



Vigilada Mineducación

Factores claves de éxito para empresas sociales creadas por mujeres y que se dedican a contribuir al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia

Key success factors for women-created social enterprises dedicated to empowering and promoting economic autonomy of women in Colombia

ANDREA GALVIS MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local.

Asesora

María Clara Piedrahita

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela de Finanzas, Economía y Gobierno

Maestría en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local

Medellín.

2023.

CONTENIDO

<u>INTRODUCCIÓN</u>	7
<u>ESTADO DEL ARTE</u>	9
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	18
<u>FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	24
<u>JUSTIFICACIÓN</u>	24
<u>OBJETIVOS</u>	25
<u>Objetivo General</u>	25
<u>Objetivos Específicos</u>	25
<u>MARCO TEÓRICO</u>	26
<u>MARCO CONCEPTUAL</u>	30
<u>METODOLOGÍA</u>	39
1. Variables.....	39
2. Enfoque.....	39
3. Tipo o alcance de investigación.....	39
4. Método.....	40
5. Instrumentos o técnicas de investigación.....	40
6. Población, participantes, sujetos o universo.....	41
7. Diseño metodológico.....	42
<u>RESULTADOS</u>	43
1. Factores que pueden ser considerados claves de éxito para las empresas sociales creadas por mujeres.....	43
1.1 Perfil de la emprendedora social o del equipo de la empresa social.....	46
1.2 Factores claves de éxito relacionados con la etapa en la que se encuentra la empresa social.....	48
1.3 Factores claves de éxito particulares al tipo de empresa social.....	51
1.4 Comparación entre los FCE teóricos y los FCE propuestos por esta investigación.....	57
2. Principales barreras que las emprendedoras sociales deben enfrentar por el hecho de ser mujeres y cómo disminuir su efecto en el éxito de la empresa social.....	63

3. Enfoque de género que tienen las empresas sociales estudiadas y cómo dicho enfoque contribuye al éxito de la empresa, así como qué estrategias son más efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres.....	69
3.1 Enfoque de género de las empresas sociales entrevistadas.....	69
3.2 ¿Cómo ser una empresa social con enfoque de género contribuye al éxito de la empresa?.....	70
3.3 Métricas y métodos de evaluación específicos para el enfoque de género.....	75
3.4 Estrategias efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en las empresas sociales.....	76
<u>CONCLUSIONES</u>	80
<u>REFERENCIAS</u>	83
<u>ANEXOS</u>	88
Anexo 1. Cuestionario aplicado para la selección de las empresas sociales a entrevistar.....	88
Anexo 2. Formato de la entrevista aplicada a las empresas sociales.....	89

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estudios sobre factores de éxito en empresas sociales alrededor del mundo.....	10
Tabla 2. Estudios sobre factores de éxito en empresas sociales creadas por mujeres alrededor del mundo.....	12
Tabla 3. Estudios sobre factores de éxito en empresas sociales creadas por mujeres en Colombia.....	16
Tabla 4. Enfoques de género a lo largo de la historia de la planificación en el desarrollo.....	28
Tabla 5. Mirada europea, anglosajona y de Muhammad Yunus en Bangladesh para el concepto de empresa social.....	30
Tabla 6. Subvariables del empoderamiento.....	33
Tabla 7. Subvariables de la autonomía económica.....	35
Tabla 8. Diferentes definiciones sobre factores claves de éxito.....	36
Tabla 9. Subvariables de los FCE.....	38
Tabla 10. Variables, subtemas, y sub-subtemas de la investigación.	39
Tabla 11. Características generales de las empresas seleccionadas.....	43

Tabla 12. Factores claves de éxito que hacen parte del perfil de la emprendedora social.....	46
Tabla 13. FCE particulares al tipo de empresa del que se habla.....	49
Tabla 14. FCE propuestos en el marco teórico vs FCE encontrados en las empresas sociales estudiadas.....	58
Tabla 15. Contribución al empoderamiento y autonomía económica de las mujeres de los FCE emergentes.....	61
Tabla 16. Barreras al emprendimiento femenino.....	63
Tabla 17. Barreras al emprendimiento femenino propuestas por la teoría vs propuestas por esta investigación.....	65
Tabla 18. Barreras al emprendimiento.....	66
Tabla 19. Enfoques de género de las empresas sociales estudiadas.....	69
Tabla 20. Resultados que las empresas sociales obtienen al implementar el enfoque de género.....	72
Tabla 21. Influencia del enfoque de género en las políticas, prácticas y relaciones laborales dentro de la empresa social.....	73

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Asociación entre los factores estructurales y las barreras al emprendimiento femenino.....	20
Figura 2. Diagrama de flujo para la selección de la población.....	38
Figura 3. Factores claves de éxito identificados.....	41
Figura 4. FCE durante la etapa inicial de creación de la empresa.....	46
Figura 5. FCE para superar situaciones difíciles.....	47
Figura 6. FCE particulares a ASOMEDEA.....	52
Figura 7. FCE particulares al Club FI.....	54
Figura 8. FCE particulares a Ana Bolena.....	55
Figura 9. FCE particulares a AMADA.....	56

RESUMEN

La presente investigación a través de su enfoque cualitativo busca determinar los factores que son clave para el éxito de empresas sociales creadas por mujeres y cuyas empresas se dedican a contribuir al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia. Para ello, se presenta la teoría de la economía social y la teoría de enfoque de género, las cuales, permiten determinar aquellos criterios que hacen que una empresa se considere social y lo que implica que estas efectivamente generen empoderamiento y autonomía económica a través de sus acciones. Se realizan entrevistas a cuatro mujeres emprendedoras que están liderando empresas sociales en el país para conocerlas de cerca tanto a ellas como a sus empresas, conocer su perfil, las características principales de sus proyectos, su percepción sobre los elementos que les han permitido perseguir un impacto social con éxito, las barreras y dificultades que han debido afrontar por el hecho de ser mujer emprendedora, así como el enfoque de género aplicado en su empresa y si este ha sido más o menos efectivo para generar empoderamiento y autonomía económica como también para ser una empresa exitosa.

