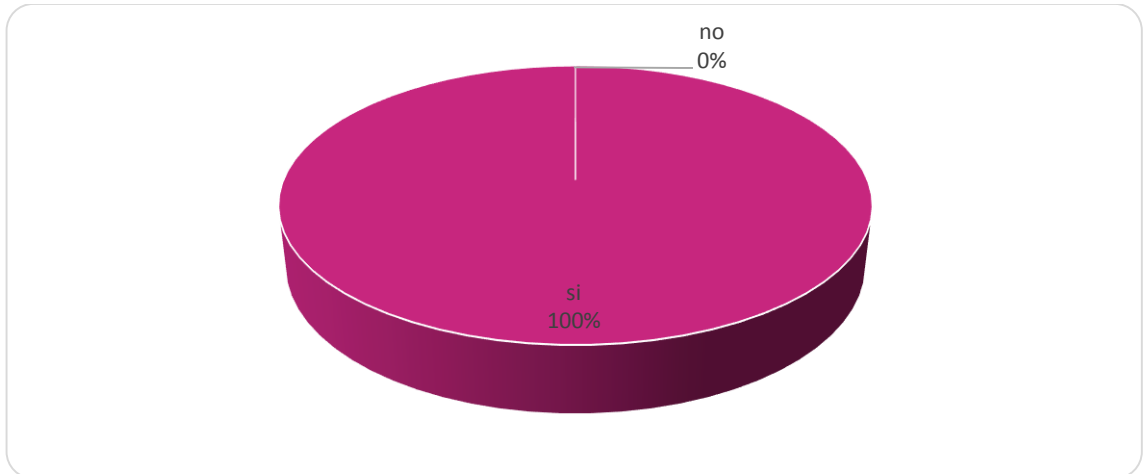


6. ¿Qué beneficios considera que ofrecen los Estudios de Caso regionales sobre el emprendimiento en los estudiantes?

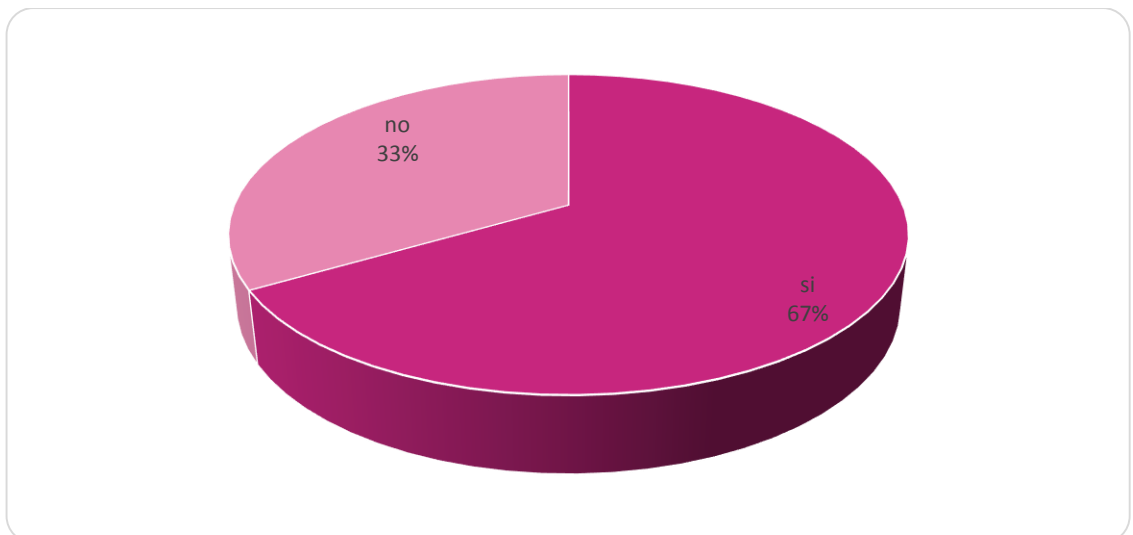


ANEXO A. Tabulacion de la encuesta a docentes de la asignatura creación de empresas (continuacion).

7. Dentro del contexto de la asignatura, ¿Se le menciona a los estudiantes el papel que cumplen las incubadoras de empresas o programas de apoyo al emprendimiento a los estudiantes?

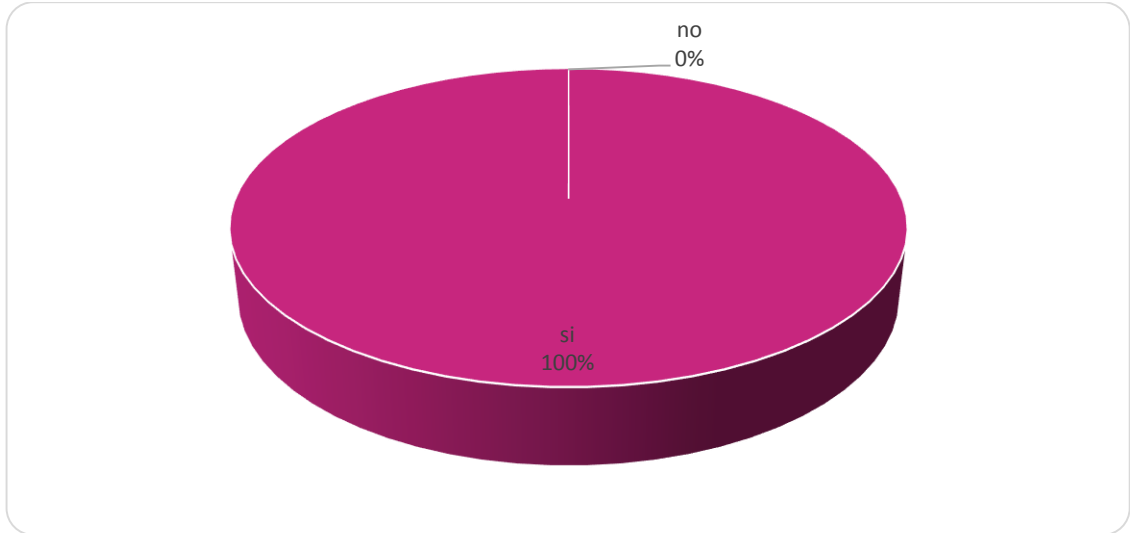


8. Cuenta dentro de su material de apoyo con ejemplos de emprendedores regionales que fueron impulsados por incubadoras de empresas o programas de apoyo al emprendimiento.



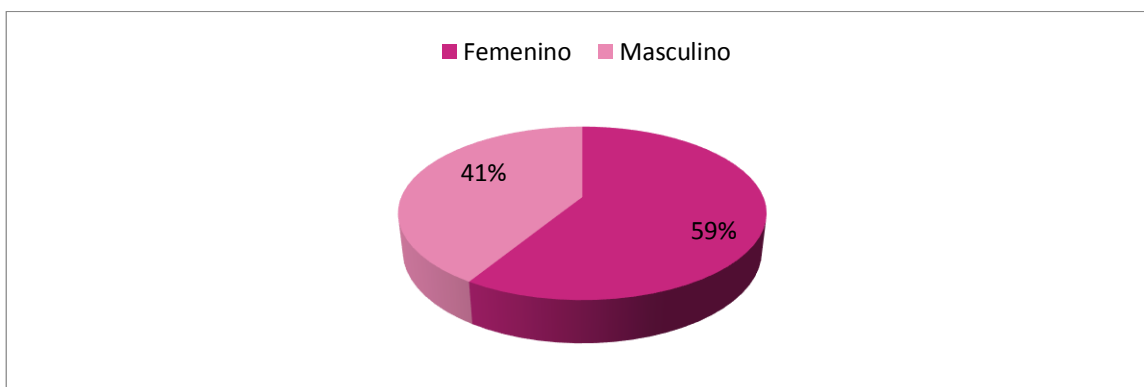
ANEXO A. Tabulacion de la encuesta a docentes de la asignatura creación de empresas (continuacion).

9. ¿Considera importante la aplicación de Casos de estudio sobre emprendimiento regional y como se ve impulsado el emprendimiento gracias a los programas de apoyo?

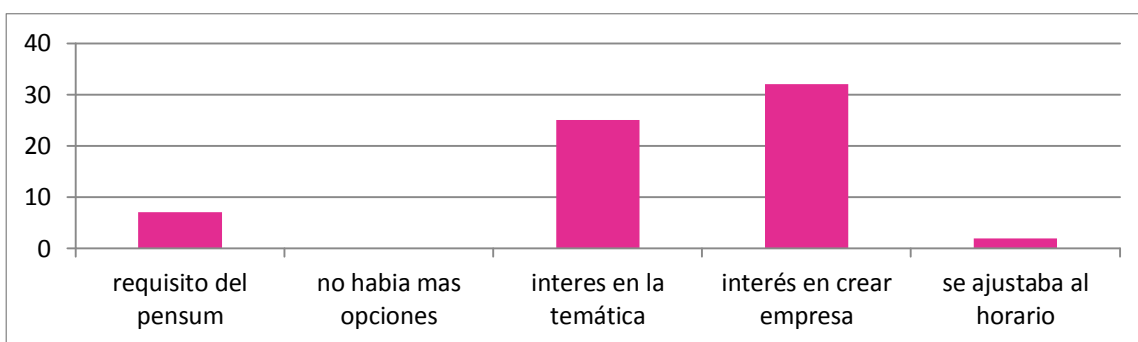


ANEXO B.Tabulación encuesta a estudiantes de la asignatura creación de empresas.

1. Genero



2. De las siguientes opciones cuales considera que fueron relevantes para la elección de la asignatura.

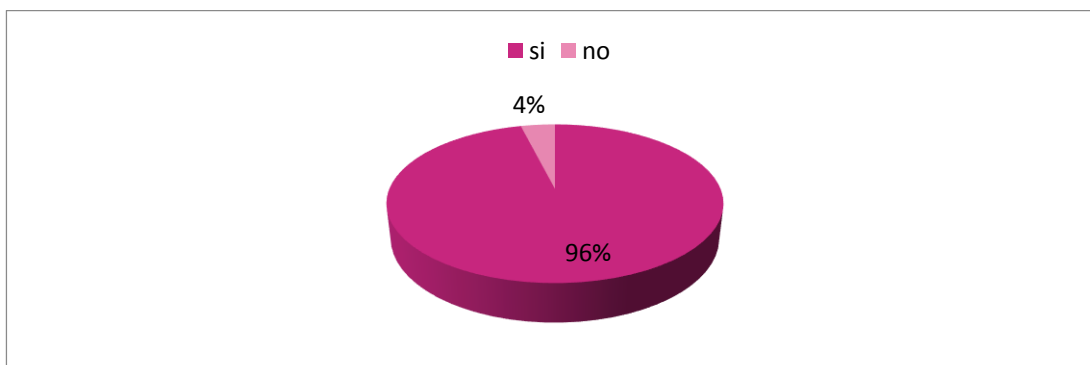


3. ¿Qué aptitudes considera que debe tener una persona emprendedora?

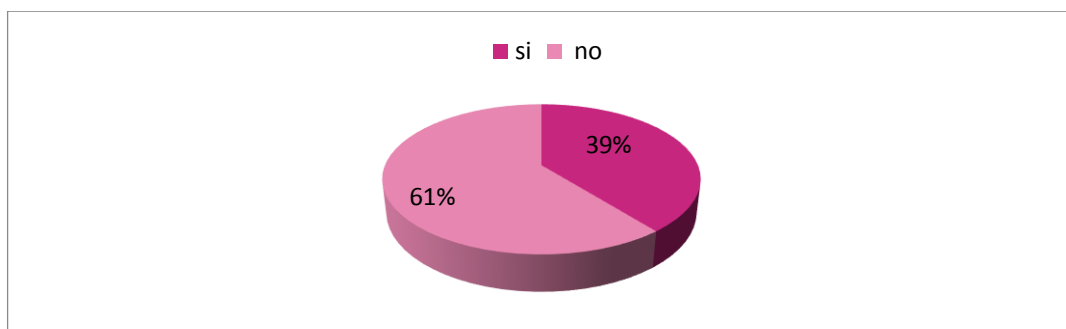
| | | | |
|---------------------|----------------------|------------------------|-------------------|
| amable | fuerte | optimista | Sociable |
| ambiciosa | hábil | organizada | Social |
| apasionada | honesta | paciencia | Soñadora |
| arriesgada | inconformista | perseverante | Talentosa |
| | | | |
| compromiso | innovadora | positiva | Tenaz |
| confianza | intelectual | proactiva | tolerante |
| constancia | liderazgo | profesionalismo | Visionaria |
| creativa | lógica | receptiva | |
| disciplinada | luchadora | responsable | |
| entusiasta | motivación | sincero | |

ANEXO B. Tabulación encuesta a estudiantes de la asignatura creación de empresas (continuación).

4. Se identifica con estas aptitudes

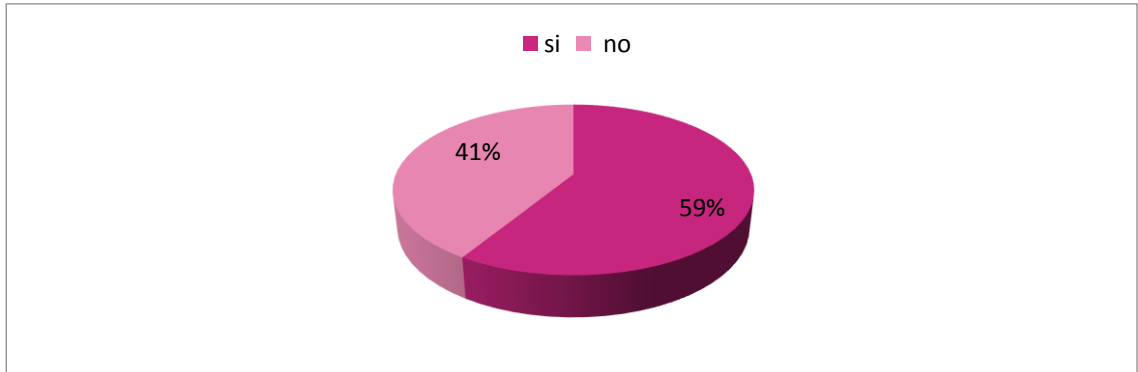


5. Tiene conocimiento de algún programa de apoyo al emprendimiento en la región

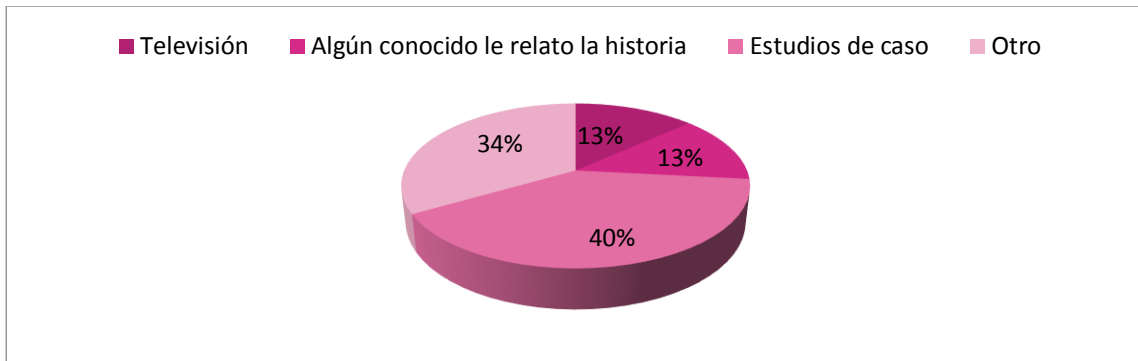


ANEXO B. Tabulación encuesta a estudiantes de la asignatura creación de empresas (continuación).

6. En el contexto , conoce la historia de algún emprendedor? (inicio, dificultades, motivaciones que lo llevaron a emprender)



7. Por cual medio conoció la historia de estos emprendedores



8. Considera que el conocimiento de casos de emprendimiento regionales favorece el entendimiento del mismo



ANEXO B. Tabulación encuesta a estudiantes de la asignatura creación de empresas (continuación).

9. Considera que el conocimiento de casos de estudio sobre emprendimiento regional favorece la identificación de su perfil emprendedor.



ANEXO C. Formatos de entrevistas semi estructuradas

FORMATO DE GUIA PARA ENTREVISTA ESTRUCTURADA PARA BENEFICIARIAS QUE IMPLEMENTARON LA IDEA DE NEGOCIO CON EL PROGRAMA MUJERES ECCO

- **PERSONAL**

- ❖ Profesión, lugar de estudio y motivación que la guio a escoger una profesión.
- ❖ Influencia en el núcleo familiar o de amigos de otros emprendedores.
- ❖ Antecedentes de emprendimiento en su etapa escolar/universitaria
- ❖ Formación en temas relacionados con emprendimiento y dirección de empresas durante su preparación académica.
- ❖ Porcentaje de los ingresos a sus finanzas personales provenientes de tu salario como empresaria
- ❖ Percepción acerca del cambio de la calidad de vida, a raíz de la creación de la empresa

- **FAMILIAR**

- ❖ ¿Padres dedicados al emprendimiento?
- ❖ Alguien es su familia es emprendedor.
- ❖ Recibió apoyo de su grupo familiar cuando tomó la decisión de emprender.

- **EMPREDIMIENTO**

- ❖ Motivación para el emprendimiento.
- ❖ Origen de la idea de negocio
- ❖ Principal apoyo para el emprendimiento.
- ❖ ¿Cómo aprendió la actividad relacionada con su empresa (hobby, profesión)
- ❖ Origen del nombre de la empresa
- ❖ ¿Quién toma las decisiones de la empresa, tiene a alguien que la asesore o la guie en las decisiones empresariales?
- ❖ ¿Cuáles han sido los principales retos empresariales a los que se ha visto enfrentada?

ANEXO C. Formatos de entrevistas semi estructuradas (continuación).

• MUJERES ECCO

- ❖ Define las tres principales contribuciones que te haya dejado el programa Mujeres Ecco en tu vida.
- ❖ ¿Qué competencias te dejó o fortaleció el programa Mujeres en ti como empresaria?
- ❖ ¿Se formaron lazos de amistad, de colaboración, empresariales entre usted y beneficiarias del programa durante la participación en el programa Mujeres Ecco?

• APORTES DEL PROGRAMA MUJERES ECCO

- ❖ ¿Cómo conoció las convocatorias del programa Mujeres Ecco?
- ❖ ¿Qué expectativas tenía del impacto del programa durante esta etapa?
- ❖ ¿Qué tipo de apoyo recibió y cómo calificaría este apoyo (1-5)?
- ❖ ¿Qué talleres considera que le aportaron mayor conocimiento y beneficio?
- ❖ ¿Qué fue lo que más le gustó del programa (temáticas, tutores, apoyo)?
- ❖ ¿Se crearon vínculos comerciales, de colaboración o empresariales entre usted y otras beneficiarias del programa?
- ❖ ¿Cuál era su impresión sobre los programas de apoyo antes de llegar a Mujeres Ecco?
- ❖ ¿Qué fue lo que más le impactó de Mujeres Ecco?
- ❖ ¿Cuál fue la actividad que más le gustó y porque?
- ❖ ¿Di una experiencia que nunca olvidarás del programa?
- ❖ ¿Cuál fue el principal apoyo-contribución que ha hecho la cámara para la supervivencia de la empresa?
- ❖ ¿Cómo persona que aportó Mujeres Ecco en ti?
- ❖ ¿Cómo empresaria que aportó Mujeres Ecco en ti?
- ❖ ¿Qué oportunidades de mejora considera que hay para el programa?

• EMPRESA

- ❖ Descripción de la empresa. ¿Utilidades? ¿Ventas? ¿Estrategias?
- ❖ Mencione un reto empresarial superado
- ❖ Mencione una experiencia de éxito empresarial
- ❖ ¿Cuál ha sido la mayor dificultad que has encontrado en tu camino emprendedor?

ANEXO C. Formatos de entrevistas semi estructuradas (continuación).

FORMATO DE GUIA PARA ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE COORDINADORES REGIONAL Y LA COORDINADORA ADMINISTRATIVA NACIONAL

PROGRAMA

1. ¿Cuéntanos quién eres?
2. ¿Cómo se estableció el convenio con el BID?
3. ¿Cuál es el equipo de trabajo del programa?
4. En qué consistía el ciclo de formación del programa Mujeres ECCO?
5. ¿Cuáles eran los filtros que debían superar quienes aspiraban a implementar su idea de negocio con el programa?
6. ¿Cuáles fueron los principales cambios que sufrió el ciclo de formación del programa?
7. ¿Recuerdas el porqué de las excepciones que hizo el programa en el perfil profesional de las beneficiarias?
8. ¿Cómo define la evolución de las ocho emprendedoras seleccionadas (Laura Mejía, Jessica Peña, Ana Acevedo, Adriana Bayona, Yeilerth Romero, Lina Cadena, María Mantilla, Claudia Rueda)
9. ¿En qué consistió el traspaso del modelo emprendedor a Ibagué?
10. ¿Consideran mejor replicar vs hacer una profundización post intervención a las beneficiarias que ya crearon empresa?
11. Principales retos afrontados en la ejecución del programa
12. ¿Cuáles creen que pueden ser las oportunidades de mejora?

ANEXO C. Formatos de entrevistas semi estructuradas (continuación).

FORMATO DE GUIA PARA LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA DEL DIRECTOR NACIONAL DEL PROGRAMA

1. ¿Cuéntanos quién eres?
2. ¿Historia de la iniciativa que origino el programa ME?
3. ¿Qué expectativas tenía en el momento de afrontar la dirección de este proyecto. ¿Se cumplieron?
4. ¿Había participado anteriormente en la dirección o coordinación de algún programa de apoyo al emprendimiento como Mujeres Ecco?. Compara ME con esos
5. ¿Cuál cree que ha sido el factor diferenciador que ha contribuido a los buenos resultados de ME con respecto a otro tipo de programa de apoyo al emprendimiento?
6. En qué consistía el CEIN
7. ¿por qué escogieron el modelo de “Jóvenes con empresa” como guía?
8. ¿Cuáles fueron los principales retos que tuvieron que afrontar como equipo/director a fin de garantizar los resultados de la ejecución del programa?
9. Oportunidades de mejora del programa
10. ¿Existen planes de algún programa para seguimiento y capacitación de las hoy día mujeres ecco?/ ¿futuros planes?
11. ¿Cuáles considera fueron las principales contribuciones hechas por el programa a las beneficiarias?

FORMATO DE GUIA PARA LA ENTREVISTA ESTRUCTURADA DEL CONSULTOR DEL PROGRAMA

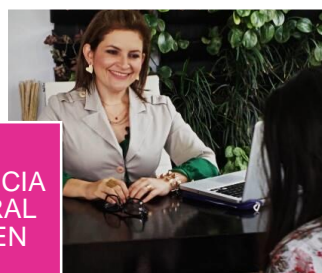
1. ¿Cuéntame quién eres?
2. ¿Cómo te convocaron para participar en el programa?
3. ¿Qué fue lo que te pareció más interesante sobre el programa?¿Qué te motivó a participar en él?
4. ¿Qué tipo de apoyo le brindaste a las ME?
5. ¿Has participado en proyectos similares? Compara ME con esos
6. ¿De las siete empresarias seleccionadas, como fue la relación con ellas y describe la evolución que percibiste en ellas?
7. ¿Cómo crees que contribuyó el programa en ellas?
8. ¿Cómo te sentiste al participar como asesor en un proyecto como Mujeres Ecco? - ¿volverías a participar en un programa de apoyo como asesor?
9. ¿Que aportó en ti como persona y profesionalmente la experiencia de trabajar en el programa Mujeres Ecco?

ANEXO D. Evidencias fotográficas entrevistas semi-estructuradas

EVIDENCIA FOTOGRAFICA DE LAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADAS A LAS BENEFICIARIAS.



EVIDENCIA
REYES
BAYONA



EVIDENCIA
NATURAL
IMAGEN



EVIDENCIA
ASIA
GARDEN



EVIDENCIA
CUARTO
CRECIENTE



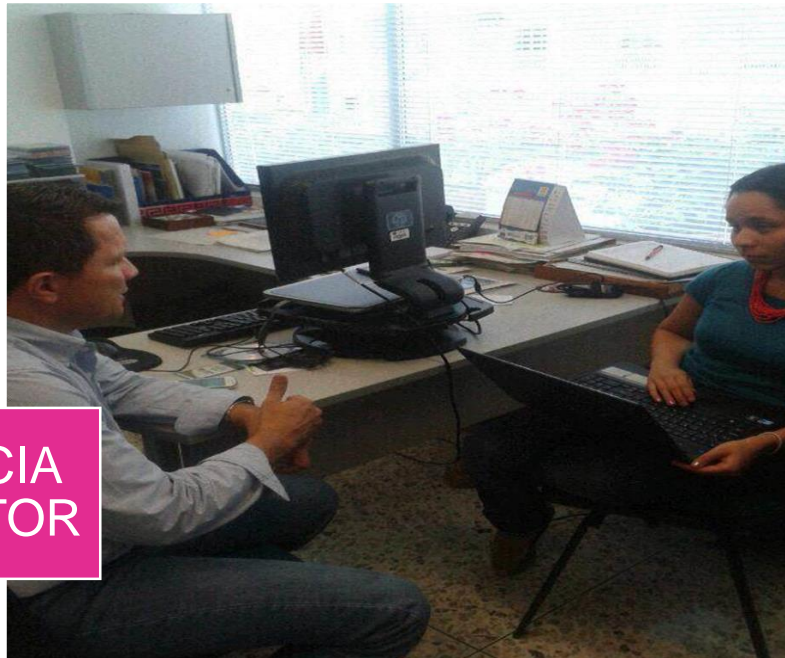
EVIDENCIA
ASIA
GARDEN



EVIDENCIA
PETS
EVOLUTION

**ANEXO D. Evidencias fotográficas entrevistas semi-estructuradas
(continuación).**

EVIDENCIA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA CONSULTOR



**EVIDENCIA
CONSULTOR**

ANEXO E. Encuesta exploratoria para empresarias-mujeres ecco

Estimada mujer ECCO:

Muchas gracias por dedicar 10 minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas. El objeto de este cuestionario es realizar un primer acercamiento a usted y a su empresa. Los datos aquí recolectados, se utilizarán con fines académicos y podrán permanecer en confidencialidad en caso de que así lo solicite.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada una de las preguntas responda lo que considere se ajuste más a su realidad.

1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESARIA

Nombre: _____

Teléfono: _____

1. Edad

| | | | |
|---------|--|---------|--|
| 18 a 25 | | 36 a 45 | |
| 26 a 35 | | 46 a 55 | |
| 56 a 65 | | > 66 | |

2. Estado civil

| | | | |
|---------|-------------|------------|--|
| Soltera | Casada | Separada | |
| Viuda | Unión libre | divorciada | |

3. Estado civil actual

| | | | |
|---------|-------------|------------|--|
| Soltera | Casada | Separada | |
| Viuda | Unión libre | divorciada | |

4. Nivel Educativo antes de ingresar en el Programa Mujeres Ecco.

| | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Primaria | Técnico | |
| Primaria sin terminar | Tecnólogo | |
| Secundaria | Profesional | |
| Profesional con especialización | Profesional con estudios de maestría | |

5. ¿De qué lugar/región/ciudad proviene usted?

| |
|--|
| |
|--|

6. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

| | | | |
|------------|--|------------|--|
| 0 Personas | | 6 Personas | |
| 1 Persona | | 7 Personas | |
| 2 Personas | | 8 Personas | |

| | | | |
|------------|--|---------------|--|
| 3 Personas | | 9 Personas | |
| 4 Personas | | 10 Personas | |
| 5 Personas | | > 10 Personas | |

7. ¿Alguien más realiza aportes a la economía familiar?

| | | | |
|----|--|----|--|
| SI | | NO | |
|----|--|----|--|

8. ¿Cuántas personas realizan aportes a la economía familiar y qué porcentaje representan dichos aportes en el total?

| | |
|--------------|--------------|
| [] personas | Aporte [] % |
|--------------|--------------|

9. En la actualidad cómo tiene divididos sus activos:

| | | |
|-------------------------------|-------------------|--|
| Casa en el área metropolitana | Préstamos a otros | |
| Casa en otro lugar | Negocio | |
| Finca | Acciones | |
| Vehículo | Otro ¿Cuál?: | |

10. ¿Qué hacía usted antes de empezar su empresa?

| | |
|---------------------------|--|
| Empleado | |
| Desempleado | |
| Comerciante independiente | |
| Estudiante | |
| Otro ¿Cuál? | |

11. ¿Cómo aprendió su labor productiva relacionada con la función de la empresa?

| | |
|--------------------------------------|--|
| Es una tradición familiar | |
| Durante su experiencia como empleado | |
| Empírico [ensayo/error] | |
| Formación/Capacitación | |
| Otra. Cuál? | |

ANEXO E. Encuesta exploratoria para empresarias-mujeres ecco (continuación).

12. ¿Cuánto tiempo tiene de experiencia como empresaria?

| | |
|--------------|----------------|
| 0 < años < 1 | 4 < años < 5 |
| 1 < años < 2 | 5 < años < 10 |
| 2 < años < 3 | 10 < años < 20 |
| 3 < años < 4 | > 20 años |

13. ¿Cuál fue la razón principal que lo llevó a iniciar su empresa?

| | |
|--------------------------------------|--|
| Pérdida del empleo | Ocupar el tiempo Libre |
| Inversión de recursos | Generar una fuente estable de recursos |
| Poner en práctica una profesión | NS |
| Aprovechar una oportunidad existente | NR |

14. ¿Cuánto tiempo del día le dedica usted a su empresa? (horas/día)

| |
|--|
| |
|--|

15. ¿Cerraría o vendería su empresa si tuviera la posibilidad de tener un empleo estable?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| NR | NS |

16. ¿En este momento se encuentra adelantando estudio o algún tipo de capacitación?

| | |
|----|----|
| SI | NO |
| NS | NR |

17. Tiempo de operación de la empresa

| | |
|--------------|---------------|
| 0 < años < 1 | 3 < años < 4 |
| 1 < años < 2 | 4 < años < 5 |
| 2 < años < 3 | 5 < años < 10 |

18. Los recursos usados para iniciar con su empresa son:

19. Número de empleados de su empresa

| | |
|---------------------------------|------------------------------|
| Ahorros propios | Indemnización de un trabajo |
| Préstamo de familiares | Dinero producto de cesantías |
| Préstamo de amigos | Préstamo Banca comercial |
| Capital mixto [propio/préstamo] | Préstamo Entidad Financiera |
| Prestamistas | Aporte de socios |
| Otra. Cuál? | NR |

20. ¿Cuál es la figura Jurídica de su empresa

| | |
|------------------------------------|--|
| Persona natural | |
| Sociedad limitada | |
| Sociedad anónima | |
| Sociedad por acciones simplificada | |

Otro. ¿Cuál?

El cuestionario ha concluido. Gracias por su valioso tiempo

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|----------------------------|--|
| Razón social de la empresa | |
| Actividad Económica | |
| Dirección | |
| Número de locales/sedes | |

ANEXO F. Encuesta de diagnostico para empresas activas

Estimada mujer ECCO:

Muchas gracias por dedicar unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada una de las preguntas y responda lo que considere se ajuste más a su realidad

BLOQUE 1

INFORMACION DE LA EMPRESARIA

| |
|----------|
| Nombre: |
| Cohorte: |

1. Edad

| | | | |
|---------|--|---------|--|
| 18 a 25 | | 36 a 45 | |
| 26 a 35 | | 46 a 55 | |
| 56 a 65 | | > 66 | |

2. Estrato de la vivienda (antes de iniciar el programa Mujeres Ecco y actual.)

| | |
|---------|--|
| Inicial | |
| Actual | |

3. Estado civil

| ANTES | | AHORA | |
|-------------|--|-------------|--|
| Soltera | | Soltera | |
| Viuda | | Viuda | |
| Casada | | Casada | |
| Unión libre | | Unión libre | |
| Divorciada | | Divorciada | |

4. Nivel Educativo antes de ingresar en el Programa Mujeres Ecco.

| | | | |
|--------------------|--|------------------------|--|
| Técnico/ Tecnólogo | | Profesional+ diplomado | |
| Profesional | | Especialización | |
| Maestría | | | |

5. Situación laboral antes de empezar su empresa y actual.

| ANTES | | AHORA | |
|-------------|--|-------------|--|
| Empleado | | Empleado | |
| Desempleado | | Emprendedor | |
| Emprendedor | | | |
| Estudiante | | | |

6. ¿Cuál de los siguientes programas de formación o capacitación ha tomado culminadas las capacitaciones del programa mujeres Ecco?

| | | | |
|---------------------|--|----------------------------------|--|
| Cursos Presenciales | | Cursos a distancia y/o virtuales | |
| Capacitaciones | | Talleres | |
| Diplomados | | Especialización | |

7. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|
| Antes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Después | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

8. Número de hijos

| | | | | | | |
|---------|---|---|---|---|---|---|
| Antes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Después | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

¿Cuántos eran menores de 6 años?:

9. ¿Cuánto tiempo del día le dedica usted a la empresa? (HORAS)

| | | | |
|--------|--|-------|--|
| 0 - 4 | | 4 - 8 | |
| 8 - 12 | | | |

10. Como aprendió la labor productiva de su empresa.

| | | | |
|-------------------|--|--------------------------------------|--|
| Tradicón familiar | | Durante su experiencia como empleado | |
| Empírico | | Formación | |
| Capacitación | | | |

11. ¿Cerraría o vendería su empresa si tuviera la posibilidad de un empleo estable?

| | | | |
|---------|--|----|--|
| SI | | NO | |
| NO SABE | | | |

BLOQUE 2

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

| | |
|--------------------------------|--|
| Nombre de la empresa | |
| Actividad económica | |
| Número de empleados directos | |
| Número de empleados indirectos | |
| Número de | |

| | |
|----------------------|--|
| empleos a familiares | |
|----------------------|--|

12. ¿Cuál es la figura jurídica de su empresa?

| | | | |
|-----------------------|--|--|--|
| Persona Natural | | Sociedad limitada (LTDA) | |
| Sociedad anónima (SA) | | Sociedad por acciones simplificada (SAS) | |
| OTRO | | | |

13. El capital necesario para iniciar su empresa fueron:

| | | | |
|---------------------------------|--|------------------------------|--|
| Ahorros propios | | Indemnización de un trabajo | |
| Préstamos de familiares | | Dinero producto de cesantías | |
| Préstamo de amigos | | Préstamo de Banca comercial | |
| Capital mixto (propio/préstamo) | | Préstamo entidad financiera | |
| Prestamistas | | Aporte de socios | |

14. ¿Qué activos fueron adquiridos gracias a la empresa creada a través del programa?

| | | | |
|----------|---|-----------|---|
| | A | | A |
| Casa | | Finca | |
| Acciones | | Negocio | |
| Local | | Prestamos | |

ANEXO F. Encuesta de diagnostico para empresas activas (continuación)

| | | |
|----------|-----------------------|--|
| Vehículo | Inversiones Bancarias | |
|----------|-----------------------|--|

15. ¿Qué porcentaje de los gastos de sostenimiento familiar o personal son suplidos por las utilidades de la empresa?

| | | |
|---------|----------|--|
| 0 - 10 | 11 - 20 | |
| 21 - 30 | 31 - 40 | |
| 41 - 50 | 51 - 60 | |
| 61 - 70 | 71 - 80 | |
| 81 - 90 | 91 - 100 | |

16. De los siguientes certificados ¿con cuales cuenta su empresa actualmente?

| | |
|------------------------------------|--|
| Registro mercantil (renovado 2014) | |
| NIT | |
| RUT | |
| Industria y comercio | |
| Registro de libros contables | |
| Otro: | |

17. ¿Cuál fue la principal razón que la llevo a iniciar su empresa?

| | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| Pérdida del empleo | Ocupar el tiempo libre | |
| Inversión de recursos | Generar fuente estable de recursos | |
| Poner en práctica una profesión | Aprovechar una oportunidad existente | |

BLOQUE 3

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

18. ¿Qué métodos utiliza para medir la calidad de los productos?

- No realiza
- Inspección visual
- Control del proceso de producción y/o servicios
- Control estadístico de los procesos
- Mejora continua de los procesos.

19. ¿Cuál es la principal herramienta para medir la satisfacción de sus clientes?

- No realiza medición
- Pregunta a los clientes
- Buzón de sugerencias
- Encuestas de satisfacción vía web - físicas
- Seguimiento del servicio/producto luego de vendido

20. ¿Qué porcentaje de su producción total mensual (productos o servicios) es reprocesada por fallas de calidad?

- > 10%
- 6 - 10%
- 0 - 5%
- No ha tenido reprocesos
- No sabe

21. ¿cuáles de los siguientes elementos tiene definidos dentro de los costos de su producto y/o servicio?

- Materia prima
- Materia Prima + Mano de obra
- Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos

- Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas
- Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas + Devoluciones y Garantías

22. En el transcurso del último año, ¿ha creado nuevos productos y/o servicios para ofrecer a sus clientes?

- 0
- 1-3
- 4-6
- 7-9
- >10

23. ¿Cuál es el criterio que utiliza para definir el precio de los productos/servicios que ofrece su empresa?

- El precio recomendado por el proveedor
- El precio que el cliente esté dispuesto a pagar
- Nivel de precio de la competencia
- Análisis de costos y gastos
- Nivel de precio de la competencia + Análisis de costos y gastos

24. ¿En cuál de los siguientes medios, ha utilizado para darse a conocer en el mercado?

- Redes sociales
- Redes sociales + Publicidad impresa (tarjetas, volantes, brochure)
- Páginas amarillas + Publicidad impresa + Redes sociales
- Páginas amarillas + Publicidad impresa + Redes sociales + Web

- Páginas amarillas + Publicidad impresa + Redes sociales + Web + publicidad masiva (radio, internet, televisión)

25. ¿En qué tipo de eventos ha participado con mayor frecuencia para posicionar su marca en el mercado?

- No ha participado
- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

26. ¿Cuál De las siguientes actividades de estandarización ha desarrollado la empresa?

- Ninguna
- Solo definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio
- Documentación de las actividades en diagramas de flujo
- Controlar y revisar estadísticamente los resultados del proceso estandarizado
- Mantener y mejorar el proceso productivo a partir de análisis estadísticos

27. ¿Qué porcentaje de cumplimiento tienen las entregas de su producto y/o servicio?

- (0 - 20)%
- (20 - 40)%
- (40 - 60)%
- (60 - 80)%
- (80 - 100)%

28. ¿Cuáles de las siguientes Prioridades Competitivas es la más representativa para su empresa?

ANEXO F. Encuesta de diagnostico para empresas activas (continuación)

- Responsabilidad
- Calidad producto/servicio
- Costos bajos y Entregas oportunas
- Innovación
- Flexibilidad (capacidad de adaptarse rápidamente al mercado)
- 29. ¿La información del área de producción (costos, tiempos, mano de obra, pedidos de material, etc.), se encuentra integrada con el resto de las áreas funciones (contabilidad, ventas, gerencia)?**
- no existe relación
- no existe relación clara
- muy poco
- aceptablemente con dificultades
- de forma integrada
- 30. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza cuándo hay una vacante en la empresa?**
- Pregunta a familiares o conocidos
- Radio
- Prensa local
- Bolsas de empleo (Computrabajo, el empleo)
- Empresas especializadas en contratación de personal
- 31. ¿Cuál de los siguientes procedimientos incluye el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo trabajador a la empresa?**
- Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa y especifica las funciones que va a desarrollar
- Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita
- Referencias laborales, Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita
- Revisa sus antecedentes legales y referencias laborales, entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita
- Revisa sus antecedentes legales y referencias laborales, entrevista, Solicita los exámenes ocupacionales, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita.
- 32. ¿Cuántas veces capacita a sus empleados en el año?**
- 0
- 1
- 2
- 3
- >3
- 33. ¿Qué formación profesional o técnica tienen en su mayoría las personas que laboran en la empresa?**
- Primaria
- Secundaria
- Bachiller
- Técnico o tecnólogo
- Profesional
- 34. ¿Cómo interactúa la empresa con sus principales Clientes?**
- Por Teléfono y/o celular
- Por Teléfono y/o celular, local de la empresa
- Por Teléfono y/o celular, local de la empresa, correo electrónico, redes sociales y pagina web
- Teléfono y/o celular, correo electrónico y redes sociales y página web, local de la empresa y sede.
- Teléfono y/o celular, correo electrónico y redes sociales y página web, Sede o local de la empresa y asesores comerciales.
- 35. ¿Cuáles son las principales fuentes de información en las que se basa para conocer la demanda de su producto/servicio?**
- Sentido común
- Histórico de ventas
- Análisis del mercado+ Histórico de ventas
- Histórico de ventas + Análisis del mercado + Análisis de competidores
- Análisis de competidores en internet + Histórico de ventas + Análisis del mercado + Previsión de acuerdo a las tendencias del mercado expuestas en revistas especializadas o en seminarios empresariales
- 36. ¿Con que frecuencia investiga sobre las tendencias del mercado para su producto/ servicio?**
- Al menos una vez por semana
- Al menos una vez al mes
- Semestralmente asisto a eventos para actualizarme
- Cuando surge la necesidad
- Nunca
- 37. ¿Con que frecuencia realiza actividades para atraer clientes?**
- Nunca
- Cuando disminuyen notablemente las ventas
- Cuando tengo dinero para hacerlo o cuando disminuyen notablemente las ventas
- Periódicamente
- Permanentemente
- 38. ¿Cuál de las siguientes herramientas tecnológicas utiliza para llevar el control de las operaciones de su empresa?**
- Ninguna
- Solo Registradora
- Computador
- Lector de código de barras o sistema de información
- lector de código de barras y sistema de información
- 39. En su empresa, ¿cuál de los siguientes valores o principios están claramente definidos?**
- Ninguno
- Misión
- Misión, Visión
- Misión, Visión, Valores institucionales
- Misión, Visión, Valores institucionales y Política de calidad
- 40. ¿Cuál de las siguientes actividades a la hora de realizar sus planes a largo plazo tiene definidas?**
- Ninguna
- Definición de los objetivos a largo plazo
- Identificación de metas y objetivos cuantitativos
- Desarrollo de estrategias que lleven a los objetivos

ANEXO F. Encuesta de diagnostico para empresas activas (continuación)

- Localización de recursos para el desarrollo de estrategias que lleven a los objetivos.

41. ¿De qué manera está documentado la descripción de cargos de la empresa?

- No está documentado
 Existe un organigrama
 Manual de organización
 Descripción de cargos
 Manual de funciones

42. ¿Qué tan rentable considera su empresa?

- no es rentable
 La empresa se sostiene pero no genera utilidades
 La rentabilidad es aceptable
 La rentabilidad es buena
 La rentabilidad supera las expectativas iniciales

43. La distribución de sus productos, es

- Local
 Regional
 Nacional
 Internacional
 A través de alianzas empresariales (redes de colaboración)

BLOQUE 4

IMPACTO

44. Evalúe sus CONOCIMIENTOS Y COMPETENCIAS TÉCNICAS, calificándolas de 1 (deficientes) a 5 (muy buenas):

| COMPETENCIAS | A | D |
|---------------------------------|---|---|
| Contabilidad, costos y finanzas | | |
| En administración | | |

| | | |
|--|--|--|
| En planeación | | |
| En mercados y mercadeo | | |
| En estrategias competitiva y operativa | | |
| En legislación en diferentes asuntos | | |
| En Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) | | |

45. Evalúe sus VALORES Y ACTITUDES EMPRESARIALES, calificándolos de 1 (deficiente) a 5 (muy buenos):

| Valor y actitud empresarial antes y después de participar en el proyecto | A | D |
|--|---|---|
| Capacidad para identificar oportunidades | | |
| Iniciativa | | |
| Liderazgo | | |
| Pensamiento estratégico y visión de futuro | | |
| Deseo de superación | | |
| Aceptación y propensión al cambio | | |
| Habilidades para la creatividad y la innovación | | |
| capacidad para resolución de problemas | | |
| Compromiso y perseverancia | | |
| Fortaleza y decisión para enfrentar riesgos | | |

46. Evalúe la existencia y la calidad de LAS RELACIONES COLABORATIVAS Y DE LAS REDES que haya podido hacer durante el proyecto, calificando los siguientes ítems entre 1 (en situación deficiente) a 5 (en situación muy buena):

| RELACIONES | A | D |
|---|---|---|
| Relaciones colaborativas y establecimiento de redes, de manera específica, con otras mujeres empresarias | | |
| Relaciones colaborativas y establecimiento de redes en general (con participación de hombres y de mujeres) | | |
| La utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para el establecimiento de relaciones empresariales y comerciales con otras personas y empresas | | |



El cuestionario ha concluido. Gracias por tu valioso tiempo

ANEXO G. Marco lógico del proyecto mujeres ecco.

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|--|--|---|--|
| <p>FIN</p> <p>El fin del proyecto es contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta y Cartagena, a través del desarrollo del emprendimiento femenino.</p> | <p>A los 4 años de haber concluido el proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El número de empresas lideradas por mujeres aumenta en al menos 20% con respecto a la línea de base. 2. Al menos el 80% de las empresas atendidas por el proyecto mantienen un nivel de crecimiento y rentabilidad sobre ventas igual o superior al promedio de su sector. | <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta línea base y encuesta al final del proyecto. • Evaluación ex-post del proyecto • Estadísticas tomadas del registro mercantil de las Cámaras participantes. | <p>La situación macroeconómica, jurídica y política así como el clima de inversión del país se mantienen estables.</p> <p>El mercado de capital de riesgo no es discriminatorio en cuanto a emprendimientos liderados por mujeres.</p> |
| <p>PROPOSITO</p> <p>El propósito es fomentar la creación y el fortalecimiento de empresas sostenibles y competitivas dirigidas por mujeres.</p> | <p>Al final del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos 200 empresas creadas son dirigidas o lideradas por mujeres. 2. Al menos 100 empresas en operación dirigidas o lideradas por mujeres son fortalecidas. | <ul style="list-style-type: none"> • Línea de base. • Evaluación intermedia y final • Taller de cierre y sostenibilidad • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. | <p>Las empresarias mantienen el interés de participar en el proyecto.</p> |

ANEXO G. Marco lógico del proyecto mujeres ecco (continuación).

