

**Impacto del programa: “Rutas De Fortalecimiento Empresarial” De La Cámara
De Comercio De Buga periodo 2013- 2015**

Javier Andrés Sierra Alzate

**Unidad Central Del Valle Del Cauca
Facultad De Ciencias Administrativas, Economicas Y Contables
Programa De Administración De Empresas**

Tuluá

2020

**Impacto del programa: “Rutas De Fortalecimiento Empresarial” De La Cámara
De Comercio De Buga Periodo 2013- 2015**

Javier Andrés Sierra Alzate

**Anteproyecto de Trabajo de Grado Para Optar por el Título de Administrador de
Empresas**

Director

Juan Carlos Urriago Fontal

Unidad Central Del Valle Del Cauca

Facultad De Ciencias Administrativas, Económicas Y Contables

Programa De Administración De Empresas

Tuluá

2020

Tabla de contenido	
Introducción	1
1. Tema	2
2. Título	3
3. Definición del problema	4
3.1 Planteamiento del problema	4
3.2 Formulación del problema	6
3.3 Sistematización del problema	6
4. Justificación	7
4.1 Justificación teórica	7
4.2 Justificación práctica	7
4.3 Justificación metodológica	8
5. Objetivos	9
5.1 Objetivo general	9
5.2 Objetivos específicos	9
6. Marco de referencia	10
6.1 Marco de antecedentes	10
6.2 Marco teórico	10
6.3 Marco conceptual	24
6.4 Marco legal	25
7. Aspectos metodológicos de la investigación	28
7.1 Tipo de investigación	28
7.2 Método de investigación.	28
7.3 Recolección de la información	28
7.4 Contenido preliminar	28
8. Recursos	29
8.1 Recursos materiales	29
8.2 Recursos humanos	29

8.3	Recursos financieros.	30
9.	Cronograma de actividades	31
10.	Descripción general del proyecto	33
11.	Objetivos del programa “rutas de fortalecimiento empresarial”	35
12.	Análisis de resultados	36
12.1	Tipo de empresas:	37
12.2	Resultados de la encuesta	39
12.2.1	Módulo 1: Estructuración de negocio	39
12.2.2	Módulo 2: mercadeo y ventas	43
12.2.3	Módulo 3: costos y finanzas	44
12.2.4	Módulo 4: tributaria	46
12.2.6	Módulo 6: logística	49
12.2.7	Módulo 7: evaluación del programa	51
13.	Conclusiones	53
14.	Recomendaciones	56
15.	Bibliografía	58

Tabla de gráficos	
1. Gráfico 1	37
2. Gráfico 2	38
3. Gráfico 3	38
4. Gráfico 4	39
5. Gráfico 5	40
6. Gráfico 6	40
7. Gráfico 7	41
8. Gráfico 8	41
9. Gráfico 9	42
10. Gráfico 10	43
11. Gráfico 11	43
12. Gráfico 12	44
13. Gráfico 13	44
14. Gráfico 14	45
15. Gráfico 15	45
16. Gráfico 16	46
17. Gráfico 17	46
18. Gráfico 18	47
19. Gráfico 19	47
20. Gráfico 20	48
21. Gráfico 21	49
22. Gráfico 22	49
23. Gráfico 23	50
24. Gráfico 24	50
25. Gráfico 25	51
26. Gráfico 26	51
27. Gráfico 27	52
28. Gráfico 28	52

Introducción

La presente investigación pretende analizar el impacto que tiene el programa de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Buga en las empresas participantes del programa; este programa se caracteriza por estar dirigido a las empresas ubicadas en el área de influencia de la Cámara, que estén constituidas legalmente y que tengan por lo menos un año de antigüedad, el programa busca el fortalecimiento y crecimiento empresarial. El programa está diseñado en un esquema de formación conformado por seis módulos que comprenden temas como la estructuración de negocio, gestión de calidad y mercadeo.

La investigación surge por el interés del organismo cameral, de conocer el impacto que ha venido teniendo el programa, a partir del análisis de los objetivos del mismo y midiendo los resultados en las empresas que han sido objeto del proceso. Desde ese análisis se espera tener mejoras al programa.

En el ámbito profesional el interés de realizar esta investigación consiste en poner en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, en un escenario donde seguramente deberán aplicarse múltiples conceptos y teorías a realidades particulares de empresas. Permite también, obtener el título de Administrador de Empresas.

1. Tema

Desarrollo organizacional, Análisis de impacto, Fortalecimiento
Empresarial.

Línea de investigación

Desarrollo organizacional.

2. Título

Impacto del programa: “rutas de fortalecimiento empresarial” de la cámara de comercio de buga periodo 2013- 2015

3. Definición del problema

3.1 Planteamiento del problema

La Cámara de Comercio de Buga ha desarrollado un programa de fortalecimiento empresarial donde se convoca a los empresarios de los municipios que hacen parte de la jurisdicción de la Cámara (Buga, El Cerrito, Ginebra, Guacarí, Restrepo, Calima el Darién, San Pedro y Yotoco), y que es realizado por medio de la escuela empresarial de la Cámara. El programa consiste en ofrecer capacitación, asesoría con el ánimo de generar fortalecimiento y crecimiento empresarial. El programa está dirigido a la micro y pequeña empresa legalmente constituida.

El programa de fortalecimiento empresarial está conformado por seis módulos, los cuales son:

- Estructuración del Negocio: Diseño de estrategias, Plan de acción, Indicadores de Gestión, Estilos de Dirección, Trabajo en Equipo, Delegación y Empoderamiento.
- Mercadeo y Ventas: Como segmentar mis clientes, pronósticos de ventas, modelos de negociación.
- Costos y Finanzas: Fijación de precios, flujos de caja, indicadores, balance comercial.
- Tributaria: Impuestos nacionales y territoriales, contratos laborales y sus aspectos tributarios, prestaciones sociales.
- Gestión de Calidad: Enfoque estratégico de la calidad, norma NTC 6001, descripción de procesos, construcción del mapa de procesos.
- Logística: Compras, almacenamiento y distribución.

Tal como se puede leer, el programa contiene un variado esquema de formación, que aplicado en debida manera podría esencialmente mejorar los resultados de las empresas que han ingresado al proceso. Sin embargo, la Cámara de Comercio de Buga, finaliza el proceso una vez haya concluido la capacitación y se hayan dejado algunas tareas a los empresarios. Su evaluación se limita a la aplicación de una encuesta que genera unos resultados que se no constituyen propiamente medición del impacto.

Es allí donde radica en esencia el problema, pues la inversión en recursos es importante y el programa como tal continua sin tener claro un horizonte a partir de la realidad que han vivido y viven quienes ya han pasado por el proceso. De allí la necesidad de efectuar una medición del impacto a partir de un análisis claro y preciso de los propósitos, objetivos, metas e indicadores que han mediado en la ejecución del programa.

Es claro que, de no medirse el impacto, seguramente la Cámara de comercio de Buga, podrá continuar su actividad, pero sin generar mejoras significativas tanto para los empresarios como para el programa en sí.

La situación podrá corregirse a partir del estudio del impacto del programa, con acciones de fortalecimiento y reconfiguración de manera tal que haya una verdadera dinámica de mejora continua y adaptación a las condiciones cambiantes del ambiente competitivo. Necesariamente los componentes del programa deben ser de utilidad para los empresarios evidenciándose en su fortalecimiento

3.2 Formulación del problema

¿Cuál es el impacto que ha tenido el programa de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Buga en las empresas participantes de dicho programa?

3.3 Sistematización del problema

¿Qué tipo de empresas fueron sujetos del programa?

¿Qué objetivos se plantearon al realizar el programa?

¿Qué acciones se llevaron a cabo para lograr los objetivos?

¿Qué indicadores se pueden definir para medir el impacto del programa con base en los objetivos propuestos?

4. Justificación

4.1 Justificación teórica

De acuerdo al objetivo de esta investigación los resultados que se obtengan pueden ser de gran importancia para la Cámara de Comercio de Buga en el desarrollo del programa en el futuro, ya que busca no sólo medir el impacto del programa en las empresas participantes, sino también proponer mejoras al programa que lleve a generar un impacto mayor en las empresas.

Para esto se debe hacer una evaluación del programa de fortalecimiento empresarial para saber cuáles son los puntos en los cuales el programa es fuerte y en cuales debe hacer correcciones, revisar en que años el programa tuvo una mayor participación y en cuales fue menor. La evaluación se hará confrontando los avances sugeridos desde el programa con la aplicación y resultados obtenidos por las empresas.

La investigación requiere tener claridad de los conceptos administrativos obtenidos durante la carrera, para ser aplicados en este ejercicio de desarrollo organizacional planteado desde la Cámara de Comercio de Buga a los empresarios beneficiarios del programa. Solo comparando a partir de un contexto teórico, se podrá llegar a conclusiones provocadoras de cambio, tanto para el programa como a las empresas.

4.2 Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque no existe en el programa de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Buga una evaluación que permita determinar si las empresas participantes obtienen los resultados esperados después de aplicar los conocimientos adquiridos en los módulos del programa. Los resultados de la investigación no solo permitirán determinar si el impacto del programa en las empresas es el deseado, sino también, encontrar aspectos en los cuales las futuras versiones del programa puedan mejorar buscando maximizar el impacto del mismo en las empresas participantes. Se coloca en practica los conocimientos

adquiridos durante la Carrera de Administración de Empresas dado que la evaluación de impacto requiere tocar aspectos de la vida empresarial que fueron vistos en el proceso formativo en la UCEVA.

4.3 Justificación metodológica

Para lograr los objetivos del trabajo de investigación, se hace uso de modelos de evaluación de impacto y de manera específica el propuesto por Paul Gerter, Sebastian Martinez Patrick Premad Laura Rawlings y Christel Vermeersch, en su libro “La evaluación del impacto en la práctica” el modelo plantea efectuar una serie de interrogantes para ser evaluados en las empresas a través de encuestas o entrevistas.