Palabras clave: economía social, empresa social, enfoque de género, autonomía económica, empoderamiento, factores claves de éxito, barreras al emprendimiento femenino.

ABSTRACT

The present research, through its qualitative approach, aims to determine the key factors for the success of social enterprises created by women that contribute to the empowerment and economic autonomy of women in Colombia. For this purpose, the theories of social economy and gender approach are presented, they help to determine the criteria that define a social enterprise and what it entails for these enterprises to effectively generate empowerment and economic autonomy through their actions. Interviews are conducted with four women entrepreneurs who are leading social enterprises in the country, in order to get to know them and their businesses closely, understand their profiles, the main characteristics of their projects, their perception of the elements that have allowed them to pursue social impact successfully, the barriers and challenges they have faced as women entrepreneurs, as well as the gender approach implemented in their enterprises and its effectiveness in generating empowerment and economic autonomy, as well as being a successful enterprise.

Keywords: social economy, social enterprise, gender approach, economic autonomy, empowerment, key success factors, challenges as women entrepreneurs.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial todavía son visibles fenómenos como la segregación ocupacional y sectorial de género, el techo de cristal, la brecha salarial entre hombres y mujeres, y el bajo índice de mujeres emprendedoras con respecto a los hombres. Dichos fenómenos evidencian que la igualdad de género que históricamente ha afectado la vida de las mujeres todavía hoy sigue sin resolverse y sin ser un tema prioritario en la agenda pública de muchos países del mundo.

Un dato que podría impulsar a los gobiernos para que la igualdad de género y la inserción de la mujer en la economía sean temas que tengan un lugar prioritario en su administración es el hecho de que, tal y como señala McKinsey Global Institute (Cordobés, 2016) *“si hubiera paridad de sexos en el ámbito laboral, el PIB mundial se incrementaría en un 26% en los próximos 10 años”*, lo que, implicaría dinamismo y crecimiento de la economía, así como desarrollo social y disminución de la pobreza.

Ante esta realidad, el emprendimiento social surge como una oportunidad de transformación de las dificultades existentes para las mujeres en todo el mundo, puesto que, mientras que los problemas y retos sociales habían sido tradicionalmente percibidos como factores que limitaban el crecimiento y el progreso, actualmente se reconoce que también pueden ser oportunidades para el desarrollo y la innovación social.

Para las mujeres en particular, el emprendimiento social significa una mayor oportunidad que el emprendimiento tradicional, ya que, requieren menos recursos financieros iniciales, pueden acceder a organizaciones y programas de apoyo diseñados específicamente para fomentar el emprendimiento social femenino (Moeller, 2018) y contar con una mayor flexibilidad en términos de horarios y ubicación de trabajo que facilite la conciliación entre la vida laboral con la familiar y personal (Dufu, 2017).

Es por esto, que las mujeres se han visto motivadas a adoptar actitudes más activas y se han empezado a organizar en torno a la resolución y contribución de las diferentes problemáticas que les aquejan. De este modo, han encontrado en la creación de empresas sociales una alternativa para alcanzar su empoderamiento y autonomía económica, puesto que, es evidente que la respuesta de los estados no es suficiente para resolver sus problemas sociales y tampoco la de las organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al tercer sector (Cordobés, 2016).

Ante este panorama y lo que el emprendimiento social puede significar para el cambio de las problemáticas que las mujeres experimentan diariamente, la presente investigación busca determinar cuáles son esos factores claves de éxito para que las mujeres creen empresa social, cuáles son las barreras que enfrentan al momento de emprender por el hecho de ser mujeres y como las convierten en oportunidades, así como, si el enfoque de género les permite impulsar el logro de

sus objetivos y alcanzar el empoderamiento y la autonomía económica de sí mismas y otras mujeres.

Por ello, en el marco de la teoría de la economía social y el enfoque de género, se plantea una metodología con enfoque cualitativo, alcance fenomenológico y método inductivo, con la cual, se estudiarán cuatro empresas sociales lideradas por mujeres en la ciudad de Medellín y los municipios de Abejorral, Envigado y Pasto a través de la realización de entrevistas estructuradas.

En el primer capítulo, se expondrá el estado del arte, donde se analizan diferentes estudios realizados a nivel internacional y regional, los cuales, identifican factores claves de éxito para la creación de empresas sociales, el planteamiento y formulación del problema que permite entender cuál es la pregunta de investigación, así como la justificación y los objetivos de este estudio. Dentro de este capítulo se encuentran también el marco teórico y el marco conceptual dónde se expone la teoría de la economía social y la teoría del enfoque de género, y finalmente, se explican los conceptos de empresa social, empoderamiento, autonomía económica y factores claves de éxito.

El segundo capítulo, contiene la metodología aplicada a esta investigación, con cada uno de los pasos que se siguieron para la recolección de la información, así como los instrumentos creados para tal fin.

Y, por último, el tercer capítulo, contiene los resultados de la investigación divididos según los objetivos específicos, así; 1). Factores claves de éxito para las empresas sociales creadas por mujeres. 2). Principales barreras que las emprendedoras sociales deben enfrentar por el hecho de ser mujeres y cómo disminuir su efecto en el éxito de la empresa social y 3). Enfoque de género de las empresas sociales estudiadas y cómo dicho enfoque contribuye al éxito de la empresa, así como qué estrategias son más efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres.

De este modo, al finalizar esta investigación se podrán determinar cuáles son esos factores, que, desde la mirada del enfoque de género, permiten crear empresa social por mujeres y mantenerlas en el largo plazo, para que otras mujeres que también buscan aportar al empoderamiento y autonomía económica a través de sus propias iniciativas emprendedoras cuenten con herramientas para generar este mismo impacto social.