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|---|--|--|--|
| 1. Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del programa. El propósito de este componente es adaptar un modelo de emprendimiento y sensibilizar e informar al mundo empresarial y potenciales beneficiarias del programa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un modelo de emprendimiento femenino adaptado y transferido. (mes 6 de ejecución) 2. Al menos 6000 mujeres y 300 empresas lideradas por mujeres son sensibilizadas e informadas sobre el programa (mes 24 de ejecución) 3. Por los menos 600 mujeres seleccionadas como potenciales emprendedoras (mes 18 de ejecución) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Taller de cierre y sostenibilidad • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. | <ul style="list-style-type: none"> • Interés de los/las empresarios/as en participar como mentores en el programa. • Interés de los gobiernos locales para el apoyo a emprendimiento femenino • Interés de las potenciales beneficiarias en la participación en el programa • Capacidad de liderazgo de las Cámaras de comercio frente al género femenino. |
| 2. Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación. El propósito de este componente es brindar acompañamiento que facilite la creación de empresas y el fortalecimiento de empresas en operación. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos 200 empresas creadas son dirigidas o lideradas por mujeres (final del proyecto) 2. Al menos 100 empresas en operación dirigidas o lideradas por mujeres son fortalecidas (final del proyecto) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. • Encuestas a los participantes de talleres de capacitación. | <p>Los sectores donde se han promovido emprendimientos femeninos no presentan alteraciones significativas en su entorno.</p> <p>Las instituciones financieras apoyan y dan viabilidad a nuevas empresas creadas por emprendedoras del programa.</p> |
| 3. Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación. El propósito de este componente es que las potenciales emprendedoras y las empresas en operación utilicen y aprovechen las TICs para fortalecer sus negocios. | <ol style="list-style-type: none"> 1. 600 potenciales emprendedoras y 100 empresas en operación capacitadas en TICs aplicadas a la empresa (mes 24 de ejecución) | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora. | |
| 4. Evaluación y difusión de los resultados. El objetivo de este componente es documentar las metodologías y lecciones aprendidas y divulgar los resultados del programa. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un documento con las memorias del proyecto. 2. Documentación de metodologías, buenas prácticas y lecciones aprendidas. 3. Evento de cierre, presentación de los resultados del programa. | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación intermedia y final • Informe de Seguimiento y Desempeño del Proyecto (ISDP). • Informes Semestrales de Progreso. • Informe de Terminación del Proyecto (PCR). • Sistema de monitoreo de la agencia ejecutora • Directorio Empresarial ITV | <p>Hay continuidad por parte de diferentes medios de comunicación en desarrollar programas enfocados hacia el desarrollo y el espíritu empresarial.</p> |

ANEXO G. Marco lógico del proyecto mujeres ecco (continuación).

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|--|---|--|-----------|
| <p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 1 Desarrollo de los mecanismos de intervención y promoción del programa.</p> <p>1.1. Un estudio de diagnostico inicial de empresarias en las cuatro ciudades. 1.2. Transferencia modelo de intervención "Jóvenes con empresa". 1.3. Lanzamiento y convocatoria - sensibilización hacia el programa (potenciales emprendedoras y mujeres líderes de empresas en operación) (6000 emprendedoras y 300 empresarias) 1.4. Formación general sobre el modelo de emprendimiento femenino (600 mujeres) 1.5. Diagnóstico de empresas en operación lideradas por mujeres. (100 empresas) 1.6. Taller para identificar oportunidades de negocios (tendencias, demanda externa, compras estatales) para las emprendedoras. (presidentes de instituciones públicas, gremios, gerentes etc.) 1.7. Foros regionales con entidades financieras que estén dispuestas a cerrar la brecha de financiamiento que enfrentan las mujeres emprendedoras 1.8. Establecer alianzas con las unidades de emprendimiento de las universidades regionales que promuevan la vinculación de sus profesores y estudiantes universitarios al programa de emprendimiento. 1.9. Creación de la portal Web del programa.(link)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un estudio que permita conocer el emprendimiento femenino en las cuatro ciudades (mes 4 de ejecución) 2. Un Modelo adaptado y transferido mediante capacitación a 8 funcionarios de la Cámaras y 40 consultores. (mes 6) 3. Por lo menos 3000 mujeres son sensibilizadas (mes 18 de ejecución) y otras 3000 (mes 24). Por lo menos 150 empresas son sensibilizadas (mes 18) y otras 150 (mes 24) 4. Al menos 300 mujeres seleccionadas son capacitadas en el modelo base (mes 24) y otras 300 (mes 36). 5. Al menos 25 empresas seleccionadas y diagnosticadas (mes 6) otras 25 (mes 12) otras 25 (mes 21) otras 25 (mes 26) 6. Al menos 4 talleres de oportunidades de negocios realizados (mes 12) y otros 4 (mes 24) 7. Al menos dos foros regionales en los cuales se sensibilice al sector financiero sobre el apoyo al emprendimiento, uno al mes 24 y el otro al mes 36. 8. Al menos una universidad en cada ciudad vinculada al programa. 9. Una página Web creada y en funcionamiento (mes 6) | <p>Encuesta finalizada.</p> <p>Evaluación intermedio y final.</p> <p>Estudios finalizados.</p> | |

ANEXO G. Marco lógico del proyecto mujeres ecco (continuación).

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|--|--|--|-----------|
| <p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 2 Creación de empresas y acompañamiento a empresas en operación</p> <p>2.1. Selección de potenciales emprendedoras a realizar plan de negocios. 2.2. Foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global." (foros) 2.3. Talleres de creatividad e innovación. (400 emprendedoras) 2.4. Capacitación y Asistencia técnica para elaboración de planes de negocio (300 planes) 2.5. Identificación de fuentes de financiación, y establecimiento de contactos para financiación de negocios. 2.6. Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación de los planes de negocio. (incluido comercialización) 2.7. Apoyo participación en ferias o eventos de promoción comercial. 2.8. Creación de una red regional de mentores para mujeres empresarias. 2.9. Asistencia técnica en construcción de plan de mejoramiento en innovación de productos y/o procesos</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos 4 foros de iniciativas globales realizados. 1 en cada ciudad. (mes 12) 2. Al menos 16 talleres de creatividad e innovación con una participación de 400 emprendedoras. (8 en el mes 12 y 8 en el mes 24) 3. Al menos 150 emprendedoras seleccionadas diseñan sus planes de negocio (mes 18), y otras 150 (mes 30). 4. Un Mapeo de fuentes de financiación y publicación en la web del programa.(mes 6) 5. 8 talleres de encuentro entre las fuentes de financiación y las emprendedoras con planes de negocio.(4 en el mes 18 y 4 en el mes 30) 6. 100 nuevas empresas reciben asistencia técnica individualizada (mes 30) y otras 100 (mes 42) 7. Al menos 60 empresas nuevas participan en eventos de promoción comercial local o nacional. 8. Al menos 50 empresarios exitosos participan en la red de mentores (final del programa) 9. Al menos 25 empresas construyen su plan de innovación (mes 9) otras 25 (mes 15) otras 25(mes 23) y otras 25 (mes 29) | <p>Informes de los consultores e informes de progreso.</p> <p>Evaluación final del proyecto.</p> | |

ANEXO G. Marco lógico del proyecto mujeres ecco (continuación).

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|---|---|--|-----------|
| <p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 3 Capacitación y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación</p> <p>1.1. Talleres de sensibilización en oportunidades de aplicación de TICs en las empresas. (600 emprendedoras, 100 empresarias)</p> <p>1.2. Asistencia técnica para el Diseño e implementación pagina Web y catalogo virtual para las empresas en operación.</p> <p>1.3. Divulgación de la oferta de programa de capacitación virtual y realización de cursos virtuales.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Al menos 14 conferencias de oportunidades de aplicación de TICs en las empresas, 7 en el mes 18 y 7 en el mes 24. 2. Al menos 60 empresas en operación cuentan con página Web y catalogo virtual. 30 (en el mes 24) y otras 30 (mes 38) 3. Al menos 10 cursos virtuales para al menos 100 mujeres beneficiarias. (final del proyecto) | <p>Informes de los consultores e informes de progreso.</p> <p>Evaluación intermedia y final del proyecto</p> | |

ANEXO G. Marco lógico del proyecto mujeres ecco (continuación).

| RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS | INDICADORES | MEDIOS DE VERIFICACION | SUPUESTOS |
|--|--|---|---|
| <p>ACTIVIDADES</p> <p>Componente 4 Evaluación y difusión de los resultados</p> <p>4.1. Producción de documento de memorias del Programa.</p> <p>4.2. Recopilación y documentación de productos y metodologías de intervención del proyecto.</p> <p>4.3. Consultoría en diseño de Imagen institucional de Programa y folletos informativos sobre el proyecto.</p> <p>4.4. Organización y realización de eventos de cierre con las nuevas empresas creadas y fortalecidas en el proyecto en cada ciudad,</p> <p>4.5. Evaluación final.</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Un documento que recopile las memorias del proyecto.(final de proyecto) 2. Un documento y anexos de los productos y metodologías de intervención. (final de proyecto) 3. Un manual de imagen institucional del proyecto. (mes 12) 4. Cuatro eventos de cierre realizados en las ciudades de operación del proyecto. (final de proyecto) 5. Una evaluación intermedia (mes 24) y una evaluación final. (final de proyecto) | <p>Encuesta finalizada.</p> <p>Evaluación intermedio y final.</p> | <p>Interés por parte de empresarias de ingresar en redes.</p> |

ANEXO H. Ciclo de formación del sub componente creación de empresas



Convocatoria y sensibilización (Sesión de grupo)

Convocatorias abiertas dirigidas a un perfil específico de mujeres, en la página web, en prensa local y a mujeres registradas en la base de datos de la CCB



Filtro Preliminar

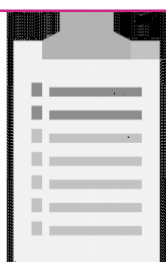
Primer Filtro



Formación general en emprendimiento (Sesión de grupo)

Taller de formación general (4h)+ Taller de programación Neurolinguística (4h)

- Capacitación básica en el modelo de formación en emprendimiento femenino . Capacitación en temas relacionados con finanzas, mercadeo y estrategia como base para desarrollar el plan de negocios.



Formulación del Plan de negocios (Sesiones de grupo y consultorías uno a uno)

Talleres de formación para la elaboración del plan de negocios. A partir de la cuarta cohorte, se dejó de utilizar como herramienta de planificación el tradicional plan de negocios, para implementar una versión inédita del mismo llamada "modelo-plan de negocios", que consistía en desarrollar los numerales propios.



Segundo Filtro

ANEXO H. Ciclo de formación del sub componente creación de empresas (continuación).

Implementación de la idea de negocio (consultorías uno a uno con los expertos del grupo CEIN)

(tres meses de implementación y (20 h) de asistencia técnica in situ)



A esta etapa llegaban en promedio, la mitad de las mujeres que completaron el plan de negocios. Se brindó asistencia técnica y acompañamiento en la implementación del plan de negocios, mediante asesorías in situ entre otras actividades prácticas que variaban de acuerdo a las necesidades de cada idea de negocio. Los consultores se reunían cada quince días a socializar entre ellos los avances logrados en cada una de las áreas de formación y de acuerdo a esto decidir cuál sería el camino para alcanzar los objetivos empresariales que se definieron en el modelo-plan de negocio y reevaluar los riesgos a los que se podían ver enfrentadas las empresas. El principal reto de este modelo de intervención, es que implicaba un compromiso de los tres consultores para llevar el mismo ritmo de trabajo independiente, además de tener que buscar la manera de conciliar los tres puntos de vista para lograr los mejores resultados de la intervención.



Promoción comercial y consolidación de la nueva empresa

Se orientó a las emprendedoras para seleccionar los mercados más propicios de acuerdo al tipo de producto o servicio y además se les brindó apoyo económico para que participaran en eventos y ferias comerciales.

ANEXO H. Ciclo de formación del sub componente creación de empresas (continuación).

Filtros contemplados en el ciclo de formación:

- **Filtro preliminar:** Se realizaba al culminar la sensibilización del programa, a partir del listado de asistencia y del listado de inscripción al proyecto. Se selecciona de las aspirantes inscritas a las posibles beneficiarias y se les cita para la primera sustentación de su idea de negocio.
- **Primer filtro:** Los consultores y miembros del equipo ejecutor, realizaban una entrevista personal a las posibles beneficiarias. Se les aplicaba un formato de evaluación que permitía determinar el nivel en el que se encontraba su capacidad emprendedora y que tan desarrolladas se encontraban las ideas de negocio. En este filtro se seleccionaban aproximadamente 30 mujeres que avanzarían a la siguiente etapa.
- **Segundo filtro:** Este filtro se realizaba cuando culminaba la etapa de elaboración del plan/modelo - plan de negocio. Allí se aplicaba un formato de evaluación para identificar las aptitudes de gestión que desarrollaron las beneficiarias durante todo el proceso de formación, el potencial de generación de empleo y se reafirma que la idea desarrollada, cumplía o no con el tiempo de implementación requerido por el programa. También se tenía en cuenta que la capacidad económica de la empresaria fuera la suficiente para implementación o puesta en marcha de la idea, bien sea por la existencia de capital propio o por capacidad de endeudamiento. Se seleccionaban entre 15 y 18 negocios para ser implementados en cada una de las cohortes del programa.

ANEXO I. Encuesta de diagnostico para empresas cerradas

Estimada mujer ECCO:

Muchas gracias por dedicar unos minutos de su tiempo para contestar las siguientes preguntas.

INSTRUCCIONES: Lea atentamente cada una de las preguntas y responda lo que considere se ajuste más a su realidad

INFORMACION DE LA EMPRESARIA

Nombre:

Cohorte:

1. ¿Cuánto tiempo duro operando la empresa creada con ayuda del programa Mujeres Ecco?

| | |
|------------------------|--|
| Menos de 3 meses | |
| Entre 3 y 6 meses | |
| Entre 6 meses y un año | |
| Entre 1 y 2 años | |
| Entre 2 y 3,5 años | |

2. ¿Por qué razón decidió cerrar o (diluir la sociedad) de la empresa?

| | |
|--|--|
| Las ventas no eran suficientes para solventar los gastos | |
| No contaba con el personal capacitado/comprometido | |
| Exceso de cartera morosa | |
| Falta de conocimientos administrativos para liderar la empresa | |
| Asuntos personales/familiares/cambio de ciudad | |
| No tenía suficiente tiempo para dedicarle a la empresa | |
| Otro: | |

3. ¿Cómo cree que el programa Mujeres Ecco pudo influir para evitar el cierre de la empresa?

| ANTES | |
|---|--|
| Mejor formación en finanzas | |
| Mejor formación en estrategia | |
| Mejor formación en marketing | |
| Incluyendo un módulo de formación en temas jurídicos | |
| Incluyendo un módulo de formación en temas tributarios | |
| Incluyendo un módulo de formación en temas relacionados con la gerencia | |
| El programa no influyó en el cierre de la empresa | |



El cuestionario ha concluido. Gracias por tu valioso tiempo

ANEXO J. Resultados econométricos del modelo de regresión

| VARIABLES | Capacidad para identificar oportunidades | | Iniciativa | | Liderazgo | | Pensamiento estratégico y visión del futuro | | Deseo de superación | | |
|--|--|-----------|------------|----------|-----------|-----------|---|-----------|---------------------|-----------|-------|
| | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | |
| Variable tratamiento (Estado con y sin proyecto) | 1.481663 | 0.000*** | .9679536 | 0.007*** | .9159169 | 0.010 | 2.382728 | 0.000 | 1.076764 | 0.012 | |
| Variables exógenas | Estrato | .3050319 | 0.042 | .1944944 | 0.198 | .2433784 | 0.124 | .0141233 | 0.924 | .0290776 | 0.870 |
| | Estado civil | .3103766 | 0.107 | .4581427 | 0.021 | .5662003 | 0.006*** | .2100303 | 0.290 | .3637976 | 0.132 |
| | Nivel educativo | -.0535517 | 0.742 | -.173538 | 0.301 | -.0111675 | 0.947 | .1879781 | 0.274 | -.1276162 | 0.534 |
| | Dependencia | -.2072715 | 0.185 | .1489734 | 0.346 | .1171363 | 0.460 | -.3751614 | 0.021 | .1056512 | 0.609 |
| | Hijos | -.03092 | 0.887 | -.24611 | 0.270 | -.3403785 | 0.131 | -.0891809 | 0.689 | -.3220573 | 0.252 |
| | Ocupación | .0590244 | 0.682 | .054746 | 0.713 | .0216802 | 0.886 | .0619786 | 0.682 | .1244214 | 0.467 |
| | /cut1 | .3988047 | | .5266952 | | .3360872 | | -1.056466 | | -.6903584 | |
| | /cut2 | 1.351917 | | 1.133703 | | 1.722095 | | .2409551 | | .9815377 | |
| | /cut3 | 2.00009 | | 2.583464 | | 2.977727 | | 1.187665 | | | |
| | /cut4 | 3.227593 | | | | | | 2.689001 | | | |
| Numero of obs | 62 | | 62 | | 62 | | 62 | | 62 | | |
| LR chi2(24) | 31.94 | | 20.77 | | 22.20 | | 52.20 | | 15.24 | | |
| Prob > chi2 | 0.0000 | | 0.0041 | | 0.0023 | | 0.0000 | | 0.0331 | | |
| Pseudo R2 | 0.1757 | | 0.1393 | | 0.1540 | | 0.2950 | | 0.1675 | | |

ANEXO J. Resultados econométricos del modelo de regresión (continuación).

| VARIABLES | Aceptación y propensión al cambio | | Habilidades para la creatividad y la innovación | | Capacidad para resolución de problemas | | Compromiso y perseverancia | | Fortaleza y decisión para afrontar riesgos | | |
|--|-----------------------------------|------------|---|-----------|--|-----------|----------------------------|-----------|--|-----------|----------|
| | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | |
| Variable tratamiento (Estado con y sin proyecto) | .9265979 | 0.010 | 1.339738 | 0.000*** | 1.573062 | 0.000*** | 1.067601 | 0.006*** | .7311837 | 0.042 | |
| Variables exógenas | Estrato | -.277923 | 0.058 | -.1418885 | 0.328 | -.230309 | 0.121 | .1689578 | 0.285 | .0204074 | 0.891 |
| | Estado civil | .2142803 | 0.266 | -.0205021 | 0.916 | .1516254 | 0.436 | .3700288 | 0.082 | .5273782 | 0.009*** |
| | Nivel educativo | .0522887 | 0.755 | .1293931 | 0.439 | .1735865 | 0.304 | -.2997762 | 0.113 | -.0582279 | 0.733 |
| | Dependencia | .1242644 | 0.468 | -.1463685 | 0.375 | -.0892685 | 0.583 | .287775 | 0.178 | .1686122 | 0.329 |
| | Hijos | -.2843673 | 0.208 | -.285799 | 0.204 | -.3387757 | 0.132 | -.3672623 | 0.144 | -.3678224 | 0.109 |
| | Ocupación | .2919708 | 0.056 | .3649083 | 0.018 | .1898699 | 0.210 | -.0825169 | 0.613 | .1926569 | 0.208 |
| | /cut1 | -1.694.576 | | -170.595 | | -1.186673 | | -.7657569 | | | |
| | /cut2 | -.9102827 | | -.43279 | | .1650905 | | -.1158823 | | | |
| | /cut3 | .126726 | | .4079598 | | 1.739349 | | .7630575 | | | |
| | /cut4 | 1.432876 | | 1.807679 | | | | | | | |
| Numero of obs | 62 | | 62 | | 62 | | 62 | | 62 | | |
| LR chi2(24) | 24.12 | | 35.28 | | 35.48 | | 15.53 | | 20.90 | | |
| Prob > chi2 | 0.0011 | | 0.0000 | | 0.0000 | | 0.0298 | | 0.0039 | | |
| Pseudo R2 | 0.1566 | | 0.2176 | | 0.2305 | | 0.1188 | | 0.1332 | | |

ANEXO J. Resultados econométricos del modelo de regresión (continuación)

| VARIABLES | Contabilidad, Costos y Finanzas | | Administración | | Planeación | | Mercados y Mercadeo | | |
|--|---------------------------------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|---------------------|-----------|-------|
| | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | |
| Variable tratamiento (Estado con y sin proyecto) | 1.383989 | 0.000*** | 1.769334 | 0.000*** | 2.034967 | 0.000*** | 2.06626 | 0.000*** | |
| Variables exógenas | Estrato | .0535329 | 0.696 | -.0200735 | 0.888 | .0352567 | 0.801 | .2018425 | 0.149 |
| | Estado civil | .0229351 | 0.899 | .4473986 | 0.020 | .3940502 | 0.040 | .1669391 | 0.368 |
| | Nivel educativo | .1957455 | 0.209 | .1697011 | 0.295 | .0536338 | 0.737 | -.015558 | 0.922 |
| | Dependencia | -.0215633 | 0.886 | -.0046125 | 0.977 | .0714125 | 0.652 | -.0891673 | 0.572 |
| | Hijos | .1104908 | 0.594 | -.1301679 | 0.548 | -.3739932 | 0.092 | -.1665406 | 0.438 |
| | Ocupación | .0840578 | 0.560 | .1864021 | 0.212 | .0479223 | 0.742 | .0883001 | 0.550 |
| | /cut1 | .3996498 | | .8099495 | | .4365969 | | .7121162 | |
| | /cut2 | 1.085923 | | 2.041245 | | 1.133506 | | 1.221924 | |
| | /cut3 | 2.12773 | | 2.798096 | | 1.988936 | | 2.433013 | |
| | /cut4 | 3.227753 | | 4.580862 | | 3.645304 | | 3.869734 | |
| | Numero of obs | 62 | | 62 | | 62 | | 62 | |
| | LR chi2(24) | 28.74 | | 46.50 | | 44.72 | | 43.68 | |
| | Prob > chi2 | 0.0002 | | 0.0000 | | 0.0000 | | 0.0000 | |
| Pseudo R2 | 0.1491 | | 0.2526 | | 0.2363 | | 0.2313 | | |

ANEXO J. Resultados econométricos del modelo de regresión (continuación).

| VARIABLES | Estrategia competitiva y operativa | | Legislación en diferentes asuntos | | Tecnologías de la información y la comunicación TICS | | |
|--|------------------------------------|-----------|-----------------------------------|-----------|--|-----------|-------|
| | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | |
| Variable tratamiento (Estado con y sin proyecto) | 2.307835 | 0.000*** | 1.544146 | 0.000*** | 1.579084 | 0.000*** | |
| Variables exógenas | Estrato | .2586648 | 0.074 | -.0608225 | 0.663 | -.1098167 | 0.441 |
| | Estado civil | .31258 | 0.102 | .1965348 | 0.287 | .0085027 | 0.964 |
| | Nivel educativo | -.0230132 | 0.887 | -.0223204 | 0.888 | .1757335 | 0.278 |
| | Dependencia | .1667106 | 0.319 | .2917328 | 0.070 | .1589652 | 0.312 |
| | Hijos | -.3667382 | 0.103 | -.1352692 | 0.523 | -.0307454 | 0.888 |
| | Ocupación | .0504151 | 0.735 | .1288835 | 0.377 | .2416561 | 0.113 |
| | /cut1 | 1.248039 | | .697798 | | .3846473 | |
| | /cut2 | 1.843285 | | 1.470865 | | 1.088236 | |
| | /cut3 | 2.855138 | | 2.389274 | | 1.948532 | |
| | /cut4 | 454.736 | | 3.892549 | | 3.812871 | |
| Numero of obs | 62 | | 62 | | 62 | | |
| LR chi2(24) | 53.58 | | 37.86 | | 38.35 | | |
| Prob > chi2 | 0.0000 | | 0.0000 | | 0.0000 | | |
| Pseudo R2 | 0.2798 | | 0.1994 | | 0.2111 | | |

ANEXO J. Resultados econométricos del modelo de regresión (continuación).

| VARIABLES | Relaciones colaborativas y establecimiento de redes, de manera específica con mujeres empresarias | | Relaciones colaborativas y establecimiento de redes en general (hombres y mujeres) | | Utilización de tecnologías de la comunicación TIC, para el establecimiento de relaciones empresariales y comerciales | | |
|--|---|-----------|--|-----------|--|-----------|----------|
| | Coef. | P> t | Coef. | P> t | Coef. | P> t | |
| Variable tratamiento (Estado con y sin proyecto) | 2.250595 | 0.000*** | 1.793361 | 0.000*** | 2.029022 | 0.000*** | |
| Variables exógenas | Estrato | .0109986 | 0.937 | .025844 | 0.851 | -.1133355 | 0.426 |
| | Estado civil | -.0897548 | 0.633 | .0498696 | 0.785 | -.1793324 | 0.336 |
| | Nivel educativo | -.2680269 | 0.094 | .0079525 | 0.959 | .0672026 | 0.677 |
| | Dependencia | .0615732 | 0.689 | .052652 | 0.729 | -.1541502 | 0.325 |
| | Hijos | .0474517 | 0.825 | -.0433794 | 0.835 | .1479292 | 0.493 |
| | Ocupación | .2071817 | 0.160 | .1272357 | 0.380 | .4086288 | 0.007*** |
| | /cut1 | -.0617746 | | .2256028 | | .3559016 | |
| | /cut2 | .9455317 | | 1.431213 | | 1130126 | |
| | /cut3 | 1.958266 | | 2.179185 | | 2.28737 | |
| | /cut4 | 3.005374 | | 3.350708 | | 3.50473 | |
| | Numero of obs | 62 | | 62 | | 62 | |
| | LR chi2(24) | 52.17 | | 38.78 | | 52.98 | |
| | Prob > chi2 | 0.0000 | | 0.0000 | | 0.0000 | |
| Pseudo R2 | 0.2626 | | 0.1995 | | 22.673 | | |

COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES

MUJERES ECCO- BUCARAMANGA

Carolina Herrera Gómez y Natalia Rojas
Aura Cecilia Pedraza - Directora de la investigación
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES | UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE
SANTANDER

2014

CLAUDIA LILIANA RUEDA



Una empresa nacida del
esfuerzo y dedicación de
una gran mujer

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
Lizeth Natalia Rojas
Universidad Industrial de
Santander

PET's Evolution

Antecedentes del emprendimiento



“Nunca me gustó ser empleada; no estaba de acuerdo con el trato que me daban, ni con el pago, ni con el control constante a mi labor”

Claudia Liliana Rueda es veterinaria graduada de la Universidad Cooperativa de Colombia UCC y desde pequeña mostraba que su futuro iba a ser el de una emprendedora. En ese entonces, Claudia buscaba constantemente la manera de ganar dinero ofreciéndoles a sus compañeros de colegio una amplia variedad de productos como collares, brownies, hamburguesas, fresas con chocolate y otros productos que elaboraba ella misma, pues tiene gran destreza para las manualidades .

Cuando terminó el colegio, Claudia quería estudiar Biología Marina en la Universidad Jorge Tadeo Lozano de Bogotá, pero por problemas económicos tuvo que desistir de esta decisión. Influenciada por su mamá, optó por estudiar Veterinaria en la UCC, donde conoció a su actual esposo Yesid Gonzales, un patólogo veterinario que se desempeñaba como docente de esta universidad.

En el año 2006, Claudia tuvo una idea de negocio relacionada con la fabricación y comercialización de abonos orgánicos lo que la llevó a realizar un curso de emprendimiento en la Fundación para el desarrollo de Santander FUNDESAN, al tiempo que cursaba sus asignaturas en la Universidad. Fue en esta época que su tío Eduardo Rueda escuchó un comercial en una emisora de la ciudad, en donde se anunciaban las convocatorias para el programa de apoyo al emprendimiento “Destapa Futuro” patrocinado por la fundación de la cervecería Bavaria. Claudia se presentó para la primera versión de “Destapa Futuro”, donde obtuvo veinte millones de pesos para poner en marcha la idea de negocio. Sin embargo, Claudia comenta que si bien el programa brindaba apoyo económico y este es una gran ventaja para una empresa que está naciendo, el acompañamiento brindado y la asesoría no eran suficientes para garantizar la sostenibilidad de la empresa. Adicionalmente, los veinte millones de pesos no eran suficientes para cubrir el total de la inversión que se requería para el funcionamiento de la misma. Claudia trabajó de lleno en esta empresa hasta que un año después, decidió liquidarla porque

se dio cuenta de que no estaba dando los resultados esperados y sentía que trabaja sola en ese proyecto pese a que tenía como socios a dos de sus tíos.

Inicio de la idea de negocio

Después de haber liquidado la empresa, Claudia guiada por su creatividad y por la necesidad de ocupar su tiempo, tomó 50 mil pesos que tenía y empezó a armar collares para unos gatos persas que ella criaba. Una prima que también es veterinaria, le sugirió llevar los collares a donde ella trabajaba asegurándole que serían un éxito.



Poco tiempo después Claudia consiguió un empleo en el sector porcino que alternaba con el desarrollo de su proyecto de grado y con la venta de los collares en algunas veterinarias de la ciudad. En el 2008 obtuvo su título de Veterinaria y unos meses después de obtener el grado Claudia quedó embarazada. Aunque su embarazo no fue impedimento para seguir laborando y fabricando sus productos, tuvo que parar por motivos de salud cuando tenía 8 meses de embarazo.



Pese a que siempre trató de ser empleada por la necesidad de tener un ingreso fijo, Claudia afirma que no se sintió cómoda en ninguno de los empleos que tuvo y que siempre mantuvo la idea de crear su propia empresa. “Nunca me gustó ser empleada; no estaba de acuerdo con el trato que me daban, ni con el pago, ni con el control constante a mi labor” explicó. De ahí que ella y su esposo decidieran invertir un monto que le permitiera continuar trabajando con los collares mientras cuidaba a su hijo Juan Manuel, durante los primeros meses de vida. A pesar de que las ventas eran buenas, su flujo de caja se veía afectado porque siempre tenía cuentas por cobrar. “Casi no recibía plata, siempre vivía colgada en ese entonces. Esta situación también me trajo muchos problemas con mi esposo. El me pedía que buscara un empleo que me brindara un flujo constante de dinero, pero yo no quería ser empleada. Yo quería seguir intentándolo porque yo quería mi empresa” explicó Claudia.

Después de un tiempo, cuando su hijo Juan Manuel tenía 11 meses y asistía al jardín le llegó un correo invitándola a participar en el programa Mujeres Ecco. “No sé de dónde ni porque me llegó el correo invitándome a la convocatoria de la primera cohorte programa. Como ya había participado en un programa de apoyo sabía que esto era lo que necesitaba para impulsar mi empresa y decidí participar con la idea de los collares para mascotas” afirmó.

Acercamiento al programa Mujeres Ecco

Claudia llegó a la etapa de sensibilización de la primera cohorte del programa Mujeres Ecco junto con aproximadamente 300 mujeres y a raíz de la experiencia que había tenido con Destapa Futuro, esperaba encontrar en el programa un apoyo económico que la ayudara a financiar la idea de negocio. Por el contrario, encontró un programa que ofrecía formación en emprendimiento y acompañamiento durante la puesta en marcha del modelo de negocio, a cambio de su compromiso y dedicación por aprender. “Cuando dijeron que no había plata yo igual me quedé, pero muchas personas se fueron y quedamos poquitas” recuerda Claudia.

Después de la sensibilización Claudia fue llamada a la entrevista, donde tuvo la oportunidad de explicar de una forma más clara su idea de negocio y qué factores la hacían diferente. Al poco tiempo iniciaron las capacitaciones en diferentes temáticas empresariales como finanzas, estrategia, marketing entre otras, que guiaban a las emprendedoras en aspectos importantes para sus empresas. A Claudia el taller de creatividad fue el que más le impactó porque considera que le aportó valor a sus productos ya que estos ejercicios las ayudaban a tener ideas innovadoras que podían aplicar en cada uno de sus negocios.

De los consultores que capacitaron y la guiaron, Claudia recuerda de manera especial a Josué Gutiérrez el consultor de mercadeo, quien la orientaba y la ayudaba a atender las necesidades focales de las empresas. En las clases, generaba espacios que situaban a las beneficiarias, en diferentes escenarios empresariales para orientarlas hacia la buena toma de decisiones, además de enseñarles cómo diseñar las promociones y dirigirse a los clientes. Culminadas las capacitaciones, el programa la guió en el desarrollo del plan de negocio a través de clases teóricas y trabajo individual. En esta etapa, se reunían cada cierto tiempo con el grupo de beneficiarias y consultores, para aclarar las ideas y recibir asesoramiento.

Este plan, además de servir como base para la implementación de la empresa; además, era parte de los trámites que se necesitaba para obtener un crédito con Coomeva a través del programa. Finalmente, Claudia fue una de las tres beneficiarias que logró acceder al crédito con esta entidad, aunque considera que este no la favorecía como ella estaba esperando porque tenía tasas de interés muy altas a comparación de lo que ofrecían otras entidades bancarias. Por lo anterior, en el año

2013 decidió solicitar un nuevo crédito en el Banco Agrario que le prometía mayores beneficios y le permitiría apalancar el crecimiento de la empresa.

Primeros años de la empresa

En sus visitas a las veterinarias, Claudia fue identificando que existía una demanda de personas que necesitaban dejar en guardería a sus mascotas y al investigar encontró que en ese momento en la ciudad solo había una empresa que ofrecía el servicio de guardería en sedes campestres. En ese momento recordó el plan de negocio que había desarrollado en el programa Mujeres Ecco, en el cual había un estudio de mercados que identificaba el número de mascotas que había en el área metropolitana de Bucaramanga y que esta demanda no podía ser suplida por una sola empresa. Lo anterior, la llevo a pensar en utilizar la finca en la que vive con su esposo e hijo para crear allí un hotel canino. “Dentro del plan de negocios estaba contemplado el hotel canino, pero no era posible implementarlo porque ella aun no contaba con el sitio” afirma Natalia Camacho, Coordinadora nacional administrativa y financiera del programa. En ese momento, su esposo no estaba de acuerdo con la idea, porque pensaba que los perros iban a generar mucho ruido y no dejarían descansar a la familia por lo que continuo únicamente con la venta de los accesorios para mascotas que para la época eran muy demandados por su diseño, originalidad y por tener estampados de larga duración y de excelente calidad. Para brindar a sus clientes diseños originales, Claudia hizo un curso de diseño gráfico que le facilitó diseñar los productos de acuerdo a sus especificaciones y exigencias.

Retos y dificultades en el emprendimiento

Pese a que Claudia trabajaba muy duro consiguiendo nuevas veterinarias para que se convirtieran en distribuidores de sus productos, seguía sin recibir el dinero suficiente para solventar sus gastos y recoger la cartera era una pesadilla para ella. Esta situación generaba inconvenientes con Yesid, su esposo, pero esto nunca la hizo desistir de la idea de tener su propia empresa. La serie de inconvenientes que tenía con su pareja, la hicieron tomar la decisión de irse de la casa con su hijo Juan Manuel, cuando él solo tenía dos años de edad.

Claudia, se fue a vivir con su hijo en un apartamento y siguió luchando por la empresa. La perseverancia, dedicación y voluntad de esta empresaria, lograron que su esposo se diera cuenta de que la pasión de su esposa estaba en tener su propia empresa y que esto era lo que la hacía feliz. Después de ver esto Yesid apoyó a Claudia en continuar con su negocio. “Una vez, cuando ya tenía la empresa y no me estaba

yendo muy bien, le dije que me consiguiera un empleo, y él me dijo: “no, usted no se deja mandar de nadie. Mejor siga con su empresa” recuerda Claudia.

Evolución de la empresa

En el 2012, un año después de finalizado el programa, Claudia finalmente logró convencer a su esposo de crear el hotel para perros en la finca. Vendieron el carro y dieron la cuota inicial para la camioneta de Pet's Evolution, en la que transportarían a los perros hasta la finca ubicada en el Km 2 vía al Aeropuerto Palonegro. Fue así como la empresa dejó de ofrecer solo productos con diseños innovadores para mascotas, para además prestar el servicio de hotel canino.



Camioneta de Pet's Evolution

Claudia reconoce que uno de los beneficios que nunca pensó encontrar dentro del programa son los lazos de amistad con otras Mujeres Ecco, de quienes asegura no solo es amiga sino también cliente. Una de las amigas que hizo en del programa, le ayudó en algún momento a darle publicidad a la empresa en la prensa local. “Del programa Mujeres Ecco me quedaron muy buenos contactos, gracias al apoyo de una amiga que hice en el programa, he logrado sacar dos reportajes en Vanguardia Liberal (uno sobre los collares y otro sobre el hotel), repartí volantes y visité veterinarias para ofrecer el nuevo servicio” explicó Claudia.



Cuando Claudia abrió el hotel en el año 2013, pensó que el manejo de los perros sería similar al de sus 13 mascotas, pero no había considerado el hecho de que todos tenían diferentes crianzas y se comportaban de diferentes maneras. Aun así logró ganar el cariño y el respeto de los perros que recibía para brindarles los servicios ofrecidos en el hotel (caminatas ecológicas, piscina, juegos y adiestramiento) y que asegura son necesarios para que ellos liberen energía y estén más tranquilos, sean más sociables y sean psicológicamente sanos. “En el hotel, competimos con precio y servicio; cumplimos con los servicios que ofrecemos

a nuestros clientes y los perros se sienten a gusto. Algunos no se quieren ir cuando los vamos a entregar a sus casas” afirmó.

En octubre de 2013 Claudia recibió una llamada que le abriría las puertas a ofrecer un nuevo servicio especializado en Pet’s Evolution. Edward, un adiestrador, etólogo* de perros que venía de la ciudad de Medellín, quería formar una sociedad en la que ella brindaría las instalaciones de la finca para las actividades de adiestramiento, mientras que él prestaría este servicio y le ayudaría con otras actividades del hotel. “Nos ha ido muy bien: él tiene experiencia montando colegios de perros, y me ha dado muchos tips acerca de lo que le gusta a la gente en el servicio de hotel”. Además le está enseñando a Claudia etología porque la idea es que cuando Edward se mude a una nueva ciudad, ella pueda adiestrarlos y tener un empleado para se encargue de las funciones que ella desempeña en estos momentos.

Sueños y metas futuras

Un proyecto de la empresa a mediano plazo, es abrir un local en Bucaramanga donde se ofrezcan los accesorios, el servicio de baño, peluquería y la venta de concentrados. La idea de Claudia es replicar el modelo de negocios en Bogotá una vez esté consolidado el de Bucaramanga, para brindarle empleo a una prima que también es veterinaria y que trabaja en esa ciudad.

Para lograr su sueño de ser empresaria, Claudia ha tenido que afrontar varios retos personales y ser muy constante. Gracias a las habilidades comerciales que adquirió durante el programa Mujeres Ecco y a la perseverancia que la caracteriza, Claudia ha logrado ganarse una buena reputación entre los clientes que confían a ella sus amadas mascotas.



* Especialista en etología (rama de la biología y de la psicología experimental que estudia el comportamiento de los animales en un medio determinado).

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES CLAUDIA L. RUEDA?



CLAUDIA LILIANA RUEDA

PETS EVOLUTION



NO VENDERÍA SU EMPRESA POR LA OPORTUNIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE:

| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|--|---------------------------------------|---|--|
| Generar una fuente estable de recursos | Formación profesional | 8 a 12 horas diarias | Capital mixto (propio /prestamo) |

51 - 60% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

REYES BAYONA BY ADRIANA REYES



“Estaba esperando el momento para tomar la decisión de retirarme del trabajo y seguir dedicándome a la empresa y en el programa se me dio, lo que me impulsó a dejar de lado los miedos y los apegos para finalmente tomar la decisión”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas
Universidad industrial de
Santander

REYES BAYONA BY ADRIANA REYES

ANTECEDENTES DEL EMPRENDIMIENTO

Adriana Reyes Bayona nació en Vélez, Santander y asegura que su estilo y espíritu emprendedor fueron heredados de su padre, quien acostumbraba a encargarse de los trajes a la medida y además es dueño de una comercializadora de muebles y electrodomésticos en su natal Vélez. De su mamá, heredó la habilidad para realizar actividades manuales como el bordado, que hoy son elementos infaltables en sus diseños.

A los 17 años cuando Adriana terminó el colegio, se mudó a Bucaramanga para estudiar Economía en la Universidad Santo Tomás, pero no le gustó la carrera y se retiró. “Me desvié un poco de lo que quería, creo que me dejé influenciar para tomar otro camino porque mi papá no estaba de acuerdo con mi idea de estudiar diseño” recuerda con nostalgia. Cuando se retiró, pensó en estudiar Diseño de Modas, pero no encontró apoyo de sus padres, así que decidió empezar a estudiar Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Cuando estaba culminando la carrera, comenzó a trabajar en el departamento comercial de una empresa del sector salud en Bucaramanga y a pesar de que estaba cómoda con su trabajo y su estabilidad económica, sentía que no estaba haciendo lo que realmente le apasionaba. Aunque se había dedicado a ejercer como administradora de empresas, continuaba diseñando su propia ropa, la cual nunca pasaba desapercibida entre sus amigas y compañeras de trabajo, por lo que un día decidió empezar a diseñar para vender, eso sin dejar de lado su empleo.



Adriana incluye dentro de todos sus diseños acabados manuales hechos por ella o por artesanos.





Mabel, la hermana de Adriana, quien había estudiado diseño de modas con el apoyo de ella, se unió al proyecto y así fue como empezó la línea de ropa Reyes Bayona, nombre que hace alusión a los apellidos de ambas hermanas. Mabel se dedicaba tiempo completo a la empresa y diseñaba junto con Adriana, elaboraba los acabados manuales y asesoraba a las clientes desde su apartamento en el año 2005. “Al principio vendíamos allí, luego pensamos en el punto de venta y

así fue como en diciembre del 2006 llegamos acá”, cuenta Adriana refiriéndose a la que hoy día es la sede de la empresa: La Casa Reyes Bayona, ubicada en la ciudad de Bucaramanga.

INICIO DE LA IDEA DE NEGOCIO

En 2007, al cumplir un año de estar en La Casa, Mabel decidió mudarse de Bucaramanga a Bogotá porque su esposo fue trasladado a esa ciudad. Por esta razón, Adriana quedó al frente del negocio que ambas habían formado sin dejar de lado el cargo directivo en el que se había desempeñado los últimos trece años. Continuó cuatro años más en dicha empresa y al mismo tiempo con la línea de ropa, inducida por el miedo a perder la estabilidad económica que le otorgaba su empleo. “Mi vida en esa época era bastante agitada y cuadrículada. Tenía que cumplir un horario en mi trabajo y salía corriendo para realizar las actividades de mi empresa, la cual consideraba un hobby pero a la vez era algo muy importante para mi desarrollo personal” explicó Adriana.

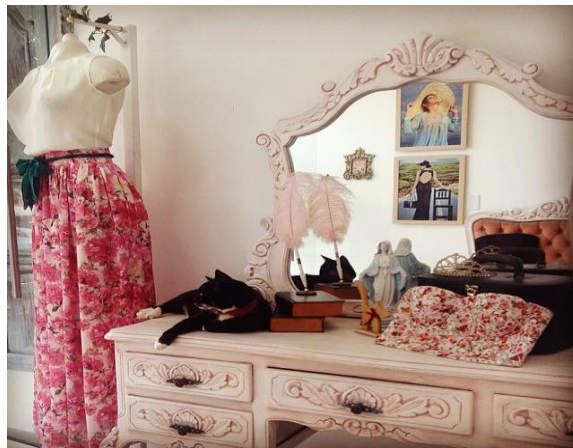


ADRIANA Y MABEL EN EL SANTANDER FASHION WEEK, 2012.

En el año 2011, decidió que era hora de reestructurar la empresa y terminar legalmente la sociedad con su hermana para poner el negocio a su nombre y darle un enfoque más personal. Para eso, decidió llamar a la empresa **Reyes Bayona by Adriana Reyes**. Cuando se acercó a la Cámara de Comercio de Bucaramanga a pedir asesoría se enteró de la convocatoria para la segunda cohorte del programa Mujeres Ecco. “Yo solo iba por información para unos trámites. Cuando me hablaron del programa quedé encantada y con todas las ganas de aprender y lo logré. El programa rebotó mis expectativas”

ACERCAMIENTO AL PROGRAMA MUJERES ECCO

Adriana llegó a la etapa de sensibilización, que tuvo lugar en el auditorio Gustavo Liévano de la Cámara de Comercio de Bucaramanga. Fue citada a una entrevista, en donde presentó la idea de crear una casa de modas donde se ofrecieran prendas de vestir personalizadas. Ella considera que el hecho de haber tenido tan clara la idea de lo que quería, fue clave para ser escogida como beneficiaria. En la etapa siguiente, se dedicó un mes para cada una de las temáticas de los módulos en mercadeo, finanzas y estrategia. Los buenos resultados que el programa tuvo en la formación como empresaria de Adriana, se deben al compromiso que ella le puso a esta etapa. “Para mí el programa desde el primer día fue algo formal, como si estuviera haciendo un diplomado o un posgrado. Estaba muy concentrada en ir a clase, atender a las asesorías, cumplir un horario y también teníamos que hacer exposiciones como si estuviéramos en una universidad. He recomendado el programa a varias mujeres y muchas han empezado, pero no terminaron por que no estaban dispuestas a dedicarle la intensidad horaria y el compromiso que requería” explicó Adriana.



El siguiente paso dentro del contenido del programa fue la formulación del plan de negocios y todo lo que este implica. Durante la etapa de investigación de mercados, identificó dos grandes nichos hacia los cuales debía orientar la marca RB: el mercado de ocasión, aquel en que la mujer busca un vestido para un evento como un grado o matrimonio, y el de la mujer ejecutiva. De esta manera pudo conocer sobre los gustos y las preferencias de su público objetivo.

En el área de estrategia, se hizo mucho énfasis en la planeación y el orden que se debía llevar con toda la documentación referente a la empresa. Por el lado de finanzas, cree que la principal contribución que le hizo el programa a la empresa fue la asesoría para el cálculo más apropiado de los costos aunque siente que hizo falta más tiempo para profundizar en estos temas.

Utilizó los resultados de dichos estudios como una guía para ejercer su rol de empresaria. No obstante Adriana reconoce lo variante que es el mercado



CASA REYES BAYONA, 2014.

y la necesidad de estar en un aprendizaje continuo. Por ejemplo, si bien el segmento de mercado de ocasión es una fuente de ingresos importante para la empresa tal como lo predijo el estudio, el mercado de la mujer ejecutiva por su parte ha sido esquivo para Reyes Bayona a diferencia de lo que Adriana quisiera. “Es un mercado en el que siempre he querido enfocarme pero es el que menos se da. Ese estudio arrojó que las mujeres no compran todo el tiempo prendas exclusivas y sí compran artículos más comerciales y económicos. Yo tengo claro que no compito por precio sino por diseño, por eso es que me buscan“, admitió Adriana.

Una vez finalizada la etapa de formulación del plan de negocios, decidió renunciar a su empleo incluso sin saber si había sido seleccionada para la de implementación. “Estaba esperando el momento para tomar la decisión de retirarme del trabajo y seguir dedicándome a la empresa y en el programa se dio, lo que me impulsó a dejar de lado los miedos y los apegos para finalmente tomar la decisión”, afirmó Adriana, quien asegura que la principal habilidad que desarrolló durante el programa, se dio durante la formulación del plan de negocios con el grupo CEIM⁷⁷ donde pasó de ser una persona que tenía ideas y empezaba a desarrollarlas, a ser alguien que planea cómo ejecutar las actividades para alcanzar los objetivos que tiene en mente.

La empresa

Una vez culminado el programa, la empresa Reyes Bayona conservó las características de una casa de modas en la que la clienta llega a donde la diseñadora buscando una prenda que favorezca su cuerpo y que refleje el estilo de ambas (diseñadora y clienta) con algunos detalles que la hacen especial. En la Casa Reyes Bayona, Adriana es quien está a cargo de las ventas y dedica gran cantidad de tiempo a esta labor. “Necesito estar en la parte comercial porque la gente llega y pregunta por mí. Como el servicio es personalizado puedo durar varias horas atendiendo una cliente” explicó Adriana. Una vez acordado el diseño de la prenda, ella misma se pone en la tarea de gestionar los recursos necesarios como telas, botones y apliques, para



⁷⁷ Metodología creada por el programa Mujeres Ecco en donde un grupo de tres consultores intervenía de manera simultánea tres áreas de las nuevas empresas: finanzas, estrategia y mercadeo.

así poner en marcha la manufactura de la misma. En el caso de Reyes Bayona, se realiza en talleres satélite que ella ya conoce y a los cuales confía la calidad de los productos. Una vez listo el diseño, se llevan a cabo los últimos acabados a la prenda y se entrega a la clienta.