5. Objetivos

5.1 Objetivo general

Establecer el impacto que ha tenido el programa de “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga realizado entre los años 2013 y 2015 y proponer acciones de mejora.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar y definir el tipo de empresas que fueron sujetos del programa
- Identificar los objetivos que se plantearon al momento de formular el programa de fortalecimiento empresarial.
- Identificar y analizar las acciones que se llevaron a cabo para lograr los objetivos propuestos en el programa
- Definir y aplicar los indicadores que permitan medir el impacto del programa de fortalecimiento empresarial con base en los objetivos propuestos

6. Marco de referencia

6.1 Marco de antecedentes

- Análisis de Impacto Social en Proyectos de Infraestructura, Carlos Pérez-Brito, 2013,
- Análisis de impacto presupuestal para la toma de decisiones en salud en Colombia, Adriana Ávila y Diana Isabel Osorio, se presentan las principales características del análisis de impacto presupuestal (AIP) y su papel en la toma de decisiones de financiamiento de tecnologías en salud. Con el fin de estimar el esfuerzo financiero necesario para la incorporación de tecnologías en salud en el SGSSS, el Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud (IETS) ha desarrollado un modelo estructurado en diferentes etapas que comprende la estimación de poblaciones, descripción de tratamientos y costos asociados a las tecnologías objeto de análisis.
- Análisis de Impacto de Requisitos en un proceso de desarrollo centrado en Pruebas de Aceptación, María Company Bria, 2011,

6.2 Marco teórico

Evaluación de impacto en la práctica

La evaluación de impacto forma parte de una amplia gama de métodos complementarios para apoyar las políticas basadas en evidencias.

Se ha indicado por el libro La Evaluación de Impacto en la Práctica *“que los métodos cuantitativos de evaluación de impacto, primero los situará en el contexto más amplio de la gestión para resultados, que incluye también el monitoreo y otros tipos de evaluaciones. De igual manera,*

también ha establecido que el monitoreo es un proceso continuo que sigue lo que está ocurriendo con un programa y emplea los datos recolectados para informar la implementación y la administración cotidiana del programa”.(Gertler, Martinez, Premand, Rawlings y Vermeersch, 2011, p7)

“El monitoreo utiliza principalmente datos administrativos para cotejar el desempeño con los resultados previstos, hacer comparaciones entre programas y analizar tendencias en el tiempo. Normalmente, el monitoreo se centra en los insumos, las actividades y los productos, aunque en ocasiones puede incluir los resultados, como el progreso de los objetivos nacionales de desarrollo”. (Gertler et al, 2011, p7)

Los programas deben evaluarse, y en este sentido se ha afirmado que *“Las evaluaciones son exámenes periódicos y objetivos de un proyecto, programa o política programada, en curso o completada. Las evaluaciones se usan para responder a preguntas específicas, relacionadas con el diseño, la ejecución y los resultados”. (Gertler et al, 2011, p7)*

Las evaluaciones a diferencia del monitoreo continuo, se ejecutan en momentos discrecionales y suelen buscar una perspectiva externa de expertos técnicos. Su diseño, método y costo varían mucho de acuerdo con el tipo de pregunta que intenten responder.

De acuerdo con Imas y Rist (2009), en términos generales, en las evaluaciones pueden abordar tres tipos de preguntas

- Preguntas descriptivas. La evaluación intenta determinar qué está ocurriendo y describe los procesos, condiciones, relaciones organizativas y opiniones de las partes interesadas.

- Preguntas normativas. La evaluación compara lo que está ocurriendo con lo que debería ocurrir; evalúa las actividades y si se logran o no los objetivos. Las preguntas normativas pueden aplicarse a los insumos, las actividades y los productos.

- Preguntas sobre causa y efecto. La evaluación examina los resultados e intenta determinar la diferencia que ejerce la intervención sobre estos.

Como ejemplo de lo anterior, la evaluación del programa de Ruta Para el Fortalecimiento Empresarial, pretende tener de manera general impacto en las empresas creadas con un tiempo mayor a un año, para que las mismas perduren crezcan y se consoliden; y en este sentido es necesaria su evaluación. Con este hilo conductor, se afirma que *“Las evaluaciones de impacto son un tipo particular de evaluación que intenta responder a preguntas sobre causa y efecto. A diferencia de las evaluaciones generales, que pueden responder a muchos tipos de preguntas, las evaluaciones de impacto se preocupan por saber cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa sobre un resultado de interés. Solo interesa el impacto del programa: el efecto directo que tiene en los resultados. Una evaluación de impacto analiza los cambios en el resultado directamente atribuibles al programa”*. (Gertler et al, 2011, p7)

El enfoque en la causalidad y la atribución es la principal característica de las evaluaciones de impacto y es la que determina las metodologías que se deben usar. Para estimar el efecto causal o el impacto de un programa sobre los resultados es necesario determinar el denominado contrafactual, es decir, cómo se encontrarían los participantes del programa si no hubieran participado en él.

En la práctica, al realizar una evaluación de impacto se requiere que el evaluador encuentre un grupo de comparación para estimar cual podría ser la situación de los participantes si no hubieran participado en el programa.

La pregunta fundamental de toda evaluación de impacto es: ¿Cuál es el impacto (o efecto causal) de un programa sobre un resultado de interés?, esta pregunta puede aplicarse a muchos contextos.

Por ejemplo, ¿cuál es el efecto causal de las becas sobre la asistencia escolar y el logro académico? ¿Cuál es el impacto sobre el acceso a la atención a la salud de la contratación de la atención primaria a proveedores privados? Si se sustituyen los suelos de tierra por suelos de

cemento, ¿cuál sería el impacto sobre la salud de los niños? ¿La mejora de las carreteras mejora el acceso a mercados laborales y aumenta el ingreso de los hogares? En caso afirmativo, ¿cuánto? ¿El tamaño de la clase influye en el logro escolar? En caso afirmativo, ¿en qué medida? ¿Qué es más efectivo para aumentar el uso de mosquiteros en zonas afectadas por el paludismo: las campañas de correo o las sesiones de capacitación?”

Evaluación de impacto para decidir sobre políticas.

Según el Gertler et al (2011) las evaluaciones de impacto son necesarias para dar información a los responsables de políticas sobre una serie de decisiones, estas decisiones pueden ser desde la interrupción de programas ineficientes, hasta la expansión de aquellos programas que tienen un buen funcionamiento, también se encuentran los ajustes a los beneficios de un programa o la elección de programas alternativos. Pueden lograr una máxima efectividad cuando se aplican selectivamente para responder a importantes preguntas sobre las políticas, y pueden ser altamente efectivas cuando se aplican a programas piloto innovadores que están poniendo a prueba un enfoque nuevo y no demostrado, pero prometedor.

La evaluación programa Progresas/Oportunidades de México tuvo una alta influencia no solo porque el programa era innovador, sino porque la evaluación de impacto aplicada al programa aportó evidencias creíbles y sólidas que no podían obviarse en las decisiones sobre políticas del programa. La adopción y expansión del programa se vio altamente influida por los resultados obtenidos en la evaluación de impacto del programa. Hoy en día el programa tiene una cobertura de cerca del 25% de la población y es un pilar en la estrategia del país para combatir la pobreza.

Las evaluaciones de impacto pueden usarse para explorar varios tipos de preguntas sobre políticas, en la forma más básica de una evaluación de impacto se busca comprobar la efectividad de un programa y de acuerdo a esto tomar las decisiones sobre las políticas del mismo, en otras palabras esto busca responder a la pregunta: ¿Es el programa efectivo comparado con la ausencia del mismo?, para esto debe establecerse una comparación entre un grupo de tratamiento que se

benefició con el programa con un grupo que no fue beneficiado, de acuerdo a esto se puede determinar la efectividad del programa.

La decisión de evaluar

Según Gertler et al (2011) no todos los programas necesitan una evaluación de impacto, se debe tener en cuenta aspectos como la intención del programa y que las evaluaciones de impacto pueden ser costosas. Si existe la intención de realizar una evaluación de impacto existe una serie de preguntas que ayudan a tomar la decisión. La primera es: ¿Qué está en juego en el programa? Su respuesta dependerá del número de afectados por el programa, así como el presupuesto asignado al mismo, lo cual lleva a las siguientes preguntas: ¿El programa requiere o requerirá una gran parte del presupuesto disponible? Y: ¿El programa afectará a un gran número de personas? Si el programa no requiere de un alto presupuesto o no afecta a un gran número de personas puede que no valga la pena evaluarlo. Por ejemplo un programa que ofrece orientación psicológica a pacientes de un hospital por medio de voluntarios, requiere poco presupuesto y el número de afectados no es muy alto, por esta razón lo más posible es que no se justifique una evaluación de impacto, pero un programa de reforma salarial para docentes que eventualmente afectará a todos los profesores del país requiere un alto presupuesto y afectará un gran número de personas por lo que podría estar justificada una evaluación de impacto.

Según Gertler et al, (2011) para justificar la destinación de recursos técnicos y financieros para la realización de una evaluación de impacto de gran calidad el programa al cual se le realizará la evaluación de impacto debe ser:

- Innovador: que ponga a prueba un nuevo enfoque prometedor
- Replicable: es decir que puede ser ampliado y aplicado en una situación

diferente

- Estratégicamente pertinente: El programa es una iniciativa emblemática; requiere una cantidad considerable de recursos; cubre una gran cantidad de personas, o puede expandirse para cubrirlas, o podría generar un ahorro considerable.
- No comprobado: Se sabe muy poco sobre la efectividad del programa a nivel mundial o en un contexto particular
- Influyente: Los resultados se usarán para informar decisiones fundamentales sobre políticas

Evaluación prospectiva versus evaluación retrospectiva

Según Gertler et al, (2011) las evaluaciones de impacto pueden dividirse en dos categorías: prospectivas y retrospectivas. Las evaluaciones prospectivas se realizan al mismo tiempo que se diseña el programa y forman parte de la implementación del programa. Para ello, se recolectan datos de línea de base de los grupos de tratamiento y de comparación antes de la implementación del programa. Las evaluaciones retrospectivas examinan el impacto del programa después de su implementación, lo que genera grupos de tratamiento y de comparación ex post.