ESTADO DEL ARTE

Inicialmente, es necesario revisar estudios anteriores que han buscado dar respuesta o que tangencialmente han abordado la pregunta de investigación; ¿cuáles son los factores claves de éxito con enfoque de género de empresas sociales creadas por mujeres y cuyas empresas se dedican a contribuir al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia?

En primer lugar, se exponen estudios que han abordado esta cuestión en todo el mundo, pero que **no son empresas sociales creadas y lideradas por mujeres**. Luego, se mencionan estudios que analizan los factores de éxito de empresas que **sí fueron creadas por mujeres**. Y, por último, se realizará el mismo análisis, pero para **empresas sociales de Colombia** creadas por mujeres.

Así, en la Tabla 1 se muestran algunas investigaciones a nivel mundial que identifican los factores claves de éxito de empresas sociales de España, Centroamérica, y México. Estas investigaciones en su mayoría usan un enfoque cualitativo, recogen información a través de entrevistas semiestructuradas, panel de expertos, revisión documental y casos de éxito (Becerra, Cortés, Malacara, & Alegría, 2014) (Melián, Campos, & Sanchis, 2011) (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2014).

La población objeto de estudio de los tres estudios son los fundadores de las empresas sociales y en algunos casos expertos sobre emprendimiento social. La selección de las empresas se fundamenta básicamente en que sean reconocidas por el impacto que generan .

Se revisan los tres estudios y se encuentra que todos tienen en común los siguientes factores claves de éxito; **las alianzas estratégicas, la sostenibilidad financiera, el liderazgo, la red de contactos, el involucramiento de la comunidad y el conocimiento real del problema social** (Becerra, Cortés, Malacara, & Alegría, 2014) (Melián, Campos, & Sanchis, 2011) (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2014).

En cuanto a barreras para la creación de empresa social, sólo uno de los estudios **‘Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores’** (Melián, Campos, & Sanchis, 2011) identifica algunos obstáculos que encuentran los emprendedores para la creación de empresa social, como son la **escasez de recursos financieros, seguido de la falta de formación empresarial y experiencia, el riesgo elevado y por último las cargas fiscales excesivas y la falta de información**

Por otro lado, es de resaltar que uno de estos estudios **‘Factores Detonadores del Emprendimiento Social, Base para el Análisis de Casos de Éxito’** enmarca los factores en 4 categorías; contextuales, organizacionales, del equipo emprendedor y de la solución al problema social (Becerra, Cortés, Malacara, & Alegría, 2014).

Tabla 1. Estudios sobre factores de éxito en empresas sociales alrededor del mundo. Fuente. Elaboración propia.

Nombre de la investigación	Metodología	Población de estudio	Factores de éxito
‘Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores’ (Melián, Campos, & Sanchis, 2011)	Estudio de carácter exploratorio y una metodología de análisis Delphi donde se pregunta a 19 expertos sobre diferentes aspectos de las empresas y emprendedores sociales. La metodología se dividió en tres rondas de encuestas.	Emprendedores sociales y panel de expertos en emprendimiento social y empresas de inserción en España. Este panel está compuesto por empresarios, académicos y expertos en el tema.	1. Formación especializada para profesionalizar la gestión 2. Estructuras sectoriales de apoyo, o la cooperación con otras empresas 3. Alianzas estratégicas 4. Autosuficiencia (proyectos viables sin subvenciones) 5. Pertenencia a una red o plataforma común 6. Capital humano automotivado 7. Capital estructural: dotación tecnológica, cultura organizativa y el esfuerzo en innovación
‘¿Cuáles han sido las claves del éxito de empresas sociales que operan en la región de Centroamérica, que pueden servir de ejemplo a nuevos emprendedores sociales que desean tener negocios sostenibles en el tiempo?’ (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2014)	Investigación cualitativa con un diseño etnográfico, donde se realizan entrevistas semiestructuradas a los fundadores de las empresas y luego se realiza una revisión documental de información existente sobre estas.	4 empresas sociales que han iniciado operaciones en Centroamérica y que han recibido un reconocimiento por parte de una o varias de las fundaciones elegidas durante la primera parte de este estudio.	1. Conocimiento problema social 2. Liderazgo 3. Educación 4. Alianzas estratégicas 5. Sostenibilidad financiera 6. Ventas financiadas 7. Involucramiento activo de la comunidad 8. Constante identificación de necesidades en las comunidades 9. Formación de ciclos virtuosos 10. Programas de sensibilización a los colaboradores 11. Escalabilidad del modelo

‘Factores Detonadores del Emprendimiento Social, Base para el Análisis de Casos de Éxito’ (Becerra, Cortés, Malacara, & Alegría, 2014)	Metodología cualitativa basada en el análisis de casos de éxito de emprendimientos sociales en México. Para la selección de los casos, se utilizó un muestreo intencional no probabilístico, en el cual se eligieron los emprendimientos sociales que habían recibido algún tipo de reconocimiento o premio por su impacto social o ambiental positivo.	Fundadores de emprendimientos sociales en México que han sido reconocidos por su impacto social y/o ambiental positivo.	1. Factores contextuales: Incentivos, apoyo de agentes externos, institucionalidad favorable. 2. Factores organizacionales: alianzas estratégicas a largo plazo, múltiples fuentes de financiamiento, planificación estratégica, flexibilidad al cambio, transparencia en la gestión. 3. Factores del equipo emprendedor: habilidades gerenciales, red de contactos, liderazgo, motivación, compromiso y dedicación. 4. Factores de la solución al problema social: diagnóstico preciso del problema, innovación, integralidad, participación de la comunidad, transferencia.
--	---	--	---

Finalmente, dentro del estudio, **‘¿Cuáles han sido las claves del éxito de empresas sociales que operan en la región de Centroamérica, que pueden servir de ejemplo a nuevos emprendedores sociales que desean tener negocios sostenibles en el tiempo?’** (Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, 2014) es llamativo que de las empresas sociales analizadas sólo la empresa *‘Aliados del cambio climático’* fue creada por una mujer, y es la que según este autor cumple con menos cantidad de los factores que definió el estudio como claves para el éxito.