Cuando diseña una colección, no le gusta hacerlo guiada solamente por las tendencias de la moda sino que se interesa por lograr prendas que embellezcan el cuerpo de la mujer y que la hagan sentir única y especial. Es decir, el diseño termina siendo una conciliación entre los requerimientos de la clienta, su juicio como diseñadora y las tendencias. “La idea es poder interactuar con la persona, complementar la idea si la trae o diseñarla. Poder hacerla sentir como una persona única y especial para que lo pueda proyectar, esa es mi forma de trabajar. Quiero que mis clientas sientan que con mi marca se pueden sentir como quieren” afirmó Adriana, quien además incorpora las tendencias de la moda a las prendas que diseña, a través de nuevas versiones de la prenda original con modificaciones en el estilo y en los colores que sean tendencia en el mercado.

El orgullo de ser una Mujer Ecco

Adriana considera que el hecho de ser Mujer Ecco es un orgullo y representa un gran respaldo no solo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sino también del Banco Interamericano de desarrollo BID y del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, organizaciones que respaldaron el programa. “Los asesores con quienes trabajamos siguen resolviendo nuestras dudas hasta después de terminado el programa. Si tenemos una consulta podemos llamarlos y ellos están atentos para colaborarnos. Para mí eso es tener un respaldo, además la Cámara de Comercio nos tiene en cuenta para los eventos que se realizan en la ciudad”, aclaró Adriana. Natalia Camacho, Coordinadora nacional administrativa y financiera del programa asegura que Adriana siempre tuvo el perfil de una emprendedora y que ha sido una de las beneficiarias más comprometidas con el programa. “Ella sabía que podía, solo le faltaba un empujoncito y eso fue lo que le dio el programa. Esta siempre atenta a las convocatorias que se hacen, a todas las capacitaciones y eventos comerciales que promovemos.”



ADRIANA Y OTRAS MUJERES ECCO EN LA FERIA MUJER EXPO 2013.

Adriana también asegura que Mujeres Ecco fue un programa que contribuyó a la igualdad de género porque brindó a quienes participaron, el conocimiento necesario para su desarrollo como empresarias y por ende la seguridad que necesitaban para poner en marcha su empresa. “Hay mujeres que no reciben apoyo de los hombres, que están marginadas y maltratadas y este programa les da seguridad, les da unos valores y crea aspectos muy positivos en ellas”. De la misma forma, cuenta que el programa fue un espacio para conocer a otras beneficiarias, crear lazos de amistad y cooperación entre ellas. De hecho, en La Casa Reyes Bayona, no solo se ofrecen los productos de la marca RB, sino que además permite la comercialización de productos complementarios fabricados por otras Mujeres Ecco y es un sitio de tertulias alrededor del tema del diseño.

Retos y estrategias en la actividad emprendedora

En el 2014, tres años después de la finalización del programa, Adriana reconoce que cada día como empresaria trae un reto diferente y eso le agrada porque le proporciona satisfacciones y oportunidades de aprendizaje.

Sigue participando activamente en los eventos de capacitación para empresarios que dicta la Cámara de Comercio y otras entidades en la ciudad de Bucaramanga, porque ve el aprendizaje como una herramienta para obtener los mejores resultados empresariales. Adicionalmente, Reyes Bayona está presente en los principales eventos de moda de la ciudad, a los que ve como una oportunidad para mostrar sus diseños y posicionar su marca en Santander.

Por ello, participó durante dos años consecutivos en Santander Fashion Week SFW, el evento anual de moda más importante del oriente colombiano. La primera vez que incursionó en este evento, fue gracias a la financiación otorgada por la Cámara de Comercio para la etapa de puesta en marcha de la empresa. Adriana describe esa participación en SFW como inolvidable y considera que los principales apoyos o contribuciones que ha dado el programa para la supervivencia de la empresa, han

sido las participaciones en eventos que han contribuido para que la marca se mantenga presente y vigente.

En 2013 participó en Mujer Expo, un evento realizado anualmente en Bucaramanga con productos orientados hacia la mujer y que fue apoyado por la Cámara de Comercio. El mismo año, también expuso sus diseños en El Corazón de la Moda, evento desarrollado en el marco de la feria de Bucaramanga para promover la moda, el diseño y los negocios alrededor de este tema. Esta invitación de la Alcaldía de Bucaramanga significó para Adriana una señal de que estaba haciendo las cosas bien y que se ha ganado un espacio dentro los creativos de la región, a pesar de no ser diseñadora de profesión. Haber participado en este evento como reconocimiento por sus diseños, es una experiencia gratificante que reconoce su arduo trabajo.

Adriana define la persistencia como una actitud fundamental para un emprendedor y asegura que es ese el motor que la ha llevado a buscar permanentemente canales diferentes a los tradicionales para incursionar en nuevos mercados. De ahí que Adriana haya explorado otras facetas diferentes al diseño de modas, como lo es el diseño de dotaciones empresariales. De esta experiencia, no obtuvo la rentabilidad que esperaba, porque no contaba con la infraestructura necesaria y el costeo que realizó no fue acertado.

Considera que si bien ha pasado por dificultades en el desarrollo de su actividad como empresaria, estas han valido la pena, pues se siente feliz haciendo lo que le gusta: “En mi otro trabajo me sentía bien por estar ejerciendo mi profesión y no sufría por la parte económica, pero el hecho de hacer lo que a uno le gusta no tiene precio” afirmó emotivamente Adriana.

Planes a futuro

En el 2014 participó en el programa de asesoría brindado por los centros de información de PROEXPORT para empresarios que exportan o que tienen interés de hacerlo, debido a su reciente interés de diseñar ropa que será comercializada fuera del país para una marca diferente a Reyes Bayona.

Adriana describe su paso por el programa como una experiencia vital de formación, capacitación y apoyo. Afirma que en la etapa de sensibilización de la primera réplica del programa en la ciudad de Ibagué, se dio cuenta de que el fenómeno del emprendimiento femenino es similar en todos los casos sin importar la ubicación geográfica y que eso implica que el programa Mujeres Ecco está contribuyendo con la estabilidad del emprendimiento femenino en Colombia.

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES ADRIANA REYES B?



ADRIANA REYES BAYONA

REYES BAYONA BY ADRIANA REYES

Ocupación:
Emprendedora

Edad: 36 a 45 años

Estrato: 5

Educación:
Profesional

Hijos: 0

NO VENDERÍA SU EMPRESA POR LA OPORTUNIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE:

| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|----------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Inversión de recursos | Empírico | 4 a 8 horas diarias | Capital mixto (propio /prestamo) |

51 - 60% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

LAURA CAROLINA MEJÍA



“Trabajando en Ladoamable, nos divertimos, trabajamos en proyectos que nos apasionan porque cada nuevo proyecto es un mundo diferente para explorar, analizar, idear, diseñar y desarrollar”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas
Universidad Industrial de
Santander

LADOAMABLE, MATERIA DE DISEÑO

Antecedentes del emprendimiento

Esta emprendedora nació en Bucaramanga, Santander, y es la hija mayor de un ingeniero industrial y una administradora de empresas, ambos fuentes de su espíritu empresarial. Durante su niñez, su padre fue trasladado a Pasto, ciudad que como ella asegura “lleva en el corazón”. Varios años después de vivir en esta ciudad, el padre de Laura decidió renunciar al cargo gerencial en el que se desempeñaba y creó una empresa de distribución, en la que Laura hizo los primeros acercamientos a la gestión empresarial y al diseño de mobiliario para las instalaciones de la empresa. Cuando terminó el colegio pensó en estudiar ingeniería industrial inspirada por el ejemplo de su padre, pero antes viajó a Estados Unidos por un año para estudiar inglés. Mientras ella estaba fuera del país, la empresa de su padre tuvo que ser cerrada por falta de liquidez a causa de una gran cartera morosa.

A su regreso a Colombia, Laura se enteró del cierre de la empresa y sintió mucha tristeza por el hecho, porque ella no solo la había visto nacer sino que también había hecho parte de ella. Luego del cierre, la familia Mejía regresó a Bucaramanga y Laura decidió estudiar diseño industrial en la Universidad Industrial de Santander (UIS).

Inicio de la idea de negocio

Durante su formación profesional, aprendió a definir los elementos necesarios en el proceso de generar una idea creativa que involucrara las necesidades de los clientes, y adoptó la idea del diseño como una estrategia para hacer que el ser humano esté mejor. Cuando terminó el pregrado en el año 2006, se vio enfrentada a la oportunidad de participar en proyectos cada día más desafiantes mientras trabajaba con quien hoy es su socio, Germán Rueda como diseñadora *freelance* en un cuarto, sin más insumo que un computador que habían usado durante su paso por la universidad. Fue en ese momento, donde decidieron no buscar trabajo en una empresa porque consideraban que esto limitaría la posibilidad de participar en proyectos diversos y en cambio prefirieron seguir trabajando como diseñadores independientes y ejecutores de proyectos.

En ese momento estos dos diseñadores industriales, eran recién egresados de la Universidad Industrial de Santander y habían sido contactados por la Corporación Enlace, para impulsarlos a comercializar el producto de la investigación de su tesis, XIEQUIRA, un material didáctico que permitía a los niños acercarse al entendimiento del arte rupestre Guane⁷⁸ mediante el juego y la lúdica.

Fue así como en el año 2009 empezaron a formalizar su sociedad registrándose en la cámara de comercio como empresa, bajo la idea del diseño como una herramienta para hacer que el ser humano tenga una mejor calidad de vida. Escogieron Ladoamable como el nombre del estudio de diseño que estaban formando, donde lado es un aspecto de la geometría y amable, la manera de hacer las cosas.



Xiequirá, Bucaramanga 2006.



Mujeres Ecco

Determinación para emprender

“¿Vamos a seguir haciendo lo que nos gusta, y que además creemos que estamos haciendo bien?; si es así tenemos que armar un estudio y empezar a trabajar en eso”. De esta manera Laura Mejía, directora ejecutiva y copropietaria de Lado Amable¹, cuestionó a su socio Germán Rueda, director creativo, sobre la idea de crear una empresa en vista del gran éxito que estaban teniendo con su trabajo como diseñadores freelance.



⁷⁸ Pueblo indígena que habitó en el territorio de la Mesa de los Santos, Jordan Sube y Cabrera en Santander, Colombia

Durante estos inicios en el emprendimiento Laura contaba con el apoyo de sus padres, quienes la asesoraban empresarialmente desde su experiencia y como profesionales. “Ellos me centraban en la realización de todas las metas que me proponía” explicó.

Laura se enteró del programa Mujeres Ecco pocos meses antes de que terminara la segunda cohorte gracias a que una de las clientas de Ladoamable estaba participando y la invitó. Así es como en mayo del 2011, Laura fue seleccionada como beneficiaria de la tercera cohorte del programa junto con otras 60 emprendedoras. Llegó al programa sin ninguna expectativa, con las buenas referencias que le había dado su clienta y con la idea de que participar en el proyecto le daría las herramientas para sacar adelante la empresa. El programa le brindó asesorías para enseñarle la mejor forma de liderar su empresa y la guio a través de un diagnóstico interno como organización, para poder proyectar lo que querían ser en un futuro y de esta forma seguir creciendo. “El programa me sirvió para entender mejor la dinámica empresarial, para poder tener una visión conjunta del funcionamiento de la empresa y de cada una de las áreas que se deben tener en cuenta en esta labor. Recibí apoyo en el área de mercadeo, estrategia y en la parte financiera, lo que nos ayudó a German y a mí a entender más el tipo de empresa que tenemos”, afirmó Laura. Considera que la principal contribución que el programa hizo a su empresa, fue la guía para determinar objetivos con resultados medibles, alcanzables y los criterios para determinar el éxito de los mismos. Como persona, asegura que el programa le brindó la posibilidad de ser parte de una comunidad en la que se intercambian vivencias que contribuyen a aprender a equilibrar todos los aspectos que implica ser mujer con el logro del éxito empresarial.

De las actividades en las que participó durante el programa, recuerda que le gustó mucho una en la que invitaron a empresarias españolas para compartir sus visiones y experiencias porque, a través de ellas, se dio cuenta que el emprendimiento es una forma de “construir comunidad y país”. Laura avanzó exitosamente por cada una de las etapas del programa hasta ganarse un lugar dentro de las 18 mujeres seleccionadas

para la etapa de implementación del plan de negocio, en la cual tuvo la asesoría de tres consultores (uno en estrategia, otro en mercadeo y uno en finanzas) para la puesta en marcha de la empresa. Laura reconoce el valioso aporte que hizo el programa en esta etapa, aunque considera que la asesoría del aspecto financiero no fue la mejor, pues para esa época la asesoría prestada por el programa no era tan personalizada y se le daba a su empresa (con estructura proyectizada⁷⁹) el mismo tratamiento de una empresa de manufactura o de servicios convencional.

Creación de la empresa

La empresa tuvo un giro después del programa. Antes de la formación brindada por Mujeres Ecco, Ladoamable era un negocio fructífero pero le hacía falta adoptar una misión y una visión que orientara al equipo a la consecución de unas metas comunes y de las herramientas necesarias para lograrlas. “No puedo decir que mis finanzas personales estuvieran mal antes de tener la empresa. Pero después del programa empezamos a pensar en crecer, en que hay que poner unas metas claras, en planear para conseguir las y que además hay que dar a conocer nuestros productos. De ahí empezamos a hacer esa labor de mercadeo, a presentar la empresa, a mostrar los proyectos y nos dimos cuenta que la gente no tenía ni idea que se podían contratar esos servicios acá en Bucaramanga”, aseguró Laura.

⁷⁹ Una empresa con estructura organizacional proyectizada, es aquella cuya estructura está definida totalmente por proyectos (PMBOK. Marco conceptual)

Retos y experiencias de éxito

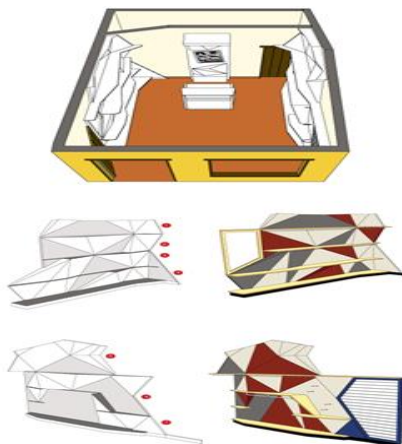
Un reto empresarial que tuvo que afrontar Ladoamable, fue la conformación de un equipo de trabajo que compartiera la visión de la empresa, pues los proveedores de insumos y los contratistas en ocasiones no tienen el mismo nivel de compromiso hacia los proyectos.

Por otro lado, considera una experiencia de éxito el hecho de tener una empresa donde hacen lo que más les gusta: diseñar. “Trabajando en Ladoamable, nos divertimos, trabajamos en proyectos que nos apasionan porque cada nuevo proyecto es un mundo diferente para explorar, analizar, idear, diseñar y desarrollar. Es un orgullo saber que Ladoamable ha logrado trabajar con empresas en Colombia, España, Panamá y USA” explicó Laura.



Proyectos que enorgullecen

En el 2014, tres años después de haber participado en Mujeres Ecco, el equipo de Ladoamable se ha desempeñado exitosamente como ejecutor de importantes proyectos en la ciudad, en el país y en el extranjero. Cuentan con un portafolio de productos que va desde el diseño de



mobiliario hasta el diseño de arquitectura efímera y sets para programas de televisión. Entre sus principales clientes en la ciudad está el Parque Nacional del Chicamocha y el Canal TRO. Con estos últimos desarrollaron por segunda vez el concepto visual y



escenográfico para el set del programa de televisión Soy Digital 2.0, financiado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; también, el set de Deportes Tro, el set del noticiero Oriente Noticias, del programa El café de la mañana, además de aquel de Control TV y Dj TV.

En el diseño de mobiliario, han creado espacios de exhibición para empresas como Cerámica Andina, Andiker y La Tienda Universitaria UIS, para quienes además realizaron el diseño de experiencia del lanzamiento. Adicionalmente, desarrollaron el logo de esta tienda universitaria, de Vanguardia TV y de Sabertia Capital Partners en colaboración con Lepaliscot Estudio en Barcelona, España. En 2011 desarrollaron la imagen de marca y la interfaz web para la casa vacacional Villa a Valvert en Philladelphia y para la Bienal de Artes Visuales del Istmo Centroamericano (BAVIC), en alianza con Lepaliscot.

Han dado a conocer sus productos estratégicamente, sin perder de vista su objetivo principal: lograr la satisfacción del cliente a través de productos que cumplan sus expectativas y que le sirvan para lograr resultados diferenciadores a los de la competencia. Han aprendido de sus proyectos y a darse a conocer como organización, a identificar sus fortalezas y sus debilidades y a buscar herramientas para trabajar en ellas. Cuentan con un equipo que no tiene miedo a asumir retos, porque como asegura Laura: “un sí abre muchas puertas; no solo ingresos



monetarios sino oportunidades de aprender, de explorar materiales y de conocer más gente”.

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES LAURA CAROLINA MEJÍA?



LAURA CAROLINA MEJIA ALFONSO

LADOAMABLE

OCUPACIÓN:
Emprendedora - Empleado

EDAD: 26 a 35 años

ESTRATO: 5

EDUCACIÓN:
PROFESIONAL

HIJOS: 0

NO VENDERÍA SU EMPRESA POR LA OPORTUNIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE:

| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Generar fuente estable de recursos | Formación profesional | De 8 a 12 horas diarias | Prestamos familiares |

91 - 100% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

LINA MARÍA CADENA ORTÍZ



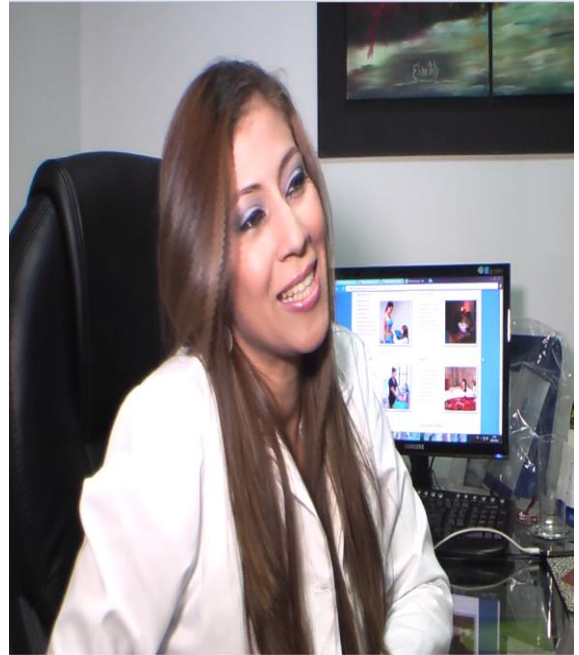
“Realmente una falencia era mi inseguridad por no tener conocimientos en administración. Mi esposo me asesoraba, pero era muy dependiente de él para tomar las decisiones porque yo no sabía cómo asumirlas. La seguridad que gane ahí es lo que me ha permitido desarrollar la empresa, porque en estos momentos soy yo quien pone los lineamientos”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas
Universidad Industrial de
Santander

NATURAL IMAGEN: CENTRO DE MEDICINA ESTÉTICA Y SPA

ANTECEDENTES DEL EMPRENDIMIENTO

Lina María Cadena es la directora médica y gerente de Natural Imagen, un centro de medicina estética y spa con sede principal en Bucaramanga, su ciudad de origen. Lina quiso ser médica desde que era una niña, por eso cuando terminó el colegio estudió Medicina en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB. Sin embargo, también contaba con habilidades para las ventas, las cuales desarrolló de forma empírica.



Desde la época de colegio Lina María vendía cosas; luego empezó a trabajar en un almacén de ropa y cuando estaba en la universidad comercializaba chocolates con una amiga. Su motivación por emprender resulta de una combinación entre sus habilidades como líder y pasión por las ventas. Asegura que su mayor hermano es muy parecido a ella en ese aspecto, pese a que ninguno de sus padres fue emprendedor.

Cuando se graduó de la universidad, empezó a trabajar medio tiempo en una EPS y a hacer turnos de urgencia por las noches. Mientras laboraba allí, sus amigos le sugirieron pensar especializarse en algún área de la medicina. “Me decían que como mujer no podía quedarme toda la vida dedicada a urgencias, pues debía pensar en los hijos que tendría y la atención que necesitaban. En esa época encontré una revista donde salió un diplomado de medicina estética y me pareció una línea interesante, así fue como decidí inscribirme en él. Al principio lo tomé como un pasatiempo, pero con el tiempo me gustó y vi que tenía las cualidades

para poder ejercer en esta área” afirmó Lina, quien alternaba su trabajo con viajes los fines de semana a Barranquilla para asistir al diplomado, porque en Bucaramanga ninguna universidad brindaba ese curso.

INICIO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Para el año 2008, Lina trabajaba en urgencias y a la vez en la atención del Consultorio de Medicina Estética Lina María Cadena, ubicado en el Centro Comercial Tercera Etapa en la ciudad de Bucaramanga. Ella estaba a cargo de la parte médica y Karen, quien aún trabaja con ella, del área de estética y en la recepción. Gracias a la habilidad que tenía para los negocios, se dio cuenta que el consultorio no era visible para los clientes de la manera en que ella quería, así que decidió mudarse a los tres meses a una sede en el barrio El Prado. “El sitio era pequeñito, solo dos cabinas y una recepción, no había consultorio pero tenía algo muy importante y era que la puerta daba a la calle, por lo que ofrecía visibilidad. Era un poco más pequeño que esto”, dice Lina señalando lo que hoy día es su oficina.

Al cabo de un tiempo Lina renunció a la EPS y decidió expandirse, asociándose con una amiga que tenía una empresa de estética en una casa de cuatro habitaciones, también en el barrio El Prado. La idea era reforzar el negocio con los conocimientos de medicina estética que ella había adquirido a través del diplomado y de su experiencia como médico. Dos años después, el 16 de noviembre de 2010, se mudaron a lo que hoy es su sede actual, un edificio de tres pisos en Cabecera.

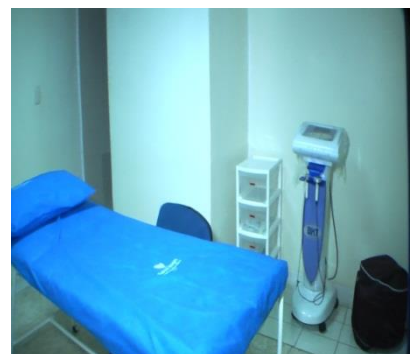
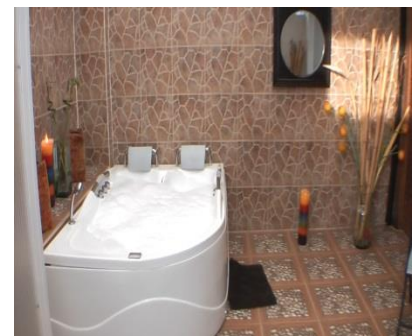
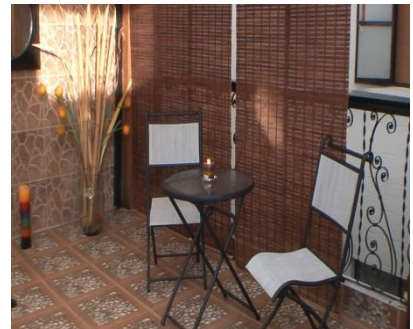
ACERCAMIENTO AL PROGRAMA MUJERES ECCO

En el 2011, después de un año de funcionamiento en la nueva sede, Lina recibió una llamada del equipo de mujeres Ecco porque había sido identificada entre los registros de la base de datos, por cumplir con el perfil de una posible participante. Con el apoyo de su esposo, Milton Germán Acevedo Rueda, un ingeniero industrial que se ha desempeñado como emprendedor, y la necesidad de aprender la mejor manera de dirigir la empresa, tomó la decisión de participar en el programa. Para esa

época, también decidió comprarle a su socia la parte del negocio, porque se empezaron a presentar conflictos entre sus roles. Lina empezó a percibir que las clientas llegaban por la seguridad que brindaba la figura de un médico y no por los servicios de estética ofrecidos por la socia, por lo tomó la decisión junto con su esposo de adquirir el porcentaje de participación de ella.

Lina asegura que gracias a Mujeres Ecco, adquirió los conocimientos que necesitaba en finanzas, contabilidad y mercadeo, y lo más importante, sintió la seguridad de tener los conocimientos empresariales necesarios para afrontar el reto de convertir lo que hasta ese momento era un consultorio de medicina estética, en Natural Imagen, medicina estética y Spa. “Realmente una falencia era mi inseguridad por no tener conocimientos en administración. Mi esposo me asesoraba, pero era muy dependiente de él para tomar las decisión porque yo no sabía cómo asumirlas. Las asumía más que todo empíricamente. La seguridad que gane ahí es lo que me ha permitido desarrollar la empresa, porque en estos momentos soy yo quien pone los lineamientos”. Luego del programa, Lina decidió complementar su formación empresarial, con un diplomado en alta gerencia con la universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga.

Durante la formulación del plan de negocios, redefinió el propósito de su empresa y los objetivos estratégicos a través la misión y visión. Adicionalmente, definió los valores corporativos para alinear el equipo



de trabajo con dichos objetivos y diseñó estrategias de mercadeo promocional efectivas para su sector.

Lina considera que los aportes del programa que más impactaron en el desarrollo de su empresa, fueron las capacitaciones *in situ*, porque en ellas el consultor conocía directamente la empresa, la evaluaba y le brindaba conocimiento específico para atender sus necesidades.

El liderazgo y las estrategias de motivación para lograr un mejor desempeño en ventas que adquirió Lina en su paso por el programa, han sido claves para la empresa. Josué Gutiérrez, consultor de mercadeo durante la cuarta cohorte del programa Mujeres Ecco, recuerda que al intervenir la empresa de Lina María detectó una necesidad de adquirir conocimientos para la gerencia la compañía en la administración del recurso humano.

“Hicimos campañas publicitarias muy efectivas, les dimos consejos en el manejo de los clientes, estrategia de ventas, planes de bonificaciones para las colaboradoras y reuní a todas las vendedoras para explicarles cómo sería el funcionamiento. Pese a que contaban con un sistema de indicadores de ventas, estos datos no se transformaban en ventas para la empresa. Tenían problemas como el seguimiento a las ventas pero finalmente Lina pasó de ser una médica que administraba a ser una gerente” explicó Josué Gutiérrez.

La empresa en funcionamiento

La evolución es evidente. En el 2014, Natural Imagen cuenta con un equipo de 11 empleados, incluyendo a Lina, entrenados para vender y aplicar estrategias de mercadeo exitosas creadas a partir de una gestión basada en la relación con los clientes, que sirve de soporte para lograr un alto nivel de ventas, incluso en temporadas de baja demanda. “Considero una experiencia de éxito, el hecho de que hayamos logrado crear nuestras propias estrategias de ventas y que todas mis colaboradoras sepan vender nuestros productos” afirmó Lina.

Otra característica a resaltar de su gestión es la capacidad para buscar constantemente oportunidades de negocio innovadoras y afines a Natural Imagen. De una alianza empresarial con el club El Portal surge Bossco, sede campestre ubicada a las afueras de Bucaramanga, en donde el cliente puede recibir las terapias tradicionales en un ambiente natural, al tiempo que disfruta de las instalaciones del club. Otros dos ejemplos de la capacidad de crecimiento de la empresa, son la implementación de alternativas diferentes como la incursión en la venta de planes de bienestar empresarial y regalos corporativos, que representan un alto nivel de ingresos para la empresa. Otro ejemplo, es la línea de fajas Beleza, un producto complementario a los servicios ofrecidos por la empresa, y diseñadas a partir de investigaciones de mercado.



A través de estas estrategias, Natural Imagen se ha convertido en una empresa reconocida en su sector, pese al gran número de sitios de medicina estética que operan en la ciudad. Ofrece a sus clientes servicios de medicina estética, estética facial y corporal, Urban spa, spa campestre, los servicios corporativos y las fajas Beleza. El valor agregado de su empresa es la calidad de atención que prestan sus colaboradoras.

Conciliando el rol de empresaria con el de madre

En septiembre de 2013, Lina se convirtió en madre de Alejandro y asegura que ser empresaria le otorga la flexibilidad de tiempo que necesita para disfrutar de todas las etapas de su hijo. Aunque implica una mayor inversión de tiempo en la empresa, ha encontrado la manera de apoyarse en su equipo para el manejo de la misma. “Yo logré delegar mucho de la empresa. Aunque sé que mis colaboradoras me necesitan, nos hemos organizado con el fin de que ellas también puedan vender, conocer la

empresa muy bien y puedan sacarla adelante. Siempre me tienen en contacto con ellas”, explicó Lina María, quien asegura que gracias a su excelente equipo de trabajo, la empresa ha aumentado su competitividad.

La historia de emprendimiento de la doctora Lina María Cadena, es un claro ejemplo de que aquellos profesionales que aparentemente no son afines a las tareas administrativas, pueden desempeñarse exitosamente como empresarios y administradores de talento humano, siendo excelentes líderes y sobretodo muy creativos a la hora de afrontar sucesos propios de la actividad empresarial.

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES LINA MARÍA CADENA?



LINA MARÍA CADENA

NATURAL IMAGEN CENTRO DE MEDICINA ESTÉTICA & SPA

Ocupación:
Emprendedora

EDUCACIÓN:
PROFESIONAL + DIPLOMADO

EDAD: 26 a 35 años

ESTRATO: 6

HIJOS: 1

NO VENDERÍA SU EMPRESA POR LA OPORTUNIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE:

| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO, PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|---------------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Poner en practica una profesión | Formación profesional | 8 a 12 horas diarias | Prestamo entidades financieras |

41- 50% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

FRANJA VERDE PAISAJISMO



“Hay pasión en lo que hacemos, yo creo que esto se debe a la formación que tuvimos en el programa Mujeres ECCO”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas
Universidad Industrial de
Santander

FRANJA VERDE PAISAJISMO

Antecedentes del emprendimiento

Yeilerth desarrolló su espíritu emprendedor desde muy joven, impulsada por el deseo de buscar independencia y autosuficiencia. Cuando se encontraba en el colegio, Yeilerth incursionó en las ventas, ofreciendo todo tipo de productos que normalmente los estudiantes venden durante la etapa escolar para obtener dinero extra: chocolates, dulces, aretes y collares; también vendía arepas, fruto de una sociedad que había formado: “Estaba en sexto bachillerato y monté una microempresa de arepas con la empleada de servicio de mi casa. Ella fabricaba aproximadamente 30 arepas dulces y yo las vendía en el colegio. Para las 9 de la mañana ya se habían acabado” explicó Yeilerth quien desde muy pequeña, siempre tuvo en mente la idea de ser la dueña de su propio negocio.

Cuando terminó el colegio, inició sus estudios profesionales en arquitectura, motivada por la pasión que sentía hacia el diseño. Al avanzar en la formación profesional, se dio cuenta que no era lo que ella estaba buscando, pues sentía preferencia por el componente estético y no se sentía a gusto haciendo planos. Esa etapa en la vida de Yeilerth coincidió con el momento en que tuvo que establecerse en Venezuela. A raíz de este acontecimiento, empezó de nuevo a asistir a la universidad, esta vez para estudiar diseño de interiores en el Instituto de Diseño de Caracas.

FRANJA VERDE PAISAJIMO S.A.S, es una propuesta empresarial que sobresale por el diseño y la elegancia que Yeilerth Yanira Romero ha plasmado a esta empresa, inspirada en los principios del Feng Shui. Ofrece a los clientes una solución de diseño y decoración para los espacios verdes de áreas residenciales y empresariales, además del mantenimiento de zonas verdes, venta de plantas y productos para el cuidado de las mismas.



Al culminar sus estudios profesionales, Yeilerth empezó a trabajar como independiente desarrollando diversos proyectos enfocados en el diseño de interiores, principalmente en colegios. Gracias a la calidad del servicio que ofrecía, un cliente la llevaba a otro; fue así como llegó a una clínica en Venezuela a desarrollar un proyecto de diseño de espacios e interiores. Al culminar dicho proyecto, el gerente de la clínica le propuso arreglar los jardines y Yeilerth asumió esta tarea como un reto porque nunca había trabajado en actividades de este tipo anteriormente. El éxito del trabajo realizado en los jardines de la clínica, logró que la empezaran a llamar algunos médicos para que les diseñara los jardines de sus casas. Ella encontró en este nuevo servicio una gran pasión y empezó a enfocarse en este tipo de diseños, hasta el punto de tomar la decisión de hacer una maestría en Arquitectura Paisajista en la Universidad Central de Venezuela.

En el 2006, recibió una propuesta laboral para trabajar en un proyecto de paisajismo en una cadena de hoteles en Dinamarca. Yeilerth se puso en la tarea de realizar los trámites correspondientes para el viaje a este país, razón por la cual regresó a Bucaramanga, su ciudad natal ese mismo año. Atribuye al destino, el hecho de que se le presentaran varios inconvenientes en la gestión de los papeles que requería para el viaje y que esto se viera reflejado en una prolongación de su estancia en la ciudad. “Me quede acá porque empezaron a surgir inconvenientes para poder sacar los papeles que necesitaba para el viaje. Tenía que tener cuentas bancarias con movimientos de tres meses y tenía problemas con los papeles para mis hijas. A raíz del tiempo que estaba tomando conseguir los papeles que se necesitaban, empecé a desarrollar algunos proyectos en Bucaramanga y en este tiempo conocí al que hoy en día es mi esposo y decidí quedarme” explicó Yeilerth.



Desde sus inicios la intención de esta emprendedora era que los clientes no vieran a FRANJA VERDE como un simple vivero, sino como una empresa que puede hacer proyectos mucho más especializados; una muestra de eso, es el esfuerzo realizado para que la sede de FRANJA VERDE PAISAJISMO, rompiera con los esquemas de los viveros tradicionales de la ciudad de Bucaramanga. Yeilerth recuerda cómo se imaginaba la idea de negocio: “quería un lugar muy especial, donde mis clientes pudieran tomar un café orgánico, relajarse, comprar un planta o un obsequio y pasar un momento agradable.”

INICIO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Una vez establecida en Bucaramanga, Yeilerth siguió dándose a conocer por los proyectos de paisajismo en los que participaba en el mercado regional. A través de dichos proyectos, se relacionaba con arquitectos que compartían esta especialidad y rápidamente se destacó en el medio, sin dejar de lado los cursos de formación sobre el tema que realizaba permanentemente en otras ciudades de Colombia para mantenerse actualizada en las tendencias y crear contactos empresariales.

Empezó a soñar con la idea de tener un vivero, que fuera no solo el lugar donde almacenara el material de trabajo para los proyectos, sino también un lugar de reunión para un equipo de trabajo consolidado y un sitio en el que pudiera atender a los clientes. Se puso en la tarea de buscar el terreno más apropiado para construir su sueño, teniendo en cuenta las características especiales que este requiere (estar al lado de una carretera y tener agua proveniente de un río cercano que tenga la calidad suficiente para que las plantas no se mueran). La búsqueda del lugar idóneo tomó 3 años y fue en junio del 2011 que encontró un terreno apropiado en el anillo vial, la vía que conduce de Floridablanca hacia Girón, dos de los municipios que conforman el área metropolitana de Bucaramanga.

Este era un terreno baldío que requería varias modificaciones para convertirse en lo que Yeilerth tenía en mente. La adecuación duró

seis meses y el capital para la construcción del vivero fue financiado por ahorros que ella tenía y por un préstamo que le hizo su esposo.

Acercamiento al programa Mujeres Ecco

Esta idea de negocio iba acompañada de la buena voluntad que tuvo Yeilerth de invertir lo que fuera necesario con tal de que su empresa tuviera los recursos para convertirse en la mejor opción para el diseño, construcción y mantenimiento de los jardines de Bucaramanga y de Colombia. De ahí que lo primero que se le vino a la mente para alcanzar este objetivo, fue buscar la asesoría de un profesional. Acudió a un asesor de la Cámara de Comercio de Bucaramanga que conocía para que la guiara en la creación de la empresa y la orientara en el desarrollo de un plan de trabajo. El asesor le comentó que estaban abiertas las convocatorias de un programa llamado Mujeres Ecco y que si resultaba seleccionada dentro de un grupo de empresarias, recibiría acompañamiento en todo el proceso de creación de la empresa. Yeilerth acudió a él motivada por la necesidad de asesoría y de lograr desarrollar las herramientas que le ayudaran a la correcta puesta en marcha de su negocio.

El 1 de noviembre del 2011 asistió a la etapa de sensibilización de la quinta cohorte del programa Mujeres Ecco, junto con aproximadamente 300 mujeres. Llegó a esta etapa sin más información que la suministrada por el asesor que le había recomendado el programa y expuso claramente la idea de negocio: crear una empresa en donde se ofrezca el servicio de arquitectura exterior o paisajismo y ofrecer productos de vivero y obsequios verdes a través de una planta física.

Luego de sustentar la idea de negocio y de que fuera considerada por el equipo de Mujeres Ecco como la de una empresa con alto potencial de crecimiento, Yeilerth fue seleccionada junto con 42 mujeres más por la CCB con el propósito de avanzar a la siguiente etapa llamada “Formación en emprendimiento” donde, según comenta, empezó a desarrollar capacitaciones en temas de estrategia, finanzas y marketing que han sido vitales para el desarrollo de su negocio. A medida que avanzaba en el

programa, fue desarrollando habilidades tanto empresariales como personales que servían de base para el sostenimiento de la empresa.

Creación de la empresa

En la etapa de implementación, Yeilerth recibió la guía de un grupo de consultores que realizaban visitas mensuales a la empresa para brindar asesorías in situ. En esta etapa, la empresaria logró poner en práctica los conocimientos impartidos durante la etapa de formación del programa e implementar el plan de negocio con la guía de los consultores.

Como diseñadora, manejaba los conceptos relacionados con su profesión, pero no tenía conocimientos de lo que se necesitaba para administrar una empresa. Asegura que especialmente la formación en finanzas que recibió durante el programa, le permitió ganar la confianza para tomar las decisiones del día a día y pensar estratégicamente. “Mujeres Ecco desde el comienzo ha sido un apoyo muy importante, sin ello no sabría cuánto tengo que ganarle a un producto ni cuál es mi margen de ganancia” afirmó Yeilerth. Adicionalmente el programa fue un principal motivador para quienes participaron de él y recuerda que entre las beneficiarias también se crearon lazos comerciales y de amistad.

Asegura que existen diferencias entre las empresarias comunes y las egresadas de Mujeres Ecco, ya que estas últimas tienen una forma especial de abordar los problemas: no dan todo por perdido ante una dificultad, sino que buscan una solución porque fueron formadas en un programa que si bien



Para el mes de febrero del año 2012, mientras aún se encontraba en la etapa de formulación del plan de negocio, Yeilerth inauguró el vivero, que dos meses después sería intervenido por los asesores en la etapa de implementación o puesta en marcha del negocio. Para esa época, ya tenía claro el nombre de la empresa después de depurar con la ayuda de familiares y amigos, una lista enorme de opciones. Como diseñadora, pensó en utilizar la palabra franja porque se utilizaba mucho en el medio, la palabra verde hace referencia a los elementos de la naturaleza que se utilizan para realizar los proyectos de la empresa y, finalmente, paisajismo que es la actividad alrededor de la cual gira la empresa. Así, se registró la empresa con el nombre de FRANJA VERDE PAISAJISMO S.A.S.

les enseñó cómo lograr sus sueños a través de la disciplina, también fue un amigo que las motivó a persistir en los momentos difíciles. “Hay pasión en lo que hacemos, yo creo que esto se debe a la formación que tuvimos en el programa Mujeres ECCO” explicó.

En la asesoría brindada durante la etapa de implementación, el programa la ayudó a tener presencia en programas de televisión regional y de radio. Gracias a estos acompañamientos, Yeilerth asegura que la empresa es conocida por muchos y que cada día crece más.

Las visitas de los consultores fueron una agradable sorpresa para ella, pues nunca pensó que el programa iría más allá de las capacitaciones dictadas magistralmente, ni que estas fuesen a ser personalizadas. Para esta empresaria, los beneficios de ingresar en el programa, han ido más allá de una formación empresarial; por el contrario, han sido también espacios para crear relaciones comerciales y de amistad con otras emprendedoras. “Hemos hecho muchos lazos de amistad dentro de Mujeres Ecco. Yo me he vuelto cliente de algunas de ellas y ellas clientes míos. Se ha logrado una integración, nos apoyamos entre todas y a veces salimos a comer”.

Retos y dificultades en el emprendimiento

Durante la etapa de implementación, FRANJA VERDE PAISAJISMO atravesó por una crisis a causa de robos, pérdidas, desastres naturales y niveles de ventas que no permitían solventar tantas fugas de dinero. Los asesores detectaron esta situación y se unieron para formar una junta directiva conformada por ellos tres y Yeilerth. La junta, tenía la misión de darle fin a los problemas que se habían detectado como causantes del reducido flujo de dinero. “Me estaban robando. Las ventas iban muy bajas, tenía mucho personal, tenía un administrador que no cumplía con sus funciones adecuadamente. Los asesores enfrentaron a todo mi equipo administrativo de tal forma que evidenciaron cuál era el personal que no estaba generando valor para la empresa y me ayudaron a tomar las medidas correspondientes para evitar los despilfarros que estaban ocurriendo. Si no fuera por el apoyo recibido, estos problemas me



mucho el crecimiento de mi empresa y la de todas la Mujeres Ecco. A pesar de haber terminado mi proceso de formación, hoy en día los llamo y ellos me ayudan; hasta los asesores que ya no están involucrados con Mujeres Ecco”

hubieran hecho cerrar la empresa. Gracias al programa no me he sentido sola” afirmó emotivamente.

Reconocimiento en medios

Aparte de las capacitaciones brindadas por Mujeres Ecco, Yeilerth recibió financiación del programa para participar en diversos eventos de formación y de relacionamiento comercial. Participó en una rueda de negocio organizada por PROPAIS, una entidad mixta cuyo objetivo es fortalecer el tejido empresarial del país mediante el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. También fue enviada con los recursos de la etapa de implementación del programa a Medellín, para participar en la feria EXPOCAMACOL, un certamen organizado por CAMACOL⁸⁰ para propiciar la interacción comercial y la actualización de la cadena productiva del sector de la construcción. En el año 2014, fue invitada por Mujeres Ecco como participante en

el Foro de Emprendimiento Femenino realizado para la primera cohorte de la versión del programa en Ibagué.

Sueños y metas futuras

El sueño de Yeilerth es lograr que FRANJA VERDE PAISAJISMO sea una empresa líder en su sector a nivel nacional y, aunque reconoce que el acompañamiento del programa ha sido valioso, es consciente que a medida que crece la empresa, se requieren mayores conocimientos para afrontar estos cambios. “Ella ha evolucionado mucho. Cuando llegó al programa, sabía muy bien lo que quería y tenía los recursos para iniciar la empresa pero no sabía cómo ejercer el rol de empresaria. Llego con la

⁸⁰ Cámara Colombiana de la Construcción

idea del diseño de jardines y a nosotros nos gustó pero no tenía mercado, así que tuvo que evolucionar a otros productos que le abrieran otro tipo de mercados. Así nacieron los obsequios verdes. Luego volvió a evolucionar y empezó a hacer contratación estatal, en donde logro hacer contratos más grandes, surgieron los jardines verticales y las esculturas vivas” asegura Gustavo García, coordinador regional del programa Mujeres ECCO Bucaramanga.

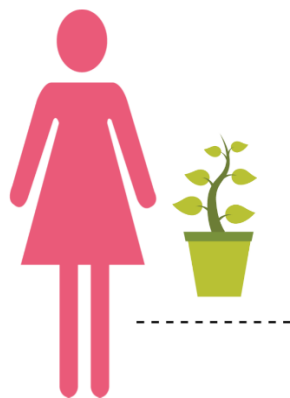
Para el año 2014, ha desarrollado proyectos tanto a nivel regional como nacional, ofreciendo a sus clientes servicios (diseño paisajista, mantenimiento de zonas verdes, alquiler de plantas) y productos (plantas, producto para el cuidado de las plantas) acordes a sus necesidades. Aunque en su camino empresarial ha tenido que sobrepasar varios obstáculos, su amor por lo que hace y la satisfacción de saber que su empresa tiene capacidad para desarrollar grandes proyectos de excelente calidad, la llenan de satisfacción y la llevan a seguir luchando por este sueño.

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES YEILERTH ROMERO?



YEILERTH YANIRA ROMERO

FRANJA VERDE PAISAJISMO



OCUPACIÓN:
Emprendedora

EDUCACIÓN:
Maestría

EDAD: **26 a 35 años**

ESTRATO: **6**

HIJOS:
2

NO VENDERÍA SU EMPRESA POR LA OPORTUNIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE:

| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Generar fuente estable de recursos | Formación profesional | De 8 a 12 horas diarias | Capital mixto (propio/prestamo) |

21- 30% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

INDUSTRIA CULTURAL CUARTO CRECIENTE



“No hay cosas imposibles en el fondo; uno tiene que trabajar mucho para lograrlas. No falta quien le diga a uno que no se puede. Pero si usted cree, trabaja, investiga y actúa para lograr lo que quiere, las cosas salen bien. No es fácil pero tampoco es imposible”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas
Universidad industrial de
Santander

INDUSTRIA CULTURAL CUARTO CRECIENTE

Antecedentes del emprendimiento

Ana Graciela Acevedo Gutiérrez se describe a sí misma como una mujer con espíritu joven y atribuye a este rasgo de su personalidad la tendencia que tiene hacia la innovación. Esta visionaria mujer nació en Villa Caro, Norte de Santander, y es hija de dos comerciantes independientes. Ana asegura que quizá de ellos heredó su gusto hacia las ventas y a desempeñarse como emprendedora, ya que en la época de su paso por la universidad los profesores no proponían el emprendimiento como una alternativa de desarrollo profesional. Los padres de Ana también fueron un gran apoyo para incentivar en ella el gusto por el arte y la cultura; quizá de ahí nazca la razón por la que ella y su hermano, quien dirige una escuela de salsa en Bucaramanga, terminaran desempeñándose en actividades relacionadas al emprendimiento cultural.

A finales de los años ochenta, se mudó a Bucaramanga, ciudad a la que llegó para estudiar Trabajo Social en la Universidad Industrial de Santander UIS y en la que se quedó trabajando casi veinte años como empleada en catorce diferentes empresas y desempeñando diversos cargos que van desde la coordinación de proyectos hasta la gerencia. En esta ciudad tuvo un hijo en el año de 1992 y en el 2006 se casó con Gerardo Duque Sarmiento, un pintor de arte abstracto. “Cuando conocí su obra quede impactada. Yo creí en el potencial de la misma; por eso



*Obras del maestro
Gerardo Duque*

empecé a venderla con un catálogo y a organizar exposiciones por varias ciudades del país” explicó Ana.