De acuerdo con las consideraciones teóricas vistas anteriormente, es claro que, para la evaluación de impacto del Programa de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Buga, su referencia teórica está centrada en la evaluación retrospectiva.

Atendiendo lo expuesto por Gertler et al (2011), *“se puede establecer, que las evaluaciones retrospectivas se caracterizan porque el evaluador suele contar con una información tan limitada que le resulta difícil analizar si el programa se implementó con éxito y si sus participantes se beneficiaron realmente de él. Esto se debe en parte a que muchos programas no recolectan datos de línea de base a menos que incorporen una evaluación desde el principio y, una vez que están en marcha, es demasiado tarde para hacerlo”*.

“Las evaluaciones retrospectivas que usan los datos existentes son necesarias para evaluar programas realizados en el pasado. En general, en estos casos las opciones para obtener una

estimación válida del contrafactual son mucho más limitadas. La evaluación depende de la claridad de las reglas de funcionamiento del programa con respecto a la asignación de beneficios, así como de la disponibilidad de datos con suficiente cobertura acerca de los grupos de tratamiento y de comparación, tanto antes como después de la implementación del programa”. (Gertler et al, 2011, p14)

Estudios de la eficacia y estudios de la efectividad

La función principal de una evaluación de impacto es encontrar evidencias sobre la efectividad de un programa, para que de esta manera pueda ser utilizada por los funcionarios públicos, los administradores del programa, la sociedad civil y otras partes interesadas. Los resultados de la evaluación de impacto son especialmente útiles cuando las conclusiones pueden aplicarse a una población general de interés.

“Poder generalizar los resultados (lo que se conoce como “validez externa” en la documentación sobre métodos de investigación) es fundamental para los responsables de políticas, ya que determina si los resultados identificados en la evaluación pueden replicarse para otros grupos no estudiados en la evaluación en caso de expandirse el programa”. (Gertler et al, 2011, p14)

Los estudios de la eficacia se llevan normalmente a cabo en una situación muy específica, donde los investigadores tienen una intensa participación técnica durante la implementación del programa. Dichos estudios de la eficacia suelen emprenderse para determinar si es viable la realización de un nuevo programa.

“Si el programa no genera los impactos previstos dentro de estas condiciones que suelen controlarse cuidadosamente, es improbable que funcione en circunstancias normales”. (Gertler et al, 2011, p14)

los estudios de la efectividad aportan evidencias de intervenciones en circunstancias normales, por medio de vías regulares de implementación. Cuando las evaluaciones de la

efectividad se diseñan e implementan adecuadamente, los resultados que se obtienen son válidos no solo para la muestra de evaluación, sino también para otros beneficiarios previstos fuera de la muestra. Esta validez externa es de vital importancia para los responsables de políticas, porque gracias a esto pueden usar los resultados de la evaluación para informar decisiones programáticas que se aplican a beneficiarios previstos más allá de la muestra de evaluación.

Definir las preguntas de evaluación

Para poner en marcha una evaluación de impacto se deben formular unas preguntas que serán respondidas durante la evaluación de impacto del programa. Para definir las preguntas de evaluación se deben seguir una serie de pasos los cuales consisten en determinar el tipo de pregunta a la que responderá la evaluación, especificar una teoría del cambio que describa como se supone que el programa logrará los resultados previstos, elaborar una cadena de resultados, formular qué hipótesis serán comprobadas por la evaluación y seleccionar los indicadores de desempeño. Estos pasos ayudan a determinar las preguntas que van a responder la evaluación y es mejor emprenderlos al comienzo del programa, con la participación de todos aquellos implicados en el proceso, desde los responsables de políticas hasta los administradores del programa. Así se forjará una visión común de los objetivos del programa y de la manera de lograrlos y finalmente se fortalece el vínculo entre la evaluación, la implementación del programa y las políticas públicas.

Tipos de preguntas de evaluación: Inicialmente debemos definir el tipo de preguntas de evaluación, ya que toda evaluación inicia con una pregunta de estudio sobre una política o un programa y será el objetivo central de la investigación. La evaluación consiste en la generación de evidencias creíbles para responder a esa pregunta. Según Gertler et al (2011) existe una pregunta que es fundamental en toda evaluación de impacto, esta pregunta puede formularse como: ¿Cuál es el impacto de un programa sobre un resultado de interés? Además, la pregunta puede comparar opciones de diseño, por ejemplo: ¿Qué combinación de campañas de correo y orientación familiar

funciona mejor para fomentar el uso exclusivo de la lactancia materna? Para diseñar una evaluación de manera efectiva es crucial formular claramente preguntas de evaluación.

Teorías del cambio: Según Gertler et al (2011) una teoría del cambio es la descripción de cómo se supone que una intervención conseguirá los resultados deseados. Describe la lógica causal de cómo y por qué un proyecto, un programa o una política lograrán los resultados deseados o previstos. La teoría del cambio es fundamental para cualquier evaluación de impacto, ya que esta se basa en relaciones de causalidad. Al tratarse de uno de los primeros pasos en el diseño de la evaluación, formular una teoría del cambio puede ayudar a especificar las preguntas de investigación. Las teorías del cambio hacen una descripción de la secuencia de eventos que generan los resultados: examinan las condiciones y las suposiciones necesarias para que se produzca el cambio, explicitan la lógica causal detrás del programa y trazan el mapa de las intervenciones del programa a lo largo de las vías lógicas causales. La colaboración de las partes interesadas en el programa en la formulación de la teoría del cambio es fundamental para mejorar el diseño del programa.

La cadena de resultados: una cadena de resultados da una definición lógica y aceptable de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con el proyecto interactúan y establecen las vías por las que se logran los impactos. La cadena de resultados define la lógica causal desde el inicio del programa, empezando por los recursos disponibles, hasta el final, los objetivos a largo plazo. Una cadena de resultados básica representará los siguientes elementos:

Insumos: Los recursos de que dispone el proyecto, que incluyen el personal y el presupuesto.

Actividades: Las acciones emprendidas y el trabajo realizado para transformar los insumos en productos.

Productos: Los bienes tangibles y los servicios que producen las actividades del programa (están directamente bajo el control del organismo ejecutor).

Resultados: Los resultados que se espera alcanzar una vez que la población se beneficie de los productos del proyecto (los resultados se dan normalmente a corto o mediano plazo).

Resultados finales: Los objetivos finales del proyecto (pueden estar influidos por múltiples factores y se alcanzan normalmente después de un largo período).

Según Gertler et al (2011) la cadena de resultados tiene tres partes principales:

Implementación: El trabajo programado producido por el proyecto, que incluye los insumos, las actividades y los productos. Se trata de los aspectos que puede supervisar directamente el organismo ejecutor para medir el desempeño del programa.

Resultados: Se refiere a lo que se ha denominado resultados y resultados finales en la cadena de resultados. No dependen solo del control directo del proyecto sino también de cambios de comportamiento de los beneficiarios del programa. En otras palabras, dependen de las interacciones entre el lado de la oferta (implementación) y el lado de la demanda (beneficiarios). Estos son los aspectos que se someten a la evaluación de impacto para medir la efectividad.

Suposiciones y riesgos: Hacen referencia a los riesgos que pueden afectar a la consecución de los resultados esperados y a cualquier estrategia para solventar dichos riesgos. Incluyen cualquier evidencia en la bibliografía especializada sobre la lógica de causalidad propuesta y las suposiciones en que se basa.

Hipótesis para la evaluación: Según Gertler et al (2011) una vez que definida la cadena de resultados, se puede formular la hipótesis que se quiere comprobar mediante la evaluación de impacto. Un ejemplo de una cadena de resultados para un programa de matemáticas, la hipótesis podría ser la siguiente:

- El nuevo programa de estudios es mejor para impartir conocimientos de matemáticas que el anterior.
- Los profesores capacitados usan el nuevo programa de estudios de manera más efectiva que otros profesores.

- Si se capacita a los profesores y se distribuyen los libros de texto, los profesores usarán los nuevos libros de texto y el programa de estudios en clase, y los estudiantes seguirán el nuevo programa de estudios.
- Si se capacita a los profesores y se distribuyen los libros de texto, los resultados de los exámenes de matemáticas mejorarán un promedio de 5 puntos.
- El desempeño en los estudios de matemáticas en secundaria influye en las tasas de finalización y el desempeño en el mercado laboral.

Selección de indicadores del desempeño: Una cadena de resultados que está definida de manera clara ofrece un mapa útil para la selección de los indicadores que se medirán a lo largo de la cadena. Incluirá indicadores tanto para seguir la implementación del programa como para evaluar los resultados. Una vez más, es útil que las partes interesadas en el programa participen en la selección de estos indicadores, para asegurar que constituyen una buena medida del desempeño del programa. Como regla general, los indicadores deberán cumplir con determinados criterios, en otras palabras, deben ser EMARF¹

- Específicos: para medir la información necesaria con la máxima proximidad
- Medibles: para asegurar que es factible obtener la información
- Atribuibles: para asegurar que cada indicador está relacionado con los logros del proyecto
- Realistas: para asegurar que los datos se pueden obtener puntualmente, con una frecuencia razonable y a un costo razonable
- Focalizados: en la población objetivo.

Como evaluar

¹ Los buenos indicadores son específicos, medibles, atribuibles, realistas y focalizados.