De lo anterior, se encuentra que es importante ahondar en otros estudios que definan factores de éxito para empresas creadas por mujeres, lo cuales, se mostrarán a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2. Estudios sobre factores de éxito en empresas sociales creadas por mujeres alrededor del mundo. Fuente. Elaboración propia.

Nombre de la investigación	Metodología	Población de estudio	Barreras/ factores de fracaso	Factores de éxito
‘Empresas sociales lideradas por mujeres: ¿qué las hace exitosas?’ (2018) de la Fundación Schwab para el Emprendimiento Social. (Fundación Schwab, 2018)	Mixta que combina investigación cuantitativa y cualitativa a mujeres líderes de empresas sociales. Se realiza encuesta en línea (2.410 mujeres de 132 países). Y, 26 entrevistas en profundidad. Los datos obtenidos se analizaron utilizando técnicas estadísticas y de análisis de contenido.	45 empresas de diferentes regiones del mundo, que cumplieran con los siguientes criterios: tener un impacto social positivo comprobado, estar en funcionamiento durante al menos 3 años, tener un modelo de negocio sostenible y estar lideradas por mujeres.	1. Falta de acceso a financiamiento y capital. 2. Falta de redes y conexiones empresariales 3. Desafíos culturales y estereotipos de género. 4. Responsabilidades familiares y de cuidado. 5. Falta de acceso a capacitación y educación empresarial.	1. Pasión y propósito 2. Conocimiento del mercado 3. Innovación 4. Alianzas y redes. 5. Gestión empresarial sólida 6. Enfoque en el impacto 7. Inclusión y diversidad 8. Resiliencia 9. Empoderamiento a las personas y comunidades. 10. Enfoque en la sostenibilidad para garantizar modelos de negocio sostenibles a largo plazo.
‘El papel de las mujeres en el emprendimiento social’ de (Fundación Thomson, 2018)	Investigación cualitativa basada en entrevistas a mujeres emprendedoras sociales, entrevistas a expertos y revisión de literatura existente sobre el tema.	2500 mujeres con experiencia, de diferentes regiones geográficas, niveles de ingresos y sectores de actividad.	1. Discriminación 2. Falta de redes y apoyo, formación y habilidades. 3. Responsabilidades familiares y de cuidado 4. Falta de acceso a financiamiento	1. Identificar una necesidad social 2. Tener una visión clara 3. Ser resiliente 4. Construir relaciones sólidas 5. Financiamiento 7. Ser innovadoras

‘Factores de éxito y fracaso al emprendimiento productivo de derivación de lácteos de mujeres en el Municipio de Batallas’ (Ovando & Valencia , 2021)	Investigación cualitativa de tipo descriptivo. Se utilizaron entrevistas semiestructuradas e individuales a cada emprendedora.	12 mujeres emprendedoras que se dedican a la derivación de lácteos en el Municipio de Batallas, Bolivia. La selección se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia.	1. Cultura 2. Nivel educativo y capacitación 3. Acceso a servicios financieros 4. El acceso y predisposición a tecnologías modernas	1. La conformación de redes sociales 2. La actitud ante el riesgo
Libro ‘Mujeres con impacto’ (Cordobés, 2016) editado por el Instituto de Innovación Social	La metodología utilizada incluyó revisión de literatura de fuentes secundarias, entrevistas en profundidad a expertos seleccionados en una muestra intencionada. Luego, la autora realizó encuestas a emprendedoras en casos exitosos seleccionados.	Mujeres de España que han desarrollado proyectos innovadores y sostenibles en distintas áreas, y expertos del campo académico, del movimiento de emprendedores y de instituciones vinculadas a la promoción del ecosistema de emprendimientos sociales en Europa.	1. Falta de motivación de la emprendedora 2. No conocer el sector en el que se opera. 3. Falta de experiencia administrativa y directiva de la emprendedora.	1. Fuerza de voluntad y perseverancia. 2. Equipo adecuado 3. Capacidad de liderazgo 4. Definición clara del impacto social. 5. Plena dedicación al proyecto 6. Conocimiento del mercado. 7. Acceso a personas externas facilitadoras. 8. Financiación adecuada para hacer crecer la empresa 9. Capacidad de innovación. 10. Trabajo en red con otras organizaciones

Dentro de estas investigaciones realizadas con mujeres que lideran empresas sociales, se encuentra que el enfoque para abordar la investigación es de nuevo el cualitativo, en este caso, se agrega como una de las fuentes principales de recolección de información la encuesta. Para la selección de las mujeres participantes, además de que **generen un impacto social positivo, se agregan dos nuevos factores; que las empresas sociales que lideran lleven en funcionamiento 3 años y que cuenten con un modelo de negocio sostenible** . (Fundación Schwab, 2018).

Sigue siendo recurrente la consulta a expertos, dónde en ‘**Mujeres con impacto**’ (Cordobés, 2016) los criterios de selección fueron que **pertenecieran al campo académico y que fuesen del movimiento de emprendedores o de instituciones vinculadas a la promoción en el ecosistema de emprendimientos sociales** en Europa.

Respecto a los factores claves de éxito las investigaciones están de acuerdo en definir que los principales son; **conocimiento del mercado, innovación, alianzas y redes, resiliencia, construir contactos y relaciones sólidas, y definir claramente el impacto social que se espera generar** (Fundación Schwab, 2018). (Fundación Thomson, 2018) (Ovando & Valencia , 2021) (Cordobés, 2016).

Y, en este análisis aparece un nuevo aspecto a considerar y que es común a todos los estudios; las barreras que enfrentan las mujeres durante su proceso de emprender. Aquí, se coincide en definir barreras muy similares, cómo son; **falta de acceso a financiamiento y capital, falta de redes y conexiones empresariales, desafíos culturales y estereotipos de género, responsabilidades familiares y de cuidado, y falta de acceso a capacitación y educación empresarial** (Fundación Schwab, 2018). (Fundación Thomson, 2018) (Ovando & Valencia , 2021) (Cordobés, 2016).