INICIO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Desde que conoció la obra de su esposo, tomó la determinación de sacar adelante la venta de sus obras con la misma responsabilidad y compromiso que le daría si las obras fueran propias. Para esa época Ana se dedicaba a ejercer su profesión, esta vez como docente del SENA, de las Unidades Tecnológicas de Santander y de la Tecnológica FITEC. No perdía la oportunidad de mostrar el catálogo con las obras a sus compañeros de trabajo y amistades y de participar ocasionalmente en pequeñas exposiciones de arte. Fue hasta el año 2012, que Gustavo García, coordinador regional del programa de apoyo al emprendimiento denominado Mujeres Ecco y compañero de trabajo de Ana, le sugirió participar en este programa, con una idea de negocios en vista de la pasión y el espíritu emprendedor que él percibía en ella.



Ana Graciela A. y Gerardo Duque

Participación en el programa Mujeres Ecco

Para ese momento Ana llegó a la etapa de sensibilización de la quinta cohorte del programa, con la expectativa de que este la ayudaría a encontrar una forma de vender más las obras de su esposo. De ahí que su idea original fuera crear una galería de arte, llamada Cuarto Creciente. Una vez iniciado el programa, ella trabajaba por las noches como profesora pero asistía sin falta a todas las actividades a la que era convocada; incluso encontró la manera de hacerlo cuando estas se empezaron a realizar por la noche y se vio obligada a reacomodar algunas de las clases que dictaba para poder seguir asistiendo. Además se vio enfrentada a inconvenientes con su esposo a raíz de su intención de crear la empresa porque él no creía que valiera la pena el esfuerzo de crear una empresa en un mercado que para él no valoraba el arte producido en la

región. “Cuando fui a determinar los costos de los materiales requeridos para cada una de las obras, al principio él se ponía bravo y decía que no tenía tiempo para responder mis preguntas. Peleábamos todo el tiempo y hasta llegamos a pensar en separarnos”, asegura Ana quien relata como la crisis con su esposo, fue uno de los primeros retos a los que se vio enfrentada la empresa en sus inicios. Gracias a la persistencia de Ana y la convicción que demostraba del potencial de la empresa, su esposo se convenció de apoyarla y con el tiempo se unió activamente al equipo de trabajo.

A partir de las investigaciones que realizó como parte de las actividades del programa, logró determinar la demanda del mercado en la ciudad y en el país e identificar la necesidad de agregarle a la obra un certificado de autenticidad como respaldo. A lo largo del programa, la idea de negocio evolucionó de tal forma que Ana dejó de imaginar su empresa como una galería de arte tradicional, para pensar en un concepto que además involucraba tres de sus habilidades personales: Las ventas, la pedagogía y la labor social, las dos últimas relacionadas con su profesión. Este nuevo proyecto se llamó Industria Cultural Cuarto Creciente (ICCC).

Luego de la etapa de implementación del plan de negocio, Ana supo de una convocatoria del Ministerio de Cultura y el Fondo Emprender que tenía como fin impulsar los proyectos empresariales de emprendedores culturales. Pero aunque Ana contaba con el plan de negocios que había formulado en el programa Mujeres Ecco, no cumplía con el perfil que exigía la convocatoria para los aspirantes⁸¹. Entusiasmada por la idea de obtener el capital que necesitaba para la apertura de una galería propia y para la puesta en marcha de ICCC le propuso a su sobrino, Andrés Ernesto Román, un historiador egresado de la UIS, que se uniera al proyecto y que participara él como representante legal de la empresa mientras que ella participaba como gestora del proyecto. Así fue como en el año 2012 ICCC recibió del Fondo Emprender un capital de

⁸¹ Los interesados pueden acceder a estos recursos, desde la formulación de planes de negocios o empresas, que no superen los 12 meses de haberse constituido legalmente en cualquier región del país y que acrediten ciertas condiciones como: reunir Aprendices SENA; practicantes universitarios; técnicos profesionales; tecnólogos; profesionales universitarios y estudiantes o egresados de especialización, maestría o doctorado.

\$58'900.000 para la producción de bienes y servicios enfocados esencialmente hacia el área artística y desarrollo humano. El siete de Febrero del 2013 abrió las puertas de la galería y sede principal de ICCC en el municipio de Floridablanca. Ana asegura que la deuda adquirida con el Fondo Emprender para su proyecto, fue condonada porque ellos cumplieron con todos los objetivos que tenía la empresa para el primer año de ejecución.

La empresa establecida

RecreArte
 Bienvenida Lúdico-creativa
 Ofrecer a los niños(as) entre los 3 y 12 años un espacio lúdico-creativo, que permita el uso constructivo del tiempo libre.
 Fecha: Junio 10 a Julio 12 de 2013
 Sedes:
 Ludoplace - Cañaveral
 Cuarto Creciente - Floridablanca
 Casco Antiguo
 Despierta tu ingenio con EcoArte
 Viaja en un Tour Cultural
 Informes: 6199931- 6784040 / 3182059225 - 3112289501
 www.cuartocreciente.co - galeriacuartocreciente@gmail.com
 www.ludoplace.com - ludoplace2011@gmail.com

1ra EXPOSICIÓN INFANTIL DE PINTURA
 INVITA: Galería Cuarto Creciente
 Fecha: Sábado 30 de Noviembre
 Lugar: Cra 5 # 4-11
 Hora: 6 PM
 Floridablanca

Folleto del taller “Vacaciones Creativas” y de la 1ra exposición infantil de pintura

Dos años y medio después de haber participado en Mujeres Ecco, ICCC está establecida en Floridablanca, Santander, como una empresa productora, comercializadora, promotora de las artes visuales y los talleres de desarrollo creativo. Su portafolio de servicios incluye talleres pedagógicos, museografía y el diseño de interiores, las dos últimas, producto de una alianza estratégica con varios artistas independientes de la ciudad. Este primer servicio busca dar cumplimiento a los objetivos pedagógicos y sociales sobre los cuales funciona la idea de ICCC: desarrollar la aptitud creativa en los niños, para contribuir a la formación de adultos emprendedores e innovadores. Los talleres, se constituyen como la principal fuente de empleo para los artistas que trabajan con ICCC, además de ser herramientas útiles para generar un impacto positivo en las comunidades menos favorecidas a las que ICCC acude

ocasionalmente para brindar el taller de manera gratuita. También ofrece el taller de desarrollo creativo a empresas privadas en la ciudad que lo utilizan como parte de sus estrategias de responsabilidad social y de atención a las necesidades de las comunidades impactadas por los proyectos que desarrollan.

Aportes del programa Mujeres Ecco

Ana manifiesta que la participación en el programa le brindó experiencias muy satisfactorias como empresaria, como persona y como docente. De manera especial, atribuye al programa Mujeres Ecco el reconocimiento obtenido en su segunda participación en el programa DINAMO de la Cámara de Comercio de Bucaramanga en el año 2013, como empresaria que impulsa la innovación y el crecimiento empresarial



Ana Graciela durante la premiación del programa Dinamo

sostenible. El equipo evaluador, Doctora en ciencias económicas de la Universidad Nacional y profesora de la cátedra creación de empresas en la UIS, fue una de las jueces en el concurso y asegura que hubo una importante evolución en las habilidades de desempeño empresarial de Ana Graciela. “La evolución de la emprendedora después de su participación en Mujeres Ecco fue muy notoria. Su idea de negocio e incluso sus habilidades para vender la idea cambiaron significativamente a raíz del programa”. La emprendedora corrobora lo anterior asegurando que su paso por el programa, implicó no solo cambios en sus conocimientos y competencias emprendedoras, sino que también desarrollo habilidades de innovación, estrategia y de comunicación.

“Creo que Mujeres Ecco influyó mucho en mí como persona. Fue como entrar al océano azul de las tendencias actuales de innovación. Ahora pienso que uno no vende un cuadro, sino exclusividad. Ya no se vende un taller sino un momento grato para un niño, un estilo de vida. Uno ya está pensando en que los productos y los servicios que ofrece, deben tener esa clase de atributos. Ya se la pasa uno pensando en ofrecer productos para clientes que exigen cada día más. Eso ha cambiado mi forma de pensar, me ha llevado a relacionarme con otros sectores, con personas diferentes a las que solía frecuentar. Personalmente yo me siento muy contenta porque también me ha llevado a mejorar dificultades que yo



tenía con mi temperamento y con la manera de comunicarme, eso le cambia a uno la vida”, dice Ana muy orgullosa de su nuevo estilo de vida como empresaria. Asegura que gracias a esto conoció a una de sus aliadas estratégicas, Patricia Barrera, una bacterióloga de profesión y fundadora de Ludoplace, una empresa que se encarga de realizar actividades de educación y esparcimiento a través de la lúdica y con la cual ICCC ha formado una alianza en la que ambas aportan sus

conocimientos para prestar el taller de desarrollo creativo a más niños en diferentes áreas de la ciudad. Gracias a esta alianza, el taller se desarrolla en la sede de ambas empresas y logra aumentar la cobertura del servicio en el área metropolitana.

Asegura que como docente también ha sido un gran beneficio tener una empresa propia, porque ella se ha convertido en el principal ejemplo que utiliza para motivar a sus estudiantes a emprender.

Retos de la labor emprendedora

Este camino como empresaria ha estado lleno de desafíos personales y empresariales para Ana. “No hay cosas imposibles en el fondo; pero a veces uno tiene que trabajar mucho para lograrlas. No falta quien le diga a uno que no se puede. Pero si usted cree, trabaja, investiga y actúa para lograr lo que quiere, las cosas salen bien. No es fácil pero tampoco es imposible”, asegura esta emprendedora.

Así mismo, relata que uno de los principales desafíos que ha tenido que asumir como empresaria en el sector cultural es luchar contra el paradigma que tienen los mismos artistas de que no hay posibilidades de desarrollo para ellos. Asegura que en el contexto regional se habla mucho de gestión cultural pero está muy limitado al apoyo económico que dan las instituciones públicas. Sin embargo, como explica Ana, existen alternativas como las propuestas por ICCC en las que si bien el artista sigue ejerciendo como tal su labor creativa, puede generar nuevas fuentes de empleo, desarrollar nuevos mercados y acercarse a la tan anhelada inclusión social que está ausente en esta profesión. “A través de nuestro método le estamos mostrando al artista que esto que estamos haciendo puede ser muy benéfico para todos. Ellos dependen de la gestión cultural patrocinada por las organizaciones públicas, pero si el artista tiene otra fuente de ingresos no depende únicamente de los recursos de estas organizaciones. Desde esta óptica se puede dignificar y mejorar la labor de un artista y generar ingresos. Nosotros, por ejemplo, trabajamos con el sector privado, utilizando lo que los artistas pueden enseñar a las demás personas y al mismo tiempo mostrando la obra de mi esposo Gerardo y de otros artistas. No ha sido una tarea fácil enseñarle a la comunidad a valorar el arte y a tener en cuenta como principal criterio de elección los productos exclusivos y artísticos hechos en Colombia” aclaró Ana.

Uno de los principales desafíos que ha tenido que afrontar en el ámbito empresarial ha sido el hecho de trabajar con familiares. La empresa tiene 3 empleados directos: ella y su esposo quienes se encargan del diseño del servicio, de la venta y de la producción de las obras, y su sobrino quien se encarga de la administración de la empresa y ayuda a Ana con el diseño de los módulos que componen el taller de desarrollo creativo. “Trabajar

en familia no es fácil. Hay que diferenciar unos espacios”, dice Ana. El desafío parece ser aún más grande cuando el familiar es un artista, pues como ella misma lo describe ellos se caracterizan por ser muy subjetivos, sensibles y resistentes al tema del dinero. Por lo general no saben valorar su propia obra. El resto del equipo de trabajo de la empresa lo componen los artistas contratados por día para dictar los talleres. Algunos de ellos son licenciados y otros manejan conocimientos empíricos.

Planes a futuro

Los planes de ICCC para mediano plazo es tener una casa para montar una academia cultural donde se dicten cursos de diferentes artes como danza, pintura y que se sigan llevando a cabo los talleres de desarrollo creativo. A la emprendedora también le gustaría en el corto plazo contar con un “marchante”, es decir, un corredor que se dedique a comercializar en los mercados del arte la obra de su esposo porque es esta la que más utilidades le deja a la empresa.

Ana afirma que formaciones como la del programa Mujeres Ecco refuerzan el proceso de emprendimiento y prepara a los beneficiarios para asumir los posibles obstáculos en el trayecto del emprendimiento. Es enfática en señalar que pesar de todas las dificultades personales y empresariales que ha vivido a causa de ser empresaria, esta labor ha contribuido positivamente a su vida. “Me hace muy feliz hacer lo que me gusta. La empresa nos unió familiarmente y es la combinación de lo que mi esposo y yo sabemos hacer, por eso la consideramos nuestra hija” explicó.

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES ANA G. ACEVEDO?



ANA GRACIELA ACEVEDO

INDUSTRIA CULTURAL CUARTO CRECIENTE



OCCUPACIÓN:
Emprendedora -
Empleado

EDUCACIÓN:
PROFESIONAL +
DIPLOMADO

EDAD: 46 a 55 años

ESTRATO: 3

HIJOS: 1

NO VENDERÍA SU EMPRESA POR LA OPORTUNIDAD DE UN EMPLEO ESTABLE:

| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|--------------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Aprovechar una oportunidad existente | Tradición familiar | De 4 a 8 horas diarias | Aportes a socios |

51 - 60% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

JESSICA PEÑA TORRES



“Yo siento que los programas de apoyo al emprendimiento y las redes de colaboración son una pieza clave del éxito, porque muchas veces lo que necesita un emprendedor es apoyo moral. Este camino es solitario y muchas cosas salen mal y puede hacer que nos desanimemos y pensemos en salir a buscar empleo de nuevo, pero finalmente cada obstáculo termina siendo parte del aprendizaje”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas
Universidad Industrial de
Santander

HATSY, PRODUCTOS CONSENTIDOS

ANTECEDENTES DEL EMPRENDIMIENTO

HATSY productos consentidos es una empresa dirigida por Jessica Peña Torres, una diseñadora industrial que estudió en la Universidad Industrial de Santander, UIS.

Rápidamente los gorros se convirtieron en el producto estrella de esta nueva emprendedora. Lanzó su primera colección “Escuela de Mascotas”, en la Feria del Libro de Bogotá en el año 2012, donde vendió toda la mercancía antes de culminar el evento. Esta y otras experiencias similares motivaron a Jessica a crear la empresa que desde hace tiempo tenía en mente. Este mismo año, se enteró de las convocatorias de la sexta cohorte del programa Mujeres ECCO gracias a una publicación en Facebook y lo vio como una oportunidad para recibir la asesoría que necesitaba para iniciar su empresa.



Hatsy en la Feria del Libro,
Bogotá 2013

ACERCAMIENTO AL PROGRAMA MUJERES ECCO

Jessica llegó a la etapa de sensibilización con la expectativa de que Mujeres Ecco brindaba un apoyo económico que le ayudaría a aumentar su participación en las ferias. Cuando se dio cuenta de que el programa ofrecía algo diferente, decidió no renunciar y seguir adelante con el proyecto de crear su empresa. Llegó al programa muy convencida de la

viabilidad de la empresa, pero con dificultades para convertir las ideas en planes de acción.



Personajes de la Escuela de Macotas

En la primera fase del programa Mujeres Ecco, Jessica logró aclarar su idea de negocio, priorizar sus metas y trazar una estrategia para definir claramente lo que quería hacer de una forma organizada y coherente. Gustavo García,



coordinador regional del programa Mujeres ECCO Bucaramanga, afirma que el programa ayudó a que Hatsy evolucionara de una empresa que comercializaba productos para un mercado limitado, a una que pensaba en abarcar varios segmentos de clientes. Posteriormente, en la etapa de formación, Jessica, obtuvo los conocimientos prácticos sobre temas empresariales y administrativos que serían de gran ayuda para la

empresa. También aprendió a determinar la rentabilidad de participar en una feria, de calcular el punto de equilibrio y a determinar los costos de cada producto. Dentro de esta fase, Jessica recuerda en particular el taller de creatividad. “Me parece importante porque el objetivo del taller es motivar a las empresarias a salir de los negocios convencionales dándole mayor valor agregado al producto y al cliente. Esto en particular, marcó mucho la estrategia de mi empresa”.



Avanzó hacia la etapa de implementación y en ella recibió apoyo económico del programa Mujeres Ecco para impulsar la participación de HATSY en eventos que fueron cruciales para continuar con el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que sus ingresos están principalmente basados en las ventas que ocurren durante la participación en ferias nacionales e internacionales. Adicionalmente, Jessica obtuvo apoyo del proyecto en la consecución de una imagen corporativa para la empresa. “Cuando se comienza una empresa existen muchos detalles que pulir, como lo es la imagen corporativa. En este punto, el programa me dio los recursos y la libertad de contratar a una diseñadora que entendiera el ADN de la empresa y lo plasmara adecuadamente” afirmó Jessica. Para esa época, también creó una relación de asociación con otra empresa del programa Mujeres ECCO llamada “Cerca de ti” que comercializa, en un local del Centro comercial Cuarta Etapa, los productos de la marca Hatsy en Bucaramanga.



Spin off

Desde que Jessica diseñó los gorros, quiso que para los niños el artículo solo fuera alusivos a un animal, sino un personaje. Por eso, creó junto con Juan Felipe una historia en forma de comics para cada uno de los personajes de la colección Escuela de Macotas. Antes de culminar la etapa de implementación de Mujeres Ecco, Jessica lanza el comic de uno de sus personajes, “el tigre Tobias”. Estas historias las empezaron a vender junto con sus gorritos, pero los papás no veían tanta funcionalidad al comic como a la prenda en sí. Al ver la necesidad de crear alternativas para que los comics se presentaran como un valor agregado al producto decidieron convertirlos en la base para desarrollar aplicaciones móviles con fines educativos, partiendo del hecho de que hoy en día los niños son nativos digitales.

A partir de esta experiencia, el consultor del mercadeo del programa, los inscribió en Abril del 2013 en APPS.CO, una iniciativa diseñada por Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, mediante el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos. En APPS.CO Jessica formó un equipo con Juan Felipe, Cristian Baracaldo y Jhon Higuera para trabajar en la aplicación basada en los comics. De esta manera nace la iniciativa KINDERY, una línea de HATSY dedicada a los niños que están iniciando el acercamiento a la lectura. El desarrollo de la aplicación soportada en las plataformas iOS y Android, requirió investigaciones del equipo de trabajo que ratificaron su funcionalidad en la aproximación de los niños hacia la lectura. “Utilizamos una mezcla entre juguete digital y comics para crear experiencias interactivas transmedia⁸², que motivan a los niños a jugar y a contar historias. A partir de una serie de cómics interactivos sin contenido textual, se narran las historias de un grupo de personajes en sus primeros días de escuela” explicó Jessica. A través de esta experiencia, los niños estimulan el hemisferio derecho del cerebro en el momento en que se ven motivados a crear las historias y el izquierdo

⁸² La narración transmedia es un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, y en el cual una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión.

cuando las expresan. De esta manera se fortalece la estructura gramatical y la comprensión lectora en sus primeras iniciativas hacia la lectura. Al final de la historia, el niño tendrá un video con una aventura creada a partir de su imaginación. En el 2014, fueron seleccionados por la aceleradora de proyectos tecnológicos de Telefónica, Wayra, para financiar y prestar asesoría al proyecto. Para Mayo del mismo año, la empresa lanzó la primera versión de la aplicación Kindery para el sistema operativo IOS, esta vez con tres personajes más que acompañarán al tigre Tobías: la gata Gaby, la osa Paty y el mico Manolo.

Planes a futuro

Mujeres Ecco fue una etapa trascendental en el camino de Jessica. En el programa, obtuvo las herramientas necesarias para dirigir su empresa y creó lazos de amistad que son la base para formar una red de empresarias en Bucaramanga en colaboración con el MET⁸³, para compartir acerca de temas muy puntuales de interés para emprendedoras. Adicionalmente, en 2014 se unió a “Ellas conectan”, una iniciativa española que reúne a mujeres de ocho ciudades del mundo para intercambiar experiencias de emprendimiento y crear redes de cooperación entre ellas con el fin de satisfacer las necesidades de capacitación y relacionamiento de las mujeres involucradas en Santander. En el mismo año, fue escogida como la representante en Bucaramanga de Women On The Web (WeOW)⁸⁴, un programa dirigido a mujeres emprendedoras que pretende brindar conocimiento a otras mujeres de la región con los mismos intereses para aumentar su presencia online e impulsar sus empresas.



⁸³ Mujer, Empresa y Tecnología (MET): es una plataforma colaborativa de profesionales interesados en el emprendimiento e innovación como forma de tener un impacto social. Esta comunidad de profesionales contribuye al desarrollo personal y profesional de todos los participantes a través del mentoring y tecnologías.

⁸⁴ Women Entrepreneurs on the Web (WeOW) es un programa de Google para mujeres emprendedoras que tiene como objetivo establecer contactos, incrementar su presencia online y utilizar los productos de Google para lanzar e impulsar sus empresas.

Asegura que las redes de cooperación para emprendedores, son escenarios de motivación porque brindan apoyo psicológico que contribuye al éxito de las emprendedoras. “Yo siento que es una pieza clave del éxito, porque muchas veces lo que necesita un emprendedor es apoyo moral. Este camino es solitario y muchas cosas salen mal y puede hacer que nos desanimemos y pensemos en salir a buscar empleo de nuevo, pero finalmente cada obstáculo termina siendo parte del aprendizaje. Mujeres Ecco hacía las veces de psicólogo con sus asesorías semanales, pues no solo revisamos la parte estratégica, financiera o de marketing, sino que también contábamos las cosas buenas y no tan buenas que sucedían y nos hacían sentir identificadas con los problemas de otras” explicó Jessica.

Nuevos mercados

Después de culminar el proceso en Mujeres Ecco, y paralelamente al desarrollo de Kindery en Appesco, Jessica continuó trabajando con HATSY, ampliando sus mercados, ideas y productos. Con esfuerzo y dedicación ha logrado entrar en diferentes mercados nacionales como Bogotá, Barranquilla, Medellín, Manizales y Cali. La iniciativa de vender en otras ciudades del país diferentes a Bucaramanga y el éxito que ha obtenido, impulsaron a Jessica a llegar a mercados internacionales, en donde participó con éxito en una feria en Chile. Las experiencias que ha adquirido en los diferentes mercados, le han enseñado cómo planear la producción para los distintos eventos, ya que las preferencias de los clientes varían dependiendo de la región.



Logo de Kindery, 2014

Además de los clientes que Jessica tiene en cada evento y en los puntos de venta en las diferentes ciudades del país, ofrece servicios empresariales. Un ejemplo de esto es el producto que ofreció para la tienda “Zoositos” del Zoológico de Cali, a quienes diseñó un oso de anteojos de peluche armable que los niños adoptan y que tiene como fin que estos creen un vínculo emocional de conservación a la especie luego de ubicar el corazón del muñequito junto a un deseo.

Jessica reconoce que aunque su empresa es conocida en el sector y sus niveles de ventas no son bajos, podrían ser mejores si ella le dedicara más tiempo a la parte comercial. No obstante la mayoría de tiempo está dedicada a las actividades relacionadas con la producción. Para mejorar este aspecto de la empresa, en el 2014 inició una sociedad con una comunicadora social que se encargará del manejo de los clientes, de la comunicación de la empresa y de la búsqueda de distribuidores en las ciudades de Bucaramanga, Bogotá y Barranquilla. En marzo del mismo año, participó en la Macro Rueda de Negocios organizada por PROEXPORT para empresarios exportadores o que quieren abrirse a mercados fuera del país. Para Jessica y Juan Felipe, el programa Mujeres ECCO, fue el punto de partida para iniciar su camino empresarial, ya que les permitió organizar su idea de negocio, impulsarse hacia los mercados nacionales y crecer orientados hacia las necesidades del mercado, además de ser base para desarrollar su spin of “Kindery”.



*"You're never too old, too wacky, too wild,
to pick up a book and read to a child"*
Dr. Seuss



ANEXO 1. ¿QUIÉN ES JESSICA PEÑA?

JESSICA PEÑA TORRES

HATSY PRODUCTOS CONSENTIDOS



| MOTIVACIÓN PARA EMPRENDER: | APRENDIZAJE DE LA LABOR EMPRENDEDORA: | TIEMPO PROMEDIO DE DEDICACIÓN A LA EMPRESA: | CAPITAL UTILIZADO PARA CREAR LA EMPRESA: |
|---------------------------------|---------------------------------------|---|--|
| Poner en practica una profesión | Formación profesional | > 12 horas diarias | Prestamo familiares |

41- 50% DE CONTRIBUCIÓN DE LOS GASTOS DE SOSTENIMIENTO FAMILIAR

2014

MARÍA CAROLINA MANTILLA



“Estaba esperando el momento para tomar la decisión de retirarme del trabajo y seguir dedicándome a la empresa y en el programa se me dio, lo que me impulsó a dejar de lado los miedos y los apegos para finalmente tomar la decisión”

Aura C. Pedraza, Carolina Herrera
y Lizeth Natalia Rojas

Universidad industrial de
Santander

ASIA GARDEN

Antecedentes del emprendimiento

María Carolina Mantilla es la mujer detrás de Asia Garden, un restaurante de comida asiática al Wok ubicado en Bucaramanga. Desde su etapa de adolescencia, se caracterizó por tener un espíritu emprendedor y por mostrar interés por las ventas, ya que estas le permitían tener su propia fuente de ingresos. Durante sus estudios de optometría en la Universidad Santo Tomás de Bucaramanga, María Carolina vendía diferentes productos a sus compañeras y aprovechaba las oportunidades que tenía de viajar a Estados Unidos para traer mercancía y comercializarla. Sus amigas eran sus fieles clientes y esperaban estos viajes para encargarse de productos que no se encontraban fácilmente en el país. Ella atribuye el espíritu emprendedor que la ha caracterizado desde pequeña a su padre, quien es dueño de una reconocida cadena de ópticas de la región.

La primera iniciativa de emprendimiento de María Carolina fue en el año 2004, cuando abrió una sucursal de la óptica familiar en el recién inaugurado Centro Comercial La Florida. Tras un año de funcionamiento, se dio cuenta que el negocio no estaba teniendo buenos resultados y se vio obligada a cerrarla. Después de esa experiencia, empezó a trabajar para un reconocido oftalmólogo de la ciudad, pero el sueño de crear empresa siempre permaneció



Comida Asiática al Wok



presente en ella. “Fui empleada durante once años, desde que me gradué en 2001 hasta noviembre del 2012, fecha en la que abrí mi restaurante”, comentó María Carolina.

INICIO DE LA IDEA DE NEGOCIO

Influenciada por el gusto por la comida asiática que disfrutaba en sus viajes a Estados Unidos y Perú, descubrió que en Bucaramanga existía una oportunidad en el mercado que no se estaba contemplando, pues en la ciudad no existía un modelo de negocio similar al de la reconocida cadena de restaurantes Panda Express, una cadena de comida rápida china que ofrece comida asiática saludable, con alimentos frescos y de primera calidad.



Por esta razón, María Carolina decidió crear una marca que satisficiera esta oportunidad y así llegar a un mercado desatendido. Se entusiasmó con la idea y decidió comentársela a su esposo, un profesional de la salud dedicado a la oftalmología, quien la apoyó en este nuevo sueño. Con la idea de crear una empresa que no perteneciera al sector salud y esta oportunidad en mente, llegó al programa Mujeres Ecco. “En julio de 2010, alguien me invitó y me dijo que había una reunión a las seis de la tarde. Allí había alrededor de 300 mujeres que pertenecían a la segunda cohorte del programa”, relata María Carolina.



ACERCAMIENTO AL PROGRAMA MUJERES ECCO

Para esta emprendedora, Mujeres Ecco fue una experiencia enriquecedora desde el primer momento en que llegó, ya que no contaba con los conocimientos administrativos básicos necesarios para emprender, pues el pensum de su carrera no tenía una asignatura relacionada con temáticas empresariales como mercadeo, planes de negocio o estrategias. Por eso, sacó el máximo provecho de esta oportunidad y aprendió las herramientas básicas para iniciar como empresaria, las cuales considera fueron fundamentales para la dirección de su negocio.

“Recibimos todas las herramientas necesarias, asesorías y actividades para desarrollar en casa. Sin duda, este apoyo fue vital y facilitó el proceso de creación de Asia Garden”, explicó María Carolina.

Ella avanzó con éxito en la etapa de sensibilización, de formación básica e identificación de oportunidades de negocio, así como también en la formulación del plan de negocios a partir del cual se desarrollaría la empresa. Una vez llegó a la etapa de implementación, tuvo que suspender su participación, ya que quería que su restaurante estuviera en un centro comercial debido a la visibilidad que ofrecía para su negocio y en ese momento no había ningún local disponible en la ciudad.

Un año más tarde, en el 2012, María Carolina consiguió un local en la plaza buffet de un centro comercial que estaba pronto a inaugurarse en Bucaramanga, el Centro Comercial El Cacique. “Conté con suerte de encontrar el sitio adecuado, cuando nos alquilaron solo había un local disponible de los que estaban destinados a comida asiática” afirmó María Carolina. Ella, no dudó en aprovechar esta oportunidad y regresar a Mujeres Ecco para continuar con la etapa de implementación, la cual realizó con la cohorte siete del programa. Gustavo García, coordinador del programa Mujeres ECCO Bucaramanga, asegura que cuando ella volvió al programa solicitando implementar su idea de negocio en la cohorte siete, se le exigió ajustarse al nuevo modelo/plan de negocios que el programa había implementado para las últimas cohortes y que era el resultado de una

combinación de estos dos mecanismos. Le aseguraron que en caso de que llegada la etapa de implementación, no hubiera modelos de negocio con posibilidad de ser implementados a corto plazo, la tendrían en cuenta a ella. Y así fue. “Aunque las ideas de negocio de la cohorte 7 eran buenas habían muy pocas de corta implementación, así que empezamos a buscar de las otras cohortes cuales podrían ser y aparece el nombre de Carolina Mantilla con su empresa ASIA WOK” comenta, Gustavo García.

María Carolina, ya había elegido Asia Wok como el nombre de su restaurante y tenía listo el logotipo y su publicidad. Asia por el origen de las recetas y los ingredientes utilizados y Wok por el implemento de cocina imprescindible para la elaboración del tipo de comida que iban a vender. Sin embargo, cuando fue a registrar la empresa le notificaron que ya existía una con el mismo nombre, creada meses atrás por un empresario antioqueño. María Carolina estaba decepcionada y ese fin de semana se sentó junto con su esposo a considerar nuevas alternativas, siempre teniendo presente su intención de crear una marca diferente a la de los demás restaurantes de comida oriental.

“No quería nada usual como el rojo o naranja con letras negras o dragones, buscaba algo diferente que no se asociara a los típicos restaurantes asiáticos” explicó María Carolina. La imagen corporativa de Asia Wok, contaba con un llamativo mono con prendas asiáticas y fondo verde situado en un jardín de bambús. Una vez se vieron enfrentados a la necesidad de cambiar de nombre, pensaron en adecuar el diseño actual y después de pasar por varias propuestas, decidieron que el restaurante se llamaría ASIA GARDEN. Este fue uno de los primeros desafíos que tuvo que superar María Carolina como empresaria.

Abrir su restaurante no fue nada fácil. Durante la inauguración en noviembre del 2012, por el auge del centro comercial llegaba una gran cantidad de clientes y el trabajo en estos primeros meses fue extenuante para María Carolina. Los alimentos se agotaban rápidamente y debían extender sus horarios de trabajo. Aunque su familia no estuvo de acuerdo al comienzo

del proyecto con el hecho de que ella abandonara un empleo que le generaba buenas condiciones económicas y académicas, al ver el esfuerzo que demandaba la apertura del restaurante, se organizaron como un equipo familiar que ayudó a estructurar y organizar el restaurante. Asia Garden estaba en la etapa de implementación del plan de negocios durante esos meses de alta demanda, por lo que el consultor a cargo de finanzas, orientó a María Carolina acerca de los requerimientos legales para el manejo de la nómina y sobre cómo hacer las provisiones para pensión y cesantía de los empleados.

También, reforzó algunos conceptos que aún no tenía claros de temas administrativos, financieros y comerciales y se hace el lanzamiento de ASIA GARDEN. “Presentaba algunos vacíos por ejemplo en los costos, en el enfoque de las líneas de producto y en estrategias de manejo de personal. Nosotros le aconsejamos incrementar su participación en el mercado, con el sistemas de “WokeeS”, una opción más económica donde el cliente recibe arroz y un tipo de carne (pollo, cerdo, robalo) preparado al wok, así como los “Chop” en los cuales el cliente elije como mezclar una base (arroz blanco o frito, vegetales al wok o pasta oriental) con un complemento (beef con vegetales, beef con champiñones, pollo teriyaki o a la naranja o cerdo agridulce)” asegura María Carolina. En esta etapa, también se identificó que el principal obstáculo para lograr las ventas era que la forma de presentar el menú no era clara para los clientes. También se identificaron cuáles eran los



productos que suplían la mayor cantidad de los costos fijos y se establecieron estrategias para potenciar las ventas de los mismos.

La empresa

Asia Garden lleva poco más de un año en el mercado y es el único local de la plaza buffet que continúa con los mismos empleados desde su apertura. María Carolina, cree que esto se debe al éxito del trabajo en equipo y quiere contar con el mismo talento humano, por lo que los capacita constantemente en temas relacionados a la atención al cliente, a través de la Cámara de Comercio de Bucaramanga y de cursos que brinda el centro comercial. Aunque sabe que no van a estar con ella por siempre, se siente satisfecha de haberles dado la oportunidad de tener una experiencia laboral y que puedan culminar sus estudios para que se gradúen como profesionales, como ha pasado con dos de los cuatro trabajadores.

Asia Garden
Comida Asiática al Wok
C.C. Cacique Local 314 Plaza Buffet
Domicilios: 696 0673

combina tu chop

| Bases | Complemento |
|------------------|----------------------|
| Arroz Frito | Beef con Vegetales |
| Arroz Blanco | Beef con Champiñones |
| Vegetales al Wok | Pollo Teriyaki |
| Pasta Oriental | Pollo a la Naranja |
| | Cerdo Agrídulce |

*chop = combo

CHOP 1: 2 bases + 1 complemento \$16.000

CHOP 2: 1 base + 2 complementos \$18.300

crea tu Wokee: Base + 1 complemento \$14.000

en las tardes y noches: Wrap \$1.000

Bebidas

| | |
|-----------------------|----------|
| Jugo Hit | \$ 2.500 |
| Mr. Tea | \$ 3.000 |
| Agua | \$ 2.500 |
| Gaseosa 14 onz. | \$ 3.000 |
| Gaseosa 500 ml | \$ 3.500 |
| Club Colombia | \$ 4.000 |
| Limonada | \$ 3.500 |
| yerbabuena y albahaca | |

ROLLO PRIMAVERA: 2 unidades \$5.300

ROBALO a la NARANJA: Wokee \$15.500

ramen: \$7.000

arroz: Pollo y Camarón / Camarón, Palmito y Robalo \$21.800

todos nuestros platos incluyen el impuesto al consumo

Productos ofrecidos en Asia Garden

Planes a futuro

María Carolina considera el apoyo recibido por el programa Mujeres Ecco como integral, ya que el conjunto de todas las actividades hicieron posible volver realidad el sueño de este negocio, aunque reconoce que le gustaría que el seguimiento continuara por más tiempo, ya que aún es una empresaria nueva en la ciudad y es importante evaluar su desempeño. Este año quiere posicionar el nombre de su restaurante, por lo que se

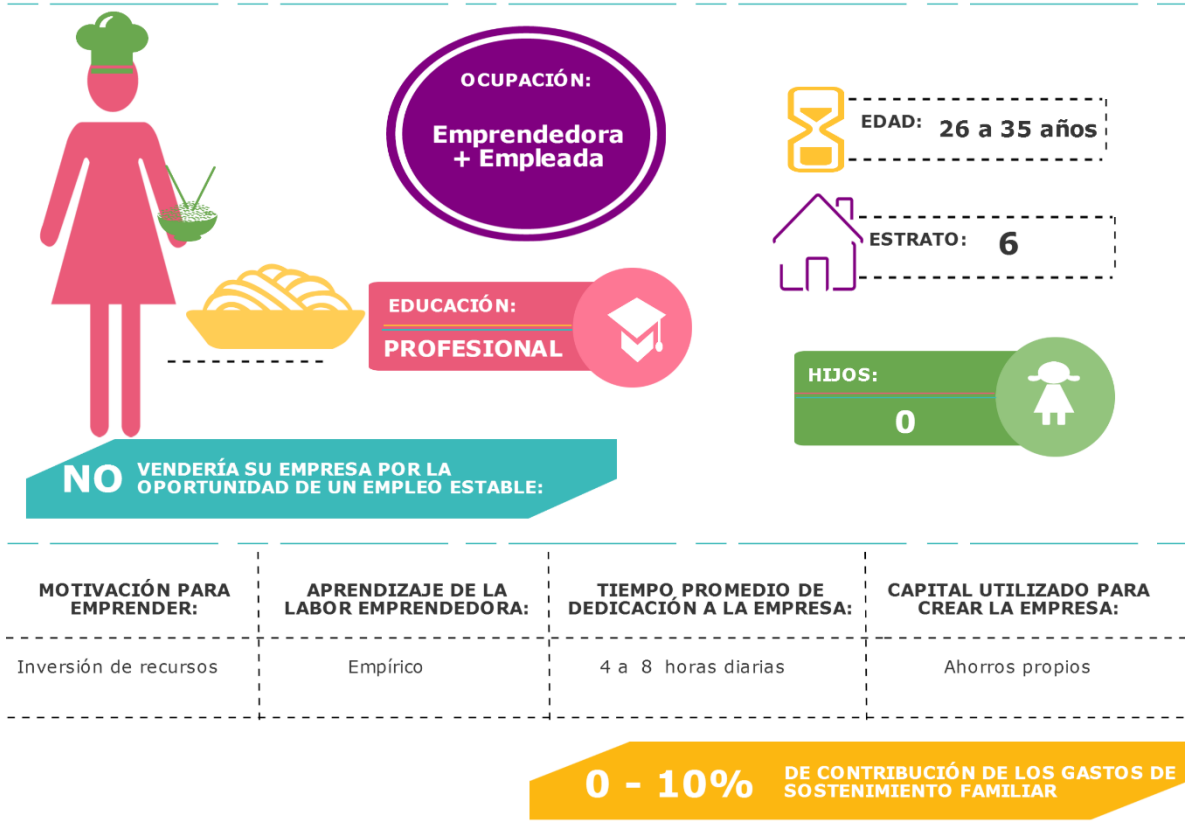
concentrará en las lecciones aprendidas que ha adquirido en el tiempo que lleva operando, para realizar la publicidad más adecuada para su negocio y captar un mayor número de clientes. A mediano plazo, está enfocada en el mejoramiento continuo para crecer como empresa y así abrir otra sucursal de Asia Garden en un centro comercial reconocido de la ciudad.

Después de todo el esfuerzo y dedicación entregados a este sueño, María Carolina está feliz y llena de ideas para seguir innovando en su empresa. “Valió la pena, es una gran satisfacción tener mi propio negocio, ser independiente y darle trabajo a cuatro personas. Ahora el restaurante prácticamente se maneja solo y no hay mayor alegría que la de tener un negocio propio que huye del esquema tradicional de trabajar para otros”, mencionó María Carolina refiriéndose con orgullo a su labor emprendedora.

ANEXO 1. ¿QUIÉN ES MARÍA CAROLINA MANTILLA?

MARÍA CAROLINA MANTILLA

ASIA GARDEN



ANEXO 1. MATRIZ EMPRESARIAL (PARTE B DE LA COLECCIÓN)

| TABLA DE PREGUNTAS ENTREVISTA MUJERES ECCO | | | | |
|--|--|--|---|--|
| INFORMACIÓN GENERAL | | | | |
| Nombre de la empresaria | Laura Carolina Mejía | Ana Graciela Acevedo | Lina María Cadena | Adriana Reyes Bayona |
| NIT/Número de matrícula | 804012836 - 9 | 900541767 - 6 | 900398368 - 8 | 9000199070 |
| Actividad económica | - Actividades especializadas de diseño - Publicidad - Fabricación de muebles | -Comercio al por menor de otros artículos culturales y de entretenimiento en establecimientos especializados -Artes plásticas y visuales -Enseñanza cultural | -Actividades de hospitales y clínicas, con internación | - Actividades especializadas de diseño |
| Tamaño de la empresa | Pequeña Empresa | Microempresa | Microempresa | Microempresa |
| Numero de empleados directos | 11 | 3 | 3 | 2 |
| Tiempo en el mercado | 5 a 10 años | 3 a 4 años | 3 a 4 años | 4-5 años |
| Ubicación | Bucaramanga | Floridablanca | Bucaramanga | Bucaramanga |
| INFORMACIÓN DE LA EMPRESA | | | | |
| Variable | Ladoamable LTDA | Industria Cultural Cuarto creciente | Natural Imagen: Centro de Medicina Estética y SPA. | Reyes Bayona By Adriana Reyes |
| CALIDAD | | | | |
| Métodos para medir la calidad de los productos/servicios | Inspección visual y monitoreo del proceso de producción y/o servicios | Inspección visual | Inspección visual y monitoreo del proceso de producción y/o servicios | Inspección visual |
| Principal herramienta para medir la satisfacción del cliente | Preguntando a los clientes | Seguimiento del servicio/producto luego de vendido | Seguimiento del servicio/producto luego de vendido | Seguimiento del servicio/producto luego de vendido |
| Porcentaje de la producción mensual/servicios que es reprocessada por fallas de calidad | No ha tenido | >11% | 0 - 5% | 0 - 5% |
| PRODUCTO | | | | |
| Elementos tenidos en cuenta para determinar costos del producto y/o servicio | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas |
| Nuevos productos/servicios creados el último año | o 1-3 | o 4-6 | o 1-3 | o 1-3 |
| Criterio más relevante para definir el precio de los productos/servicios | Nivel de precio de la competencia | Nivel de precio de la competencia + Análisis de costos y gastos | Nivel de precio de la competencia | Análisis de costos y gastos |
| IMAGEN Y PUBLICIDAD | | | | |
| Medios para darse a conocer en el mercado. o Redes sociales | Páginas amarillas + Publicidad impresa + Redes sociales + Web | Redes sociales + Publicidad impresa (tarjetas, volantes, brochure) | Páginas amarillas + Publicidad impresa + Redes sociales + Web + publicidad masiva (radio, internet, televisión) | Redes sociales |
| Tipo de eventos en los que participa con mayor frecuencia para posicionar la marca en el mercado | Local | Local | Regional | Regional |

ANEXO 1. MATRIZ EMPRESARIAL (CONTINUACIÓN)

| MANUFACTURA O PRESTACIÓN DE SERVICIO | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Actividades de estandarización que ha desarrollado la empresa | Definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. | Definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. | Definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. | Definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. |
| Herramientas tecnológicas usadas para controlar las operaciones de la empresa | Computador | Computador | Lector de código de barras y sistema de información | Computador |
| Porcentaje en que cumple con la hora prometida de entrega del producto y/o servicio | o 81 – 100% | o 81 – 100% | o 81 – 100% | o 81 – 100% |
| Prioridad competitiva mas representativa para la empresa | Innovación | Flexibilidad (capacidad de adaptarse rápidamente al mercado) | Flexibilidad (capacidad de adaptarse rápidamente al mercado) | Calidad producto/servicio |
| Integración del área de manufactura con el resto de las áreas funcionales de la empresa | no existe relación clara | aceptablemente con dificultades | de forma integrada | aceptablemente con dificultades |
| RECURSOS HUMANOS | | | | |
| Principal medio de reclutamiento | Pregunta a familiares o conocidos | Pregunta a familiares o conocidos | Bolsas de empleo (Computrabajo, el empleo) | Pregunta a familiares o conocidos |
| Procedimientos incluidos dentro del proceso de reclutamiento | Referencias laborales, Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita | Referencias laborales, Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita | Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita | Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita |
| Numero de capacitaciones que reciben los empleados (directos o indirectos) al año | 3 | 1 | >4 | 1 |
| Nivel de formación educativa predominante de los empleados | Profesional | Profesional | Técnico o tecnólogo | Bachiller |
| VENTAS | | | | |
| Medios de interacción con los clientes | Teléfono y/o celular, correo electrónico y redes sociales y página web, Sede o local de la empresa y asesores comerciales. | Teléfono y/o celular, correo electrónico y redes sociales y página web, local de la empresa y sede. | Teléfono y/o celular, correo electrónico y redes sociales y página web, Sede o local de la empresa y asesores comerciales. | Por Teléfono y/o celular, local de la empresa, correo electrónico, redes sociales y pagina web |

ANEXO 1. MATRIZ EMPRESARIAL (CONTINUACIÓN)

| | | | | |
|---|--|---|--|---|
| Principal fuente de información para conocer la demanda del mercado | Análisis de competidores en internet + Histórico de ventas + Análisis del mercado + Previsión de acuerdo a las tendencias del mercado expuestas en revistas especializadas o en seminarios empresariales | Sentido común | Análisis de competidores en internet + Histórico de ventas + Análisis del mercado + Previsión de acuerdo a las tendencias del mercado expuestas en revistas especializadas o en seminarios empresariales | Análisis del mercado+ Histórico de ventas |
| frecuencia con la que investiga las tendencias del mercado | Al menos una vez por semana | Al menos una vez por semana | Al menos una vez por semana | Al menos una vez por semana |
| Frecuencia con la que realiza acciones para atraer clientes | Cuando disminuyen notablemente las ventas | Permanentemente | Permanentemente | Permanentemente |
| PLANEACIÓN Y DISTRIBUCIÓN | | | | |
| Valores o principios empresariales claramente definidos | Misión, Visión | Misión, Visión, Valores institucionales | Misión, Visión, Valores institucionales | Misión, Visión |
| Actividades de planeación | Localización de recursos para alcanzar los objetivos | Objetivos a largo plazo | Desarrollo de estrategias que lleven a los objetivos | Objetivos a largo plazo |
| Organigrama y descripción de cargos | Descripción de cargos | Manual de funciones | Manual de funciones | No está documentado |
| Percepción acerca de la rentabilidad de la empresa | La rentabilidad es aceptable | La rentabilidad es aceptable | La rentabilidad es buena | La rentabilidad es aceptable |
| DISTRIBUCIÓN | | | | |
| Principal escenario de prestación de servicios/distribución de productos | Nacional | Local | Regional | Regional |