Inferencia causal y contrafactuales

De acuerdo Gertler et al (2011) la pregunta básica de la evaluación de impacto es esencialmente un problema de inferencia causal. Evaluar el impacto de un programa sobre una serie de resultados es equivalente a evaluar el efecto causal del programa sobre ellos. La mayoría de las preguntas de políticas conllevan relaciones de causa y efecto: ¿La capacitación de los profesores mejora las calificaciones de los estudiantes en los exámenes? ¿Los programas de transferencias monetarias condicionadas mejoran la salud de los niños? ¿Los programas de formación profesional incrementan los ingresos de quienes los han cursado?

Según Gertler et al (2011) aunque las preguntas sobre causa y efecto son habituales, determinar que una relación es causal no es tan sencillo. Por ejemplo, en el contexto de un programa de formación profesional, el hecho de que los ingresos de la persona formada aumenten después de completar el programa no es suficiente para establecer la causalidad. Los ingresos de dicha persona podrían haber aumentado debido a sus propios esfuerzos, el cambio de las condiciones del mercado laboral o por alguno de los tantos factores que afectan a los ingresos. Las evaluaciones de impacto nos ayudan a atribuir causalidad al establecer empíricamente en qué medida cierto programa, y solo ese programa, ha contribuido a cambiar un resultado. Para atribuir causalidad entre un programa y un resultado se usan los métodos de evaluación de impacto, que descartan la posibilidad de que cualquier factor distinto del programa de interés explique el impacto observado.

La respuesta a la pregunta básica de la evaluación de impacto, ¿Cuál es el impacto o efecto causal de un programa P sobre un resultado de interés Y?, se obtiene mediante la fórmula básica de la evaluación de impacto:

$$\alpha = (Y | P = 1) - (Y | P = 0).$$

Según esta fórmula, el impacto causal (α) de un programa (P) sobre un resultado (Y) es la diferencia entre el resultado (Y) con el programa (es decir, cuando $P = 1$) y el mismo resultado (Y) sin el programa (es decir, cuando $P = 0$).

Contrafactuales

Según Gertler et al (2011) el impacto (α) de un programa es la diferencia entre los resultados (Y) de la misma persona cuando ha participado y cuando no ha

participado en el programa. Sin embargo, es imposible medir a la misma persona en dos situaciones diferentes en el mismo momento. Una persona habrá participado en un programa, o no lo habrá hecho. No se la puede observar simultáneamente en dos estados diferentes. Este es el “problema contrafactual”: ¿cómo se mide lo que habría ocurrido si hubiera prevalecido la otra circunstancia?

Estimación del contrafactual

De acuerdo a Gertler et al (2011) para ilustrar la estimación del contrafactual se deberá usar un ejemplo hipotético. Lo que esto quiere decir es que para resolver el problema del contrafactual requiere que el evaluador identifique un “clon perfecto” para cada beneficiario. Para explicar esto por medio de un ejemplo, supongamos que a través de un programa el señor Fulanito recibe US\$12 para sus gastos de bolsillo, y se quiere medir el impacto de este tratamiento sobre su consumo de dulces. Si pudiera identificar a un clon perfecto del señor Fulanito, la evaluación sería fácil: solo tendría que comparar el número de dulces consumido por el señor Fulanito (por ejemplo 6) con el número de dulces consumidos por su clon (por ejemplo 4). En este caso, el impacto del dinero adicional sería la diferencia entre estas dos cifras, es decir dos dulces. Sin embargo, en la práctica es imposible identificar clones perfectos: hay diferencias importantes incluso entre gemelos genéticamente idénticos.

A pesar de no existir un clon perfecto, es posible definir grupos que sean indistinguibles entre sí por medio de la aplicación de herramientas estadísticas.

Un objetivo clave de una evaluación de impacto es identificar a un grupo de participantes en el programa (el grupo de tratamiento) y a un grupo de no participantes (el grupo de comparación) estadísticamente idénticos en ausencia del programa. Si los dos grupos son iguales, a excepción de que uno de ellos participa en el programa y el otro no, cualquier diferencia en los resultados deberá provenir del programa.

Por lo tanto, el reto principal es identificar a un grupo de comparación con las mismas características que el grupo de tratamiento. Al menos en tres aspectos deben ser iguales.

De acuerdo a Gertler et al (2011) no es necesario que todas las unidades del grupo de tratamiento sean idénticas a todas las unidades del grupo de comparación, lo que se busca es que las características promedio de los grupos de tratamiento y de comparación sean las mismas. Por ejemplo, la edad media debe ser la misma. Segundo, los grupos deben reaccionar de la misma manera al programa. Por ejemplo, las probabilidades de que los ingresos del grupo de tratamiento mejoren gracias a la formación deben ser las mismas para el grupo de comparación. Tercero, ambos grupos no pueden estar expuestos de manera diferente a otras intervenciones durante el período de la evaluación.

Por ejemplo, el grupo de tratamiento no puede haber contado con más visitas a la tienda de dulces que el grupo de control, ya que esto podría generar una confusión entre los efectos del dinero adicional y los efectos de un mayor acceso a los dulces. Si se cumplen estas tres condiciones, solo la existencia del programa de interés explicará cualquier diferencia en el resultado (Y) de los grupos. Esto se debe a que la única diferencia entre los grupos de tratamiento y de comparación es si se beneficiarán del programa. Si las diferencias en los resultados se pueden atribuir totalmente al programa, se ha identificado el impacto causal del programa.

En el resto de la segunda parte de este libro se analizarán los métodos para conseguir grupos de comparación que nos permitan estimar el contrafactual.

No obstante, antes de ello es interesante analizar dos métodos habituales, y muy arriesgados, para definir grupos de comparación, que pueden generar estimaciones inadecuadas del contrafactual. Estas dos estimaciones “falsas” de los contrafactuales son: 1) comparaciones antes-después, que comparan los resultados de los mismos participantes del programa antes y después de la introducción de un programa, y 2) comparaciones con-sin entre unidades que deciden inscribirse y unidades que deciden no inscribirse.

6.3 Marco conceptual

IMPACTO: huella que deja el choque o la colisión de dos objetos o seres, impacto también hace referencia a situaciones que no implican choques si no que es más bien el efecto que determinados fenómenos tienen sobre la realidad, esto es especialmente claro cuando se habla por ejemplo del impacto que medidas políticas, económicas o sociales tienen sobre una población

EMPRENDIMIENTO: no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Se trata del efecto de emprender, un verbo que hace referencia a llevar adelante una obra o un negocio. El emprendimiento suele ser un proyecto que se desarrolla con esfuerzo y haciendo frente a diversas dificultades, con la resolución de lograr diversos objetivos trazados.

FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL: La formalización es un asunto de proyección y crecimiento, y para esto, se requiere el convencimiento de su líder, la formalización es una forma de identidad, puede afirmarse que la formalización sino es el primer paso, si es uno de los primeros peldaños que el emprendedor debe visualizar, si sus objetivos son el crecimiento y como consecuencia el fortalecimiento empresarial.

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL: está asociado a la gestión operativa, administrativa y gerencial del negocio. Es el esfuerzo de apropiar las mejores prácticas, es una tarea constante de mejoramiento y de uniformidad.

Evaluación: proceso dinámico a través del cual, e indistintamente, una empresa, organización o institución académica puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus

logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

ANÁLISIS: acto de separar las partes de un elemento para estudiar su naturaleza, su función y/o su significado. Un análisis es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: proceso sistemático y planificado en el que se utilizan los principios de las ciencias del comportamiento para incrementar la efectividad individual y la de la organización. Se hace foco en que la organización funcione mejor a través de un cambio total del sistema. El Desarrollo Organizacional puede centrarse en distintas necesidades o demandas que tenga la empresa, es decir que la atención puede centrarse en mejorar las relaciones humanas, en factores económicos, en las relaciones entre grupos, en el liderazgo, etc.

6.4 Marco legal

NIIF, NIAS, Sistema De Gestión En La Seguridad Y Salud En El Trabajo, ISO 9001, Alta Dirección, Reforma Tributaria, Cierre Fiscal, Información Exogena, Legislación Laboral, Marketing Digital, entre otros.

Ley 905 de 2004 modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana:

Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.

Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

Ley 1014 de 2006 De Fomento a la cultura del Emprendimiento:

La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;

b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;

c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;

d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;

e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;

g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

7. Aspectos metodológicos de la investigación

7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación será el descriptivo ya que se pretende analizar el impacto que tiene el Programa de Fortalecimiento Empresarial en las empresas participantes.

7.2 Método de investigación.

El método de investigación que se empleará es el propuesto por Paul Gerter, Sebastian Martinez Patrick Premad Laura Rawlings y Christel Vermeersch, este método de investigación será aplicado de, siguiendo uno a uno los pasos establecidos por el modelo.

7.3 Recolección de la información

Fuentes primarias.

Las fuentes primarias de recolección de información serán las encuestas y entrevistas realizadas con las empresas participantes del programa de fortalecimiento empresarial.

Fuentes secundarias.

Las fuentes secundarias de recolección de información serán los datos del programa de Fortalecimiento Empresarial de la Cámara de Comercio de Buga, así como la información suministrada por las empresas participantes.

7.4 Contenido preliminar

Capítulo 1. Descripción general del proyecto

Capítulo 2. Caracterización de las empresas sujetos del programa de fortalecimiento empresarial

Capitulo 3. Identificación y analisis de objetivos y acciones del programa de fortalecimiento empresarial

Capítulo 4. Incadores de impacto y sus resultados

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Bibliografía

8. Recursos

Recursos necesarios para el desarrollo del proyecto:

8.1 Recursos materiales

- Material bibliográfico disponible en la Unidad central del valle del cauca, Internet.
- Computadores, impresora, memoria USB, hojas, lápices, borradores.

8.2 Recursos humanos

Investigador

Javier Andrés Sierra Alzate

Director:

Juan Carlos Urriago Fontal. M.F. MSc.