Es de resaltar, que estas barreras no son mencionadas en el primer análisis que se hace de los estudios de la Tabla 1 donde sólo se consideraron estudios de empresas sociales lideradas por hombres, pues estas últimas investigaciones muestran que por el hecho de ser mujer se enfrentan unas barreras específicas y que tienen gran influencia en los factores de éxito para emprender.

Finalmente, dentro de este estado del arte se traen para el análisis investigaciones sobre factores de éxito de empresas sociales lideradas por mujeres en Colombia, como se muestra en la Tabla 3. Se puede observar que metodológicamente no hay mucha distancia de lo realizado por fuera del país, sólo que se incluyen dentro de las técnicas de recolección de información los grupos focales .

Con relación a las barreras que enfrentan; **falta de acceso a financiamiento, falta de reconocimiento y apoyo, barreras culturales y de género, y falta de capacitación y apoyo técnico** (EAFIT Social, 2018) (BID, 2019) (Fundación Avina, 2017) estas también coinciden con las identificadas anteriormente. La única barrera

nueva que se menciona es la **dificultad para el acceso a tecnología e innovación** (EAFIT Social, 2018).

Y, sobre los factores claves de éxito; **tener redes y colaboraciones, ser innovadoras, tener visión clara y liderazgo, y ser financieramente sostenibles** son los factores que más se repiten en los tres estudios (EAFIT Social, 2018) (BID, 2019) (Fundación Avina, 2017) . Hay un nuevo factor que se menciona y es la importancia del **capital social** (BID, 2019).

Tabla 3. Estudios sobre factores de éxito en empresas sociales creadas por mujeres en Colombia. Fuente. Elaboración propia

Nombre de la investigación	Metodología	Población de estudio	Barreras/ factores de fracaso	Factores de éxito
‘Mujeres en Emprendimientos Sociales en Colombia’ realizado por el Centro de Innovación Social de la Universidad EAFIT. (EAFIT Social, 2018)	Metodología mixta que combinó la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos. Se aplicó un cuestionario y se realizaron entrevistas en profundidad Los datos se analizaron mediante técnicas estadísticas y análisis temático, respectivamente	Se encuestaron 180 mujeres emprendedoras sociales en Colombia, que se seleccionaron mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Y, se entrevistaron 20 mujeres emprendedoras sociales seleccionadas mediante un muestreo intencional.	1. Falta de acceso a financiamiento. 2. Falta de reconocimiento y apoyo. 3. Dificultades para escalar sus proyectos. 4. Barreras culturales y de género. 5. Falta de capacitación y apoyo técnico. 6. Dificultad para el acceso a tecnología e innovación	1. Compromiso social 2. Capacidad de liderazgo 3. Innovación y creatividad 4. Conocimiento del sector 5. Redes y colaboraciones 6. Empoderamiento económico 7. Acceso a financiamiento y recursos

‘Emprendimientos Sociales en Colombia: el rol de las mujeres’ de la Fundación Avina y la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes (Fundación Avina, 2017).	Enfoque cualitativo. Se realizó revisión bibliográfica, encuestas y entrevistas. Y, se analizaron los datos utilizando técnicas estadísticas y de análisis cualitativo para identificar patrones y tendencias. Por último, se realizaron talleres y mesas de trabajo con expertos para validar los hallazgos.	Mujeres que están liderando proyectos sociales con impacto positivo en sus comunidades y que están contribuyendo al desarrollo sostenible del país.	1. Acceso limitado a tecnología e innovación 2. Dificultades para conciliar trabajo y familia 3. Falta de apoyo institucional 4. Desigualdades regionales 5. Falta de colaboración y cooperación	1. Tener un propósito claro. 2. Trabajar en equipo. 3. Identificar un problema real y relevante. 4. Ser innovador y creativo. 5. Establecer alianzas y colaboraciones. 6. Ser financieramente sostenible.
‘Mujeres Emprendedoras en Colombia’ (BID, 2019).	Metodología mixta que combina análisis cuantitativos y cualitativos. Se utilizaron los siguientes métodos; encuesta nacional, grupos focales, entrevistas individuales.	1.334 mujeres de Colombia fueron encuestadas. Se realizaron 12 grupos focales con mujeres emprendedoras en cuatro regiones de Colombia (Caribe, Andina, Pacífica y Amazonia) y se realizaron entrevistas individuales con expertos en emprendimiento y género en Colombia	1. Falta de confianza y autoeficacia 2. Falta de acceso a mercados internacionales 3. Dificultades para hacer frente a la competencia 4. Barreras culturales 5. Falta de acceso a redes y contactos empresariales	1. Innovación 2. Escalabilidad 3. Colaboración 4. Sostenibilidad financiera 5. Visión clara y liderazgo 6. Impacto social medible 7. Adaptabilidad y resiliencia 8. Capital social

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los grandes retos de la sociedad es lograr la igualdad real entre mujeres y hombres, pues las mujeres aún deben enfrentar situaciones de discriminación, violencia y exclusión. El feminismo, como movimiento social y político, ha conseguido grandes logros a lo largo de la historia, y aunque hoy en día son más visibles sus luchas y son más las mujeres y hombres conscientes de los comportamientos que perpetúan esta violencia, todavía en el actual siglo XXI las mujeres siguen encontrando obstáculos para ejercer como ciudadanas de pleno derecho.

Una muestra de esto es que la representación de las mujeres en diferentes ámbitos de la vida pública no es igualitaria, por ejemplo, en el mercado laboral, la OIT, *“estima que en 2021 la participación media de las mujeres en el empleo fue el 63% de la de los hombres”* (Álvarez, 2022), esto significa que, si la cantidad de mujeres en el mundo es cerca o incluso mayor que la de los hombres, una gran cantidad de ellas no recibe ingresos propios y, por tanto, depende económicamente de otra persona, por lo general, de un hombre.