ANEXO 1. MATRIZ EMPRESARIAL (CONTINUACIÓN)

| TABLA DE PREGUNTAS ENTREVISTA MUJERES ECCO | | | | |
|---|---|--|--|--|
| INFORMACIÓN GENERAL | | | | |
| Nombre de la empresaria | Yeilerth Yanira Romero | Jessica Peña Torres | María Carolina Mantilla | Claudia Liliana Rueda |
| NIT | 900463705 - 5 | 900024 091-2 | 900024756-6 | NR |
| Actividad económica | Propagación de plantas (actividades de los viveros, excepto viveros forestales) | Comercio al por menor de otros artículos domésticos en establecimientos especializados | Expendio por autoservicio de comidas preparadas | NR |
| Tamaño de la empresa | Microempresa | Microempresa | Microempresa | Microempresa |
| Numero de empleados directos | 3 | 2 | 3 | 1 |
| Tiempo en el mercado | 3 a 4 años | 3 a 4 años | menor de 3 años | 3 a 4 años |
| Ubicación | Floridablanca | Bucaramanga | Bucaramanga | Girón |
| INFORMACIÓN DE LA EMPRESA | | | | |
| EMPRESA | Franja Verde Paisajismo | Hatsy | Asia Garden | Pets Evolution |
| CALIDAD | | | | |
| Métodos para medir la calidad de los productos/servicios | Inspección visual y monitoreo del proceso de producción y/o servicios | Inspección visual | Inspección visual y monitoreo del proceso de producción y/o servicios | Inspección visual y monitoreo del proceso de producción y/o servicios |
| Principal herramienta para medir la satisfacción del cliente | Seguimiento del servicio/producto luego de vendido | Preguntando a los clientes | Buzón de sugerencias | Preguntando a los clientes |
| Porcentaje de la producción mensual/servicios que es reprocesada por fallas de calidad | 0 - 5% | >11% | No sabe | No sabe |
| PRODUCTO | | | | |
| Elementos tenidos en cuenta para determinar costos del producto y/o servicio | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas | Materia Prima + Mano de obra + Gastos administrativos + Gastos de ventas |
| Nuevos productos/servicios creados el último año | o 4-6 | o 7-9 | o 1-3 | o 1-3 |
| Criterio más relevante para definir el precio de los productos/servicios | Nivel de precio de la competencia + Análisis de costos y gastos | Nivel de precio de la competencia + Análisis de costos y gastos | Análisis de costos y gastos | Análisis de costos y gastos |

ANEXO 1. MATRIZ EMPRESARIAL (CONTINUACIÓN)

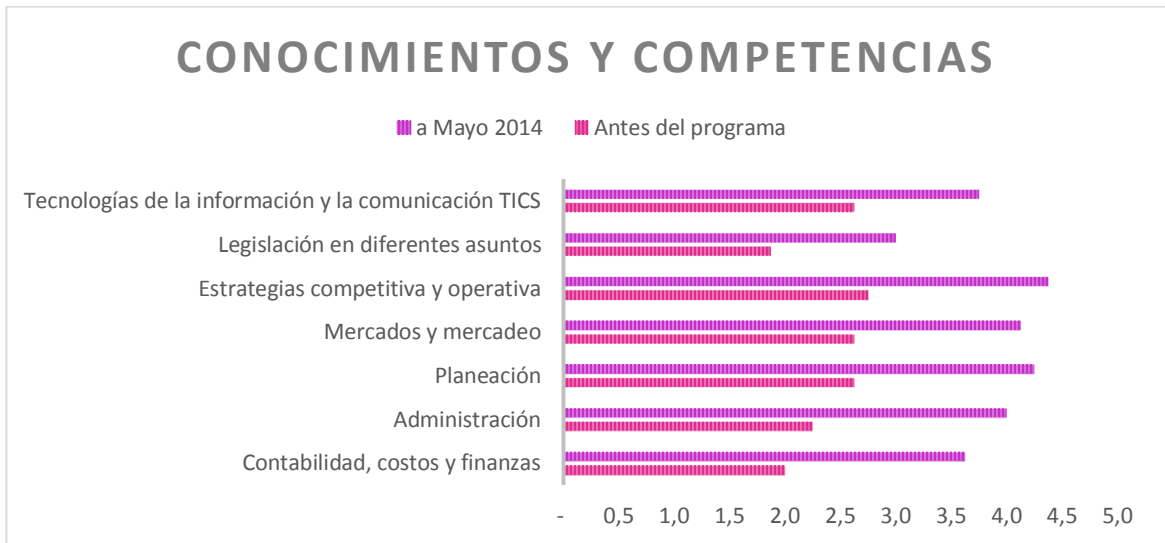
| IMAGEN Y PUBLICIDAD | | | | |
|---|---|--|---|--|
| Medios para darse a conocer en el mercado. o Redes sociales | Páginas amarillas + Publicidad impresa + Redes sociales + Web + publicidad masiva (radio, internet, televisión) | Redes sociales + Publicidad impresa (tarjetas, volantes, brochure) | Redes sociales + Publicidad impresa (tarjetas, volantes, brochure) | Redes sociales + Publicidad impresa (tarjetas, volantes, brochure) |
| Tipo de eventos en los que participa con mayor frecuencia para posicionar la marca en el mercado | Local | Nacional | Local | Local |
| MANUFACTURA O PRESTACIÓN DE SERVICIOS | | | | |
| Actividades de estandarización que ha desarrollado la empresa | Documentación de las actividades en diagramas de flujo | Definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. | Definición de las actividades propias de los procesos de producción y/o prestación del servicio. | Ninguna |
| Herramientas tecnológicas usadas para controlar las operaciones de la empresa | Lector de código de barras y sistema de información | Computador | Computador | Computador |
| Porcentaje en que cumple con la hora prometida de entrega del producto y/o servicio | o 81 – 100% | o 61 – 80 % | o 81 – 100% | o 81 – 100% |
| Prioridad competitiva mas representativa para la empresa | Responsabilidad | Innovación | Calidad producto/servicio | Responsabilidad |
| Integración del área de manufactura con el resto de las áreas funcionales de la empresa | muy poco | de forma integrada | no existe relación clara | de forma integrada |
| RECURSOS HUMANOS | | | | |
| Principal medio de reclutamiento | Pregunta a familiares o conocidos | Pregunta a familiares o conocidos | Bolsas de empleo (Computrabajo, el empleo) | Pregunta a familiares o conocidos |
| Procedimientos incluidos dentro del proceso de reclutamiento | Referencias laborales, Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita | Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita | Referencias laborales, Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita | Entrevista, Le enseña su lugar de trabajo y la empresa, especifica las funciones que va a desarrollar y Capacita |
| Numero de capacitaciones que reciben los empleados (directos o indirectos) al año | 3 | 2 | 1 | 1 |

ANEXO 1. MATRIZ EMPRESARIAL (CONTINUACIÓN)

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| Nivel de formación educativa predominante de los empleados | Secundaria | Técnico o tecnólogo | Técnico o tecnólogo | Secundaria |
| VENTAS | | | | |
| Medios de interacción con los clientes | Teléfono y/o celular, correo electrónico y redes sociales y página web, local de la empresa y sede. | Por Teléfono y/o celular | Por Teléfono y/o celular, local de la empresa, correo electrónico, redes sociales y pagina web | Por Teléfono y/o celular, local de la empresa, correo electrónico, redes sociales y pagina web |
| Principal fuente de información para conocer la demanda del mercado | Análisis de competidores en internet + Histórico de ventas + Análisis del mercado + Previsión de acuerdo a las tendencias del mercado expuestas en revistas especializadas o en seminarios empresariales | Análisis de competidores en internet + Histórico de ventas + Análisis del mercado + Previsión de acuerdo a las tendencias del mercado expuestas en revistas especializadas o en seminarios empresariales | Análisis del mercado+ Histórico de ventas | Análisis del mercado+ Histórico de ventas |
| frecuencia con la que investiga las tendencias del mercado | Al menos una vez por semana | Al menos una vez al mes | Al menos una vez al mes | Al menos una vez al mes |
| Frecuencia con la que realiza acciones para atraer clientes | Cuando tengo dinero para hacerlo cuando se presenta una oportunidad que puede incrementar las ventas | Periódicamente | Periódicamente | Periódicamente |
| PLANEACIÓN | | | | |
| Valores o principios empresariales claramente definidos | Misión, Visión, Valores institucionales, Política de calidad | Misión, Visión | Misión, Visión | Misión, Visión |
| Actividades de planeación | Desarrollo de estrategias que lleven a los objetivos | Desarrollo de estrategias que lleven a los objetivos | Identificación de las Metas y objetivos cuantitativos | Identificación de las Metas y objetivos cuantitativos |
| Organigrama y descripción de cargos | Manual de funciones | Existe un Organigrama | No está documentado | Existe un Organigrama |
| Percepción acerca de la rentabilidad de la empresa | La rentabilidad es buena | La rentabilidad supera las expectativas iniciales | La empresa se sostiene pero no genera utilidades | La empresa se sostiene pero no genera utilidades |
| DISTRIBUCIÓN | | | | |
| Principal escenario de prestación de servicios/distribución de productos | Nacional | Nacional | Local | Local |

ANEXO 2. IMPACTO DEL PROGRAMA EN LAS 8 BENEFICIARIAS

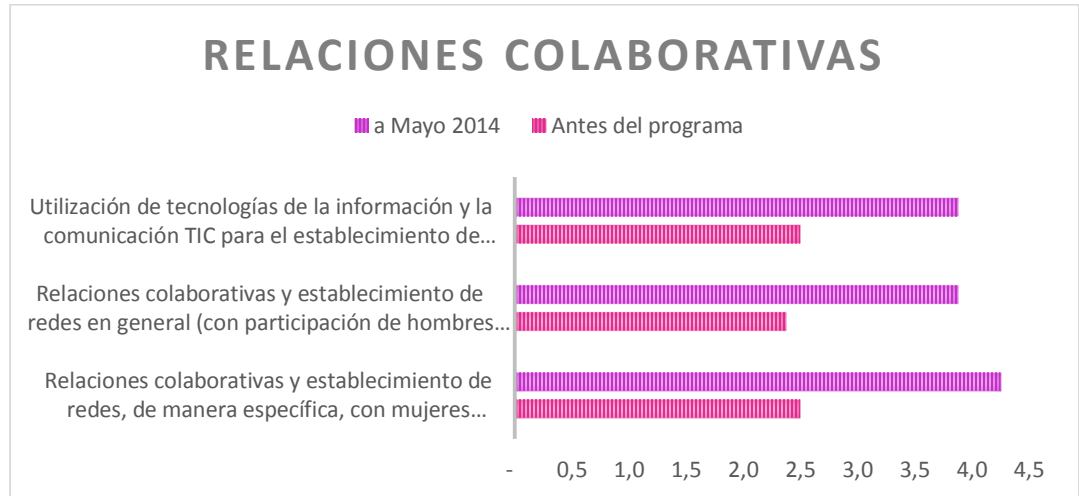
- Conocimientos y Competencias



- Valores y Actitudes Empresariales



- Relaciones Colaborativas



ANEXO L. Consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA REALIZAR ENCUESTAS Y ENTREVISTAS DIRIGIDAS A UN GRUPO DE BENEFICIARIAS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA.

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

1. Objetivo y justificación de la investigación.

La presente investigación es conducida por **AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA**. Ingeniera Industrial, Magister en Economía, Doctora en Ciencias Económicas. La

meta de este estudio es **desarrollar un estudio de caso del proyecto MUJERES ECCO de la cámara de comercio de Bucaramanga como herramienta pedagógica para la materia creación de empresas de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales UIS.**

1.1 Objetivo General:

Evaluar el programa de apoyo al emprendimiento Mujeres ECCO a partir de los resultados empresariales y personales de un grupo de sus beneficiarias, escribiendo un caso pedagógico de estudio para la asignatura Creación de Empresas.

2. Procedimientos a los cuales estarán sometidos los participantes.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá completar una encuesta, participar de una entrevista semi-estructurada y participar en la versión audiovisual del Estudio de Caso. Durante estas sesiones se tomará nota de su opinión de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

ANEXO L. Consentimiento informado (continuación)

3. Compromiso de proporcionar información actualizada obtenida durante el estudio.

Las personas que accedan a participar en el proceso de investigación **podrán solicitar información acerca de las conclusiones del mismo al finalizar esta fase del proyecto**, se comunicará con la responsable de la investigación: AURA CECILIA PEDRAZA o con las auxiliares de investigación del proyecto, a los números de contacto relacionados al final de este consentimiento.

4. Disponibilidad de tratamiento médico y de indemnización en caso que se requiera.

Teniendo claridad acerca del tipo de investigación a efectuarse (investigación cualitativa de bajo riesgo) en la cual **no se realizarán ningún procedimiento médico, odontológico ni similar**, según la resolución 008430/93, **este tipo de investigación se clasifica como mínimo riesgo** ya que solo se realizarán encuestas y entrevistas a los participantes sin causarles ningún tipo de alteración física ni mental.

5. Relación de los gastos en la investigación.

Para la ejecución de la investigación en mención de carácter cualitativo, los recursos empleados para realizar encuestas a una muestra de siete beneficiarias del programa Mujeres ECCO será necesaria una **inversión de aproximadamente dos millones de pesos (\$2.000.000)**, y será cubierta por parte de las investigadoras.

ANEXO L. Consentimiento informado (continuación)

6. Agradecimientos e información de contacto.

De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar al responsable de la investigación AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA, teléfono 3175166439, correo electrónico: acpedraza@gmail.com

7. Riesgos y molestias de participar en la investigación.

Si alguna de las preguntas durante la encuesta le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderla, sin que esto incurra en algún tipo de riesgo para el participante.

8. Beneficios que puedan observarse.

El resultado de este estudio, nos contribuirá a nosotros como ente de formación de nuevos empresarios con la generación de material pedagógico que apoye la ilustración del fenómeno emprendedor en nuestro contexto regional, mientras que **usted como empresaria recibirá los siguientes beneficios:**

- Visibilidad de la empresa en el ámbito académico a través de futuras ponencias, artículos y por la difusión del caso en la asignatura creación de empresas de la UIS y de otras instituciones a nivel regional y nacional.
- Inspirar a futuros emprendedores en su etapa de formación a través de la exposición de tu historia como empresaria en clase, resaltando las motivaciones y efectos de tu labor emprendedora.
- Medir el desempeño de tu organización para ayudarte a identificar oportunidades de mejora.

Las personas entrevistadas y encuestadas **NO RECIBIRÁN REMUNERACIÓN ECONÓMICA.**

ANEXO L. Consentimiento informado (continuación)

9. Procedimientos alternativos beneficiosos para el sujeto.

Las personas entrevistadas y encuestadas no recibirán beneficios adicionales.

10. Garantía de recibir respuesta a cualquier pregunta.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, **puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él.**

11. Libertad de dejar de participar en el estudio.

El participante puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma.

12. Privacidad y anonimato.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

En constancia firman,

AURA CECILIA PEDRAZA

Responsable del consentimiento informado y de la investigación.

Nombre del Auxiliar de la Investigación

Firma del Auxiliar de la Investigación

Nombre del Auxiliar de la Investigación

Firma del Auxiliar de la Investigación

Nombre del Participante

Firma del Participante

ANEXO M. Esquema para las entrevistas en formato video.

[NOMBRE DE LA EMPRESA]

Nombre de la emprendedora:

Orden del relato:

- ✓ Inicio de la idea emprendedora.
- Presentación

- ¿Qué te motivó a crear empresa?
- ¿De dónde surgió la idea de tu modelo de negocio?
- ¿Qué dificultades o retos (personales, empresariales) tuviste al iniciar tu empresa?

✓ **Aportes del programa mujeres Ecco.**

- ¿Cómo llegaste al programa Mujeres Ecco?
- ¿Qué evolución hubo en ti como persona y como empresaria?
- ¿Qué herramientas empresariales obtuviste a raíz de tu participación en el programa? (Plantillas de Excel, página web, plan de negocio, Balance ScoreCard, herramientas de diagnóstico, imagen corporativa)
- ¿Qué conocimientos adquiriste durante el programa, y cuáles de ellos utilizas actualmente para darle ventaja competitiva a tu empresa (mercados, TICS, administración, costos, planeación estratégica, legislación, gerencia de personal)
- En que eventos has participado gracias al programa Mujeres Ecco, antes y después de haber culminado tu etapa de implementación.
- haces parte de alguna red – (mujeres – empresarios), o alianza empresarial a raíz de tu participación en el programa. (describir)

✓ **Valores o actitudes empresariales destacadas en la empresaria:**

| Valor | Experiencia que lo evidencia |
|------------------------------|--|
| [valor/es correspondiente/s] | [Fragmento del caso emprendedor que ratifica la presencia del valor empresarial] |

✓ **Generación de empleo**

- ¿Cuántos empleos directos e indirectos generas?
- ¿Cuántos empleos familiares generas?

✓ **Metas a corto, mediano y largo**

✓ **Claves del éxito**

✓ **Frases de motivación para jóvenes emprendedores**

✓ **Oportunidades de mejora para el programa Mujeres Ecco**

ANEXO N. Nota de enseñanza de la colección de casos emprendedores

NOTA DE ENSEÑANZA

“Colección de casos emprendedores-Mujeres Ecco Bucaramanga”

Resumen

La colección de casos emprendedores consiste un conjunto de ocho casos emprendedores cada uno de diferentes cohortes del programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga, con información

acerca de la emprendedora, los antecedentes del emprendimiento, las motivaciones que guiaron el emprendimiento, el nacimiento de la idea de negocio, la descripción de los aportes del programa Mujeres ECCO, experiencias de gestión empresarial compartidas por las beneficiarias. Adicionalmente, incluyen los principales retos personales y empresariales enfrentados a raíz de la decisión de emprender, así como algunas de las estrategias diferenciadoras que utilizan las empresarias y sus planes a futuro. A continuación presentan organizados por cohorte, los resúmenes de cada uno de los casos incluidos en la colección.

**LAURA
CAROLINA
MEJÍA
ALFONSO-**
Ladoamable

Es la directora ejecutiva de Ladoamable, el estudio de diseño que fundó junto a su compañero y socio German Rueda. Antes de ingresar al programa se desempeñaba como diseñadora *freelance* junto a su socio y en esa experiencia se dio cuenta de la satisfacción que le producía utilizar el diseño para hacer facilitar la vida a sus clientes. En el año 2011 ingresó al programa Mujeres ECCO, en donde asegura aprendió a conocer su empresa y a afrontar los problemas propios del emprendimiento así como a pensar estratégicamente para que Ladoamable, crezca de la mano de sus clientes.

**LINA CADENA
ORTIZ -Natural
Imagen**

Su idea de negocio surge gracias a las habilidades comerciales de Lina y a la formación en el área de la medicina estética. Es la gerente de Natural Imagen, un centro de medicina estética y spa en donde ella atiende las necesidades de medicina estética de los pacientes y lidera a un grupo de esteticistas que prestan una variedad de servicios orientados al cuidado, el aseo, embellecimiento y la salud de la piel. Ingresó al programa Mujeres ECCO en el año 2010 teniendo un consultorio de medicina estética y a través de su paso por el programa Mujeres ECCO, ganó seguridad para tomar las riendas de su negocio, desarrollo sus habilidades de liderazgo y diseño estrategias de mercadeo efectivas para su empresa.

**YEILERTH
ROMERO
SERRANO-**
Franja Verde
paisajismo

Antes de conocer del programa Mujeres ECCO se desempeñaba como paisajista, pero deseaba tener su propia empresa y un sitio donde disponer de su material de trabajo. Así fue como en el año 2012 ingresó a la quinta cohorte del programa Mujeres ECCO a formarse como empresaria y a estructurar el modelo de negocio de Franja Verde paisajismo. Asegura que en el programa adquirió los conocimientos que necesitaba como empresaria, la capacidad para la resolución de problemas y una mayor iniciativa y seguridad para afrontar los retos que día a día se presentan el proceso de emprendimiento. Así mismo fue un espacio para formar redes colaborativas con otras Mujeres Ecco

**JESSICA
PEÑA
TORRES-**
Hatsy

Su proyecto nace durante su participación en una Convención de Anime, Manga, Comic y Cultura Japonesa en la que ofreció por primera vez los tradicionales gorros anime que identifican la marca HATSY. Participó en la sexta cohorte del programa Mujeres ECCO y asegura que en él transformó la idea de negocio y fortaleció su capacidad de innovación y de formar relaciones colaborativas con otras mujeres. Posterior al programa, Jessica fue beneficiada por la iniciativa Appsco del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) para poner en marcha un Spin-off empresarial de HATSY llamado Kindery.

**MARÍA
CAROLINA
MANTILLA
GRANADOS-**
Asia Garden

En búsqueda de una oportunidad de negocio fuera del sector de la salud, María Carolina se dio cuenta de que podía llevar a Bucaramanga el concepto de la comida asiática al wok y así fue como nació Asia Garden, un restaurante ubicado en la plazoleta de comidas del reconocido centro comercial “El cacique” de la ciudad de Bucaramanga. Ingresó al programa Mujeres ECCO en el año 2012 y afirma que en él, ganó la seguridad que necesitaba para enfrentarse a este proyecto tan diferente de lo que habitualmente hacía en su profesión, además de desarrollar la habilidad de identificar oportunidades que contribuyan al crecimiento de su empresa.

**ANA
GRACIELA
ACEVEDO-**
Cuarto
Creciente

La idea de negocio, nació de su iniciativa por sacar adelante la obra de su esposo, Gerardo Duque, un artista plástico de Bucaramanga. Durante su paso por el programa Mujeres ECCO, la idea evolucionó al concepto de industria cultural basando su modelo de negocio, en una combinación entre el arte presente en la obra de Duque y la Pedagogía que hace parte de la orientación profesional de Ana. Durante el programa Mujeres Ecco evolucionó su capacidad para ofrecer productos/servicios innovadores, aumento la iniciativa para enfrentarse a situaciones nuevas y para crear relaciones cooperativas con otras empresas. En el año 2013, Industria Cultural Cuarto Creciente fue premiada por el programa DINAMO de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en la categoría emprendimiento innovador.

Uso de la nota de enseñanza

Esta nota de enseñanza hace parte de la “Colección de Casos Emprendedores” de Herrera y Rojas⁸⁵.

En esta colección de casos emprendedores, la historia se centra la influencia que generó el programa Mujeres Ecco en el emprendimiento y en los resultados personales y empresariales de las ocho beneficiarias que protagonizan los casos. Por lo tanto, este caso se debe utilizar para guiar a los estudiantes a entender el

⁸⁵ Este caso fue escrito por la profesora Aura Cecilia Pedraza, y las estudiantes de pregrado Carolina Herrera Gómez y Lizeth Natalia Rojas Martínez, para obtener al título de Ingenieras Industriales de la Universidad Industrial de Santander como base para la discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

proceso de emprendimiento, las motivaciones y los efectos implícitos en la puesta en marcha de una idea de negocio. Además, dejan ver como el programa de apoyo al emprendimiento, influye en conocimientos y competencias, valores y actitudes empresariales y en la formación de redes de colaboración. Así mismo, el contenido de los casos pueden contextualizar a los estudiantes sobre los rasgos del perfil emprendedor presente en las beneficiarias.

Objetivos de enseñanza

A través de estos casos:

- El estudiante podrá evidenciar a través de historias reales, los cambios generados a raíz de la participación de las mujeres en el programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco y además identificar las motivaciones y los efectos que caracterizan la labor emprendedora de las beneficiarias del programa.
- El alumno podrá identificar las características del perfil emprendedor de cada una de las beneficiarias
- Mediante la información contenida en la parte B de la colección de casos emprendedores, los estudiantes podrán identificar las prácticas empresariales que llevan a cabo las beneficiarias impulsadas por el programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco. Con esta información también podrán utilizar herramientas de diagnóstico para concluir acerca de la sostenibilidad y competitividad de las empresas.

Plan de enseñanza

La nota de enseñanza está contemplada para una clase de discusión de una a dos horas de duración. Las fases que se deben seguir en el análisis del estudio de caso⁸⁶, son las descritas a continuación.

Fase preliminar (etapa de trabajo individual): En una clase anterior a aquella en la que se discutirá el caso, el profesor debe pedirle a los estudiantes formar de seis a ocho grupos y asignarle a cada uno, la parte a de uno de los casos emprendedores. El estudiante deberá leer el caso en casa y prepararlo para la discusión en la siguiente clase.

⁸⁶ MARTÍNEZ, A. Y M USITU, G. El estudio de casos para profesionales de la acción social, citado por Universidad Politécnica de Madrid. El método del caso: guía rápida sobre nuevas metodologías. Madrid: 2008. p. 8

Fase de discusión en clase: Tan pronto comience la clase, pedirle a los estudiantes que se organicen en sus grupos y pedirles discutir entre ellos las siguientes preguntas durante 20 minutos:

- ¿Cuál creen que fue la principal contribución que hizo el programa Mujeres Ecco a las beneficiarias?
- ¿Qué características típicas de un perfil emprendedor pudieron identificar en las protagonistas?
- ¿Creen que la empresa todavía estaría funcionando si las mujeres no hubieran sido beneficiarias del programa? Justifique brevemente su respuesta.

Un líder de cada grupo deberá socializar brevemente con los compañeros de otros grupos durante 20 minutos, acerca de las protagonistas de los casos y acerca de su modelo de negocio y las respuestas que dieron a las tres preguntas. La tercera pregunta, abre la discusión para profundizar en el análisis de las ocho empresas creadas, por lo que el profesor entregará a los estudiantes la parte B de la colección de casos 20 minutos, que incluye la matriz de factores de éxito de la empresa y los datos de la valoración del impacto del programa de las ocho beneficiarias. Luego de 20 minutos de análisis grupal de las alternativas, el moderador, deberá decidirse por desarrollar la alternativa 1 o la alternativa 2 para guiar la discusión.

Alternativa 1

Pregunta introductoria: ¿Qué rol cree que juegan los programas de apoyo al emprendimiento en el proceso de creación de empresas competitivas y sostenibles?

- ¿Cuál de las empresas cree que tiene mayor potencial de crecimiento y por qué?
¿Cuál cree que cerraría en los próximos cinco años?
- ¿Cuáles buenas o malas prácticas empresariales están realizando las beneficiarias? (se puede concluir por área de la empresa)

Alternativa 2

Luego de presentada la parte b del caso a los estudiantes, el profesor puede pedirle a sus alumnos realizar un análisis empresarial utilizando un análisis DOFA (solo identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), 5 fuerzas de Porter o alguna otra herramienta de diagnóstico. Luego, pedirle a cada grupo sustentar sus afirmaciones y dividir el tablero para registrar los resultados del análisis de cada grupo. Al final de cada sustentación confrontar las opiniones de los grupos acerca del análisis de diagnóstico hecho para cada empresa para incentivar la participación y la atención de los estudiantes durante la actividad.

- **Análisis y discusión**

Alternativa 1

- ¿Cuál de las empresas cree que tiene mayor potencial de crecimiento y por qué?
¿Cuál cree que cerraría en los próximos cinco años?

En esta pregunta debe pedírsele a los estudiantes que sustenten sus afirmaciones en la información que muestra la tabla y generar espacios de discusión alrededor de las respuestas que den los alumnos (Ej: “¿qué piensa de lo que afirma su compañero?”). Esta estrategia también incentiva la participación y la atención de aquellos estudiantes que estén asumiendo un rol pasivo en la actividad. También se les puede preguntar si alguno de ellos conoce a las empresarias o a sus productos/servicios, para incluir en la discusión una visión diferente a la que brinda la información del caso.

- ¿Cuáles buenas o malas prácticas empresariales están realizando las beneficiarias? (se puede concluir por área de la empresa)

Se pretende que en esta discusión los estudiantes emitan un juicio para clasificar las prácticas empresariales de las Mujeres Ecco como buenas o malas. El análisis de esta pregunta permite al profesor guiar a los estudiantes hacia la pregunta ¿Considera que las empresas creadas en el programa son competitivas y sostenibles?

Alternativa 2

Para concluir la actividad, el profesor debe formular la pregunta ¿Considera que las empresas creadas en el programa son competitivas y sostenibles? Debe recordarse a los estudiantes el poco tiempo de operación que tienen las empresas (información contenida en la tabla), sin dejar de lado el desempeño de las empresas en sus primeros años de vida, son decisivos en el futuro de la misma.

Fase de reflexión teórica

La última fase, ocupa los 30 minutos restantes e incluye una profundización en los aspectos teóricos que complementan en los estudiantes el entendimiento del caso. Los tópicos que puede preparar el profesor para este caso, son acerca del perfil emprendedor, y los datos sociodemográficos de los emprendedores de la región (Otorgados por el GEM, cámara de comercio o estudios relacionados). También es válido el uso de información tomada de la revisión de literatura que evidencie el impacto de los programas de apoyo al emprendimiento en sus beneficiarios.

Nota: Se deja a consideración del profesor, el uso de versiones de los casos emprendedores en video como sustituto a los casos escritos.

Link del video:

<http://www.youtube.com/playlist?list=PLnCo8xMiD0OWYOuKI6C2LfVMEaJtc0oRM>

Otros sitios web de interés

| | |
|--------------------------------------|---|
| Programa Mujeres Ecco | www.mujeresecco.com |
| Lado Amable | www.ladoamable.com https://www.facebook.com/pages/ladoamable/219732281370680 |
| Hatsy | www.hatsy.co https://www.facebook.com/Hatsy.co |
| Natural Imagen | www.naturalimagen.com https://www.facebook.com/naturalimagenspa |
| Reyes Bayona by Adriana Reyes | www.rbreyesbayona.com https://www.facebook.com/pages/Casa-Reyes-Bayona/189219027780194 |
| Franja Verde Paisajismo | www.franjaverde.com https://www.facebook.com/pages/Franja-Verde-Paisajismo/276450719066644?ref=br_tf |
| Pets Evolution | www.petsevolution.com https://www.facebook.com/pets.evolution?fref=ts |
| Cuarto Creciente | www.cuartocreciente.co https://www.facebook.com/cuartocrecientegal |
| Asia Garden | https://www.facebook.com/AG.asiagarden?fref=ts |

ANEXO O. Formato de evaluación de la calidad del caso emprendedor

Instrucciones: Califique en una escala de 1 a 7, según su grado de acuerdo con el enunciado, donde 1 significa "Total desacuerdo" y 5 significa "Completamente de acuerdo"

1. ¿Está el caso emprendedor escrito de manera clara, interesante y motivante?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

2. ¿Está bien estructurado el caso, de modo que puede entenderse su lógica?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

3. ¿considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para identificar las motivaciones para el emprendimiento y los efectos de la participación en el programa?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

4. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

5. ¿Es necesaria toda la información que se incluye en el caso?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

6. ¿Hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo? Si existen, explique cuáles.

7. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura creación de empresas?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Nota: Si su respuesta es menor a tres, explique con más detalle el porqué de su consideración

**ANEXO O. Formato de evaluación de la calidad del caso emprendedor
(continuación)**

8. ¿Están bien presentados los anexos y son ellos esenciales para la discusión del caso?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

9. ¿Considera que el caso emprendedor en formato video es claro, interesante, y motivante, como herramienta pedagógica?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

10. ¿Considera que el caso emprendedor en formato video genera los mismos espacios de discusión que el caso emprendedor escrito?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

ANEXO P. Evidencia fotografica de la implementación de los casos en el aula y en el moodle

- Implementación de los casos emprendedores en el aula



SESIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE
LOS CASOS EMPRENDEDORES



SESIÓN DE IMPLEMENTACIÓN DE
LOS CASOS EMPRENDEDORES

ANEXO P. Evidencia fotografica de la implementación de los casos en el aula y en el moodle (continuación).

- Implementación del estudio de caso pedagógico en el aula



ANEXO P. Evidencia fotografica de la implementación de los casos en el aula y en el moodle (continuación).


- Implementación de las herramientas pedagógicas en la plataforma MOODLE de la Universidad Industrial de Santander.

EVIDENCIA MOODLE CASOS EMPRENDEDORES

The screenshot displays a Moodle course interface. At the top, the course title is '2. Perfil del emprendedor'. A navigation menu on the left shows the course structure: 'Curso actual' > 'CreaciónEmpresas (II semestre 2013)' > 'Tema 2' > 'VIDEO CONTENIDO DE LA UNIDAD 1' > 'UNIDAD 1' > '1. Motivación para la creación de una...'. The main content area features a 'Material adicional' section with a folder titled 'COLECCIÓN DE CASOS EMPRENDEDORES PROGRAMA MUJERES ECCO'. This folder contains several PDF files: 'ASIA GARDEN.pdf', 'CUARTO CREDEnte.pdf', 'FRANJA VERDE PAGA JSMO.pdf', 'HATSY.pdf', 'LADABABLE.pdf', and 'NATURAL MAGEN.pdf'. Below this, there is a video player showing a woman sitting outdoors, with the title 'CASO EMPRENDEDOR PETS EVOLUTION'. A smaller video player is visible below it. At the bottom left, a 'VIDEO CONTENIDO DE LA UNIDAD 1' section lists 'UNIDAD 1', '1. Motivación para la creación de una empresa', '2. Perfil del emprendedor', and 'Presentación Unidad 1'.

ANEXO P. Evidencia fotografica de la implementación de los casos en el aula y en el moodle (continuación).

EVIDENCIA MOODLE ESTUDIO DE CASO PEDAGÓGICO



CASO PEDAGÓGICO: PROGRAMA DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO MUJERES ECCO

CASO DE ESTUDIO PROGRAMA MUJERES ECCO

Edad y estado civil

| | |
|-----|--------------------------|
| 45% | Están entre 25 y 35 años |
| 65% | Tienen hijos |

VIDEO: CONTENIDO DE LA UNIDAD 5
UNIDAD 5
¿Cómo clasificar adecuadamente su negocio?
Tercerización en Colombia
ESTUDIO DE CASO: PROGRAMA MUJERES ECCO

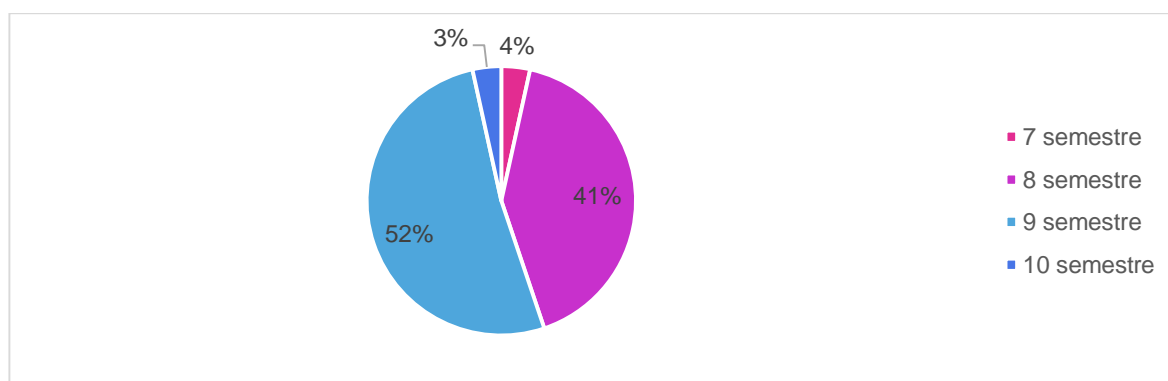
Usted se ha identificado como [Aura Cecilia Pedraza Avella: Estudiante](#)([Volver a mi rol normal](#))

ANEXO Q. Resultados de la medición de la calidad de los casos emprendedores.

Culminada la actividad de discusión en el aula, se entregó a los alumnos un formato de evaluación de los casos emprendedores, con el objetivo de conocer la aceptación del caso de estudio pedagógico como herramienta pedagógica.

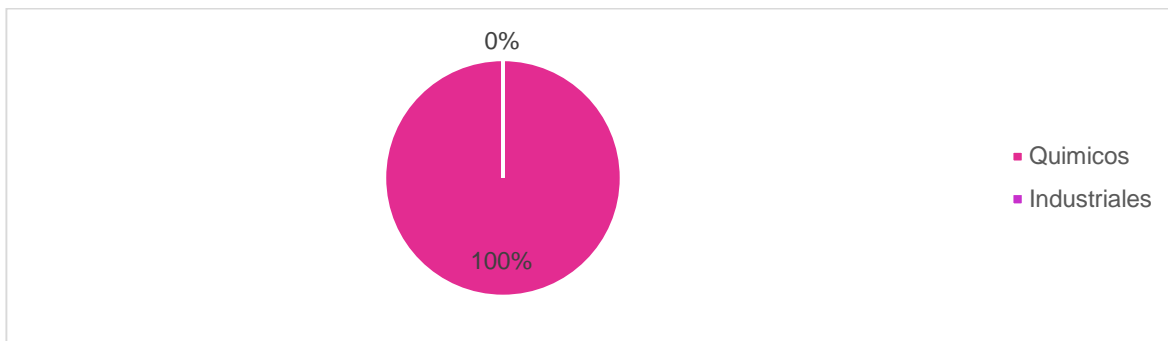
| Ponderación afirmativa | Alternativas de respuestas |
|------------------------|--------------------------------|
| 5 | Totalmente de acuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni desacuerdo |
| 2 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 1 | Totalmente en desacuerdo |

- Distribución de los estudiantes por semestre cursado.

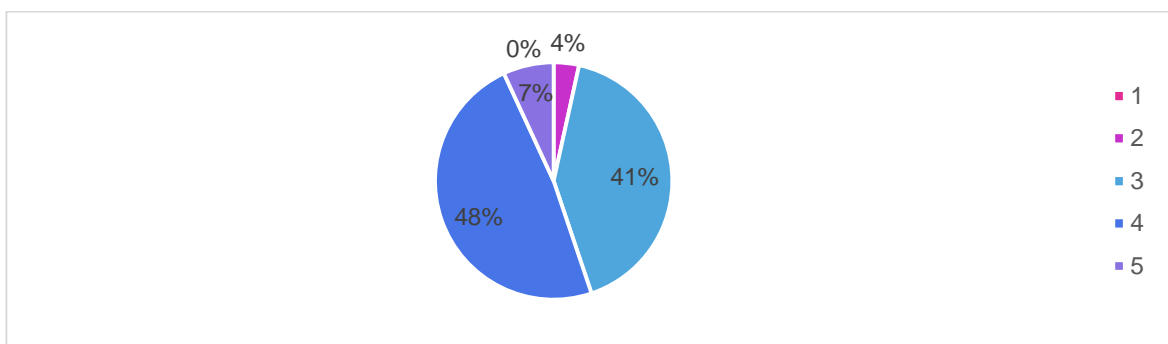


ANEXO Q. Resultados de la medición de la calidad de los casos emprendedores (continuación)

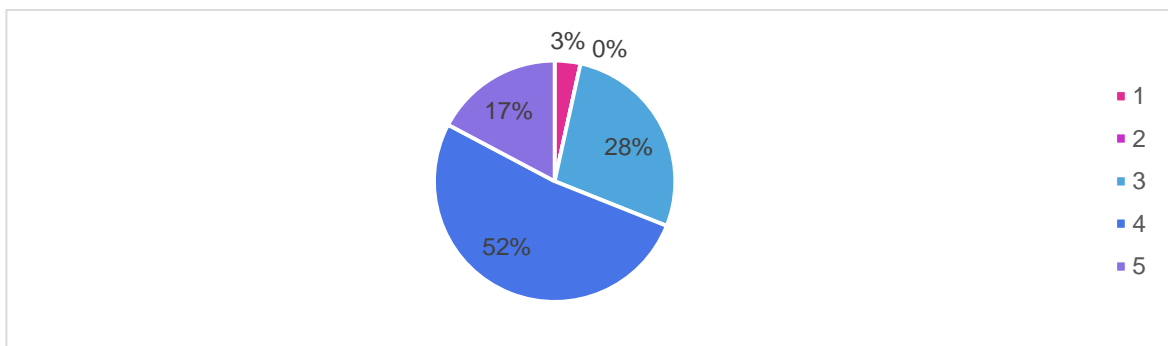
- Distribución de los estudiantes por carrera.



1. ¿Está el estudio de caso pedagógico escrito de manera clara, interesante y motivante?

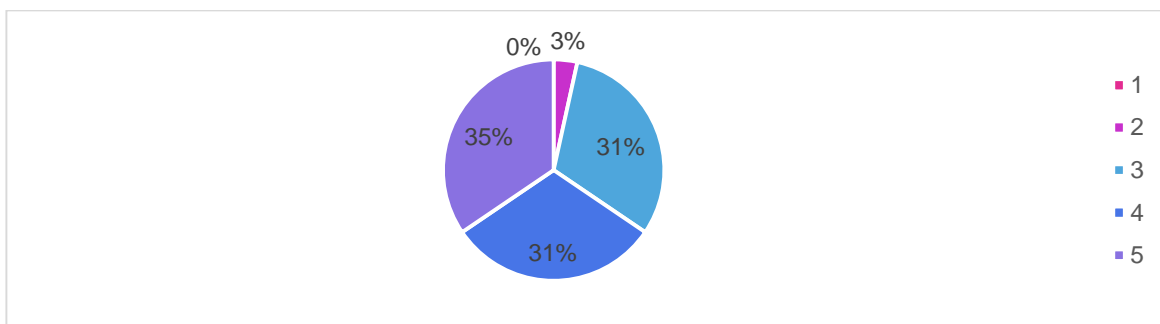


2. ¿Está bien estructurado el estudio de caso, de modo que puede entenderse su lógica?

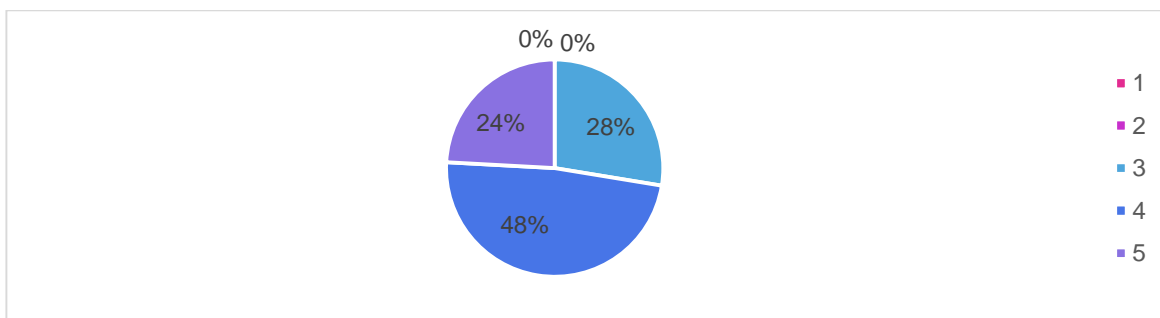


ANEXO Q. Resultados de la medición de la calidad de los casos emprendedores (continuación)

3. ¿Considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para para ilustrar a los estudiantes acerca de la función de los programas de apoyo al emprendimiento en la creación de empresas competitivas y sostenible?

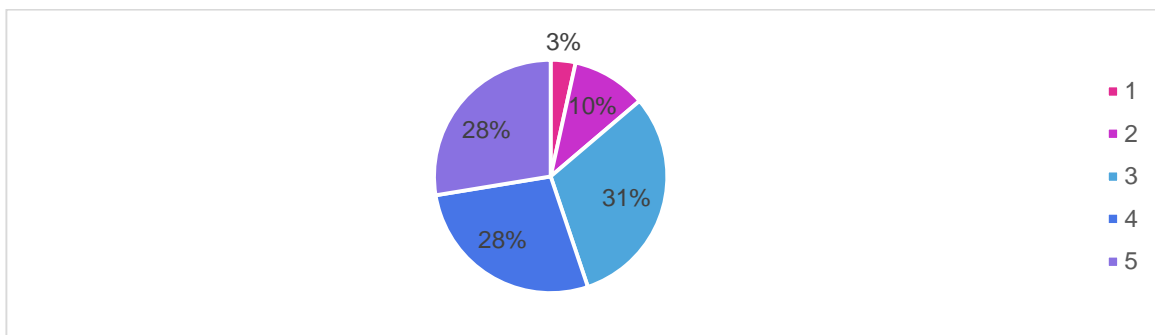


4. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?



ANEXO Q. Resultados de la medición de la calidad de los casos emprendedores (continuación)

5. ¿Es necesaria toda la información que se incluye en caso?

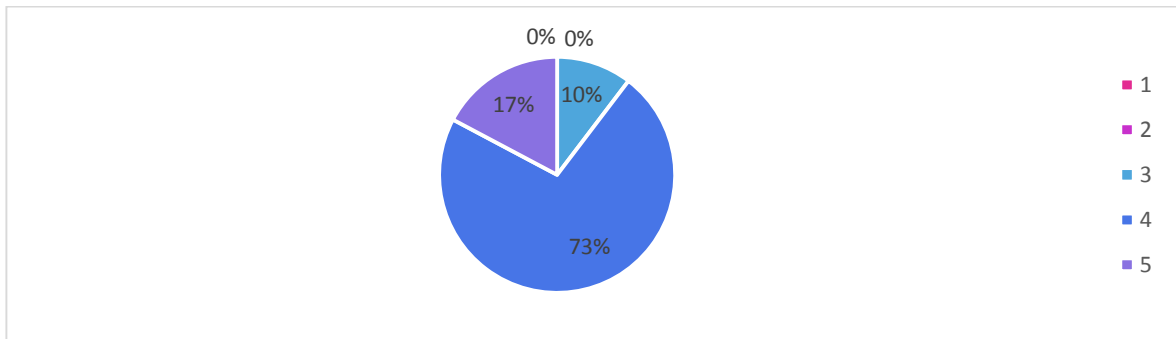


6. ¿Hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo? Si existen, explique cuáles.

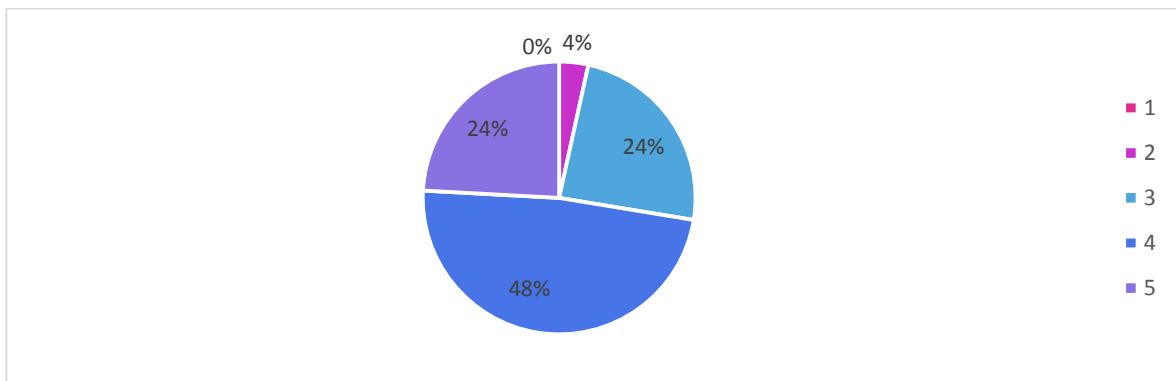
| | Respuesta | Frecuencia |
|---|---|------------|
| Partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del caso | No respondieron su posición al respecto | 9 |
| | Todas y cada una de las partes son esenciales "no le quitaría nada al caso" | 12 |
| | Resumir parte introductoria y anexos | 7 |
| | Eliminar ciertas características del perfil de las beneficiarias "casadas, hijos. " | 1 |

ANEXO Q. Resultados de la medición de la calidad de los casos emprendedores (continuación)

7. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura creación de empresas?