Colaboradores

Jean Fabian Taborda

Sandra Lucía Aguirre Franco

8.3 Recursos financieros.

El presupuesto se creó para la realización del proyecto es el siguiente:

Concepto	Vr total
Transporte	\$500.000
Papelería	\$200.000
Impresión	\$200.000
Derechos de grado y otros	\$1.300.000
Sub-Total	\$2.200.000

9. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO					X	X	X	X																
PRESENTACIÓN A FACAE DEL AP.									X															
EXPLORACIÓN									X	X														
INFORMACIÓN SECUNDARIA										X														
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN RECOLECTADA											X	X												

10. Descripción general del proyecto

La presente es una evaluación de impacto del programa de “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga en las empresas participantes del programa; este programa se caracteriza por estar dirigido a las empresas ubicadas en el área de influencia de la Cámara, que estén constituidas legalmente y que tengan por lo menos un año de antigüedad, el programa busca el fortalecimiento y crecimiento empresarial. El programa está diseñado en un esquema de formación conformado por seis módulos que incluyen temas como la estructuración de negocio, gestión de calidad y mercadeo.

La investigación surge por el interés del organismo cameral, de conocer el impacto que ha venido teniendo el programa, a partir del análisis de los objetivos del mismo y midiendo los resultados en las empresas que han sido objeto del proceso se pretende identificar los aspectos del programa que pueden ser sujetos a mejoras con el fin de generar un mayor impacto positivo en las empresas participantes.

En el ámbito profesional el interés de realizar esta investigación consiste en poner en práctica los conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera, en un escenario donde seguramente deberán aplicarse múltiples conceptos y teorías a realidades particulares de empresas. Permite también, obtener el título de Administrador de Empresas.

Descripción de la intervención (beneficios, reglas de elegibilidad, etc.)

Se pretende definir estrategias de mejora al programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga, es por este motivo que se realizó una medición a los resultados que han obtenido las empresas después de participar en el programa brindado por el organismo cameral.

El presente trabajo de investigación traerá como beneficio a la Cámara de Comercio de Buga tener una visión más clara del impacto real que tiene el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” en las empresas participantes pudiendo así desarrollar estrategia de mejora adicionales a las que se proponen en este trabajo.

El impacto del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” fue medido por medio de una encuesta realizada a las empresas participantes donde se evalúa la aplicación de los conceptos impartidos durante el programa y el efecto que han tenido en el desempeño de funciones de cada empresa y a partir de la medición de resultado desarrollar las acciones de mejora al programa.

Para elegir las empresas a encuestar deben cumplir con un único requerimiento el cual es haber participado en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga, en cualquiera de los periodos objeto de estudio, es decir entre los años 2013 y 2015.

11. Objetivos del programa “rutas de fortalecimiento empresarial”

De acuerdo a la información obtenida de la Cámara de Comercio el programa busca capacitar a la micro y pequeña empresa de la región, gracias a los contenidos suministrados se ha logrado identificar tanto el objetivo general como los específicos del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” que a continuación se relacionan.

El objetivo general es fortalecer a la micro y pequeña empresa de la región por medio de un programa de capacitación conformado por seis (6) módulos.

Los objetivos específicos del programa están enfocados a que las empresas logren:

- ✓ Realizar su plan estratégico.
- ✓ Ejercer control absoluto de sus finanzas
- ✓ Presentar sus impuestos correctamente
- ✓ Diseñar e implementar un plan de mercadeo.
- ✓ Ampliar su base de clientes.
- ✓ Incrementar sus ventas.
- ✓ Incrementar su rentabilidad.

12. Analisis de resultados

El programa: “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la cámara de comercio de Buga consiste en un esquema de formación de seis módulos que abarcan temas como estructuración de negocio, gestión de calidad y mercadeo y ventas, la aplicación de los conceptos impartidos en el programa les permitiría a las empresas mejorar aspectos como la base de clientes, ventas y rentabilidad.

Para la evaluación de impacto se seleccionó una muestra de 48 del total de las empresas que participaron en el programa entre los años 2013 y 2015 (139), a las cuales se les realizó una encuesta que permitiera conocer los cambios que sufrieron las empresas participantes después de la aplicación de los conceptos tratados durante el programa.

La encuesta consistió en un cuestionario de 24 preguntas con respuesta afirmativa y negativa donde la respuesta afirmativa se le asignaba un valor de 1 y la respuesta negativa se le asignaba un valor de 0, si el total de respuestas afirmativas es mayor o igual al sesenta por ciento (**60%**) el impacto del programa se considera alto, si es inferior el impacto se considera bajo.

La encuesta busca determinar si el impacto del programa es alto, bajo, positivo o negativo, de acuerdo a los resultados de la encuesta se pretende identificar los aspectos del programa que son más fuertes y cuales necesitan ajustes.

Es allí donde el presente trabajo de investigación es importante dado que la cámara de comercio realiza una encuesta que está más enfocada a la satisfacción del cliente que a la evaluación de impacto del programa, lo que impide que la Cámara de Comercio de Buga pueda desarrollar mejoras en el programa, que permita mejorar la participación y que este tenga un impacto mayor y positivo.

12.1 Tipo de empresas:

Entre los años 2013 y 2015 que fueron el objeto de investigación del programa: “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de comercio de Buga un total de **139** empresas formaron parte del programa.

1. Total de empresas por sector

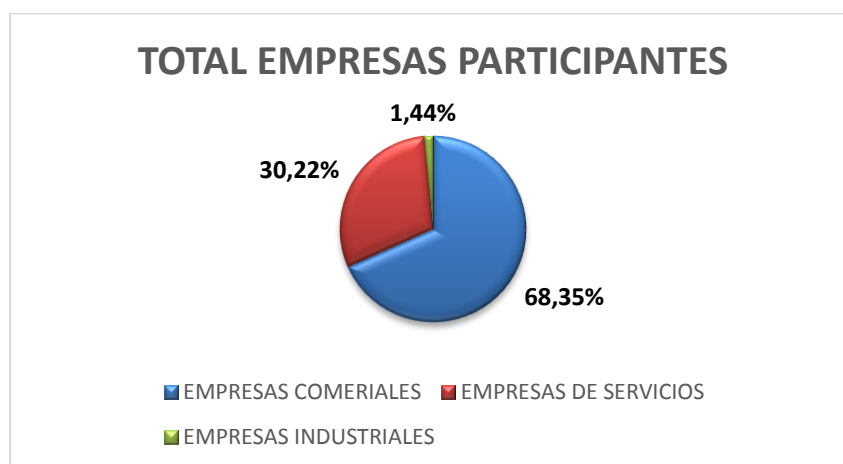


Gráfico 1

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la metodología elegida para llevar a cabo el análisis del impacto del programa: “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” se segmentó las empresas por sector económico para identificar si el tipo de empresa es un condicionante al nivel de impacto que pueda tener el programa en los participantes. Del total de las empresas el **68,35%** son comerciales lo que equivale a **95** empresas, las empresas de servicios representan el **30,22%** del total de participantes correspondientes a **42** empresas y finalmente las empresas industriales representan un **1,44%** de las empresas participantes equivalentes a **2** empresas durante los años objeto de estudio del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga.

El año 2013 el total de empresas participantes en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” fue de 37 distribuidos en **24** empresas comerciales correspondientes al **64,86%**

de la participación, **12** empresas de servicios que equivalen al **32,43%** y **1** empresa industrial que representa el **2,70%** del total de empresas participantes.

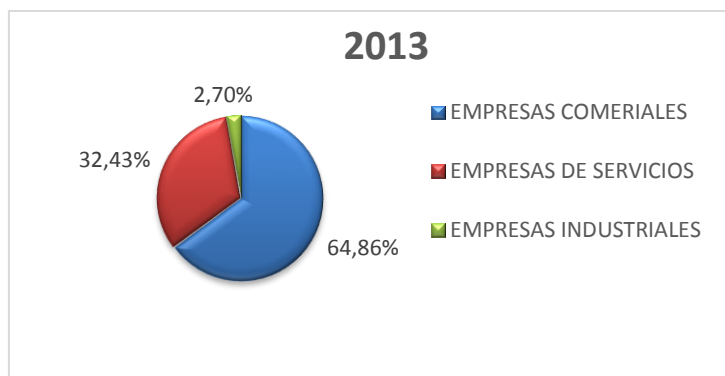


Gráfico 2

Fuente: Elaboración propia

En el año 2014 el grupo de empresas participantes del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” estuvo conformado por **44** empresas comerciales que corresponden al **77,19%**, 12 empresas de servicios que equivalen al **21,05%** y 1 empresa industrial con una representación de **1,75%**.

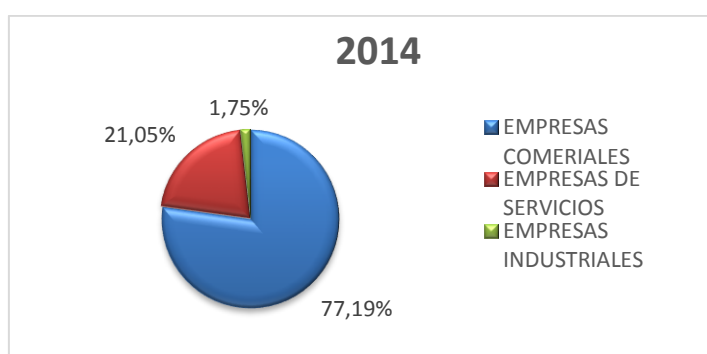


Gráfico 3

Fuente: Elaboración propia

En el año 2015 el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” contó con un menor número de empresas participantes, conformadas por **27** empresas comerciales y **18** empresas de servicios, equivalentes a 60% y 40% respectivamente, no hubo empresas industriales durante este año.