ONU mujeres respalda esta conclusión al encontrar que para el caso de Colombia en el 2020 el 25,5% de las mujeres de las zonas urbanas no tenían ingresos propios, dato que ascendió a 36% para el año 2022 (ONU Mujeres, 2022). Esta realidad no es diferente en el ámbito rural, y en ambos casos la cifra de hombres que no reciben ingresos propios es de la mitad de la de las mujeres.

Por otro lado, según la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), *“para el año 2019 la brecha salarial entre hombres y mujeres era de 12,9%, lo que, indica que por cada 100 pesos que recibe un hombre por concepto de ingresos laborales totales, una mujer gana 87,1 pesos”*. (ONU Mujeres, 2022), por esto, las mujeres *“tendrían que trabajar 88 días más que los hombres para cobrar lo mismo por desempeñar un mismo trabajo”* (InfoAutónomos, 2016).

Estos datos muestran que en el país son muchas las mujeres que no tienen autonomía económica, lo que es aún más preocupante al recordar que la autonomía económica tiene una gran relación con la autonomía física, la cual, consiste en que las mujeres vivan libres de violencias y puedan tener decisión sobre su cuerpo y su sexualidad, lo que las expone a un escenario más complejo para hacer frente a la violencia de género y la coacción de sus decisiones.

La relación entre estas dos autonomías es confirmada por la CEPAL, quién ha destacado que los vínculos entre la autonomía económica y la física son bidireccionales y se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, cuando las mujeres tienen acceso a oportunidades económicas y pueden generar ingresos, tienen más recursos para invertir en su salud y bienestar, mejorando así su autonomía física. Del mismo modo, cuando las mujeres tienen autonomía física y están libres de

violencia de género o restricciones culturales, tienen más posibilidades de participar plenamente en la economía y ejercer su autonomía económica (González, 2022).

A semejanza, las mujeres también afrontan diversos desafíos al momento de emprender debido a obstáculos para acceder al mercado, por ejemplo, en Latinoamérica *“solo el 22% de las mujeres trabajan de forma independiente”* (Hellen, 2010 citado por (Cervantes & Vásquez, 2019), a pesar de que, el emprendimiento de las mujeres en países como estos genera innovación y fuentes de trabajo (Brush, et al, 2006 citado por (Cervantes & Vásquez, 2019)).

Esta realidad no es diferente en Colombia, dónde el papel de la mujer sigue concentrándose en las tareas del hogar y de cuidado de su familia, sumado a la creencia de que ese es el lugar que debe ocupar. Así, *“Colombia pierde el 16% de su PIB a causa de la baja participación laboral de la mujer y un 4% dado el bajo nivel de emprendimiento por parte de las mujeres”* (Cuberes y Teignier, 2015 citado por (Fernández J. , 2020)).

Aún con estas cifras, la desigualdad en el emprendimiento pasa casi desapercibida, de hecho, pocas veces se habla de esta problemática en el país, y sobre todo no se es consciente que esta diferencia no se debe a falta de motivación o preparación por parte de las mujeres, sino a factores estructurales que suponen barreras adicionales a su proceso de emprender.

Respecto a estos factores estructurales se identifican tres de ellos que suelen derivarse en diversas barreras al emprendimiento femenino:

1. Sesgos de género en el sistema financiero y en los inversores: Los estereotipos de género pueden llevar a una percepción de que los proyectos liderados por mujeres son más riesgosos o menos rentables, lo que dificulta el acceso a la financiación (Arias, 2021).
2. Construcción social y cultural de roles y expectativas de género: Los estereotipos de género perpetúan creencias y actitudes que afectan cómo se percibe a las mujeres en el ámbito empresarial y pueden limitar sus oportunidades y acceso a recursos (Care, 2021).
3. Brecha de género en educación y oportunidades de desarrollo profesional: Las oportunidades de formación empresarial y las redes de apoyo a menudo pueden estar sesgadas o menos accesibles para las mujeres, lo que limita sus posibilidades de adquirir las habilidades y conexiones necesarias para emprender con éxito (Care, 2021).

Estos factores estructurales son elementos amplios y profundos que afectan el entorno empresarial en general, y pueden influir de manera significativa en la capacidad de las mujeres para emprender, los cuales, no están necesariamente diseñados para dificultar específicamente el emprendimiento, pero sus implicaciones y efectos pueden tener un impacto desigual en diferentes grupos, incluidas las mujeres. En cambio, las barreras al emprender son obstáculos

específicos que dificultan el inicio o el desarrollo de los emprendimientos, y surgen como resultado de los factores estructurales.

Por lo anterior, los factores estructurales se asocian a las barreras que se explican a continuación, así:

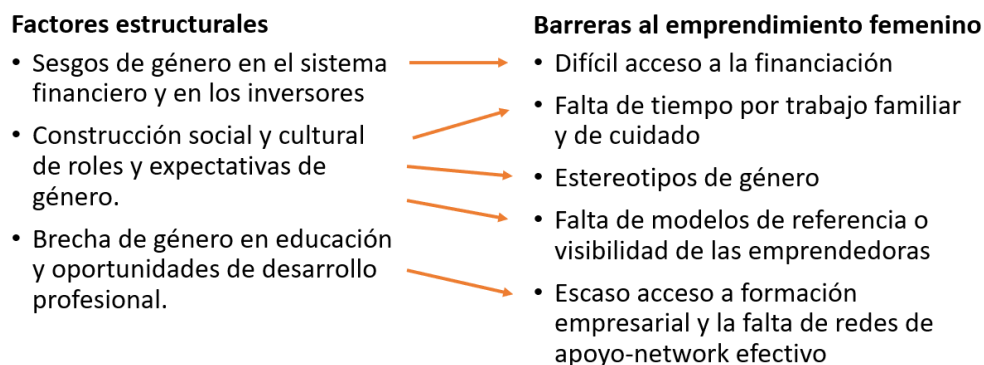


Figura 1. Asociación entre los factores estructurales y las barreras al emprendimiento femenino. Fuente. Elaboración propia.