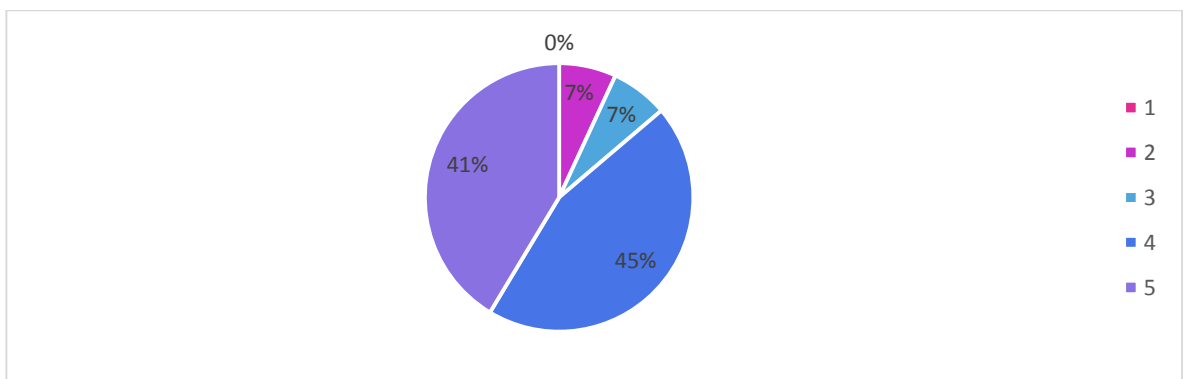


8. ¿Están bien presentados los anexos y son ellos esenciales para la discusión del caso?

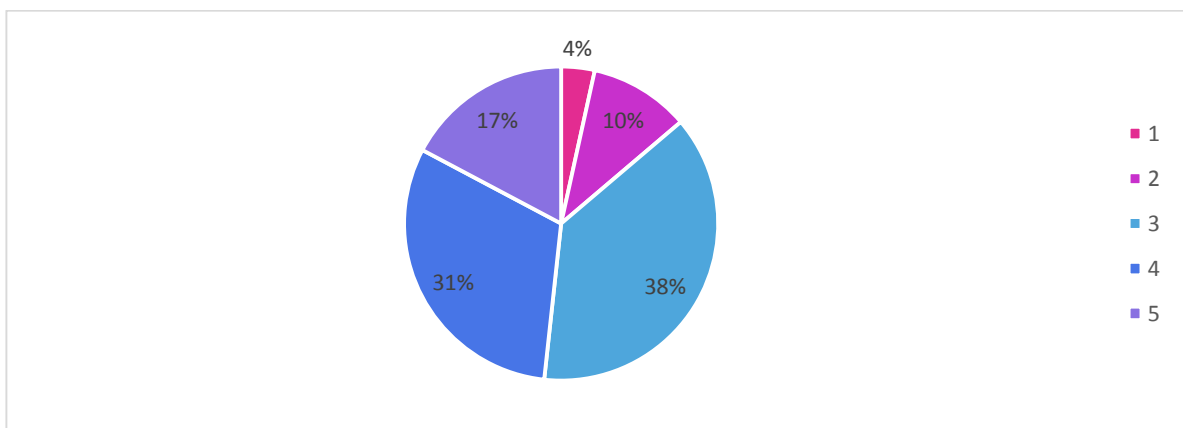


ANEXO Q. Resultados de la medición de la calidad de los casos emprendedores (continuación)

9. ¿Considera que el componente TIC en formato video del caso es claro, interesante y motivante como herramienta pedagógica?



10. ¿Considera que el caso en formato video genera los mismos espacios de discusión que el estudio de caso escrito?



ANEXO R. Estudio de caso pedagógico



**ESTUDIO DE CASO DE LOS RESULTADOS DEL SUBCOMPONENTE
CREACIÓN DE EMPRESAS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO EN
LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

CAROLINA HERRERA GÓMEZ, LIZETH NATALIA ROJAS MARTÍNEZ Y
AURA CECILIA PEDRAZA AVELLA (DIRECTORA DE LA INVESTIGACIÓN)
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales | Universidad Industrial De Santander (UIS)

ESTUDIO DE CASO DE LOS RESULTADOS DEL SUBCOMPONENTE CREACIÓN DE EMPRESAS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*.

1 INTRODUCCIÓN

Las entidades públicas, universidades y algunas entidades del sector privado tienen dentro de sus objetivos estratégicos, la formación en emprendimiento y el fomento del mismo como alternativa laboral, mediante la creación de escenarios propicios para el surgimiento de nuevas empresas. La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) como entidad del tercer sector, está ubicada en una posición que le permite conocer la realidad social del entorno y tiene dentro de sus líneas estratégicas incentivar el emprendimiento entre todos los sectores de la población, en especial aquellos que se encuentran excluidos o en riesgo de serlo.

Para ello, la Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial (UCDE) de la CCB, desarrolla programas de apoyo al emprendimiento con financiación interna y de entidades cooperantes. Un ejemplo de estos programas de apoyo es “Mujeres Ecco”, orientado a la creación de empresas competitivas y sostenibles dirigidas por mujeres, que funcionó entre los años 2009 y 2013, ejecutado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en cuatro ciudades de Colombia, bajo la dirección de la UCDE. El mayor porcentaje de ejecución del programa se dio en la ciudad de Bucaramanga donde estaba la unidad ejecutora del proyecto y donde el sub- componente “apoyo a la creación de empresas” es un interesante ejemplo para ilustrar la dinámica de un programa de apoyo al emprendimiento y los efectos de estos en sus beneficiarias.

2 ¿DE DONDE SURGIERON LOS PROGRAMAS DE APOYO?

Desde los años 50’s, en Estados Unidos se originaron iniciativas que promueven el emprendimiento, con el principal objetivo de apoyar la creación de empresas exitosas, autosuficientes y financieramente viables⁸⁷. El propósito de estas iniciativas es ayudar a las empresas a iniciar su idea de negocio de la mejor manera, brindándoles servicios especializados de asesoría.

En Colombia, los programas de apoyo al emprendimiento surgen a finales de la década de los noventa, en respuesta al alto nivel de desempleo que afectaba a los jóvenes

⁸⁷ National Business Incubation Association. About us. [En línea]. Ohio. NBIA. [Citado 1 de Junio del 2014]. Disponible en: <https://www.nbia.org/about_nbia/>

profesionales del país⁸⁸. En el año de 1999, surgió el primer programa de apoyo al emprendimiento del país, en el marco del Plan Estratégico llamado “Jóvenes Emprendedores Exportadores”⁸⁹. Durante el plan de desarrollo nacional que tuvo lugar en el periodo comprendido entre el 2002 al 2006 y en el marco de lo que se denominó “la construcción de un país de propietarios” como fuente de desarrollo y alternativa al desempleo, nace el Fondo Emprender del SENA, que se constituía como un importante medio de financiación para empresas creadas por estudiantes de educación superior o recién egresados⁹⁰. A partir de ahí, surgieron las llamadas “unidades de emprendimiento” a lo largo del territorio nacional, con la misión de brindar acompañamiento y asesoría a las empresas creadas. De esta iniciativa estatal, surgen otros programas de apoyo al emprendimiento de carácter privado.

3 CREACIÓN DE EMPRESAS SOSTENIBLES LIDERADAS POR MUJERES EN COLOMBIA (MUJERES – ECCO)

El convenio Creación de Empresas Sostenibles Liderado por Mujeres en Colombia propuesto por el BID en el año 2008, no fue ajeno al escenario de fomento al emprendimiento que se venía desarrollando en el país desde hacía varios años. Por el contrario, el inicio de su ejecución en el año 2010 coincide con el de un nuevo plan estratégico del gobierno colombiano, que promulgaba la prosperidad democrática como bandera para alcanzar el crecimiento económico sostenible y la competitividad de las empresas de Colombia⁹¹. De esta manera, se insta en el país una política nacional de emprendimiento, que promueve la creación de empresas basadas en la oportunidad y la innovación como base para lograr un alto potencial de crecimiento.

Hasta el año 2008 la UCDE de la CCB, había ejecutado convenios de cooperación con entidades que brindan fondos para la ejecución de proyectos que impulsan la creación y fortalecimiento de nuevas empresas, pero ninguno con un presupuesto tan importante

⁸⁸ PÉREZ, Mary Luz. Políticas Públicas De Emprendimiento En Colombia. Pasantía de Investigación para optar el título de contador. Cali. Universidad Autónoma De Occidente. Facultad De Ciencias Económicas Administrativas, 2013. P. 10.

⁸⁹ PÉREZ Op. cit 25

⁹⁰ PÉREZ Op. cit 25

⁹¹ Departamento Nacional de Planeación. Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. [En línea]. Bogotá, D.C. [citado 2 de Junio 2014]. Disponible en: <
<https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=NOQVO8cdJaA%3D&tabid=82>>

y por ende un alcance tan grande como el otorgado por el BID – FOMIN para la ejecución del convenio “Creación de Empresas Sostenibles Liderado por Mujeres en Colombia”. Teniendo en cuenta que el monto destinado excedía la capacidad de ejecución de la CCB, se definió un proyecto cuyo alcance incluía varias ciudades del país donde se encontraran cámaras de comercio que fueran aliadas estratégicas efectivas y que tuvieran la capacidad de ser co-ejecutoras; las entidades escogidas para co ejecutar el proyecto fueron la cámara de Cartagena, Cúcuta y Barrancabermeja. El proyecto, que luego adoptó el nombre de Mujeres ECCO (emprendedoras colombianas por la competitividad) como estrategia de mercadeo y posicionamiento de marca, tuvo una financiación de \$1, 196, 861, 000 (COP) que correspondía al 60% del monto total y una contrapartida del 40%, que fue asumida por las cuatro cámaras de comercio, de acuerdo a una distribución porcentual que tenía en cuenta la capacidad de ejecución de cada una de las entidades participantes. Los porcentajes de asignación también corresponden al grado de contribución que debía hacer cada entidad, con respecto al principal indicador del marco lógico que concierne a este sub componente, que es la creación de 200 empresas dirigidas por mujeres. La tabla 1, muestra los porcentajes de asignación, la contrapartida correspondiente, la meta de cada unidad ejecutora y el número de empresas creadas por cada una.

Tabla 11. Porcentaje de asignación de recursos para cada una de las entidades participantes

| Cámara ejecutora | Porcentaje De Asignación / Ejecución por entidad (%) | Monto de la contrapartida (COP) | Meta planeada de empresas a crear | Número de empresas creadas |
|------------------|--|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| Bucaramanga | 44% | \$ 419.519.500,00 | 88 | 112 |
| Barrancabermeja | 6% | \$ 25.171.170,00 | 12 | 9 |
| Cúcuta | 25% | \$ 209.759.750,00 | 50 | 71 |
| Cartagena | 25% | \$ 209.759.750,00 | 50 | 55 |
| Total | 100% | \$864.210.170,00 | 200 | 247 |

Pérez, 2014.

¿QUÉ ES UNA CONTRAPARTIDA?

Es una compensación económica que corresponde a las unidades ejecutoras de proyectos de asistencia técnica con unidades cooperantes como el BID. En el caso de esta entidad, cada agencia ejecutora es responsable de contribuciones de contrapartida entre un 30% y un 50% de la cantidad total del proyecto propuesto, dependiendo del tamaño y nivel de desarrollo del país en el que se va a ejecutar la propuesta.

Fuente: Elaboración propia basada en

4 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA MUJERES ECCO

El ocho de Noviembre del 2008, el convenio de cooperación técnica entre la CCB y EL BID-FOMIN es aprobado (Véase Anexo 1). La etapa de formulación o planeación del proyecto se llevó a cabo en enero del 2009 utilizando como referente para el diseño de la estrategia de enseñanza, el modelo de emprendimiento del programa “Jóvenes con Empresa” ejecutado por el BID y la Fundación Corona desde el año 2004 hasta el año 2008. Es hasta Noviembre del 2009, que se celebra el contrato del convenio entre la CCB y el BID.

Posterior a la firma del convenio, se crearon las condiciones previas para la puesta en marcha del programa. Se seleccionó el equipo ejecutor del proyecto: Pedro Enrique Olaya, como Coordinador Ejecutivo Nacional, Natalia Cristina Camacho como coordinadora nacional administrativa y financiera y Carlos Andrés Rodríguez, como coordinador operativo en la ciudad de Bucaramanga**. Ellos fueron los encargados de diseñar el marco lógico del proyecto***, en donde se definió el fin, el propósito y los componentes necesarios para el cumplimiento del proyecto Mujeres Ecco y que presentan varias modificaciones al modelo guía de Jóvenes con Empresa como se evidencia en el siguiente cuadro comparativo.

** Andrés renunció al cargo antes de empezar la cuarta cohorte del programa. La vacante fue suplida por Gustavo Adolfo García, quien se antes se desempeñaba como funcionario del registro público.

*** El enfoque de Marco Lógico (EML) es un método de planificación de proyectos orientados a procesos, cuyo principal resultado es una matriz que incluye un fin (objetivo de desarrollo), la situación final a la que se quiere llegar o propósito (objetivo general), resultados esperados (objetivos específicos), las actividades principales y los indicadores de evaluación de los recursos del proyecto

Programa Jóvenes con Empresa

Programa de apoyo al emprendimiento dirigido a jóvenes de ambos sexos con estudios técnicos o universitarios residentes en las tres ciudades objetivo: Bogotá, Medellín y Cali. La selección de los beneficiarios debía garantizar la equidad étnica y de género. También fueron beneficiarios del proyecto docentes, mentores y analistas de crédito, que fueron capacitados en promoción de la empresarialidad y 10 instituciones de formación de emprendedores.

Fin: Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali

Propósito: Desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de Bogotá, Medellín y Cali.

Componentes:

1. Mejora de capacidades institucionales para motivar y capacitación de nuevos emprendedores.
2. Apoyo al desarrollo de nuevas empresas
3. Difusión de mejores prácticas

Programa Mujeres Ecco

Programa de apoyo al emprendimiento dirigido a mujeres con estudios técnicos o universitarios residentes en las cuatro ciudades objetivo: Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena y Barrancabermeja.

Fin: Contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta y Cartagena, a través del desarrollo del emprendimiento femenino

Propósito: Fomentar la creación y el fortalecimiento de empresas sostenibles y competitivas lideradas por mujeres.

Componentes:

1. Sensibilización y promoción
2. Creación y acompañamiento de las nuevas empresas
3. Capacitación en tecnologías de información y comunicación
4. Evaluación y difusión de los resultados

En la figura 1, se explicará más detalladamente los componentes del programa mujeres Ecco.

Figura 35. Componentes definidos en el Marco Lógico del proyecto Mujeres Ecco.



Fuente Creación de Empresas Sostenibles Lideradas por Mujeres en Colombia. Project Profile. Modificado por las autoras.

El componente del programa Mujeres Ecco llamado “Creación y acompañamiento de las nuevas empresas”, estaba a su vez dividido en dos subcomponentes: **Creación de empresas y Fortalecimiento empresarial**. El primero, como su nombre lo indica, brindaba asesoría para la creación de empresas, a mujeres con una idea de negocio innovadora, sostenible, competitiva y con potencial de crecimiento, estas mujeres pasaron tener una idea de negocio a tener una empresa consolidada en el mercado. Por otro lado, el subcomponente fortalecimiento empresarial, tenía como objetivo brindar a empresarias que tuvieran como mínimo un año de operación, las herramientas necesarias para el crecimiento de su empresa y mejorar su participación en el mercado. Los apoyos recibidos en este sub componente fueron diagnósticos empresariales que si bien son importantes para el fortalecimiento de las empresas, no fueron percibidos por las beneficiarias como relevantes en el funcionamiento y en los indicadores de estas⁹².

El 3 de Abril del 2010, se hace el lanzamiento formal del programa Mujeres ECCO en el Centro Cultural del Oriente en Bucaramanga, ante diferentes gremios y asociaciones de la ciudad, en donde se le comunicó a la comunidad Bumanguesa acerca del alcance del proyecto y de los actores involucrados en el desarrollo de él. En la imagen 1 se muestran algunos de estos actores; otras evidencias fotográficas del desarrollo del programa se muestran en el Anexo 2.

⁹² CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA NO REEMBOLSABLE ATN/ME-11301-CO. Evaluación de impacto. Consultoría realizada por Clara Lucía Pérez Arroyave. Bucaramanga; 2014.

En el sub componente creación de empresas, se brindaba un acompañamiento personalizado en el proceso de formalización de la idea de negocio. De esta manera, se espera que una beneficiaria que cumpla el ciclo de formación propuesto por el programa Mujeres Ecco, muestre un cambio significativo en diferentes aspectos personales y empresariales, como lo son los conocimientos y competencias, las actitudes empresariales y las redes de colaboración.

Perfil de ingreso para emprendedoras con idea de negocio

La convocatoria del programa Mujeres Ecco, iba dirigida a crear empresas competitivas y sostenibles, por lo que se orientó a mujeres profesionales que tuvieran una idea de negocio clara y encaminada a desarrollar productos o servicios innovadores con una diferenciación evidente en el mercado. El nivel académico exigido, se justificaba desde el hecho de que los conocimientos que ofrecía el programa a través de sus capacitaciones y talleres, podrían ser mejor asimilados por mujeres con un nivel de formación profesional. Las excepciones que se hicieron a este requisito, se dieron para perfiles que sin ser profesionales, mostraban gran potencial emprendedor.

La beneficiaria del programa también debía contar con capital o capacidad de endeudamiento para la puesta en marcha de su empresa, pues el programa no otorgaba ningún tipo de apoyo económico para la implementación del plan. El perfil requerido por el programa se muestra en la figura 2.

¿Era suficiente con tener una buena idea de negocio?

En ocasiones, se encontraban ideas de negocio que no eran aptas para continuar en el programa pese a que eran muy buenas. Las principales causas eran tiempos de implementación mucho mayores al contemplado dentro del cronograma de cada cohorte (3 meses), e ideas de negocio prometedoras pero sujetas a un mercado que no permitían que fuera oportuno implementarlas en ese momento.

Figura 36. Perfil de la aspirante



Fuente Elaboración propia a partir de la página web del programa y de las declaraciones del equipo ejecutor

Descripción del ciclo de formación vivido por las emprendedoras

EL CONSULTOR “ECCO”

Los consultores que participaban del programa, no solo debían contar con un buen nivel académico, experiencia profesional y habilidades para la transmisión de conceptos empresariales, sino también con disposición para ser formados en el modelo de emprendimiento del programa. Además, debían tener habilidades para detectar victorias empresariales tempranas, que pudieran fomentar la confianza de las emprendedoras a lo largo de su formación.

Antes de empezar a convocar a las beneficiarias de la primera cohorte del programa, surgió entre el equipo ejecutor la necesidad de garantizar un acompañamiento efectivo e integral a las ideas de negocio a lo largo del ciclo de formación. De ahí, nace el **Comité de expertos para la implementación de negocios (CEIN)** como metodología de acompañamiento a emprendedoras del programa Mujeres ECCO, que consiste en el trabajo integrado y simultáneo de tres consultores, cada uno orientado a una de las tres áreas de formación en que se brindaba consultoría en el programa Mujeres Ecco: finanzas, mercadeo y estrategia.

Esta metodología, difiere de la tradicional donde cada consultor se encarga de cumplir con los objetivos de un área de formación específica sin tener en cuenta las otras áreas que están siendo intervenidas, pues en ella los tres consultores expertos trabajaban en equipo y con objetivos comunes.

Adicionalmente, estos consultores participaban activamente en la selección de las beneficiarias del programa de acuerdo al perfil propuesto. La convocatoria era realizada por medio de la prensa (locales- nacionales), página web, radio y por correo electrónico a las mujeres que hubieran registrado una empresa en el último año.

A partir de ahí, las mujeres iniciaban un ciclo de formación compuesto por seis etapas y tres filtros (Véase Anexo 3), que fueron evolucionando gracias a la implementación de las lecciones aprendidas durante cada una de las siete cohortes en que se ejecutó el programa. Las emprendedoras debían dedicar siete meses al ciclo de formación, el cual estaba distribuido de la siguiente forma:

1 Mes dedicado a la selección de las ideas de negocio y a la etapa de formación general en emprendimiento.

3 meses formulando un plan de negocios.

3 meses para poner en práctica el plan de negocios.

La figura 3, muestra en detalle en qué consistía cada una de las etapas desarrolladas en los siete meses que duraba el ciclo de formación.

Figura 37. Ciclo de formación del sub componente creación de empresas





Talleres para identificar oportunidades de negocio. Talleres de Innovación (8h)

Orientados a identificar tendencias, demanda externa o escenarios de compras estatales. Eran un escenario para desarrollar la creatividad de las emprendedoras en función de su idea de negocio.



Formulación del Plan de negocios (Sesiones de grupo y consultorías uno a uno)

Talleres de formación para la elaboración del plan de negocios. A partir de la cuarta cohorte, se dejó de utilizar como herramienta de planificación el tradicional plan de negocios, para implementar una versión inédita del mismo llamada "modelo-plan de negocios". En el año 2013 el equipo ejecutor del programa le dio más importancia al modelo Canvas para que las beneficiarias pudieran presentar su modelo de negocio a las entidades que exigían este modelo para otorgar financiación, hasta el punto en que decidieron tomar los aspectos que componen el plan de negocios y ubicarlos dentro de los nueve componentes del Canvas, logrando lo que ellos llamaron "un modelo-plan de negocios" que permitía a las beneficiarias contar con lo mejor de ambas herramientas. Como dije en el caso, incluir esto en el recuadro de plan de negocios.



Segundo Filtro
(Aproximadamente 15 seleccionadas)



Implementación de la idea de negocio (consultorías uno a uno con los expertos del grupo CEIN)

(tres meses de implementación y (20 h) de asistencia técnica in situ)

A esta etapa llegaban en promedio, la mitad de las mujeres que completaron el plan de negocios. Se brindó asistencia técnica y acompañamiento en la implementación del plan de negocios, mediante asesorías in situ entre otras actividades prácticas que variaban de acuerdo a las necesidades de cada idea de negocio. Los consultores se reunían cada quince días a socializar entre ellos los avances logrados en cada una de las áreas de formación y de acuerdo a esto decidir cuál sería el camino para alcanzar los objetivos empresariales que se definieron en el modelo-plan de negocio y reevaluar los riesgos a los que se podían ver enfrentadas las empresas. El principal reto de este modelo de intervención, es que implicaba un compromiso de los tres consultores para llevar el mismo ritmo de trabajo independiente, además de tener que buscar la manera de conciliar los tres puntos de vista para lograr los mejores resultados de la intervención.



Promoción comercial y consolidación de la nueva empresa

Se orientó a las emprendedoras para seleccionar los mercados más propicios de acuerdo al tipo de producto o servicio y además se les brindó apoyo económico para que participaran en eventos y ferias comerciales.

6 RESULTADOS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO

El 27 de marzo del 2014, El programa Mujeres Ecco realizó el cierre oficial en el evento que tuvo lugar en el auditorio de Neomundo de la ciudad de Bucaramanga. Allí presentó ante sus stakeholders**** los resultados de las siete cohortes realizadas en cada una de las cuatro ciudades junto con las experiencias de algunas de las beneficiarias del

**** Grupos de interés

programa y representantes de la primera réplica del programa en la ciudad de Ibagué. Dentro de los principales logros expuestos en este evento están⁹³:

- 247 nuevas empresas creadas por mujeres, superando la meta inicial de 200 nuevas empresas. Igualmente, se fortalecieron 172 empresas en operación, sobrepasando ostensiblemente la meta de 100 empresas.
- Las 247 nuevas empresas creadas y apoyadas con el programa MUJERES ECCO ha contribuido a generar 1.382 empleos (592 directos y 790 indirectos), movilizandoinversiones cercanas a los US\$ 3.087.500 y generando ventas del primer año aproximado a los US\$ 6.175.000
- El promedio de ventas por empresa durante el primer año alcanzó los US\$25.150 y registraron una inversión inicial promedio de US\$12.500
- Un total de 2,4 empleos directos y 3,2 indirectos en promedio por empresa.

Estos resultados mostraron a la comunidad que el programa Mujeres Ecco superó satisfactoriamente los indicadores propuestos en el marco lógico, como se muestra en la tabla 2. Otros datos de interés son mostrados en el Anexo 4.

Tabla 12. Resultados del programa Mujeres Ecco en las cuatro ciudades del país

| | Mujeres sensibilizadas | Mujeres Capacitadas en el modelo de emprendimiento | Planes de negocio creados | Empresas creadas |
|----------|------------------------|--|---------------------------|------------------|
| Meta | 6000 | 600 | 300 | 200 |
| Logradas | 6367 | 706 | 510 | 247 |

Fuente Informe de visita oficial de inspección técnica y cierre de proyecto, 2014

Resultados del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga

En Bucaramanga, el programa Mujeres Ecco, se llevó a cabo satisfactoriamente incluso superando las expectativas iniciales que tenía asignado el equipo ejecutor de esta ciudad. Las metas y los principales logros alcanzados se muestran en la tabla 3 y en la tabla 4.

Tabla 3. Resultados del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga.

⁹³ Banco Interamericano de Desarrollo. INFORME DE VISITA OFICIAL DE INSPECCION TECNICA Y CIERRE DE PROYECTO. Bucaramanga, marzo del 2014.

| | Mujeres sensibilizadas | Mujeres Capacitadas en el modelo de emprendimiento | Planes de negocio creados | Empresas creadas |
|----------|------------------------|--|---------------------------|------------------|
| Meta | 2640 | 264 | 132 | 88 |
| Logradas | 2557 | 320 | 204 | 112 |

Fuente Informe de Avance Actividades mes 57. Marzo de 2014. Pedro Enrique Olaya Díaz – Coordinador Ejecutivo Nacional

Tabla 4. Empresas implementadas por cohorte en la ciudad de Bucaramanga.

| AÑO | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | TOTAL |
|---------|------|----|------|----|------|----|------|------------|
| COHORTE | I | II | III | IV | V | VI | VII | 7 cohortes |
| Nº ECCO | 15 | 15 | 20 | 15 | 16 | 15 | 16 | 112 |

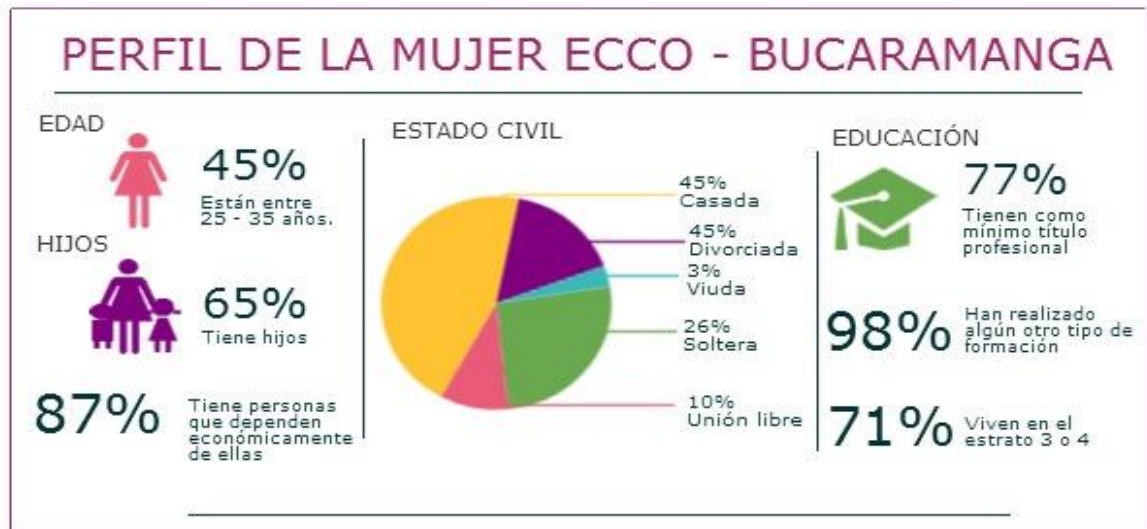
Fuente Informe de Avance Actividades mes 57. Marzo de 2014. Pedro Enrique Olaya Díaz – Coordinador Ejecutivo Nacional

¿QUIENES SON LAS MUJERES ECCO – BUCARAMANGA?*****

Las principales de características que describen el perfil de la Mujer Ecco de la ciudad de Bucaramanga se presentan en la figura 4.

***** Para recopilar la información que permitió realizar las caracterizaciones que se presentan a continuación, se hizo una encuesta a una muestra significativa de empresarias, estratificada por cohorte.

Figura 38. Perfil de la Mujer Ecco Bucaramanga



Fuente Elaboración propia

¿QUE CARACTERIZA SU ACTIVIDAD EMPRENDEDORA?

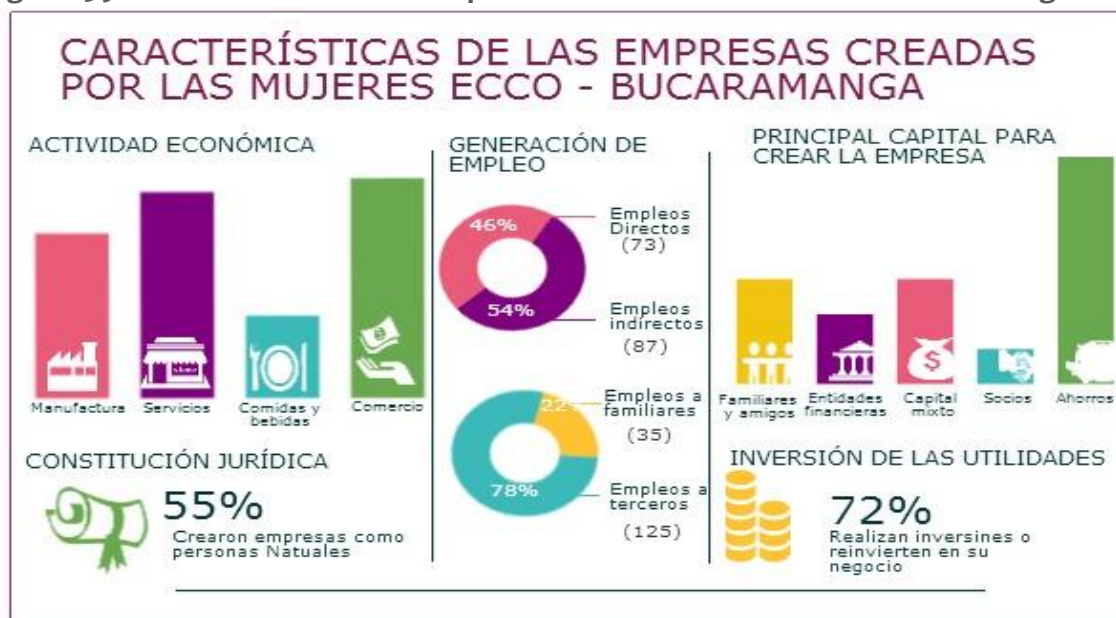
Figura 5. Características de las empresas creadas en la ciudad de Bucaramanga



Fuente Elaboración propia

¿QUE ASPECTOS DEFINEN SU ACTIVIDAD EMPRESARIAL?


Figura 39. Características de las empresas creadas en la ciudad de Bucaramanga.










Fuente Elaboración propia

¿Y CÓMO VAN LAS EMPRESAS CREADAS?

A partir de un análisis de las diferentes áreas funcionales de las empresas se puede hacer a una idea de las prácticas empresariales llevadas a cabo por las empresarias ECCO. En el Anexo 5 se presenta más información.

| | Área de la empresa | Hallazgos |
|----------------|---|---|
| ADMINISTRACIÓN | <p>Recursos Humanos:</p>  | Como principal fuente de reclutamiento, se destacan la selección de familiares o conocidos con un nivel de educación técnico o tecnólogo como mínimo para suplir las vacantes de la empresa y la práctica de realizar por lo menos una capacitación al año. |
| | Planeación | En general, las mujeres consideran que la rentabilidad de las empresas creadas es aceptable. También |

| | | |
|------------------|---|---|
| |  | afirman tener definidos los objetivos a largo plazo y el organigrama de la empresa. |
| | Imagen y Publicidad  | Las redes sociales son medios que todas las beneficiarias usan para darse a conocer en el mercado, aunque también aseguran participar en eventos locales para posicionar su marca en el mercado. |
| | Ventas  | Basan la determinación de la demanda a partir de diferentes métodos de estimación. Solo un pequeño porcentaje utiliza como único método de estimación de demanda el sentido común. Así mismo aseguran investigar periódicamente sobre las tendencias del mercado para sus productos e interactuar con clientes a través de redes sociales, web y correo electrónico. |
| OPERATIVO | Manufactura o Prestación de Servicios  | Se caracterizan por tener la calidad de sus productos y/o servicios como prioridad competitiva, aunque también se esmeran por cumplir con la hora de entrega de sus productos y/o servicios. También han definido las actividades de su proceso productivo, pero sin documentar o controlar dichos procesos. El computador es la herramienta principal para llevar el control de las operaciones de las empresas. |
| | Calidad  | La satisfacción de los clientes es medida preguntando directamente a los clientes y miden la calidad de los productos mediante inspección visual y monitoreo del proceso de producción y o prestación de servicios. Estas actividades dan como resultado un bajo nivel de reproceso por fallas de calidad. |
| | Producto  | Tienen en cuenta la mayoría de los insumos recomendados para el cálculo de los costos de sus productos y/o servicios. Por otro lado el precio de venta se define principalmente de acuerdo a un análisis de costos y gastos. Adicionalmente dentro sus |

| | | |
|-----------|--|---|
| | | prácticas ofrecen por los menos un nuevo producto a sus clientes al año. |
| LOGÍSTICO | Distribución  | En su mayoría los productos o servicios se distribuyen / prestan en la ciudad de Bucaramanga, y en una menor proporción a nivel nacional. |

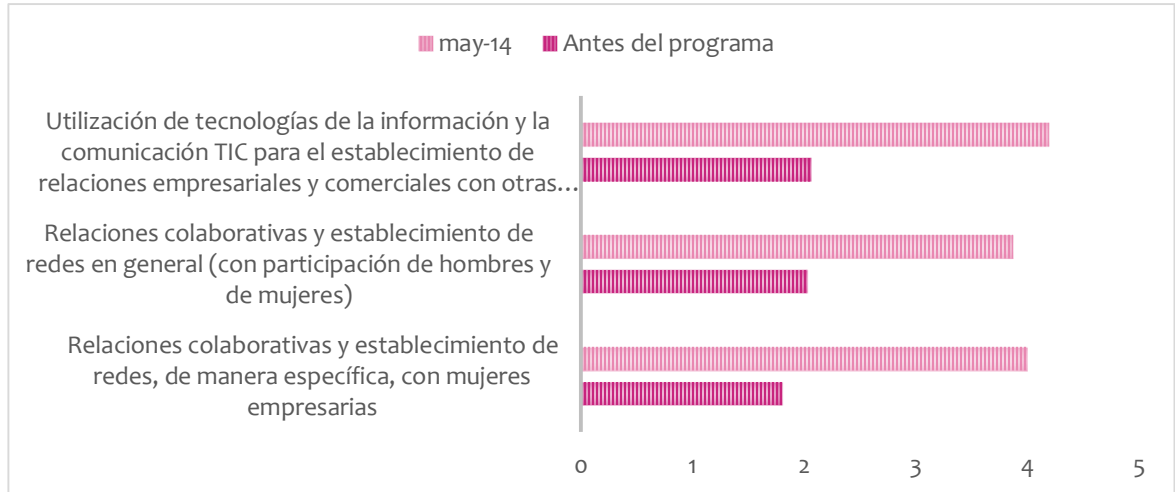
¿QUE IMPACTO TUVO EL PROGRAMA EN EL EMPRENDIMIENTO DE SUS BENEFICIARIAS?*****

El programa Mujeres Ecco, generó un innegable impacto en el interés de las mujeres por construir “Relaciones Colaborativas”. De manera específica, las relaciones colaborativas y el establecimiento de redes con otras empresarias, es el aspecto más influenciado por la intervención del programa. Jessica Peña, gerente de Hatsy una empresa que diseña prendas de vestir y accesorios para diferentes tribus urbanas y quien es beneficiaria de la sexta cohorte del programa, asegura que durante este, creó lazos de amistad con otras mujeres y que está liderando la creación de una red de formación para empresarias con algunas de ellas. Esta empresaria también se vinculó mediante el programa Mujeres Ecco, a la iniciativa española “Ellas conectan”, que reúne a mujeres de ocho ciudades del mundo para intercambiar experiencias de emprendimiento y crear redes de cooperación entre ellas. Por su parte, Yeilerth Romero, beneficiaria de la quinta cohorte y gerente de Franja Verde Paisajismo, una empresa que presta el servicio de Diseño de Jardines, afirma que el programa era un lugar propicio para crear no solo relaciones de cooperación comercial con otras de las mujeres, sino también un espacio para entablar amistades entre ellas. De esta manera, las mujeres se convertían en parte de una comunidad en la que se intercambian vivencias que contribuyen a aprender a equilibrar el rol de mujer con el de una empresaria exitosa, tal como asegura Laura Mejía, beneficiaria de la segunda cohorte y directora del estudio de diseño Ladoamable. También es común, encontrar la asociación de varias mujeres Ecco para la venta de productos complementarios; en el caso de Adriana Reyes, beneficiaria de la tercera

***** El impacto del programa fue medido a través de un diseño de controles reflexivos y utilizando como modelo de estimación una regresión Probit Ordenada a una muestra representativa de mujeres del sub componente creación de empresas en la ciudad de Bucaramanga. Los resultados econométricos para la variable de tratamiento se muestran el anexo 6.

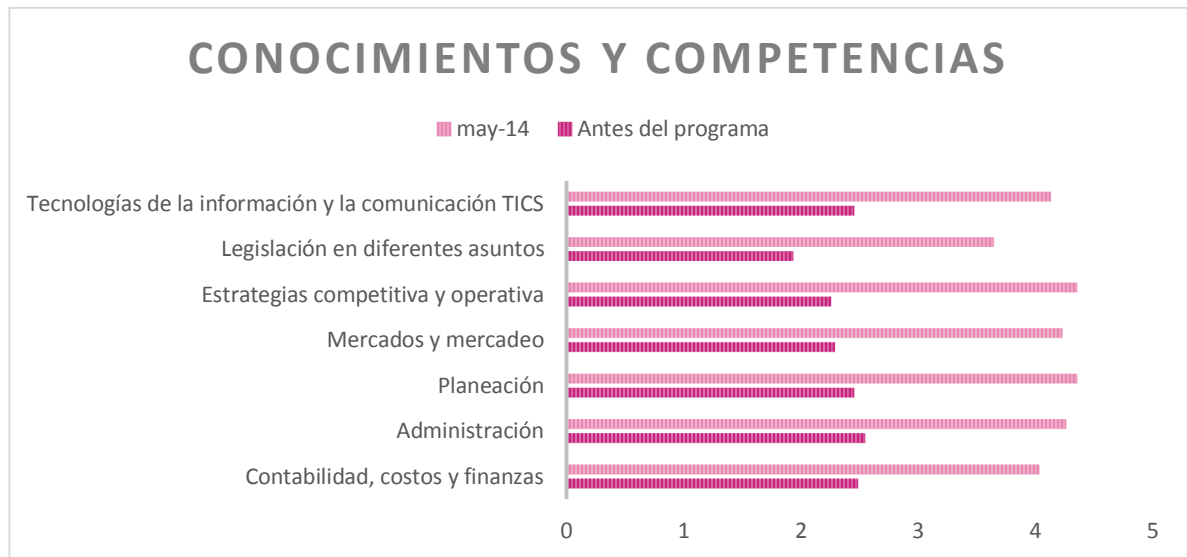
cohorte del programa, en la sede de su casa de modas se ofrecen zapatos y accesorios de otras mujeres empresarias y algunas de ellas son de la familia Ecco.

Gráfica 1. Relaciones colaborativas antes y después del programa (Mayo 2014)



Los Conocimientos y las Competencias de las beneficiarias también se vieron impactadas por el programa, especialmente en las temáticas mercados/mercadeo y estrategia competitiva/ operativa. Para Lina María Cadena, beneficiaria de la cuarta cohorte los conocimientos que adquirió en el área de mercadeo le han permitido capacitar a sus 11 empleados, quienes están entrenados para vender los productos y servicios de su centro de Medicina Estética y Spa, así como también aplicar estrategias de mercadeo exitosas creadas a partir de una gestión basada en la relación con los clientes, que sirve de soporte para lograr un alto nivel de ventas, incluso en temporadas de baja demanda. Por su parte Ana Acevedo beneficiaria de la quinta cohorte y ganadora del premio al emprendimiento innovador del programa DINAMO de LA CCB asegura que Mujeres Ecco influyó mucho en sus capacidades para diseñar estrategias competitivas para su empresa, Industria Cultural Cuarto Creciente. “Fue como entrar al océano azul de las tendencias actuales de innovación. Ahora pienso que uno no vende un cuadro, sino exclusividad. Ya no se vende un taller sino un momento grato para un niño, un estilo de vida. Uno ya está pensando en que los productos y los servicios que ofrece, deben tener esa clase de atributos”.

Grafica 2. Conocimientos y competencias antes y después del programa (Mayo 2014)

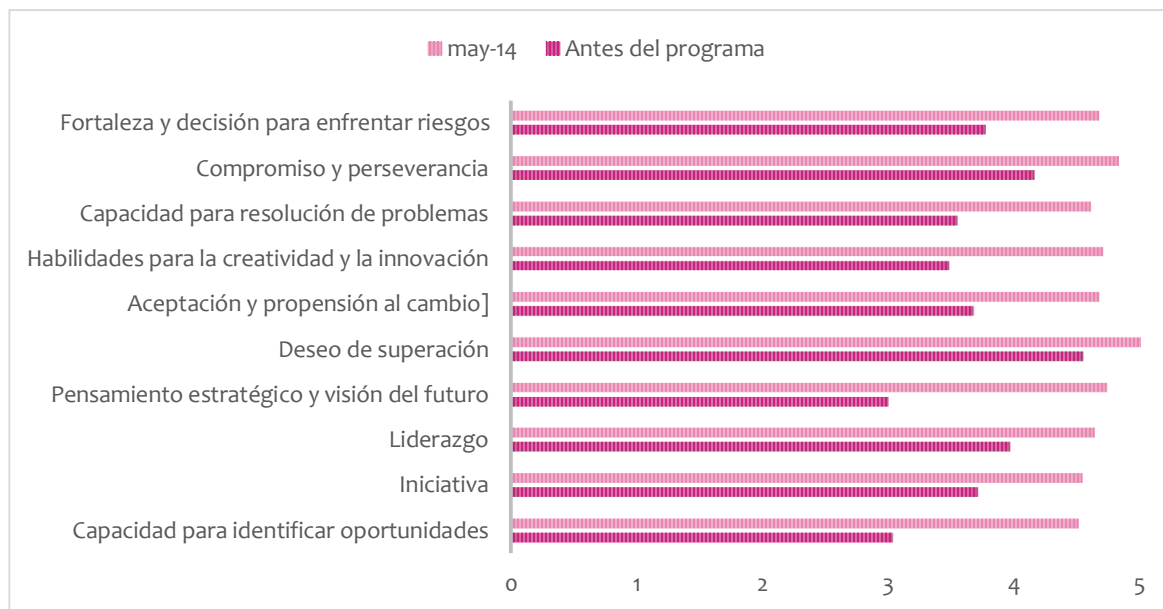


Así mismo, los Valores y Actitudes empresariales de las mujeres también se vieron influenciados por el programa, en especial en las capacidades para pensar estratégicamente y a encaminar su visión empresarial hacia el futuro. “La principal contribución que el programa hizo a mi empresa, fue guiarnos en la determinación de objetivos que tuvieran resultados medibles, alcanzables y los criterios para determinar el éxito de los mismos. Después del programa empezamos a pensar en crecer, en que hay que poner unas metas claras y en que debíamos planear para conseguirlas, asegura Laura Mejía. Por su parte Adriana Reyes, asegura que la principal habilidad que desarrolló durante el programa, fue la planeación estratégica que adquirió en la etapa de formulación del plan de negocios, pues asegura que pasó de ser una persona que tenía ideas y empezaba a desarrollarlas, a ser alguien que planea cómo ejecutar las actividades para alcanzar los objetivos que tiene en mente para llevar a cabo las actividades de su casa de modas.

Claudia Rueda, beneficiaria de la primera cohorte del programa afirma tener una clara la visión del futuro gracias a su participación en el programa. “Quiero abrir una sucursal de “Pets Evolution” donde solo se preste el servicio de peluquería canina y se vendan los accesorios para mascota que fabricamos en Bucaramanga, y luego de consolidado, replicar el modelo en Bogotá”. De la misma manera, María C. Mantilla, beneficiaria de la séptima cohorte, afirma que quiere posicionar el nombre de su restaurante “Asia Garden”, por lo que se concentrará en poner en prácticas las lecciones aprendidas en

estrategias comerciales usadas en el último año. Asegura que a mediano plazo, está enfocada en el mejoramiento continuo del servicio para lograr su sueño de abrir otra sucursal del restaurante en la ciudad.

Gráfica 3. Valores y actitudes empresariales



La información complementaria que permite analizar más a fondo el impacto generado por el programa en las beneficiarias se muestra en el Anexo 6.

Catalizadores del emprendimiento

La creación de empresas es una alternativa para la inserción en el mercado laboral de las mujeres y contribuye al empoderamiento de las mismas. En este sentido, los programas de apoyo al emprendimiento femenino, sirven como catalizadores, al brindar un servicio integral de apoyo personalizado a la creación de empresas que puedan ser competitivas y perdurables en el tiempo. No obstante, debe recordarse que en Latinoamérica y el Caribe algunas de las principales barreras que enfrentan las mujeres en relación a sus contrapartes de países desarrollados son precisamente, la falta de políticas y programas de apoyo, la ausencia de estímulos a la actividad emprendedora, el exceso de normativas y procedimientos para la creación de empresas y el difícil acceso a fuentes de financiación.

De lo anterior y como afirma la Organización mundial del trabajo (OIT) a través de su programa Women's Entrepreneurship Development (WED), el fomento a los programas

de este tipo debe ser impulsados en la región en aras de que las mujeres puedan convertir su empresa en una de alto crecimiento, sin dejar de lado sus necesidades y los roles que normalmente tienen en la vida familiar. Además, estas iniciativas deben contar con seguimiento y apoyo durante las fases subsecuentes para mantener el crecimiento de sus empresas⁹⁴.

Bibliografía

National Business Incubation Association. About us. [En línea]. Ohio. NBIA. [Citado 1 de Junio del 2014]. Disponible en: <https://www.nbia.org/about_nbia>

Banco Interamericano de Desarrollo. INFORME DE VISITA OFICIAL DE INSPECCION TECNICA Y CIERRE DE PROYECTO. Bucaramanga, marzo del 2014.

⁹⁴Organización Mundial de Trabajo (OIT). 2013. Le développement de l'entrepreneuriat feminine. Disponible en: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_183754.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: LÍNEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA MUJERES ECCO.



ANEXO 2. IMÁGENES DE LAS BENEFICIARIAS Y VOLANTES DEL PROGRAMA.



ANEXO 3. FILTROS DEL CICLO DE FORMACIÓN DEL SUB COMPONENTE CREACIÓN DE EMPRESAS.

Filtro preliminar: Se realizaba al culminar la sensibilización del programa, a partir del listado de asistencia y del listado de inscripción al proyecto. Se selecciona de las aspirantes inscritas a las posibles beneficiarias y se les cita para la primera sustentación de su idea de negocio.