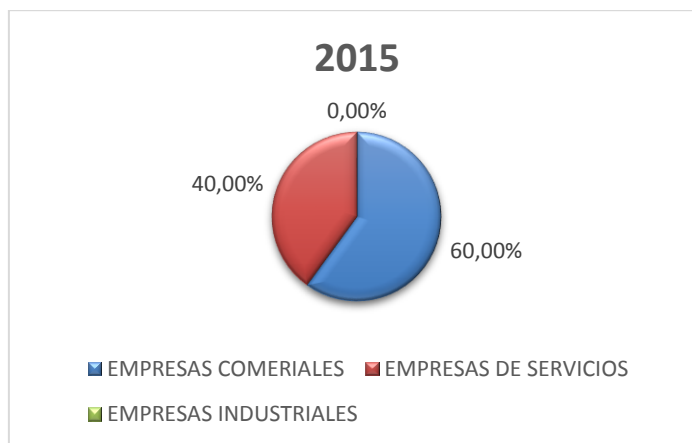


Gráfico 4

Fuente: Elaboración propia

12.2 Resultados de la encuesta

12.2.1 Modulo 1: Estructuración de negocio

Con base en la metodología de investigación se considera un impacto alto las respuestas positivas superiores al 60%, en el módulo de Estructuración de Negocio se quiere lograr que las empresas identifiquen en qué negocio están y definan sus lineamientos, la primera pregunta de este módulo busca identificar si las empresas pudieron desarrollar las estrategias organizacionales a partir de los conceptos impartidos en el programa a lo que 28 empresas respondieron positivamente lo que equivale al 58,33%, mientras que 20 empresas que representan al 41,67% respondieron de manera negativa,

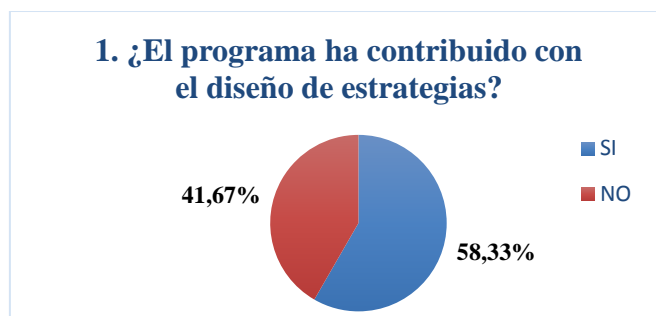


Gráfico 5

Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta de este módulo pretende identificar la proporción de las empresas que a partir de la aplicación de los conceptos impartidos en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” han diseñado los planes de acción de la empresa en esta pregunta las empresas que respondieron de manera afirmativa fueron **19** que corresponden al **39,58%** mientras que **29** empresas respondieron negativamente equivalente al **60,42%**.



Gráfico 6

Fuente: Elaboración propia

La tercera pregunta pretende conocer si las empresas pudieron determinar indicadores de gestión tal que les permita conocer con precisión el estado de la empresa, facilitando los procesos de toma de decisiones, a lo que **30** de las empresas encuestadas respondieron de manera afirmativa es decir un **58,33 %** y 28 respondieron de manera negativa, lo que corresponde al **41,67%**,

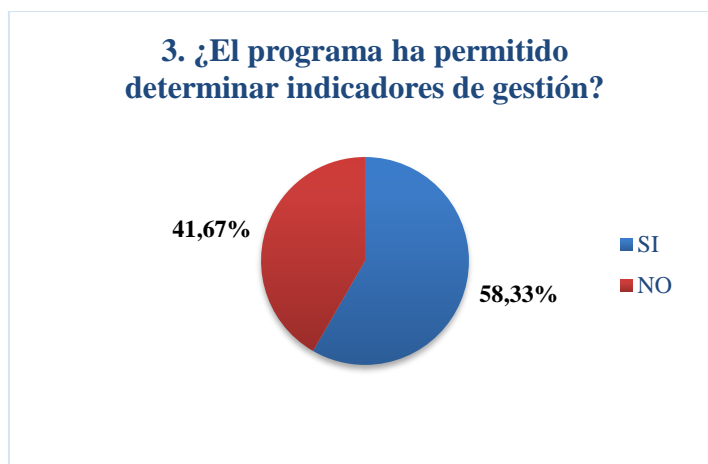


Gráfico 7

Fuente: Elaboración propia

Uno de los objetivos del programa es que las empresas definan su estilo de dirección y la cuarta pregunta en el cuestionario tiene como intención evaluar la capacidad que desarrollaron las empresas para definirlo a partir de los conceptos impartidos en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial”, esta pregunta obtuvo **17** respuestas positivas correspondientes al **35,42%**, mientras que las respuestas negativas sumaron un total de **31** que corresponden al **64,58%**.

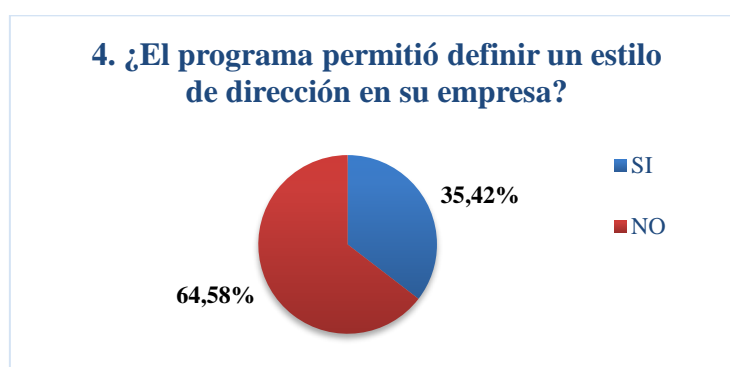


Gráfico 8

Fuente: Elaboración propia

El quinto interrogante de la encuesta busca determinar si las empresas pudieron desarrollar estrategias que contribuyan a la mejora continua del trabajo en equipo, este interrogante tuvo respuestas positivas equivalentes al **75%** que corresponde a **36** empresas mientras que las respuestas negativas representan el **25%** equivalente a **12** empresas.



Gráfico 9

Fuente: Elaboración propia

La sexta pregunta busca conocer si las empresas desarrollaron la capacidad de brindar autonomía a sus colaboradores, esto quiere decir si a partir de la aplicación de los conceptos impartidos en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” la empresa puede delegar responsabilidad y autoridad a sus colaboradores, el **58,33%** de las empresas encuestadas respondió **SI** esto equivale a **28** empresas mientras que el **41,67%** respondió **NO**

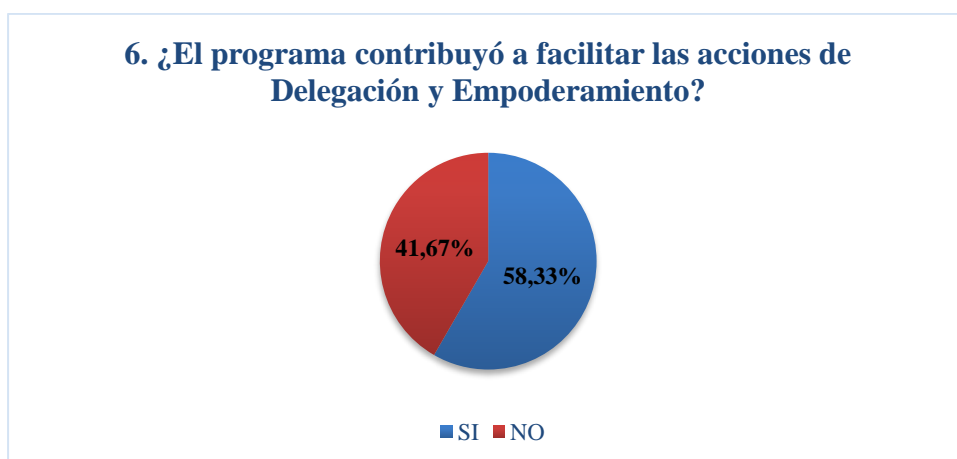


Gráfico 10

Fuente: Elaboración propia

12.2.2 Módulo 2: mercadeo y ventas

La pregunta número 7 de la encuesta tiene como finalidad determinar si las empresas han podido reunir información suficiente que le permitan identificar patrones y características de sus clientes para generar segmentos. Del total de las empresas encuestadas **35** brindaron respuesta afirmativa mientras que **13** brindaron una negativa, esto corresponde al **74,47%** y **25,53%** respectivamente.



Gráfico 11

Fuente: Elaboración propia

El programa brindó un conjunto de herramientas que le permitirían a las empresas elaborar su pronóstico de ventas y la octava pregunta de esta encuesta busca evaluar si las empresas participantes del programa desarrollaron la capacidad de realizar este proceso, las respuestas positivas a esta pregunta fueron un total de **22** equivalentes al **47,92%** mientras que las respuestas negativas fueron **26** es decir un **52,08%**.

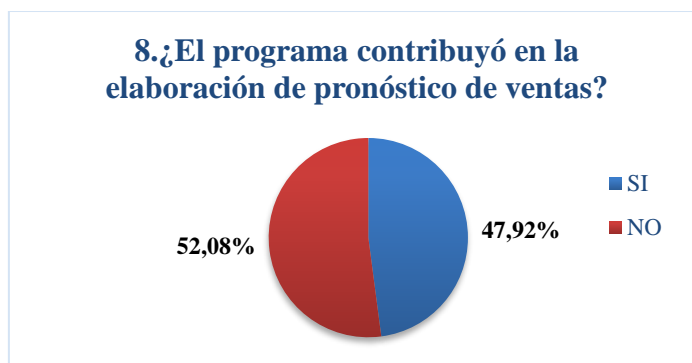


Gráfico 12

Fuente: Elaboración propia

La novena pregunta indaga sobre si las empresas pueden diseñar diferentes modelos de negociación, las empresas que respondieron a esta pregunta de manera afirmativa fueron **29** y las que respondieron de manera negativa fueron **19** lo que equivale a **60,42** y **39,58** por ciento respectivamente.