La primera barrera es **el difícil acceso a la financiación**, pues “sólo 1 de cada 10 mujeres colombianas está plenamente incluida en el sistema financiero en materia de tenencia de cuentas de ahorro y tarjetas de crédito, y sólo el 30% y 10% de las mujeres poseen estos productos respectivamente” (Credicorp, 2022), ambas cifras menores que en el caso de los hombres. Ante esta realidad, las mujeres empresarias suelen pedir préstamos a amigos o conocidos y, en muchos casos, usan sus propios ahorros para impulsar sus negocios.

Por otro lado, a pesar de que de acuerdo con cifras del Global Entrepreneurship Monitor del 2019, “nuestro país es el tercero a nivel mundial en cuanto al número de emprendimientos liderados por mujeres (17,9% son gerenciados por ellas)” (Colombia CO, 2020), son quienes menos inversión de capital de riesgo reciben. Por ejemplo, para el sector tecnológico, según un estudio de Mastercard y Endeavor, “entre el 2010 y el 2020, sólo el 43 % de los emprendimientos fundados en este sector y con mujeres como líderes ha obtenido capital. Mientras que para las empresas fundadas por hombres la cifra es de un 53%” (Arias, 2021).

El informe ‘Inversión con lentes de género: cómo las finanzas pueden acelerar la igualdad de género’, del BID, en América Latina confirma esta información al afirmar que la segunda tasa más alta de fracaso de compañías lideradas por mujeres a nivel mundial es debido a la falta de acceso a capital (Infobae, 2020).

Según Berzi, esta falta de acceso a capital de las mujeres es contradictoria con el hecho de que los emprendimientos liderados por mujeres registran más del doble de ganancias que los liderados por hombres, por lo que, respaldar a las mujeres es más seguro. Sin embargo, parece ser que las mujeres generan menos confianza que su género opuesto si se trata de negocios, “de hecho, fueron varias las veces

en que las fundadoras resaltaron las diferencias en cuanto a las preguntas recibidas a la hora de pitchear sus proyectos frente a una mesa de inversores. Las de ellas se orientan a cómo van a prevenir el fracaso mientras que las de ellos se enfocan en el crecimiento y expansión” (Berzi, 2022).

Las dificultades de financiación se deben a que las mujeres pueden aportar menores avales y ahorros económicos, dado que suelen ocupar puestos peor remunerados. Sin embargo, el informe también confirma que otra de las causas es la desigualdad, muchos inversores hombres prefieren apostar por otros hombres. Debido a esto, las mujeres ponen en marcha las empresas con la mitad de capital que los hombres, según un estudio del National Women’s Business Council (InfoAutónomos, 2016).

Esta barrera está quizás mejor documentada en la etapa de capital de riesgo, así, la financiación global de capital de riesgo que se destinó a empresas lideradas por mujeres *“alcanzó el 2,8% de todos los fondos de capital de riesgo en 2019 (lo máximo que ha alcanzado esta cifra) y cayó a 2,3% en 2020”*. También se destaca que la mejora del acceso a la financiación no garantiza que se reduzca la brecha de género en el ámbito empresarial, dado que la capacidad para hacer negocios también está infrautilizada, así lo cree la OIT, *“que estima que el 50% del potencial empresarial femenino está desaprovechado, en comparación con sólo el 22% del de los hombres”*. (Álvarez, 2022)

Otra barrera importante y ya mencionada, es la **falta de tiempo por trabajo familiar no remunerado**, pues las mujeres suelen dividir su tiempo entre su empresa y el trabajo familiar que, debido a los estereotipos de género, suele recaer más en ellas. Según datos de la OIT, las mujeres en el mundo realizan el 76,2% de todo el trabajo de cuidados no remunerado, dedicándole 3,2 veces más tiempo que los hombres. En la Unión Europea un 25% de las mujeres ha dejado su trabajo a la fuerza debido a asuntos familiares, mientras que el porcentaje para ellos es de solo un 3% (Care, 2021).

La realidad en Colombia no es diferente, ya que, durante los últimos dos años (2020 y 2021) hubo un aumento de 52 minutos en el trabajo de cuidado no remunerado que ejercen las mujeres en el país (ONU Mujeres, 2022), lo cual, significa que el tiempo que pueden disponer para emprender o realizar otra actividad es cada vez menor y que el tiempo que invierten en el trabajo familiar es mayor.

También, están los **estereotipos de género** como otro limitante, tal como resalta Susana Osorio, especialista en género de CARE Perú, *“los estereotipos construyen a las mujeres dentro de esta narrativa como personas hipersensibles que no tienen capacidad de liderar o que toman decisiones de manera irracional guiadas por sus emociones, más que por elementos objetivos”*, subraya. Sin embargo, un estudio del Peterson Institute for International Economics señala que las empresas que tienen más mujeres en puestos de mando son más rentables (Care, 2021)

Los roles de género asignados a las mujeres, como la socialización para el conformismo, el no emprendimiento, la dependencia, satisfacer las necesidades y

deseos ajenos, así como, la falta de apoyo del entorno social, amistades, familia, bancos y medios de comunicación complejizan e inciden en la confianza que tienen sobre sí mismas y la percepción sobre su propia capacidad de iniciativa, liderazgo y autoestima laboral, y que se requiere de su entorno a la hora de emprender, (Bizkaia, 2016)

La cuarta barrera es la **falta de modelos de referencia o visibilidad de las emprendedoras**, pues se tiene el tradicional modelo empresarial como referente, y no se reconoce la diversidad en los estilos directivos y de liderazgo, así como de las diferentes maneras de llevar a cabo la acción comercial. Así, muchas mujeres no se sienten representadas ni identificadas con los modelos mostrados en los medios (Bizkaia, 2016), pues el mercado de trabajo es un mundo dominado por los hombres y para los hombres, donde *“sólo un 24% de las mujeres de todo el planeta ocupa puestos de alta dirección, lo cual, influye en la experiencia y en el liderazgo, pero también en el poder económico”* (InfoAutónomos, 2016)

Esta perpetuación de estereotipos en los medios de comunicación incide en la escasa visibilización del emprendimiento liderado por las mujeres, especialmente aquellos que muestran nuevas formas de hacer. El modelo de emprendimiento predominantemente masculino provoca que muchas emprendedoras carezcan de mujeres referentes que les sirvan como motivación y ejemplo de otros modelos de éxito socialmente sostenibles (Bizkaia, 2016).