- **Primer filtro:** Los consultores y miembros del equipo ejecutor, realizaban una entrevista personal a las posibles beneficiarias. Se les aplicaba un formato de evaluación que permitía determinar el nivel en el que se encontraba su capacidad emprendedora y que tan desarrolladas se encontraban las ideas de negocio. En este filtro se seleccionaban aproximadamente 30 mujeres que avanzarían a la siguiente etapa.
- **Segundo filtro:** Este filtro se realizaba cuando culminaba la etapa de elaboración del plan/modelo - plan de negocio. Allí se aplicaba un formato de evaluación para identificar las aptitudes de gestión que desarrollaron las beneficiarias durante todo el proceso de formación, el potencial de generación de empleo y se reafirma que la idea desarrollada, cumplía o no con el tiempo de implementación requerido por el programa. También se tenía en cuenta que la capacidad económica de la empresaria fuera la suficiente para implementación o puesta en marcha de la idea, bien sea por la existencia de capital propio o por capacidad de endeudamiento. Se seleccionaban entre 15 y 18 negocios para ser implementados en cada una de las cohortes del programa.

ANEXO 4. RESULTADOS DEL SUB COMPONENTE CREACIÓN DE EMPRESAS BUCARAMANGA

Tabla 1. Resultados del sub componente creación de empresas por actividad

| | Meta | Logrado |
|---|--|--|
| Taller para identificar oportunidades de negocios | Al menos 4 talleres de oportunidades de negocios realizados | Se realizaron 5 talleres de oportunidades de negocio con asistencia de 146 emprendedoras |
| Foros regionales con entidades financieras | Al menos dos foros regionales en los cuales se sensibilice al sector financiero | Dos ruedas financiera (una en Cartagena y otra en Bucaramanga) |
| Foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global." | Al menos 4 foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global." realizados. | Se efectuaron cuatro foros, uno en cada ciudad, en julio de 2011 |

Fuente. Información suministrada por el programa

Tabla 2. Resultados del sub componente creación de empresas por ciudad

| | BUCARAMANGA | CÚCUTA | CARTAGENA | TOTALES |
|--|------------------|----------------|----------------|------------------|
| Número Empresas creadas | 112 | 23 | 27 | 162 |
| Inversión Inicial (capital invertido para la puesta en marcha) | \$ 2,377,732,335 | \$ 163,211,000 | \$ 179,053,500 | \$ 2,719,996,835 |
| Ventas Generadas a 31/12/2011 | \$ 6,667,834,887 | \$ 228,495,400 | \$ 214,864,200 | \$ 7,111,194,487 |
| Promedio Inversión Inicial | \$ 21,229,753 | \$ 7,096,130 | \$ 6,631,611 | \$ 16,790,104 |

| | | | | |
|--------------------------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Promedio Ventas Generadas | \$ 59,534,240 | \$ 9,934,583 | \$ 7,957,933 | \$ 43,896,262 |
| Empleos Generados a 31/12/2011 | 132 | 55 | 51 | 238 |
| Promedio Empleos Generados | 1.2 | 2.4 | 1.9 | 1.5 |

Fuente. Información suministrada por el programa

Tabla 3. Inversión de capital inicial del sub componente creación de empresas – Bucaramanga por cohorte.

| AÑO | COHORTE | Nº ECCO | INVERSIÓN | PROMEDIO |
|-------|---------|---------|------------------|----------------|
| 2010 | I | 15 | \$ 94,500,000 | \$ 6,300,000 |
| 2010 | II | 15 | \$ 237,950,000 | \$ 15,863,333 |
| 2011 | III | 20 | \$ 490,750,400 | \$ 23,369,067 |
| 2011 | IV | 15 | \$ 140,230,000 | \$ 9,348,667 |
| 2012 | V | 16 | \$ 342,616,000 | \$ 21,413,500 |
| 2012 | VI | 15 | \$ 2,190,905,970 | \$ 146,060,398 |
| 2013 | VII | 16 | \$ 426,305,984 | \$ 26,644,124 |
| TOTAL | | 112 | \$ 3,923,258,354 | \$ 248,999,089 |

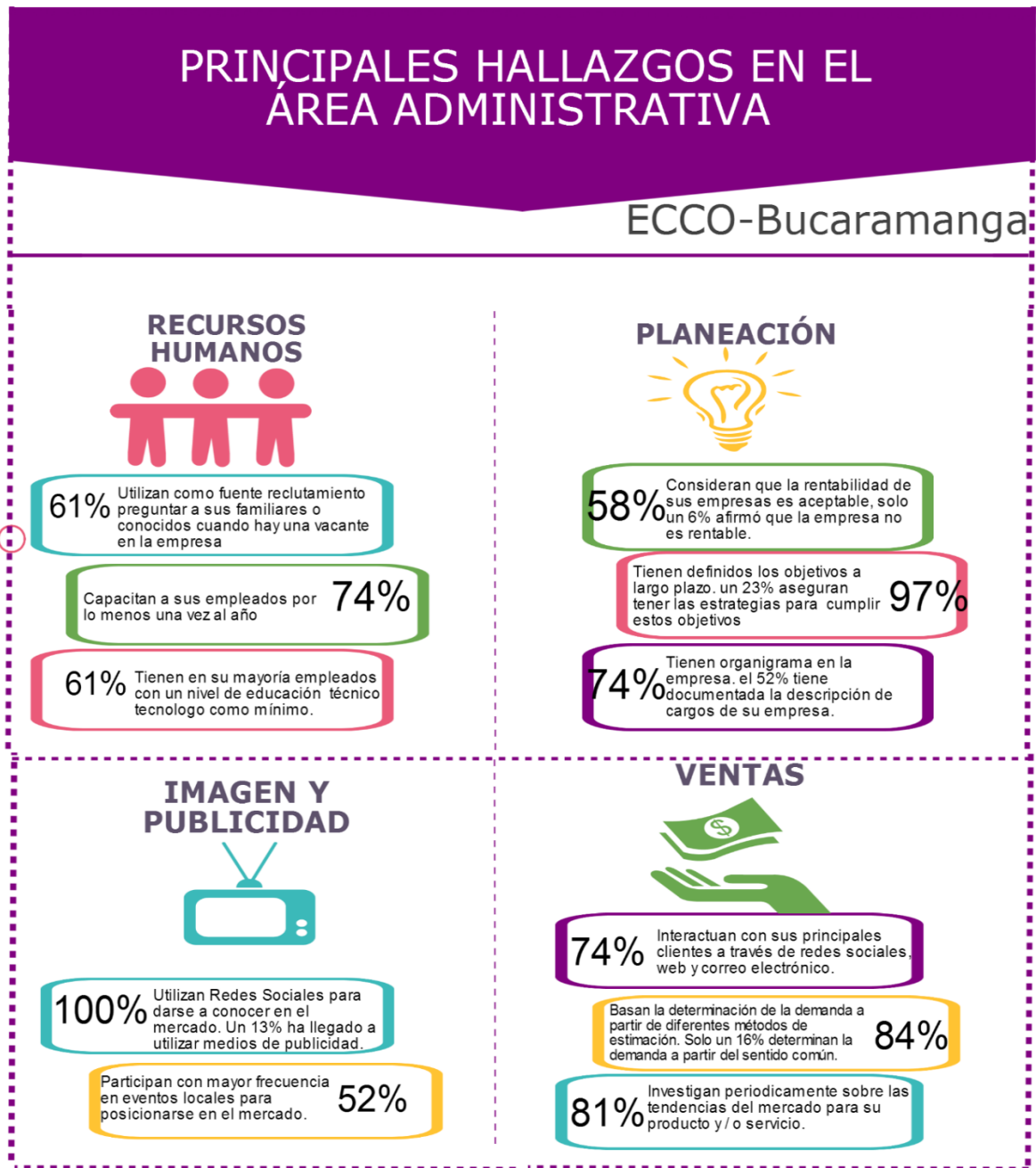
Fuente. Información suministrada por el programa

Tabla 4. Ventas del sub componente creación de empresas – Bucaramanga por cohorte.

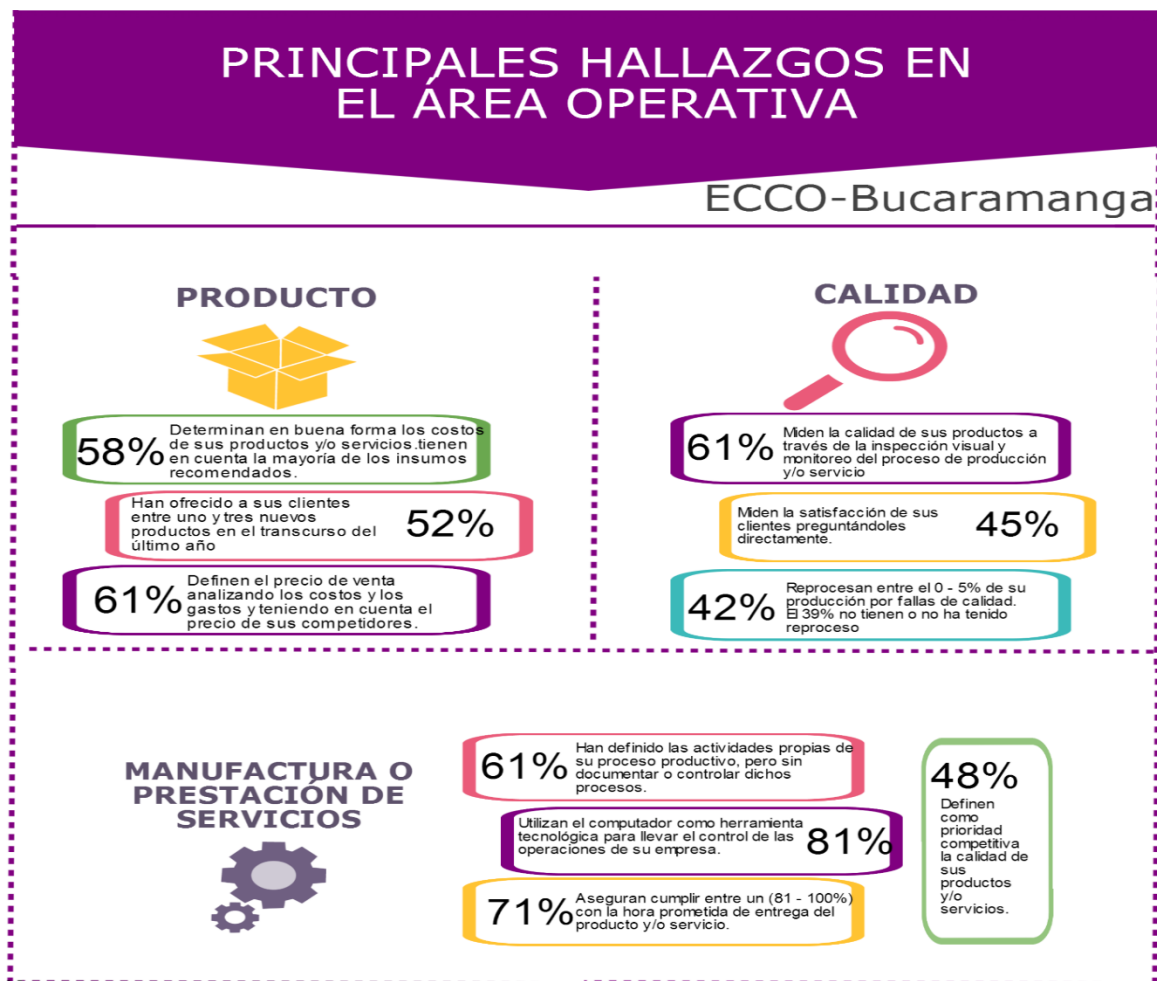
| AÑO | COHORTE | Nº ECCO | VENTAS | PROMEDIO |
|------|---------|---------|------------------|----------------|
| 2010 | I | 15 | \$ 1,060,451,501 | \$ 70,696,767 |
| 2010 | II | 15 | \$ 845,825,964 | \$ 56,388,398 |
| 2011 | III | 20 | \$ 771,963,733 | \$ 36,760,178 |
| 2011 | IV | 15 | \$ 2,549,666,615 | \$ 169,977,774 |

| | | | | |
|-------|-----|-----|------------------|----------------|
| 2012 | V | 16 | \$ 626,004,000 | \$ 39,125,250 |
| 2012 | VI | 15 | \$ 318,125,982 | \$ 21,208,399 |
| 2013 | VII | 16 | \$ 495,797,092 | \$ 30,987,318 |
| TOTAL | | 112 | \$ 6,667,834,887 | \$ 425,144,083 |

Fuente. Información suministrada por el programa



ANEXO 5. INFOGRAFÍA DESEMPEÑO EMPRESARIAL (CONTINUACIÓN)





ANEXO 6. ESTIMACIÓN ECONOMÉTRICA DEL IMPACTO

| Grupo | No. | INDICADORES DE IMPACTO | α_p (impacto) | Error estándar | $P > t $ |
|-----------------------------------|-----|--|----------------------|----------------|-----------|
| Conocimientos y Competencias | 1 | Contabilidad, costos y finanzas | 1,383989 | .3594026 | 0.000*** |
| | 2 | Administración | 1,769334 | .3922253 | 0.000*** |
| | 3 | Planeación | 2,034967 | .4035076 | 0.000*** |
| | 4 | Mercados y mercadeo | 2,06626 | .40761 | 0.000*** |
| | 5 | Estrategias competitiva y operativa | 2,307835 | .4241699 | 0.000*** |
| | 6 | Legislación en diferentes asuntos | 1,544146 | .3599571 | 0.000*** |
| | 7 | Tecnologías de la información y la comunicación TICS | 1,579084 | .3848088 | 0.000*** |
| Valores y actitudes empresariales | 8 | Capacidad para identificar oportunidades | 1,481663 | .3710213 | 0.000*** |
| | 9 | Iniciativa | .9679536 | .3569875 | 0.007*** |
| | 10 | Liderazgo | .9159169 | .356946 | 0.010*** |
| | 11 | Pensamiento estratégico y visión del futuro | 2,382728 | .4399196 | 0.000*** |
| | 12 | Deseo de superación | 1,076764 | .4310603 | 0,012 |
| | 13 | Aceptación y propensión al cambio | .9265979 | .358731 | 0,01 |
| | 14 | Habilidades para la creatividad y la innovación | 1,339738 | .376416 | 0.000*** |
| | 15 | Capacidad para resolución de problemas | 1,573062 | .3860372 | 0.000*** |
| | 16 | Compromiso y perseverancia | 1,067601 | .3911702 | 0.006*** |
| | 17 | Fortaleza y decisión para enfrentar riesgos | .7311837 | .3601198 | 0.042 |
| Relaciones colaborativas | 18 | Relaciones colaborativas y establecimiento de redes, de manera específica, con mujeres empresarias | 2,250595 | .4103287 | 0.000*** |
| | 19 | Relaciones colaborativas y establecimiento de redes en general (con participación de hombres y de mujeres) | 1,793361 | .3745595 | 0.000*** |
| | 20 | Utilización de tecnologías de la información y la comunicación TIC para el establecimiento de relaciones empresariales y comerciales con otras personas y empresas | 2,029022 | .3961374 | 0.000*** |

ANEXO S. Infografías de los resultados de la encuesta diagnostico.

PRINCIPALES HALLAZGOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA

ECCO-Bucaramanga

RECURSOS HUMANOS



61% Utilizan como fuente reclutamiento preguntar a sus familiares o conocidos cuando hay una vacante en la empresa

Capacitan a sus empleados por lo menos una vez al año 74%

61% Tienen en su mayoría empleados con un nivel de educación técnico tecnológico como mínimo.

PLANEACIÓN



58% Consideran que la rentabilidad de sus empresas es aceptable, solo un 6% afirmó que la empresa no es rentable.

Tienen definidos los objetivos a largo plazo, un 23% aseguran tener las estrategias para cumplir estos objetivos 97%

74% Tienen organigrama en la empresa, el 52% tiene documentada la descripción de cargos de su empresa.

IMAGEN Y PUBLICIDAD



100% Utilizan Redes Sociales para darse a conocer en el mercado. Un 13% ha llegado a utilizar medios de publicidad.

Participan con mayor frecuencia en eventos locales para posicionarse en el mercado. 52%

VENTAS

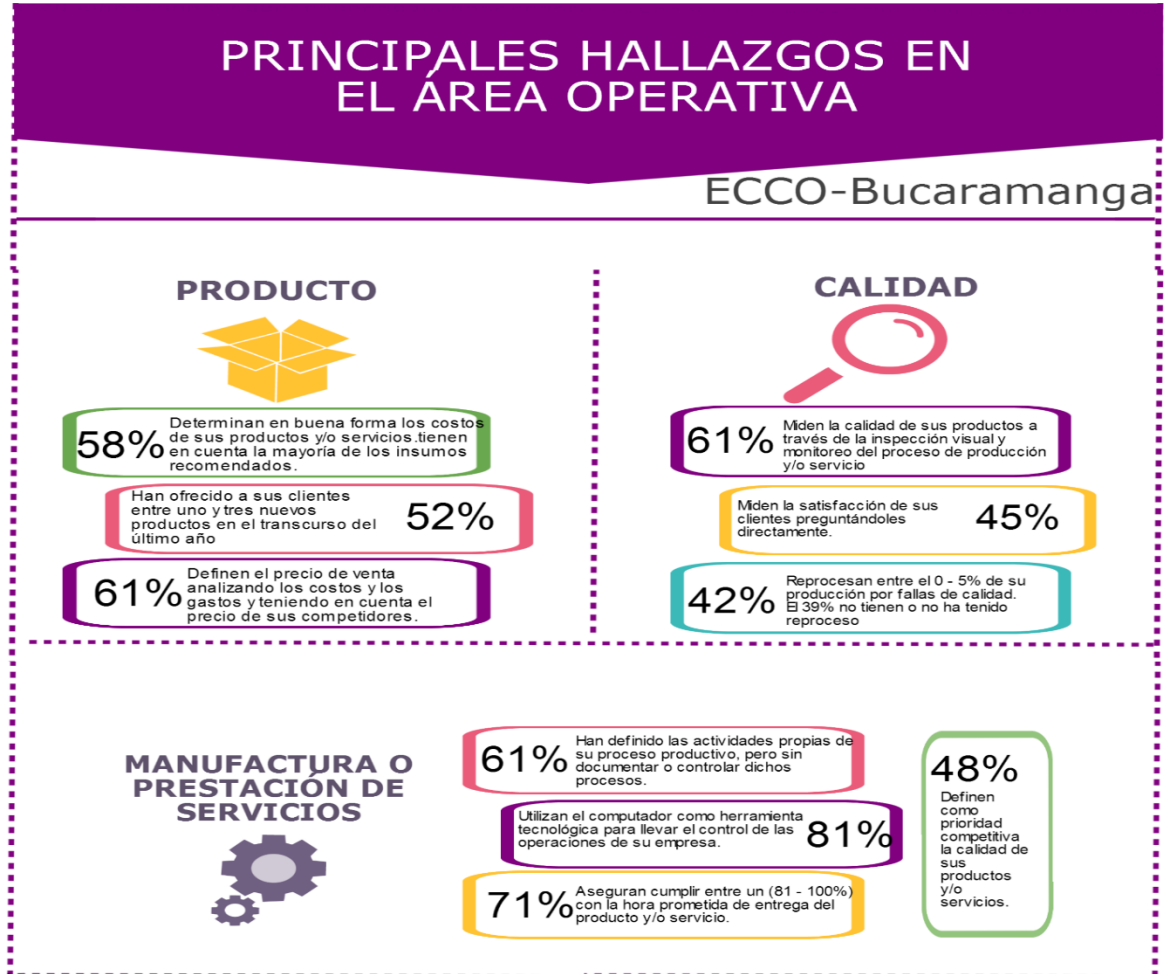


74% Interactúan con sus principales clientes a través de redes sociales, web y correo electrónico.

Basan la determinación de la demanda a partir de diferentes métodos de estimación. Solo un 16% determinan la demanda a partir del sentido común. 84%

81% Investigan periódicamente sobre las tendencias del mercado para su producto y/o servicio.

ANEXO S. Infografía desempeño empresarial (continuación)



ANEXO S. Infografía desempeño empresarial (continuación)



ANEXO T. Nota de enseñanza del estudio de caso pedagógico

NOTA DE ENSEÑANZA

“Estudio de caso de los resultados del subcomponente creación de empresas del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga”

Resumen

El programa de apoyo al emprendimiento mujeres ECCO, fue ejecutado por un equipo de la unidad de cooperación para el desarrollo empresarial de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB), y financiado en un 60% por el BID – FOMIN. Teniendo en cuenta que el monto destinado para el proyecto, excedía la capacidad de ejecución de la CCB, se definió un proyecto cuyo alcance incluía varias ciudades del país donde se encontrarán cámaras de comercio que fueran aliadas estratégicas efectivas que jugaran el rol de co-ejecutoras. Las Cámaras de comercio de Cartagena, Cúcuta y Barrancabermeja fueron las aliadas en el proyecto.

Los resultados del programa en todas las ciudades donde se ejecutó, superaron las metas propuestas en los indicadores del marco lógico (véase tablas 2, 3 y 4 en el caso pedagógico). El caso presenta los principales resultados del programa, a nivel nacional y se centra en los resultados del análisis del impacto hecho por las autoras del programa en la ciudad de Bucaramanga. Lo anterior se complementa con una caracterización de las beneficiarias de la ciudad, de la actividad emprendedora llevada a cabo por ellas, de sus empresas y los principales hallazgos de un diagnóstico a su desempeño empresarial

Uso de la nota de enseñanza

Esta nota de enseñanza hace parte del caso de estudio “Estudio de caso de los resultados del subcomponente creación de empresas del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga” de Herrera y Rojas⁹⁵.

En este estudio de caso, la historia se centra en la influencia que generó el programa Mujeres Ecco en el emprendimiento y en los resultados personales y empresariales de sus beneficiarias. Por lo tanto, este caso se debe utilizar para guiar a los

⁹⁵ Este caso fue escrito por la profesora Aura Cecilia Pedraza, y las estudiantes de pregrado Carolina Herrera Gómez y Lizeth Natalia Rojas Martínez, para obtener al título de Ingenieras Industriales de la Universidad Industrial de Santander como base para la discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

estudiantes en el entendimiento de la función de los programas de apoyo al emprendimiento o las incubadoras de empresas, y de como ellos impulsan los emprendimientos para que estos generen empresas competitivas y sostenibles. Así mismo, el contenido del caso puede contextualizar a los estudiantes sobre el funcionamiento de un programa social como Mujeres Ecco y sobre el impacto que generan este tipo de programas en el emprendimiento de sus beneficiarios.

Objetivos de la nota de enseñanza

- Los estudiantes podrán concluir acerca de la importancia de los programas de apoyo en la creación de empresas competitivas y sostenibles.
- Los estudiantes evidenciarán el impacto que generó el programa Mujeres Ecco en los conocimientos y competencias, actitudes y valores empresariales y en la formación de redes de colaboración en las beneficiarias del sub componente creación de empresas.
- El estudiante podrá identificar el rol que cumplen los programas de apoyo al emprendimiento en la formación y creación de empresas de sus beneficiarias.
- Los alumnos, podrán analizar los principales aspectos de las empresas constituidas en el programa y las características de las mujeres emprendedoras de la región.
- Los estudiantes, podrán concluir acerca del desempeño empresarial de las empresas creadas en el programa Mujeres Ecco.

Plan de enseñanza

La nota de enseñanza está contemplada para una clase de discusión de una a dos horas de duración. Las fases que se deben seguir en el análisis del estudio de caso⁹⁶, son las descritas a continuación.

Fase preliminar (etapa de trabajo individual): Se sugiere al profesor de la asignatura creación de empresas, disponer el caso en la plataforma MOODLE para que el estudiante lo lea en casa y se prepare para la discusión en clase.

Fase de discusión en clase: Tan pronto comience la clase, dividir los estudiantes en grupos y pedirles discutir los principales datos que ofrece el estudio de caso durante los primeros 20 minutos. Posteriormente el profesor pide a los estudiantes poner al frente, un papel con su nombre, y abrir una discusión de 10 minutos preguntándole al grupo si conoce que es un programa de apoyo al emprendimiento y si conocen alguno de ellos, esto para que los estudiantes entren en el contexto rol

⁹⁶ MARTÍNEZ, A. Y M USITU, G. El estudio de casos para profesionales de la acción social, citado por Universidad Politécnica de Madrid. El método del caso: guía rápida sobre nuevas metodologías. Madrid: 2008. p. 8

de este tipo de iniciativas y de las repercusiones que estos pueden tener en el desarrollo de la actividad emprendedora de sus beneficiarios. Durante los siguientes 60 minutos los estudiantes socializaran al grupo completo sus conclusiones acerca del caso y posterior a esto el profesor dará inicio a las siguientes preguntas de discusión. Podrá hacer uso de los nombres de los estudiantes para hacer las preguntas específicamente a uno o varios integrantes de los grupos.

Las preguntas sugeridas a continuación deben ser utilizadas en la discusión del caso, posterior a la realización de la lectura del estudio de caso en casa.

Pregunta Introductoria: ¿Qué percepción tienen de los programas de apoyo al emprendimiento brindados por entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga?

- ¿Qué expectativas tendrían si fueran a entrar a un programa de apoyo al emprendimiento?
- ¿Les parece que el programa tiene bien definidos los componentes del ciclo de formación? ¿Cuál agregarían? ¿Cuál quitarían?
- De acuerdo a los resultados empresariales (anexo 5) y el impacto del programa (anexo 6) ¿Creen ustedes que el programa realmente logró el **Propósito** del programa, propuesto en el Marco Lógico?
- ¿Considera que un emprendedor (hombre o mujer) con un perfil más alto puede crear una empresa más competitiva y sostenible que la creada a partir de conocimientos básicos?
- ¿Cómo describiría el papel que cumple el programa Mujeres Ecco como iniciativa de apoyo al emprendimiento?
- ¿Qué opina de darle continuidad al apoyo recibido por el programa tiempo después de implementada la empresa? ¿Lo considera necesario? ¿Cómo debería ser este apoyo?
- ¿Qué aspectos diferenciadores cree que tienen las beneficiarias del proyecto y sus empresas con respecto a emprendedoras que no participaron de esta intervención?

Análisis y discusión

- ¿Qué expectativas tendrían si fueran a entrar a un programa de apoyo al emprendimiento?

Las posibles respuestas de los estudiantes a esta pregunta estarán orientadas a ver todos estos programas como fuente de financiamiento para desarrollar ideas de negocios como lo hace por ejemplo el programa “Destapa Futuro” de la fundación

Bavaria. Se debe plantear el cuestionamiento de si es suficiente la inversión en formación hecha por el programa y de la exclusión de buenas ideas de negocio que se genera por ausencia de capacidad económica de la emprendedora para la implementación.

También se espera los estudiantes esperen del programa más iniciativas de promoción comercial y profundizar más en estrategias para una gestión integral de la empresa.

- ¿Les parece que el programa tiene bien definidos los componentes del ciclo de formación? ¿Cuál agregarían? ¿Cuál quitarían?

Para esta pregunta, el profesor debe esperar que los estudiantes opten por incluir contenidos en vez de quitar los existentes, y quizá los agregados no coincidan con los que manifestaron ausentes las ocho beneficiarias del programa entrevistadas: legislación y una mayor profundización en costos.

Por ejemplo, es posible que los estudiantes mencionen como tema de discusión la ausencia de una etapa en el programa que vinculara a las beneficiarias con algún fondo de capital que financiara la puesta en marcha de la idea de negocio.

- De acuerdo a los resultados empresariales (anexo 5) y el impacto del programa (anexo 6) ¿Creen ustedes que el programa realmente logró el **Propósito** propuesto en el Marco Lógico? ¿En qué aspectos se evidencia la influencia o no influencia del programa?

En esta pregunta el profesor debe pedir a los alumnos que ubiquen dentro de los datos que brinda el caso, información que avale su posición acerca de la pregunta. Para generar espacios de discusión entre los estudiantes, se confrontan las posiciones de los estudiantes preguntando “¿qué piensa de lo que afirma su compañero?” esta estrategia también incentiva la participación y la atención de aquellos estudiantes que estén asumiendo un rol pasivo en la actividad.

- ¿Considera que el perfil requerido por el programa Mujeres Ecco, contribuye a la creación de empresas más competitivas y sostenibles?

Esta pregunta despertará diferentes puntos de vista hacia la importancia que tiene el nivel de formación en los logros de la actividad emprendedora. Surgirán posiciones en las que los estudiantes defenderán la posición según la cual el nivel de estudios del emprendedor no influye en la competitividad y en la sostenibilidad de la empresa, pues el perfil del emprendedor es muy fuerte y vence las barreras del conocimiento mediante diferentes estrategias. Al mismo tiempo, habrá estudiantes que argumenten que la competitividad de las empresas tiene mucho

que ver con las competencias profesionales de quien dirige la empresa. El profesor deberá concentrarse en mostrar las ventajas de ambas situaciones, destacando las ventajas que puede tener un emprendedor que ha sido formado profesionalmente, aún más cuando ha recibido formación de tipo empresarial.

Los estudiantes que defiendan la primera posición, estarán tentados por comparar las ventas promedio de las empresarias Ecco con las de una empresa creada por un emprendedor con menor nivel académico. Se debe hacer énfasis en que las Mujeres Ecco, eran formadas para llevar su idea de negocio a una empresa con posibilidad de crecimiento, no un negocio que simplemente fuera una fuente estable de ingresos.

Por otro lado es de esperar que los estudiantes tengan una reacción negativa hacia la falta de financiación otorgada por el programa para la puesta en marcha del negocio, por ser la falta de dinero o de capacidad de endeudamiento, uno de los obstáculos que comúnmente manifiestan tener los emprendedores. La discusión se debe orientar hacia resaltar el nivel de formación y la calidad de las consultorías que recibieron las beneficiarias, implican una importante inversión económica que puede influir de forma más significativa a los resultados de la empresa, que un apoyo económico netamente para la implementación de la idea de negocio.

- ¿Cómo describiría el papel que cumple el programa Mujeres Ecco como programa de apoyo al emprendimiento?

A través de esta pregunta se abre la discusión acerca del rol de los programas de apoyo en el impulso de las empresas nacientes. El profesor deberá guiar la discusión de los estudiantes, tratando de enfatizar que este tipo de programas deben ser guías en el proceso de emprendimiento, pero que de ninguna manera deben caer en el paternalismo con las empresas que resultan de la intervención; de otra manera es posible que las opiniones del salón se dividan entre quienes consideran que el programa de apoyo tiene total responsabilidad por la suerte de las empresas creadas, y no que esta es una combinación entre el desarrollo empresarial de la beneficiaria y los conocimientos y competencias; valores y actitudes empresariales; y redes de colaboración forjados durante el paso por el programa.

- ¿Cree que el programa debe darle continuidad a la intervención de las beneficiarias luego de implementadas las empresas o considera que debe enfocarse en apoyar nuevas ideas de negocio?

La primera posición que tendrán algunos estudiantes defenderá la idea de que el programa hizo lo suficiente brindando a las beneficiarias las bases para su desempeño empresarial y que estas deben ser recursivas y asumir con autonomía su rol de empresarias, velando no solo por la sostenibilidad de las empresas, sino también por el crecimiento de estas por lo que el programa debería destinar sus recursos a apoyar a otros emprendedores. Por otro lado están quienes piensen que el programa debería concentrarse en las beneficiarias que ya intervino, analizando las fortalezas, amenazas, oportunidades, debilidades y asesorarlas mediante consultorías especializadas. En este punto el profesor hacerles tener en cuenta a los estudiantes que el BID no volverá a financiar una segunda etapa del proyecto, y que para cualquiera de las dos opciones el programa deberá gestionar los recursos para llevarlos a cabo, por lo que se espera que este sea más selectivo con las beneficiarias y espere tener los mejores resultados de su inversión.

- ¿Qué aspectos diferenciadores cree que tienen las beneficiarias del proyecto y sus empresas con respecto a emprendedoras que no participaron de esta intervención?

Se espera que los estudiantes mencionen varias características propias del perfil de un emprendedor exitoso, porque se espera que las beneficiarias del programa tengan un actitudes y aptitudes emprendedores más desarrolladas que mujeres que no fueron formadas durante las primeras etapas de su emprendimiento. Se sugiere utilizar de manera complementaria en clases siguientes, la Colección de Casos Emprendedores⁹⁷ hecha para ocho beneficiarias en formato escrito y para seis de ellas en formato video. En esta colección de casos emprendedores, la historia se centra la influencia que generó el programa Mujeres Ecco en el emprendimiento y en los resultados personales y empresariales de las ocho beneficiarias que protagonizan los casos. Por lo tanto, estos casos ilustran el emprendimiento, las motivaciones y los efectos implícitos en la puesta en marcha de una idea de negocio. Además, dejan ver como el programa de apoyo al emprendimiento, influye en conocimientos y competencias, valores y actitudes empresariales y en la formación de redes de colaboración. Así mismo, el contenido de los casos pueden contextualizar a los estudiantes sobre los rasgos del perfil emprendedor presente en las beneficiarias del programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco. Los seis videos disponibles de los casos emprendedores, pueden ser un suplemento de los casos escritos.

⁹⁷ La colección de casos emprendedores fue escrita por la profesora Aura Cecilia Pedraza, y las estudiantes de pregrado Carolina Herrera Gómez y Lizeth Natalia Rojas Martínez, para obtener al título de Ingenieras Industriales de la Universidad Industrial de Santander.

Fase de reflexión teórica

La última fase, ocupa los 30 minutos restantes e incluye una profundización en los aspectos teóricos que complementan en los estudiantes el entendimiento del caso. Los tópicos que debe preparar el profesor para este caso, son el rol y la importancia de los programas de apoyo. También se sugiere mostrar diferentes alternativas de intervención que estos pueden realizar en sus beneficiarios, retomando ejemplos de otras intervenciones de este tipo.

ANEXO U. Formato de evaluación de la calidad del caso pedagógico

Instrucciones: Califique en una escala de 1 a 7, según su grado de acuerdo con el enunciado, donde 1 significa "Total desacuerdo" y 5 significa "Completamente de acuerdo"

11. ¿Está el estudio de caso pedagógico escrito de manera clara, interesante y motivante?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

12. ¿Está bien estructurado el estudio de caso, de modo que puede entenderse su lógica?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

13. ¿Considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para para ilustrar a los estudiantes acerca de la función de los programas de apoyo al emprendimiento en la creación de empresas competitivas y sostenible?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

14. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

15. ¿Es necesaria toda la información que se incluye en caso?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

11. ¿Hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo? Si existen, explique cuáles.

12. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura creación de empresas?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Nota: Si su respuesta es menor a tres, explique con más detalle el porqué de su consideración

**ANEXO U. FORMATO DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL CASO PEDAGOGICO
(CONTINUACIÓN)**

13. ¿Están bien presentados los anexos y son ellos esenciales para la discusión del caso?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

14. ¿Considera que el estudio de caso en formato video es claro, interesante, y motivante, como herramienta pedagógica?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

15. ¿Considera que el estudio de caso en formato video genera los mismos espacios de discusión que el escrito?

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|

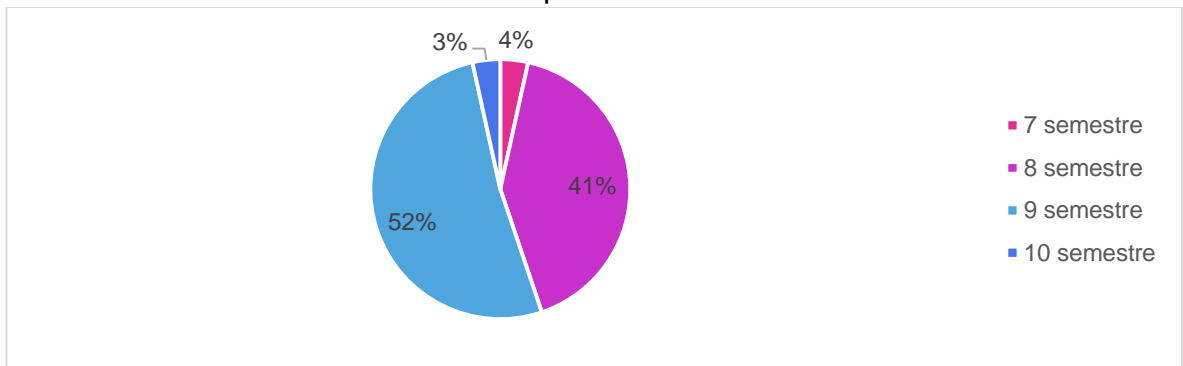
ANEXO V. Resultados de la evaluación de la calidad del caso de estudio pedagógico.

RESULTADOS DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL CASO PEDAGÓGICO EN EL AULA.

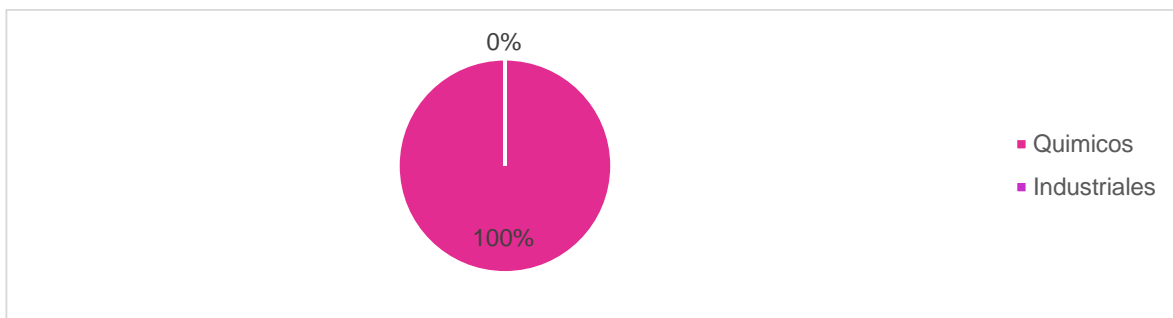
Culminada la actividad de discusión en el aula, se entregó a los alumnos un formato de evaluación de los casos emprendedores, con el objetivo de conocer la aceptación del caso de estudio pedagógico como herramienta pedagógica.

| Ponderación afirmativa | Alternativas de respuestas |
|------------------------|--------------------------------|
| 5 | Totalmente de acuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni desacuerdo |
| 2 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 1 | Totalmente en desacuerdo |

- Distribución de los estudiantes por semestre cursado.

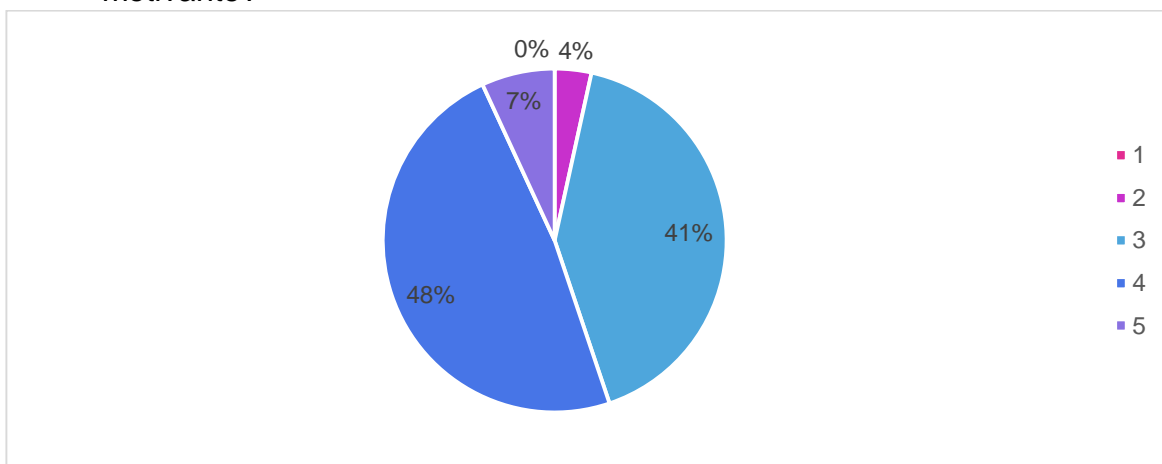


- Distribución de los estudiantes por carrera.

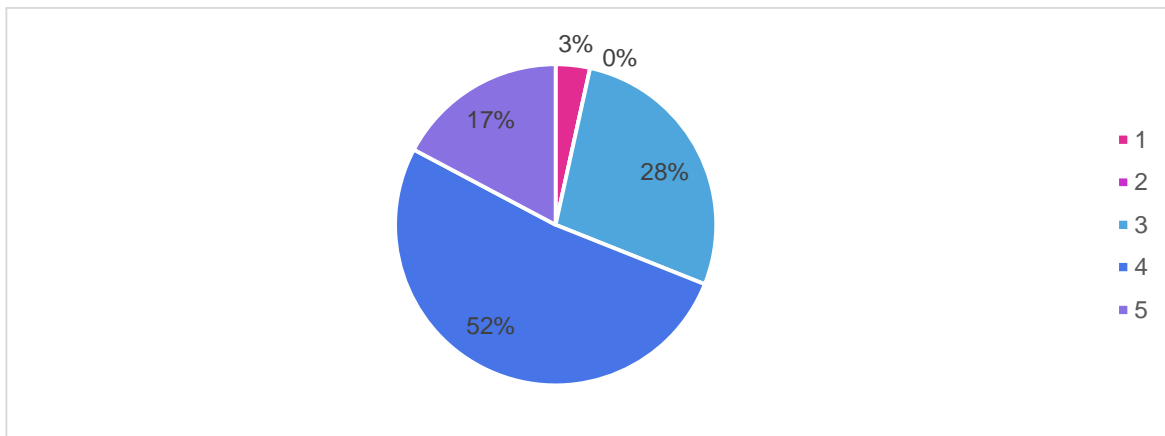


ANEXO V. Resultados de la evaluación de la calidad del caso de estudio pedagógico (continuación)

1. ¿Está el estudio de caso pedagógico escrito de manera clara, interesante y motivante?

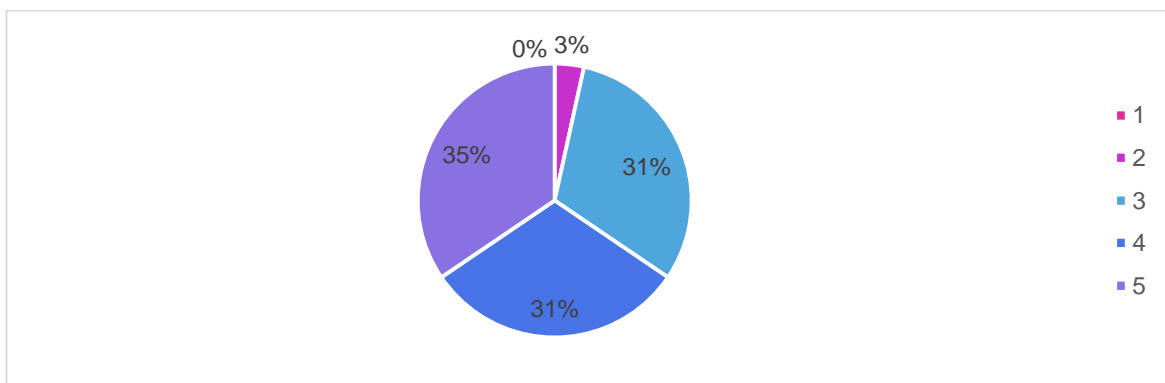


2. ¿Está bien estructurado el estudio de caso, de modo que puede entenderse su lógica?

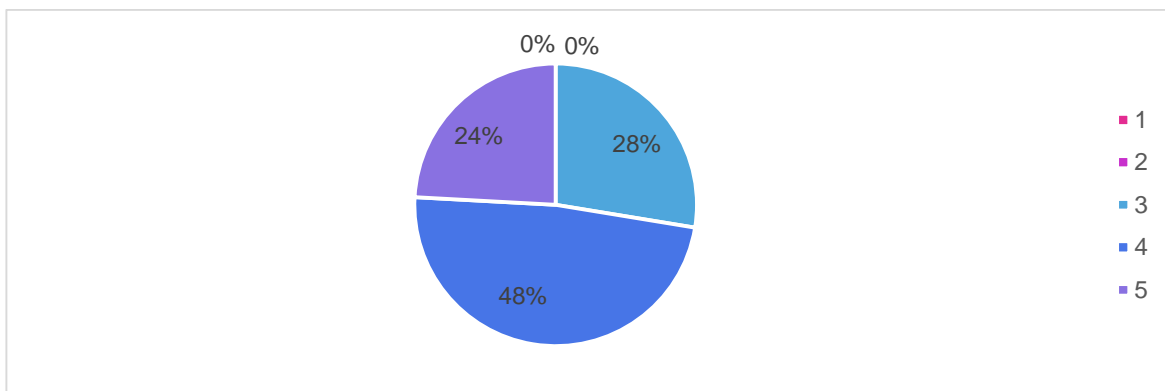


3. ¿Considera eficaz el caso y su implementación en el aula como método para para ilustrar a los estudiantes acerca de la función de los programas de apoyo al emprendimiento en la creación de empresas competitivas y sostenible?

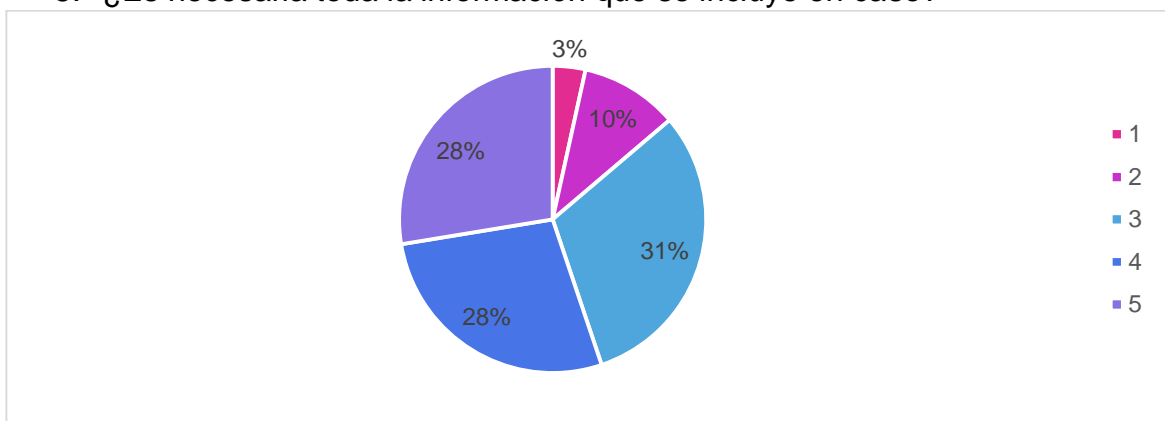
ANEXO V. Resultados de la evaluación de la calidad del caso de estudio pedagógico (continuación)



4. ¿Está disponible toda la información que se necesita para entender el caso?



5. ¿Es necesaria toda la información que se incluye en caso?