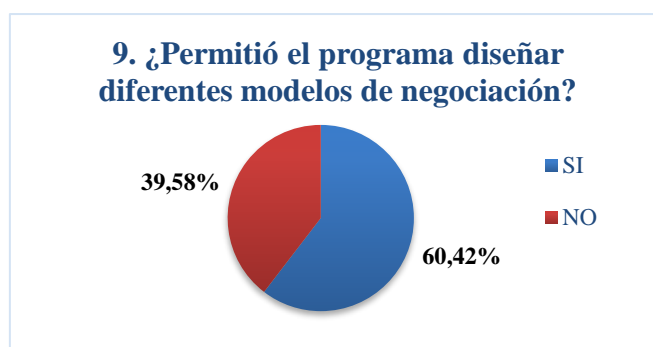


Gráfico 13

Fuente: Elaboración propia

12.2.3 Módulo 3: costos y finanzas

De acuerdo al módulo de costos del programa las empresas participantes podrían fijar los precios de sus productos y servicios, la pregunta número **10** pretende conocer si las empresas pudieron realizar la fijación de precios a partir de los conceptos impartidos en el

programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial”, a lo que **33** empresas es decir un **68,75%** respondieron **SI** y **15** empresas respondieron **NO**.

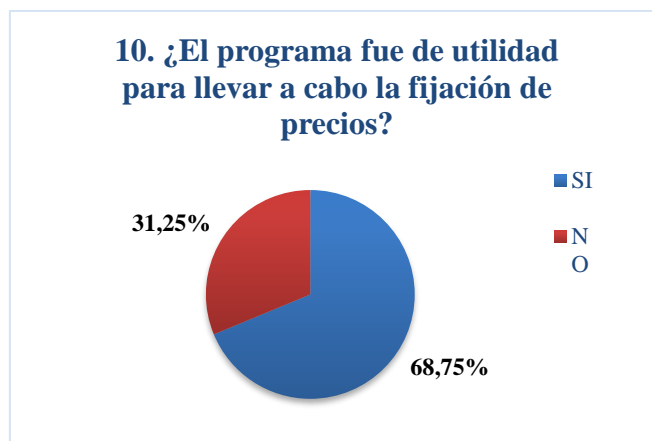


Gráfico 14

Fuente: Elaboración propia

La pregunta número **11** de la encuesta indaga acerca de la eficacia de los conceptos impartidos a las empresas en materia de elaboración de estados financieros, esta pregunta obtuvo **34** respuestas positivas (**70,83%**) y **14** negativas (**29,17%**).

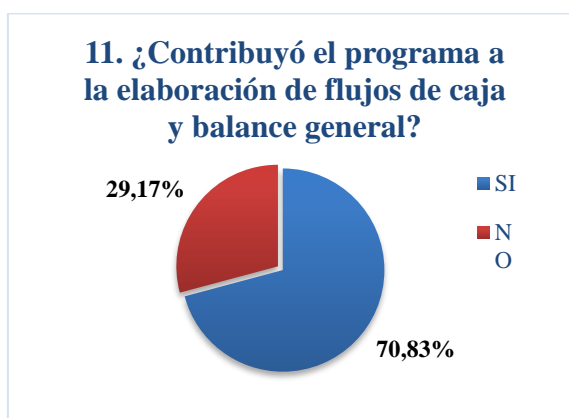


Gráfico 15

Fuente: Elaboración propia

La pregunta **12** busca determinar si las empresas aplicaron satisfactoriamente los conceptos contenidos en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de tal manera que a partir de su participación en el programa están en la capacidad de construir sus indicadores financieros.

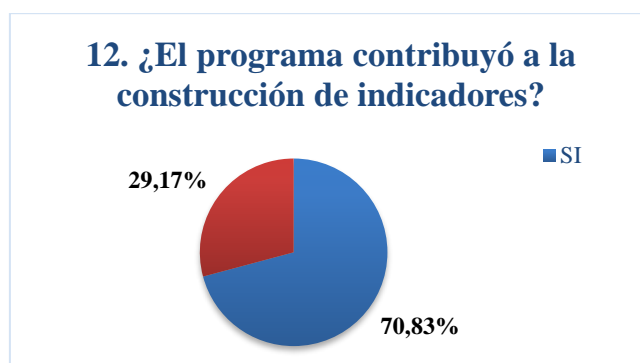


Gráfico 16

Fuente: Elaboración propia

12.2.4 Módulo 4: tributaria

La pregunta número **13** pretende conocer si para las empresas participantes fue más fácil el proceso de presentación de sus impuestos a partir de la aplicación de los conceptos impartidos en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial”, **35** empresas equivalentes al **72,92%** de encuestadas respondieron afirmativamente a esta pregunta, mientras que **13** respondieron negativamente es decir el **27,08%**.



Gráfico 17

Fuente: Elaboración propia

La pregunta **14** de la encuesta indaga acerca de la aplicación de ajustes a los contratos laborales de las empresas participantes de acuerdo a la legislación vigente, temática contenida en los módulos del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial”, esta pregunta obtuvo **24** respuestas positivas esto corresponde al **50%**, obteniendo el mismo número de respuestas negativas.



Gráfico 18

Fuente: Elaboración propia

La pregunta **15** pretende determinar si los conceptos impartidos en el programa han sido de utilidad para las empresas a la hora de liquidar las prestaciones sociales de su personal, a este interrogante **30** empresas (**62,50%**) respondieron **SI** mientras que **18** empresas (**37,50%**) respondieron **NO**.



Gráfico 19

Fuente: Elaboración propia

12.2.5 Módulo 5: gestión de calidad

De acuerdo a los módulos que conforman el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” las empresas participantes podrían desarrollar un enfoque estratégico en la calidad, esto en la medida que apliquen los conceptos incluidos en el programa, el **54,17%** de las empresas encuestadas respondió **SI**, mientras que el **45,83%** respondió **NO**, esto corresponde a **26** y **22** empresas respectivamente.



Gráfico 20

Fuente: Elaboración propia

En la pregunta número **17**, **23** de las empresas encuestadas respondieron afirmativamente equivalente al **47,92%** mientras que **25** empresas (**52,08%**) respondieron de manera negativa, esta pregunta indaga acerca de si las empresas participantes del programa están en la capacidad de definir correctamente los procesos que se llevan a cabo al interior de las mismas.

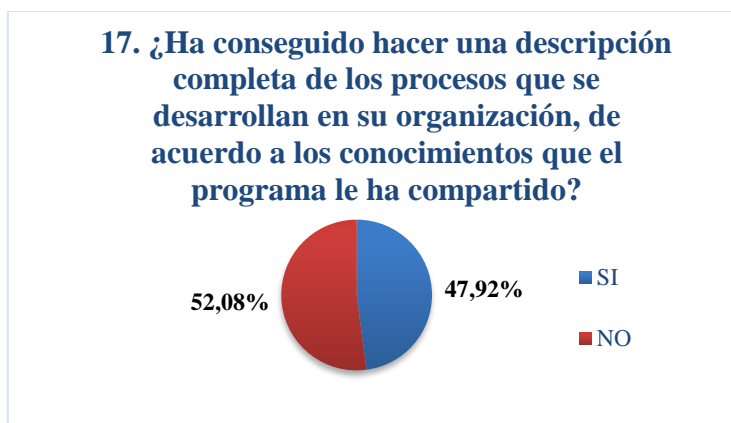


Gráfico 21

Fuente: Elaboración propia

La pregunta 18 busca determinar, si las empresas han podido construir el mapa de procesos de la empresa, a esta pregunta del total de empresas encuestadas, **23** respondieron **SI**, y **25** respondieron **NO** esto corresponde al **47,92%** de respuestas positivas y **52,08%** de respuestas negativas.

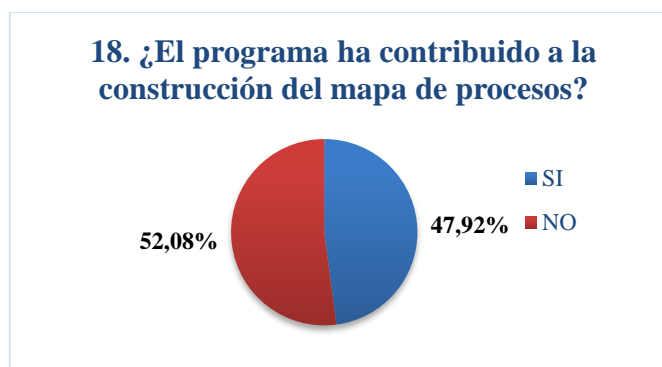


Gráfico 22

Fuente: Elaboración propia

12.2.6 Módulo 6: logística

La pregunta número **19** tiene como fin determinar si los conceptos impartidos en el programa le permitieron a las empresas definir un proceso de selección de proveedores, a lo que **37** empresas (**77,08%**) respondieron **SI** y **11** (**22,92**) respondieron **NO**.

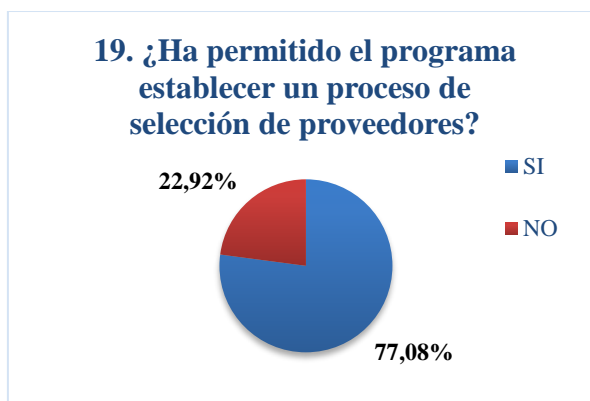


Gráfico 23

Fuente: Elaboración propia

La pregunta **20** de la encuesta realizada a las empresas indaga sobre la eficacia que ha tenido el programa en relación a la mejora en la distribución de productos de las empresas, a este interrogane las empresas respondieron en la misma proporción de manera afirmativa y negativa, teniendo como resultado **50%** para cada opción de respuesta.