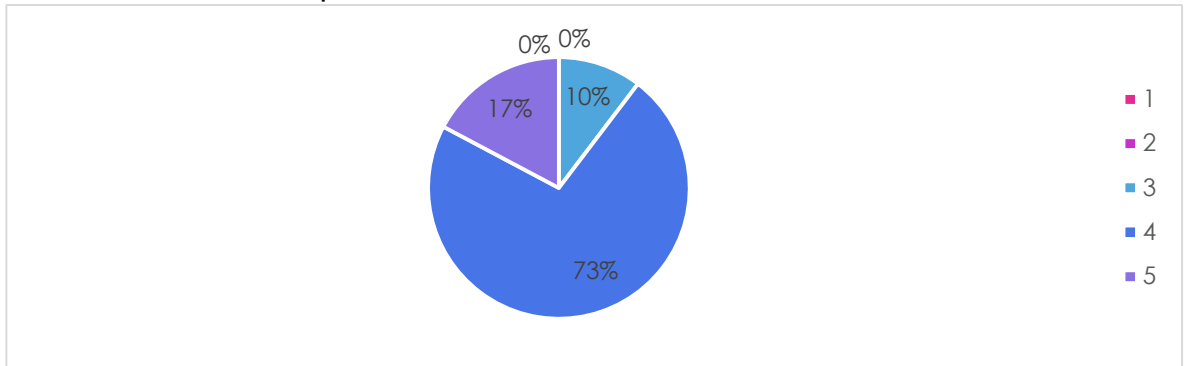
ANEXO V. Resultados de la evaluación de la calidad del caso de estudio pedagógico (continuación)

6. ¿Hay partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del mismo? Si existen, explique cuáles.

| | Respuesta | Frecuencia |
|---|---|------------|
| Partes que pueden ser eliminadas sin afectar la calidad del caso | No respondieron su posición al respecto | 9 |
| | Todas y cada una de las partes son esenciales "no le quitaría nada al caso" | 12 |
| | Resumir parte introductoria y anexos | 7 |

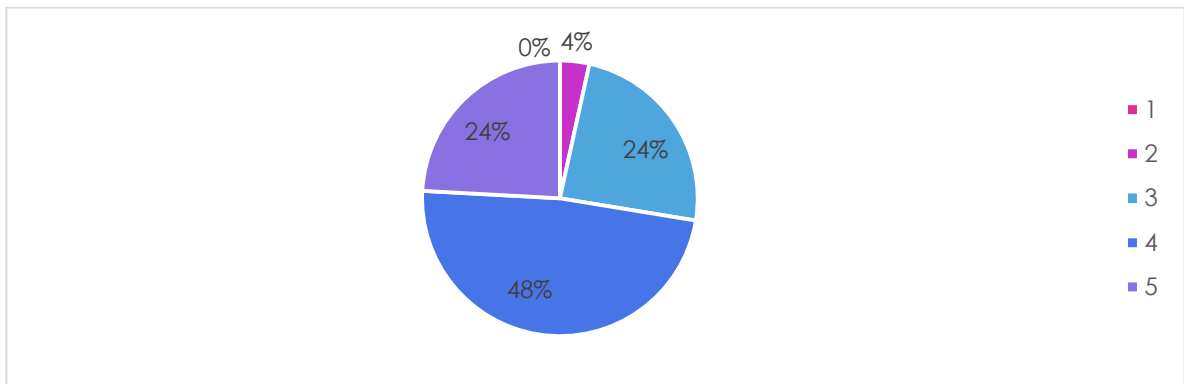
| | | |
|--|---|---|
| | Eliminar ciertas características del perfil de las beneficiarias "casadas, hijos. " | 1 |
|--|---|---|

7. ¿La complejidad del caso se adapta al perfil de estudiante de la asignatura creación de empresas?

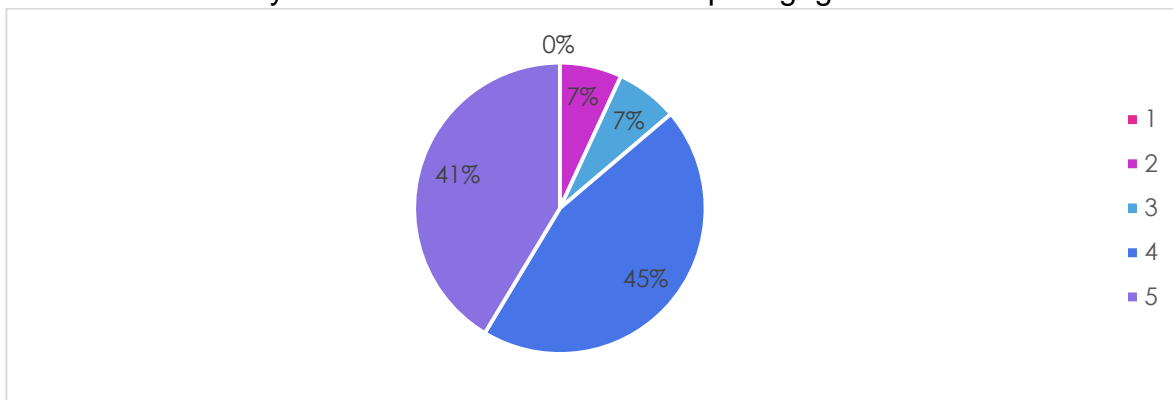


8. ¿Están bien presentados los anexos y son ellos esenciales para la discusión del caso?

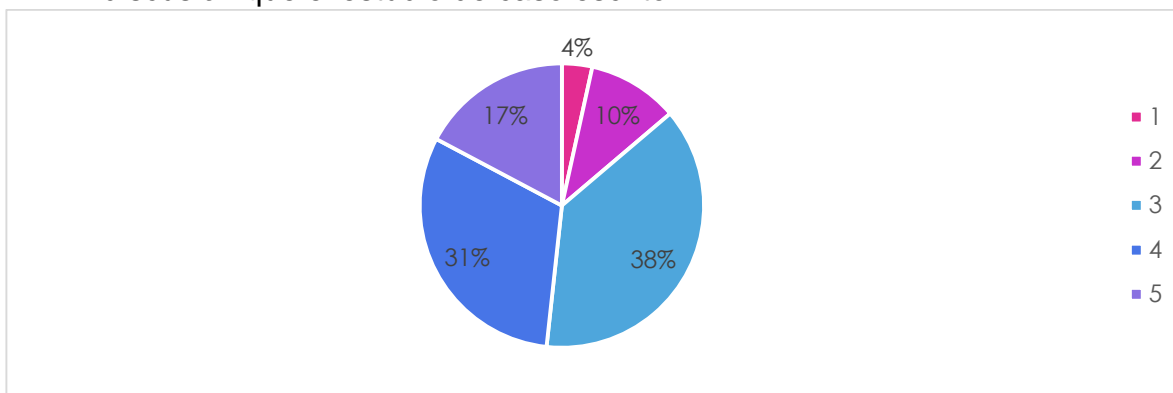
ANEXO V. Resultados de la evaluación de la calidad del caso de estudio pedagógico (continuación)



9. ¿Considera que el componente TIC en formato video del caso es claro, interesante y motivante como herramienta pedagógica?



10. ¿Considera que el caso en formato video genera los mismos espacios de discusión que el estudio de caso escrito?



ANEXO W. Estudio de caso publicable

EMPRENDEDORAS COLOMBIANAS POR LA COMPETITIVIDAD: UN ACERCAMIENTO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL⁹⁸

Aura Cecilia Pedraza⁹⁹,
Carolina Herrera Gómez, y

⁹⁸ Caso de estudio desarrollado para optar al título de Ingeniería Industrial por las estudiantes Carolina Herrera Gómez y Lizeth Natalia Rojas con la tutoría de la profesora Aura Cecilia Pedraza.

⁹⁹ Directora del grupo de Investigación Finance and Management, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander (UIS)

Lizeth Natalia Rojas Martínez.
Universidad Industrial de Santander, Colombia.

Resumen

El presente estudio pretende identificar y concluir acerca de las prácticas empresariales llevadas a cabo por beneficiarias del sub componente creación de empresas del programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco, en la ciudad de Bucaramanga. La investigación parte de la caracterización del perfil socioeconómico y emprendedor de las beneficiarias, del tipo de empresas constituidas y de las principales características de su gestión empresarial desde el punto de vista administrativo, operativo y logístico. La investigación se desarrolló como un estudio de caso, con alcance descriptivo a través de entrevistas, cuestionarios, información institucional del programa y establece las bases para la implementación de estrategias de seguimiento a las beneficiarias, luego de terminado el programa.

Palabras clave: Emprendimiento, Programas de apoyo, Emprendimiento femenino, Creación de empresas

Abstract

This study aims to identify and conclude about business practices carried out by entrepreneur beneficiaries of Mujeres Ecco business training program, in Bucaramanga. The research start with the characterization of the socio-economic and entrepreneurial profile of the beneficiaries, the type of companies created and the main features of its business management from the administrative, operational and logistical point of view . The research was conducted as a case study, with a descriptive scope through interviews, questionnaires, institutional information provided by the program and sets the foundation for the implementation of monitoring strategies to beneficiary, upon program completion.

Keywords: Entrepreneurship, Business training program, female entrepreneurship, entrepreneurship.

1. Introducción

Las entidades públicas, universidades y algunas entidades del sector privado tienen dentro de sus objetivos estratégicos, la formación en emprendimiento y el fomento del mismo como alternativa laboral, mediante la creación de escenarios propicios para el surgimiento de nuevas empresas. La Cámara de Comercio de Bucaramanga (CCB) como entidad del tercer sector, está ubicada en una posición que le permite conocer la realidad social del entorno y tiene dentro de sus líneas estratégicas incentivar el emprendimiento entre todos los sectores de la población, en especial aquellos que se encuentran excluidos o en riesgo de serlo.

Para ello, la Unidad de Cooperación para el desarrollo Empresarial (UCDE) de la CCB, desarrolla programas de apoyo al emprendimiento con financiación interna y de entidades cooperantes. Un ejemplo de estos programas de apoyo es “Mujeres Ecco”, orientado a la creación de empresas competitivas y sostenibles dirigidas por mujeres, que funcionó entre los años 2009 y 2013, ejecutado con fondos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en cuatro ciudades de Colombia, bajo la dirección de la UCDE. El mayor porcentaje de ejecución del programa se dio en la ciudad de Bucaramanga donde estaba la unidad ejecutora del proyecto y donde el sub- componente “apoyo a la creación de empresas” es un interesante ejemplo para ilustrar la dinámica de un programa de apoyo al emprendimiento y los efectos de estos en sus beneficiarias.

2. Revisión de literatura

Antes de abordar el tema de los programas de apoyo, deben recapitularse el fenómeno que impulsa su existencia: El emprendimiento. La palabra emprendimiento es derivada de la palabra *entrepreneur*, proveniente de la lengua francesa y cuya traducción al español es pionero. La primera definición de *entrepreneur* en el sentido económico fue dada por el escritor francés, Richard Cantillon (2011), quien afirmó que la creación de empresa era comparable con el proceso de enfrentar la incertidumbre. Varela (2001) por ejemplo, lo define como el momento en que el individuo toma la decisión de emprender su propio proyecto empresarial. En 1989, Gartner (1992) propone un enfoque para definir el emprendimiento como el acto de crear organizaciones y sugiere un perfil emprendedor a partir de rasgos de la personalidad del individuo como: la necesidad de logro, motivación, propensión a asumir riesgos, toma de iniciativa, orientación a metas, optimismo y honestidad.

Impacto social del emprendimiento

En varios países, la creación de empresas producto del emprendimiento empresarial, es considerada una herramienta que ayuda a solucionar las consecuencias sociales, políticas y culturales, ocasionadas por las crisis económica, financiera y de identidad. Para Salinas y Osorio (2012) estas consecuencias sociales afectan en mayor parte a los jóvenes, las mujeres

y la población en riesgo de exclusión social, por lo se hace necesario implementar iniciativas para la generación del emprendimiento que ayuden a la población más afectada puede favorecer el desarrollo económico.

Ramírez (2008) corrobora la relación entre el emprendimiento y el desarrollo económico de las regiones porque aumenta el pago de impuestos, aumento de la calidad de vida, genera nuevos empleos y reduce de la pobreza. Otros autores como Baena (2011), opinan que el desempleo es uno de los principales problemas económicos que conciernen a los gobiernos, por lo que se deben diseñar políticas y actividades concretas con el fin de dar solución a esta problemática social.

Emprendimiento femenino

Por su parte, el emprendimiento femenino se ha convertido en un elemento importante en el desarrollo económico y social de los países (Yin, 2001); de ahí que diferentes organizaciones como el Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID), hayan orientado parte de sus esfuerzos a generar estrategias que fomenten este tipo de emprendimiento y fortalezcan el empoderamiento de la mujer en el ámbito empresarial para de esta manera contribuir a la igualdad de género. Adicionalmente, se relaciona el aumento de la participación femenina en el incremento del ingreso per cápita y la reducción de la pobreza (FOMIN, 2012). Se estima que la contribución al desarrollo económico por parte de las mujeres, se da por el potencial que estas tienen para generar crecimiento a la economía de sus países. Dicha afirmación, se basa en el porcentaje significativo de emprendedoras (Kelley, 2010) y en que las mujeres que tienen pequeñas empresas representan entre el 18% y el 33% de estas a lo largo de América Latina (Bruhn, 2009). Es de resaltar que de acuerdo al Fondo Multilateral de Inversores, este tipo de empresas son consideradas como los mayores contribuyentes al crecimiento de los países (FOMIN, 2012). Es decir, el emprendimiento femenino puede promover el crecimiento económico de los países (Bullough, 2008).

Motivaciones para el emprendimiento femenino

Pešteke (2012), afirma que las motivaciones que llevan a una mujer a convertirse en empresaria son de tipo “push o pull”; las motivaciones “push” suelen ser las referentes a la necesidad económica, la seguridad laboral o la discriminación en el trabajo; mientras que las motivaciones de tipo “pull” son las generadas por el deseo de tener un empleo estable, alcanzar logros personales y profesionales, obtener mayor independencia, satisfacción en la realización personal, mayor reconocimiento o el deseo de ser financieramente exitosa.

Por otro lado, el BID (2010) asegura que las principales razones para que una mujer tome la decisión de crear empresa, son la falta de oportunidades laborales (para el caso de aquellas con bajo nivel de formación) y la baja aspiración laboral de las empleadas (para aquellas con un nivel de educación pregrado y posgrado). Cromie (1987), afirma que las mujeres tienen menos interés en hacer dinero y, a menudo, eligen crear una empresa como producto de la insatisfacción profesional. También, ven el espíritu empresarial como un medio para satisfacer simultáneamente las necesidades profesionales y lograr una mayor contribución a la economía familiar.

Programas de Apoyo al Emprendimiento

Para Salinas y Osorio (2012), los actores que intervienen activamente en las iniciativas emprendedoras pueden ser las **administraciones Públicas, instituciones educativas, Profesorado, Entidades del tercer sector, Empresas, Entidades Financieras**. La integración de estos actores de la sociedad, es fundamental para construir escenarios capaces de generar múltiples alternativas productivas a través de diferentes modelos empresariales. Este apoyo brinda a los futuros empresarios la oportunidad de crecer y de ser orientados en la carrera emprendedora. En la historia Colombiana, los programas de apoyo surgieron como respuesta al alto nivel de desempleo que ha vivido por varias décadas el país. En el año 1999, aparece el programa de apoyo al emprendimiento “**Jóvenes Emprendedores**

Exportadores*, para apoyar a los jóvenes profesionales que estaban siendo los más afectados por la crisis de desempleo del país en ese entonces.

Programa de apoyo al emprendimiento Mujeres Ecco

El convenio Creación de Empresas Sostenibles Liderado por Mujeres en Colombia fue un programa de apoyo al emprendimiento ejecutado entre los años 2009 y 2013 (véase anexo 1) en cuatro ciudades de Colombia (Cartagena, Cúcuta, Barrancabermeja) y que fue financiado en un 60% por el BID – FOMIN. El proyecto, que luego adoptó el nombre de Mujeres ECCO (emprendedoras colombianas por la competitividad) como estrategia de mercadeo y posicionamiento de marca, tuvo una financiación de \$1, 196, 861, 000 (COP) que correspondía al 60% del monto total y una contrapartida del 40%, que fue asumida por las cuatro cámaras de comercio, de acuerdo a una distribución porcentual que tenía en cuenta la capacidad de ejecución de cada una de las entidades participantes. Los porcentajes de asignación también corresponden al grado de contribución que debía hacer cada entidad, con respecto al principal indicador del marco lógico que concierne a este sub componente, que es la creación de 200 empresas dirigidas por mujeres. La tabla 1, muestra los porcentajes de asignación, la contrapartida correspondiente, la meta de cada unidad ejecutora y el número de empresas creadas por cada una.

Tabla 13. Porcentaje de asignación de recursos para cada una de las entidades participantes

| Cámara ejecutora | Porcentaje De Asignación/ Ejecución por entidad (%) | Monto de la contrapartida (COP) | Meta planeada de empresas a crear | Número de empresas creadas |
|-------------------------|--|--|--|-----------------------------------|
| Bucaramanga | 44% | \$ 419.519.500,00 | 88 | 112 |
| Barrancabermeja | 6% | \$ 25.171.170,00 | 12 | 9 |

* programa de apoyo al emprendimiento creado por el Ministerio de Comercio Exterior con la finalidad de participar en la generación de empleo y lograr el objetivo establecido en el Plan Estratégico Exportador de crear una cultura exportadora

| | | | | |
|--------------|-------------|-------------------------|------------|------------|
| Cúcuta | 25% | \$ 209.759.750,00 | 50 | 71 |
| Cartagena | 25% | \$ 209.759.750,00 | 50 | 55 |
| Total | 100% | \$864.210.170,00 | 200 | 247 |

Fuente Elaboración propia a partir de información suministrada por el programa Mujeres Ecco.

El inicio de la ejecución del proyecto se dio en el año 2010, luego de haber terminado las etapas de diseño y planeación del proyecto, en el que se utilizó como referente el modelo de emprendimiento del programa “Jóvenes con Empresa” ejecutado por el BID y la Fundación Corona desde el año 2004 hasta el año 2008 (véase anexo 2)

En el sub componente creación de empresas, se brindaba un acompañamiento personalizado en el proceso de formalización de la idea de negocio. De esta manera, se espera que una beneficiaria que cumpla el ciclo de formación propuesto por el programa Mujeres Ecco, muestre un cambio significativo en diferentes aspectos personales y empresariales, como lo son los conocimientos y competencias, las actitudes empresariales y las redes de colaboración.

Perfil de ingreso para emprendedoras con idea de negocio

La convocatoria del programa Mujeres Ecco, iba dirigida a crear empresas competitivas y sostenibles, por lo que se orientó a mujeres profesionales que tuvieran una idea de negocio clara y encaminada a desarrollar productos o servicios innovadores con una diferenciación evidente en el mercado. El nivel académico exigido, se justificaba desde el hecho de que los conocimientos que ofrecía el programa a través de sus capacitaciones y talleres, podrían ser mejor asimilados por mujeres con un nivel de formación profesional. La beneficiaria del programa también debía contar con capital o capacidad de endeudamiento para la puesta en marcha de su empresa, pues el programa no otorgaba ningún tipo de apoyo económico para la implementación del plan. Adicionalmente, la idea de negocio, la idea de negocio debía ser percibida como una con potencial de ventas sostenibles y de generación de empleo

Las beneficiarias del programa, debían iniciar un ciclo de formación compuesto por seis etapas y tres filtros (Véase Anexo 3), utilizando como metodología de acompañamiento las emprendedoras del programa Mujeres ECCO, un **Comité de expertos para la**

implementación de negocios (CEIN), que consiste en el trabajo integrado y simultáneo de tres consultores, cada uno orientado a una de las tres áreas de formación en que se brindaba consultoría en el programa Mujeres Ecco: finanzas, mercadeo y estrategia en donde los tres consultores expertos trabajaban en equipo y con objetivos comunes. El ciclo de formación que componía en proceso de creación de empresas en el programa Mujeres Ecco, es el mostrado en la figura 1.

Figura 1. Ciclo de formación del sub componente creación de empresas

Convocatoria y sensibilización (Sesión de grupo)

Convocatorias abiertas dirigidas a un perfil específico de mujeres, en la página web, en prensa local y a mujeres registradas en la base de datos de la CCB

Formación general en emprendimiento (Sesión de grupo)

Taller de formación general (4h)+ Taller de programación Neurolingüística (4h)

Capacitación básica en el modelo de formación en emprendimiento femenino .

Capacitación en temas relacionados con finanzas, mercadeo y estrategia como base para desarrollar el plan de negocios.

Talleres para identificar oportunidades de negocio. Talleres de Innovación (8h)

Orientados a identificar tendencias, demanda externa o escenarios de compras estatales. Eran un escenario para desarrollar la creatividad de las emprendedoras en función de su idea de negocio.

Formulación del Plan de negocios (Sesiones de grupo y consultorías uno a uno)

Talleres de formación para la elaboración del plan de negocios. A partir de la cuarta cohorte, se dejó de utilizar como herramienta de planificación el tradicional plan de negocios, para implementar una versión inédita del mismo llamada "modelo-plan de negocios". En el año 2013 el equipo ejecutor del programa le dio más importancia al modelo Canvas para que las beneficiarias pudieran presentar su modelo de negocio a las entidades que exigían este modelo para otorgar financiación, hasta el punto en que decidieron tomar los aspectos que componen el plan de negocios y ubicarlos dentro de los nueve componentes del Canvas, logrando lo que ellos llamaron "un modelo- plan de negocios" que permitía a las beneficiarias contar con lo mejor de ambas herramientas. Como dije en el caso, incluir esto en el recuadro de plan de negocios.

Implementación de la idea de negocio (consultorías uno a uno con los expertos del grupo CEIN)

(tres meses de implementación y (20 h) de asistencia técnica in situ)

A esta etapa llegaban en promedio, la mitad de las mujeres que completaron el plan de negocios. Se brindó asistencia técnica y acompañamiento en la implementación del plan de negocios, mediante asesorías in situ entre otras actividades prácticas que variaban de acuerdo a las necesidades de cada idea de negocio. Los consultores se reunían cada quince días a socializar entre ellos los avances logrados en cada una de las áreas de formación y de acuerdo a esto decidir cuál sería el camino para alcanzar los objetivos empresariales que se definieron en el modelo-plan de negocio y reevaluar los riesgos a los que se podían ver enfrentadas las empresas. El principal reto de este modelo de intervención, es que implicaba un compromiso de los tres consultores para llevar el mismo ritmo de trabajo independiente, además de tener que buscar la manera de conciliar los tres puntos de vista para lograr los mejores resultados de la intervención.

Promoción comercial y consolidación de la nueva empresa

Se orientó a las emprendedoras para seleccionar los mercados más propicios de acuerdo al tipo de producto o servicio y además se les brindó apoyo económico para que participaran en eventos y ferias comerciales.

Resultados del programa

El 27 de marzo del 2014, el programa Mujeres Ecco realizó el cierre oficial en la ciudad de Bucaramanga. Dentro de los principales logros expuestos al cierre del programa están¹⁰⁰:

¹⁰⁰ Banco Interamericano de Desarrollo. INFORME DE VISITA OFICIAL DE INSPECCION TECNICA Y CIERRE DE PROYECTO. Bucaramanga, marzo del 2014.

- 247 nuevas empresas creadas por mujeres, superando la meta inicial de 200 nuevas empresas. Igualmente, se fortalecieron 172 empresas en operación, sobrepasando ostensiblemente la meta de 100 empresas.
- Las 247 nuevas empresas creadas y apoyadas con el programa MUJERES ECCO ha contribuido a generar 1.382 empleos (592 directos y 790 indirectos), movilizandoinversiones cercanas a los US\$ 3.087.500 y generando ventas del primer año aproximado a los US\$ 6.175.000
- El promedio de ventas por empresa durante el primer año alcanzó los US\$25.150 y registraron una inversión inicial promedio de US\$12.500
- Un total de 2,4 empleos directos y 3,2 indirectos en promedio por empresa.

3. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó como fuente de información una encuesta de diagnóstico que fue utilizada para caracterizar las Mujeres Ecco, sus empresas y concluir acerca del desempeño empresarial de las mismas.

El tamaño de la muestra representativa del sub componente creación de empresas del programa Mujeres Ecco - Bucaramanga, fue hallada mediante un muestreo estratificado aleatorio para población finita y muestreo sin remplazo. Lo anterior se decidió teniendo en cuenta que el programa Mujeres Ecco, fue ejecutado a lo largo de siete cohortes, cada una en diferentes momentos del tiempo y que si bien el proceso en general mantuvo unas etapas constantes, las condiciones del entorno y la metodología del programa evolucionaron hasta convertir el total de la muestra en una no homogénea. De lo anterior y utilizando la ecuación [1] para el cálculo del tamaño de la muestra en un diseño de este tipo, se obtuvo que el total de la muestra representativa que debía ser consultada era de 45 beneficiarias.

[1]

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

| | | |
|-----|-------------------------------|--------|
| N = | Total de la población | = 112 |
| Z = | Z (seguridad del 95%) | = 1,96 |
| P = | Proporción esperada (0,05) | = 0,05 |
| Q = | 1-p (0,95) | = 0,95 |
| E = | Precisión de la investigación | = 5% |

El número de observaciones necesarias por cada cohorte se halló mediante la siguiente ecuación [2]:

[2]

$$n_i = n * \frac{N_i}{N}$$

Dónde:

| | | |
|----------------|---|------------------|
| n = | Muestra representativa calculada | = 45 |
| N _i | Número total de beneficiarias de la cohorte a evaluar | =Varía por corte |
| N | Población total de beneficiarias del programa (sub = componente creación, Bucaramanga) | = 0,05 |

De acuerdo a lo anterior, el número de observaciones para cada estrato estuvo distribuido de acuerdo a lo mostrado en la tabla 2:

Tabla 2. Numero de beneficiarias seleccionadas por cohorte.

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| Cohorte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total |
| Numero de beneficiarias | 6 | 6 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 45 |

Fuente Elaboración propia a partir de información suministrada por el programa Mujeres Ecco

La encuesta se desarrolló a través de un formulario online soportado en la plataforma Drive de Google entre abril y mayo del 2014. En total, se logró contactar a un total de 39 beneficiarias de las 45 requeridas, de las cuales 7 manifestaron haber cerrado la empresa, y una de ellas haberla vendido tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Empresas encuestadas por cohorte.

| Cohorte | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total |
|--|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| Numero de beneficiarias encuestadas | 3 | 6 | 7 | 6 | 5 | 6 | 6 | 39 |
| Empresas activas | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 6 | 6 | 31 |

Fuente Elaboración propia a partir de información suministrada por el programa Mujeres Ecco

Para las ocho beneficiarias que no continúan desarrollando el proyecto empresarial que se gestó en el programa Mujeres ECCO, se llevó a cabo una encuesta corta que permitió identificar la duración que tuvo la empresa en operación, las causas del cierre y la relación que perciben las beneficiarias de su participación en el programa con el cierre de la misma.

Dado lo anterior, el error del muestreo aumentó de 5% a 5.57%. Este aumento, fue considerado aceptable para efectos de la investigación.

Para realizar el análisis estadístico y evitar errores de subjetividad en las respuestas de las empresarias acerca de su desempeño empresarial, las 26 preguntas realizadas para el diagnóstico contienen cinco opciones de respuesta, donde cada respuesta tiene una valoración implícita que corresponde a un nivel de la escala definida por las autoras. En dicha escala, 1 es el nivel más bajo de la variable (situación negativa) y 5 es el nivel más alto de la variable (situación positiva), de manera semejante a la valoración utilizada en la escala de Likert (Véase tabla 4).

Tabla 4. Escala de valoración preguntas diagnóstico empresarial

| Puntaje | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------|------|---------|-----------|-------|-----------|
| Valoración | Malo | Regular | Aceptable | Bueno | Excelente |

A partir de lo anterior, de aquí en adelante se presenta el análisis descriptivo de las preguntas de diagnóstico empresarial, agrupadas según las áreas de la empresa, donde se pretende evidenciar la presencia de factores de éxito.

4. Resultados

¿Quiénes son las Mujeres Ecco - Bucaramanga?

Los resultados de la aplicación de la encuesta, muestran que las beneficiarias del programa en la ciudad de Bucaramanga tienen en su mayoría entre 25 y 35 años, viven con su pareja y tienen al menos un hijo. Adicionalmente, tienden a establecerse en un nivel socioeconómico medio (estrato 3 y 4) en su mayoría cuentan con al menos, un nivel de formación profesional y brindan sustento económico a por lo menos una persona.

Por otro lado, su principal motivación para crear la empresa, fue generar una fuente estable de recursos o aprovechar una oportunidad existente, a partir de los conocimientos propios de su profesión o de conocimientos empíricos adquiridos a lo largo de su vida. También, aseguraron dedicar entre 8 y 12 horas diarias a su labor emprendedora y no tener intención de cerrar o vender su empresa a cambio de un empleo estable. Finalmente, aseguran que las utilidades de su empresa le permiten cubrir por lo menos el 40% de los gastos del sostenimiento familiar.

Los principales aspectos que definen su actividad empresarial indican que las Mujeres Ecco, se dedican principalmente a actividades económicas relacionadas con el comercio y la prestación de servicios bajo la constitución jurídica persona natural y que el principal capital que usaron para la implementación de su idea de negocio, proviene de los ahorros propios. Además, reinvierten parte de las utilidades en su negocio y generan en promedio 1.7 empleos directos y 2.4 empleos indirectos por empresa.

Desempeño de las empresas creadas

A partir de un análisis de diferentes aspectos funcionales de las empresas, se identificaron aquellas prácticas empresariales que caracterizan las empresas creadas por las Mujeres Ecco de la ciudad de Bucaramanga.

Para concluir acerca del desempeño empresarial de las empresas creadas durante la ejecución del programa en la ciudad del estudio, y que aún están activas, se evaluó la gestión administrativa, operativa y un aspecto de la logística de las mismas. En la primera área, particularmente en la gestión del recurso humano, se observó que la principal fuente de reclutamiento, son familiares o conocidos con al menos un nivel de educación técnico o tecnólogo y que la mayoría de ellas, aseguró realizar por lo menos una capacitación al año a sus empleados. En cuanto a la incorporación de actividades de planeación dentro del día a día de su empresa, se observó una tendencia hacia definir objetivos a largo plazo y a documentar el organigrama de la empresa.

Por otro lado, cuando se trata de darse a conocer en el mercado, las redes sociales, son el medio que todas las beneficiarias usan, aunque también aseguran participar en eventos locales para posicionar su marca en el mercado. Para determinar la demanda de sus productos, se utilizan diferentes métodos de estimación como el histórico de ventas, análisis de mercados y de competidores, Previsión de acuerdo a las tendencias del mercado, mientras que solo un pequeño porcentaje utiliza como único método de estimación de demanda el sentido común. Así mismo aseguraron investigar periódicamente sobre las tendencias del mercado para sus productos e interactuar con clientes a través de redes sociales, web y correo electrónico.

Por el lado de la gestión operativa, se observó que las empresarias suelen tener como prioridad competitiva de sus empresas la calidad de sus productos y/o servicios, aunque también se esmeran por cumplir con la hora de entrega de sus productos y/o servicios. También han definido las actividades de su proceso productivo, pero sin documentar o controlar dichos procesos. El computador es la herramienta principal para llevar el control de las operaciones de las empresas.

La gestión de la calidad, se caracteriza principalmente por medir la satisfacción de los clientes preguntándoles directamente y por utilizar la inspección visual y monitoreo del proceso de producción y o prestación de servicios, como herramientas para determinar la calidad de sus productos. Pese al bajo nivel de especialización con que se llevan a cabo estas actividades, las encuestadas aseguraron tener un bajo nivel de reproceso por fallas de calidad

También se evidencia que para determinar los costos de sus productos y/o servicios, las empresarias tienen en cuenta la mayoría de los insumos recomendados para dicho cálculo, mientras que el precio de venta se define principalmente de acuerdo a un análisis de costos y gastos. Adicionalmente dentro sus prácticas ofrecen por los menos un nuevo producto a sus clientes por año. Finalmente se concluye que la gestión logística (distribución / prestación de servicios), se da en mayor medida en la ciudad de Bucaramanga, y en una menor proporción a nivel nacional.

Conclusiones acerca del desempeño empresarial de las empresas creadas

De lo anterior, se concluye que las prácticas de recursos humanos se encuentran en un nivel de desempeño inferior al considerado aceptable. Lo anterior, se debe principalmente al bajo nivel que recibieron los indicadores fuente de reclutamiento y número de capacitaciones anuales a empleados, que se encuentran con calificaciones inferiores al nivel 3. Por otro lado, se concluye que en aspectos relacionados con Planeación estratégica, las empresas se encuentran en un nivel aceptable. Este resultado coincide con la tendencia que seguían las preguntas hechas para evaluar las capacidades de planeación estratégica de las encuestadas, pues todos los factores a excepción de la existencia de organigrama y descripción de cargos definido, tienen una media que supera el nivel aceptable. Los buenos resultados en esta área pueden deberse a la formación en estrategia y el énfasis en planeación recibido durante el programa.

Por otro lado la gestión de imagen y publicidad de las empresas creadas por Mujeres Ecco es una de las más bajas de todos los grupos analizados por lo que el desempeño de las empresarias en esta área se considera regular. Pese a que el programa brindaba asesoría para la definición de la imagen corporativa y capacitaba a las empresarias en el diseño de estrategias

publicitarias, esta área es susceptible de mejora en el desempeño de las Mujeres Ecco incorporando la imagen corporativa en el desarrollo de estrategias publicitarias que ayuden a posicionar su empresa en el mercado.

Todos los aspectos evaluados del área de ventas, tuvieron una calificación que la ubican en el nivel aceptable. Las acciones para atraer clientes y la investigación de las tendencias del mercado, son los indicadores con mejor desempeño en este grupo de indicadores.

Las actividades de Manufactura o prestación de servicios, están calificadas en el nivel aceptable del indicador, pese a que 3 de las 5 variables estudiadas no alcanzan el este nivel. De esta manera, las mujeres Ecco deben orientar sus empresas a realizar actividades de estandarización, redefinir sus prioridades competitivas e implementar herramientas tecnológicas más especializadas para llevar a cabo el manejo de la empresa.

La gestión empresarial del grupo de indicadores relacionados con producto/servicio, está en un nivel bueno. Lo anterior se debe principalmente a que tanto el costo del producto o servicio, como la definición del precio de venta del mismo están bien definidos. Lo anterior se debe principalmente a que tanto el costo del producto o servicio, como la definición del precio de venta del mismo están bien definidos.

Finalmente, Se observa una mayor frecuencia a distribuir los productos y/o servicios en la ciudad de Bucaramanga y en menor proporción a nivel nacional. Lo anterior era de esperarse por el hecho de que las empresas encuestadas tienen sus empresas operando en esta ciudad. No obstante se esperaba que la participación en ferias y eventos que apoyaba el programa incidiera la apertura de mercados por fuera de la ciudad.

5. Conclusiones

- Las empresas realizan en su mayoría prácticas de gestión empresarial clasificadas en el nivel aceptable que no sobrepasan el nivel aceptable, dentro de la escala de valoración descrita por las autoras.

- Los indicadores relacionados con producto/servicio, son los que presentan una mejor valoración, mientras que aspectos relacionados con la gestión de imagen y publicidad de las empresas creadas por Mujeres Ecco, son los que presentan una menor valoración.
- Dentro de las principales limitaciones del estudio, está la dificultad de estandarizar la medida del nivel de desempeño de las empresas creadas, debido a la gran variedad de actividades económicas o modelos de negocios que enmarcan su gestión. No obstante los resultados obtenidos pueden servir como base para la formulación de estrategias que den continuidad a la intervención del programa en las empresas creadas.
- Se sugiere replicar una versión mejorada de estudio a futuro, para medir la evolución del desempeño empresarial de las beneficiarias del proyecto y poder emitir un juicio acerca de la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el tiempo.

6. Bibliografía

BAENA, Felipe. (2011). Crítica al mecanismo de apoyo brindado por el gobierno Colombiano al emprendimiento: un estudio realizado con los lentes de la teoría evolutiva. Vol. 6, No. 1; 67-74 p.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. (2010). Informe anual 2010. Washington: BID; 2010. Informe anual. Recuperado de <http://www.iadb.org/ar/2010/docs/FINSTATSPA.pdf>

Banco Interamericano de Desarrollo. (2014) INFORME DE VISITA OFICIAL DE INSPECCION TECNICA Y CIERRE DE PROYECTO.

Bruhn, M. (2009) Female-owned firms in Latin America: Characteristics, performance, and obstacles to growth. Policy research working paper 5122. Recuperado de <http://elibrary.worldbank.org/doi/pdf/10.1596/1813-9450-5122>

Bullough, A.(2012) Institutional factors affecting women's participation in business leadership around the globe. Florida Atlan Peštek, A. Women entrepreneurship in Bosnia And Herzegovina Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. Conference Proceedings: International Conference of the Faculty.

Cromie, S (1987). Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. Journal of Occupational Behavior. 3, 251-268.

CANTILLON, R. (2011) Essai sur la Nature du Commerce en Général, citado por BARRERA, Silvia. Investigación en emprendimiento: estudio de casos en el departamento de Casanare. Bogotá: 2011. p. 9.

Fondo Multilateral de Inversiones- Banco Interamericano de Desarrollo.(2012). Pure Perseverance: A Study of Women's Small Businesses in Colombia. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=2260800>

GARTNER, William. Y GATEWOOD, E. (1992) Thus the Theory of description matters most. Entrepreneurship: Theory and Practice.

Kelley, D. J., Brush, C. G., Greene, P. G., & Litovsky, Y. (2011) Global Entrepreneurship Monitor: 2010 Report: Women entrepreneurs worldwide. Babson College and the Global Entrepreneurship Research Association, . Recuperado de www.gemconsortium.org/docs/download/768>

RAMIREZ, Alfonso. (2008) El Emprendimiento en Colombia. EN: Entramando. Vol. 4, No. 2

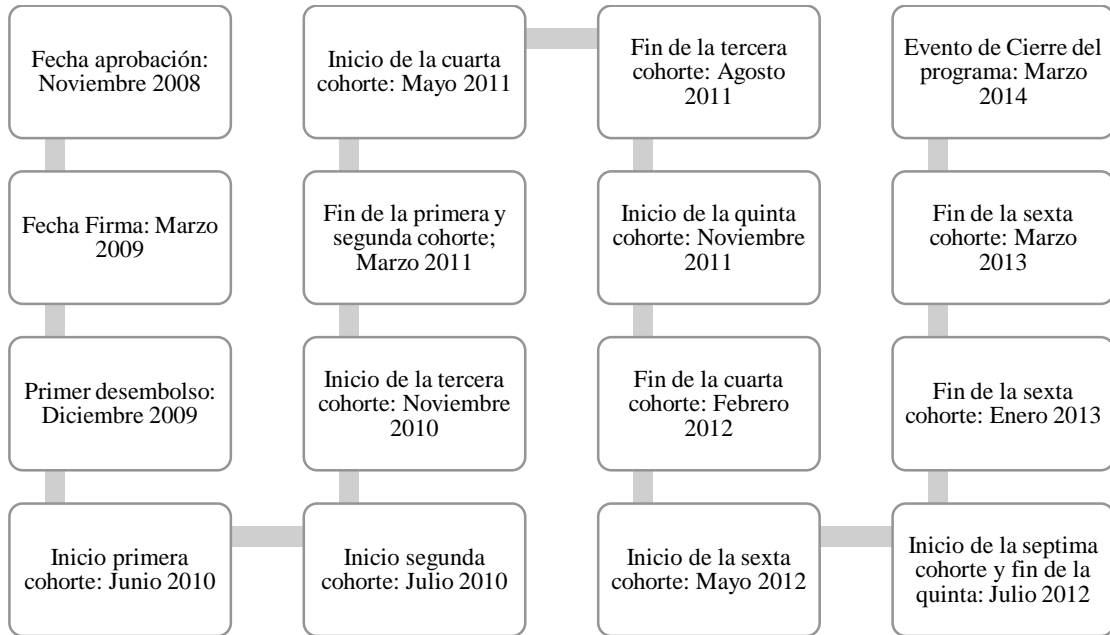
SALINAS, Francisco y OSORIO, Lourdes. (2012) Emprendimiento y economía social: oportunidades y efectos en una sociedad en transformación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008>>

VARELA, Rodrigo. (2001) Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas. 2, 38 – 46.

YIN, R. (2013) Socio cultural factors. International Entrepreneurship and Management Journal. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798008>

ANEXOS

ANEXO 1: LÍNEA DE TIEMPO DEL PROGRAMA MUJERES ECCO.



ANEXO 2. FIN, PROPOSITO Y COMPONENTES DE JOVENES CON EMPRESA Y MUJERES ECCO

Programa Jóvenes con Empresa

Programa de apoyo al emprendimiento dirigido a jóvenes de ambos sexos con estudios técnicos o universitarios residentes en las tres ciudades objetivo: Bogotá, Medellín y Cali. La selección de los beneficiarios debía garantizar la equidad étnica y de género. También fueron beneficiarios del proyecto docentes, mentores y analistas de crédito, que fueron capacitados en promoción de la empresariedad y 10 instituciones de formación de emprendedores.

Fin: Contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Bogotá, Medellín y Cali

Propósito: Desarrollar un modelo de creación de empresas sostenibles y competitivas para jóvenes de Bogotá, Medellín y Cali.

Componentes:

1. Mejora de capacidades institucionales para motivar y capacitación de nuevos emprendedores.
2. Apoyo al desarrollo de nuevas empresas
3. Difusión de mejores prácticas

Programa Mujeres Ecco

Programa de apoyo al emprendimiento dirigido a mujeres con estudios técnicos o universitarios residentes en las cuatro ciudades objetivo: Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena y Barrancabermeja.

Fin: Contribuir al incremento de la participación de la mujer en la economía de las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta y Cartagena, a través del desarrollo del emprendimiento femenino

Propósito: Fomentar la creación y el fortalecimiento de empresas sostenibles y competitivas lideradas por mujeres.

Componentes:

1. Sensibilización y promoción
2. Creación y acompañamiento de las nuevas empresas
3. Capacitación en tecnologías de información y comunicación
4. Evaluación y difusión de los resultados

ANEXO 3. RESULTADOS DEL PROGRAMA MUJERES ECCO

Tabla 1. Resultados del programa Mujeres Ecco en las cuatro ciudades del país

| | Mujeres sensibilizadas | Mujeres Capacitadas en el modelo de emprendimiento | Planes de negocio creados | Empresas creadas |
|-----------------|------------------------|--|---------------------------|------------------|
| Meta | 6000 | 600 | 300 | 200 |
| Logradas | 6367 | 706 | 510 | 247 |

Fuente Informe de visita oficial de inspección técnica y cierre de proyecto, 2014

Tabla 2. Resultados del sub componente creación de empresas por actividad en las cuatro ciudades

| | Meta | Logrado |
|---|--|--|
| Taller para identificar oportunidades de negocios | Al menos 4 talleres de oportunidades de negocios realizados | Se realizaron 5 talleres de oportunidades de negocio con asistencia de 146 emprendedoras |
| Foros regionales con entidades financieras | Al menos dos foros regionales en los cuales se sensibilice al sector financiero | Dos ruedas financiera (una en Cartagena y otra en Bucaramanga) |
| Foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global." | Al menos 4 foros "Buenas prácticas de emprendimiento femenino global." realizados. | Se efectuaron cuatro foros, uno en cada ciudad, en julio de 2011 |

Fuente. Información suministrada por el programa

Tabla 3. Resultados del sub componente creación de empresas por ciudad

| | BUCARAMANGA | CÚCUTA | CARTAGENA | TOTALES |
|---|-----------------|---------------|---------------|-----------------|
| Número Empresas creadas | 112 | 23 | 27 | 162 |
| Inversión Inicial (capital invertido para la puesta en marcha) | \$2,377,732,335 | \$163,211,000 | \$179,053,500 | \$2,719,996,835 |
| Ventas Generadas a 31/12/2011 | \$6,667,834,887 | \$228,495,400 | \$214,864,200 | \$7,111,194,487 |

| | | | | |
|---------------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| Promedio Inversión Inicial | \$21,229,753 | \$7,096,130 | \$6,631,611 | \$16,790,104 |
| Promedio Ventas Generadas | \$59,534,240 | \$9,934,583 | \$7,957,933 | \$43,896,262 |
| Empleos Generados a 31/12/2011 | 132 | 55 | 51 | 238 |
| Promedio Empleos Generados | 1.2 | 2.4 | 1.9 | 1.5 |

Fuente. Información suministrada por el programa

Resultados del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga

En Bucaramanga, el programa Mujeres Ecco, se llevó a cabo satisfactoriamente incluso superando las expectativas iniciales que tenía asignado el equipo ejecutor de esta ciudad. Las metas y los principales logros alcanzados se muestran en la tabla 4 y en la tabla 5.

Tabla 4. Resultados del programa Mujeres Ecco en la ciudad de Bucaramanga.

| | Mujeres sensibilizadas | Mujeres Capacitadas en el modelo de emprendimiento | Planes de negocio creados | Empresas creadas |
|-----------------|-------------------------------|---|----------------------------------|-------------------------|
| Meta | 2640 | 264 | 132 | 88 |
| Logradas | 2557 | 320 | 204 | 112 |

Fuente Informe de Avance Actividades mes 57. Marzo de 2014. Pedro Enrique Olaya Díaz – Coordinador Ejecutivo Nacional

Tabla 5. Empresas implementadas por cohorte en la ciudad de Bucaramanga.

| AÑO | 2010 | | 2011 | | 2012 | | 2013 | TOTAL |
|----------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-------------------|
| COHORTE | I | II | III | IV | V | VI | VII | 7 cohortes |
| N° ECCO | 15 | 15 | 20 | 15 | 16 | 15 | 16 | 112 |

Fuente Informe de Avance Actividades mes 57. Marzo de 2014. Pedro Enrique Olaya Díaz – Coordinador Ejecutivo Nacional

Tabla 6. Inversión de capital inicial del sub componente creación de empresas – Bucaramanga por cohorte.

| AÑO | COHORTE | N° ECCO | INVERSIÓN | PROMEDIO |
|------------|----------------|----------------|------------------|-----------------|
|------------|----------------|----------------|------------------|-----------------|

| | | | | |
|------|-----|-----|------------------|----------------|
| 2010 | I | 15 | \$ 94,500,000 | \$ 6,300,000 |
| 2010 | II | 15 | \$ 237,950,000 | \$ 15,863,333 |
| 2011 | III | 20 | \$ 490,750,400 | \$ 23,369,067 |
| 2011 | IV | 15 | \$ 140,230,000 | \$ 9,348,667 |
| 2012 | V | 16 | \$ 342,616,000 | \$ 21,413,500 |
| 2012 | VI | 15 | \$ 2,190,905,970 | \$ 146,060,398 |
| 2013 | VII | 16 | \$ 426,305,984 | \$ 26,644,124 |
| TOTA | | 112 | \$ 3,923,258,354 | \$ 248,999,089 |

Fuente. Información suministrada por el programa

Tabla 7. Ventas del sub componente creación de empresas – Bucaramanga por cohorte.

| AÑO | COHORTE | Nº ECCO | VENTAS | PROMEDIO |
|------|---------|---------|------------------|----------------|
| 2010 | I | 15 | \$ 1,060,451,501 | \$ 70,696,767 |
| 2010 | II | 15 | \$ 845,825,964 | \$ 56,388,398 |
| 2011 | III | 20 | \$ 771,963,733 | \$ 36,760,178 |
| 2011 | IV | 15 | \$ 2,549,666,615 | \$ 169,977,774 |
| 2012 | V | 16 | \$ 626,004,000 | \$ 39,125,250 |
| 2012 | VI | 15 | \$ 318,125,982 | \$ 21,208,399 |
| 2013 | VII | 16 | \$ 495,797,092 | \$ 30,987,318 |
| | TOTAL | 112 | \$ 6,667,834,887 | \$ 425,144,083 |

Fuente. Información suministrada por el programa