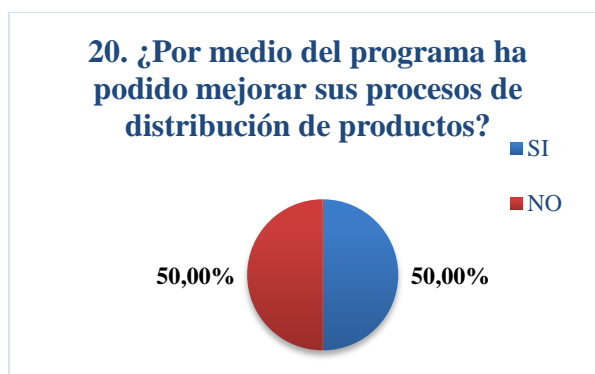


Gráfico 24

Fuente: Elaboración propia

A la pregunta **21** que pretende conocer si el almacenamiento de insumos en la empresa hasido mejorado de acuerdo a los temas impartidos en el programa 32 empresas respondieron **SI**, mientras que **16** respondieron negativamente, representando el **66,67%** y el **33,33%** respectivamente.



Gráfico 25

Fuente: Elaboración propia

12.2.7 Módulo 7: evaluación del programa

La pregunta **22** pretende determinar si a partir de la aplicación de conceptos impartidos en el programa, la rentabilidad de las empresas creció o decreció. A esta pregunta **34** empresas equivalentes a **70,53%** respondieron que su rentabilidad había crecido, mientras que **14** (**29,17%**) respondieron que su rentabilidad había decrecido



Gráfico 26

Fuente: Elaboración propia

La pregunta número **23** pretende conocer si las empresas han incrementado o disminuido su base de clientes después de su participación en el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial, **33** de las empresas encuestadas respondieron que su base de

clientes incrementó, esto representa el **68,75%**, **15** empresas respondieron que su base de clientes disminuyó, lo cual corresponde al 31,25%.

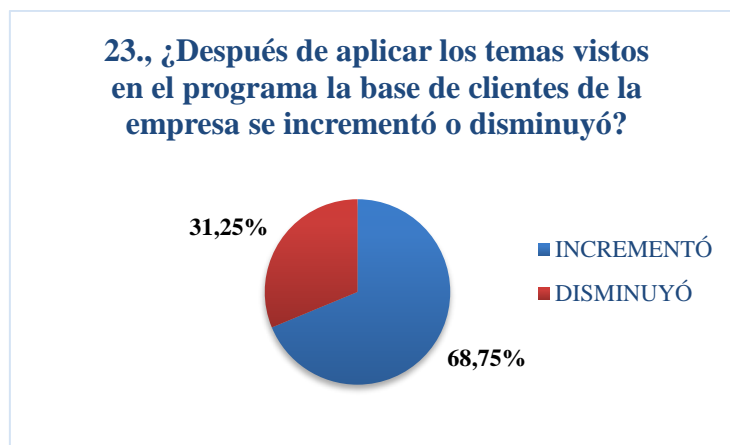


Gráfico 27

Fuente: Elaboración propia

La pregunta **24** tuvo como objetivo determinar si las empresas pudieron incrementar sus ventas aplicando los conceptos contenidos en el programa a lo que **33** empresas (**68,75%**) respondieron que sus ventas se incrementaron mientras que **15** (**31,25**) indicaron que sufrieron una disminución en las ventas.

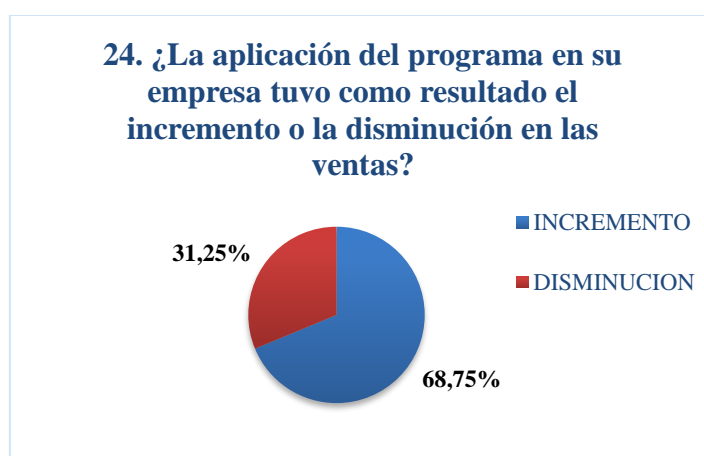


Gráfico 28

Fuente: Elaboración propia

13. Conclusiones

Teniendo en cuenta la pregunta de investigación: “¿Cuál es el impacto que ha tenido el programa de fortalecimiento empresarial de la Cámara de Comercio de Buga en las empresas participantes de dicho programa?” y de acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas a las empresas participantes del programa: “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga donde se determinó que se considera alto impacto las encuestas que tengan un porcentaje de respuestas positivas mayor o igual al **60%**, se puede concluir que:

- ✓ El programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” cumple con su objetivo general de fortalecer a la micro y pequeña empresa de la región de influencia de la Cámara de Comercio de Buga.

- ✓ El programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” carece de un módulo enfocado a la producción, esto sugiere que el programa es poco atractivo a las empresas industriales, esto tiene como consecuencia la mínima participación de este tipo de empresas.

- ✓ En la evaluación de impacto del programa se identificaron módulos que no tuvieron un alto impacto en la mayoría de empresas participantes como lo son el Módulo de Estructuración de negocio y gestión de calidad, esto sugiere que para la mayoría de las empresas participantes del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga dichos módulos no generaron un alto impacto, sin embargo, se han visto beneficiadas por los conceptos impartidos en estos.

- ✓ El programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” en el módulo de Estructuración de Negocios tuvo un bajo impacto en las empresas participantes específicamente en las temáticas de diseño de planes de acción y de estilos de dirección.

- ✓ El programa El módulo de Gestión de Calidad tuvo un bajo impacto en las empresas participantes en las temáticas de descripción de los procesos de la organización y en la construcción del mapa de procesos.
- ✓ El programa Rutas de fortalecimiento empresarial le brindó a la mayoría de las empresas participantes la capacidad de segmentar sus clientes, diseñar estrategias de negociación y la elaboración de pronósticos de ventas.
- ✓ La mayoría de las empresas participantes del programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” han podido desarrollar procesos de fijación de precios, elaboración de estados financieros y la construcción de indicadores financieros a partir de los conceptos impartidos en el programa.
- ✓ El programa ha beneficiado a las empresas en la elaboración y presentación de la información tributaria, permitiendo evitar incurrir en riesgos (sanciones) que puedan llegar a afectar el flujo de caja.
- ✓ EL programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” ha permitido que la gran mayoría de las empresas participantes mejoren su componente logístico, esto se traduce en mejores procesos de selección de proveedores, mejores estrategias de almacenamiento de insumos y mercancías y mejores procesos de distribución de productos.
- ✓ El programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga ha permitido que dos terceras partes de las empresas participantes incrementen tanto su base de clientes como sus ventas y su rentabilidad, lo que sugiere que cumple con tres de los objetivos específicos del programa.

✓ El programa constituye una herramienta sumamente importante en el fortalecimiento de las empresas de la región ya que brinda instrumentos que permiten el mejoramiento de los procesos y la ejecución y el control de los mismos al interior de las organizaciones.

14. Recomendaciones

A continuación, se presentan algunas contribuciones que son importantes y que tienen como fin de incrementar el impacto que pueda tener el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga en las empresas participantes, los cuales contribuyan al fortalecimiento de las mismas y al desarrollo económico de la región:

- ✓ Evaluar la creación de un programa “Rutas de Fortalecimiento” enfocado a las empresas industriales a fin de que sea más atractivo para las mismas, esto permitiría a la Cámara de Comercio de Buga incrementar sus beneficios y fomentar el crecimiento de este tipo de empresas, así como también el desarrollo de la región de influencia del organismo.

- ✓ Redefinir las temáticas del módulo de Estructuración de Negocio ya que es uno de los módulos que ha generado un menor impacto en las empresas participantes, es fundamental desarrollar este proceso de revisión en las temáticas de diseño de planes de acción y de estilos de dirección.

- ✓ Revisar el módulo de Gestión de Calidad ya que ha generado un bajo impacto en las empresas participantes, es fundamental desarrollar este proceso de revisión en las temáticas de diseño de planes de acción y de estilos de dirección.

- ✓ Identificar las características de las empresas en los cuales el programa “Rutas de Fortalecimiento Empresarial” de la Cámara de Comercio de Buga tuvo un bajo impacto con el fin de ajustar las temáticas de las cuales las empresas tuvieron un menor beneficio.

- ✓ Diseñar una estrategia de seguimiento a las empresas, distinta a una encuesta de satisfacción que es el sistema empelado actualmente, este seguimiento

permitirá conocer el estado en el que se encuentran las empresas participantes lo que contribuirá al programa en un mejoramiento continuo ya que se pueden identificar y ajustar los puntos débiles del programa con más rapidez.

15. Bibliografía

CÁMARA DE COMERCIO DE BUGA, Escuela de Formación Empresarial

ESPINOZA, José, GALARZA Manuel, HERNÁNDEZ, Jorge. Desarrollo organizacional enfoque latinoamericano, México, Editorial Pearson, 2011

GERTLER, Paul J., MARTÍNEZ, Sebastián, PREMAND, Patrick, RAWLINGS, Laura B., VERMEERSCH, Christel M. J. La evaluación del impacto en la práctica, Washington, Banco Mundial, 2011

Guízar Montúfar Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones, México, Editorial McGraw Hill, 2011