Finalmente, el **escaso acceso a formación empresarial y la falta de redes de apoyo-network efectivo** es otro de los problemas que enfrentan las mujeres. En esa línea, Jack Burga comenta que *“también existen inequidades en el acceso a los servicios de información y de capacitación. Las mujeres reciben 3 veces y hasta 4 veces menos opciones para formarse y para recibir asistencia técnica, en comparación con las empresas dirigidas por varones”* (Care, 2021). Según el Banco Mundial, 104 de 190 países tienen barreras legales para el emprendimiento de las mujeres, además de limitaciones a la participación de las mujeres en el comercio, la dificultad de acceder a los mercados nacionales e internacionales, por lo que, la necesidad de crear redes personales con vínculos a mentores que puedan ayudar a navegar por el ecosistema empresarial es determinante para las mujeres (Álvarez, 2022).

Por otro lado, el enfoque de género en el desarrollo comparte las preocupaciones que se plantean en las barreras al emprendimiento femenino mencionadas anteriormente. Especialmente, respecto a la falta de referentes y a los roles de género asignados por la sociedad, donde como se ha comentado las mujeres no se autoperciben como potenciales empresarias debido a la falta de modelos a seguir y a los estereotipos de género que limitan sus aspiraciones y oportunidades en el ámbito empresarial. Segundo, resalta también la falta de apoyo del entorno donde las mujeres enfrentan obstáculos en su camino hacia el emprendimiento debido a la falta de apoyo familiar o social para seguir una carrera empresarial y, por último, hace hincapié en que, para cerrar la brecha de género en el emprendimiento, es

necesario desafiar y superar los estereotipos de género y fomentar políticas y prácticas que permitan una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar (Schoenstein, Abelenda, Moro-Coco, & Craviotto, 2012).

Asimismo, el enfoque de género en el desarrollo plantea las siguientes hipótesis respecto a la relación entre el éxito en el empresarismo de las mujeres, la brecha de género y la generación de autonomía económica y empoderamiento a través de las empresas sociales (Zabala & Martínez, 2011):

- **Promoción de la eficiencia y la equidad de género:** Se plantea que mejorar la redistribución de género y la equidad en políticas, proyectos y programas de desarrollo puede contribuir a cerrar la brecha de género en el emprendimiento, como incentivos fiscales para empresas lideradas por mujeres, programas de capacitación y mentoría dirigidos a mujeres emprendedoras, y acceso equitativo a créditos y financiamiento.
- **Análisis integral de las necesidades de las mujeres:** Se hipotetiza que abordar las necesidades de las mujeres de manera integral, considerando sus roles en el hogar, la comunidad y las instituciones, puede impulsar su participación en el emprendimiento.
- **Cuestionamiento del modelo de desarrollo dominante:** El enfoque de género en el desarrollo propone cuestionar el modelo de desarrollo existente y busca un desarrollo más equitativo y sostenible que tenga en cuenta la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- **Empoderamiento y autonomía:** Se hipotetiza que empoderar a las mujeres, proporcionándoles mayor autonomía y control sobre su vida económica y social, puede tener un impacto positivo en el emprendimiento femenino y en el desarrollo sostenible en general. Y, destaca la importancia de empoderar a las mujeres mediante el acceso a recursos, autonomía y poder, reconociendo los roles productivos, reproductivos y comunitarios que desempeñan.

En general, el enfoque de género en el desarrollo plantea la necesidad de abordar las desigualdades y barreras de género que afectan al emprendimiento femenino, promoviendo políticas y acciones que empoderen a las mujeres y fomenten la igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial

Por ello y ante este panorama de las diversas barreras que enfrentan las mujeres para emprender tanto a nivel global como nacional es importante preguntarse qué factores contribuyen a que aún bajo estas condiciones las mujeres construyan con éxito empresas en el país. Y, más interesante, entender cómo lo hacen desde el sector social buscando contribuir al ejercicio positivo de sus derechos.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los factores claves de éxito de empresas sociales creadas por mujeres y cuyas empresas se dedican a contribuir al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia?

JUSTIFICACIÓN

A pesar de que por mucho tiempo y dentro de la agenda internacional se ha tenido presente el tema de la igualdad de género, es un hecho que las mujeres y las niñas, continúan sufriendo discriminación y violencia por el simple hecho de haber nacido mujer en todo el mundo. *El informe de la OCDE ‘Perseguir la igualdad en género: una batalla cuesta arriba’ lo deja bien claro cuando asegura que ningún país en el mundo, ni siquiera aquellos más igualitarios, ha alcanzado aún la igualdad de género.* Los ODS establecen en su objetivo número 5 “lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas”, sin embargo, en ningún país este objetivo se ha alcanzado (Fundación Ayuda en Acción , 2022).

El informe del Foro Económico Mundial (FEM) presentado en 2017 asegura que la brecha existente en cuanto a igualdad de género no se cerrará hasta dentro de al menos 100 años (Fundación Ayuda en Acción , 2022).

Por ello, la equidad de género es una meta fundamental para las empresas, gobiernos y para la sociedad en general, dentro de la cual, el sector productivo tiene un rol trascendental. Según estadísticas del Registro Mercantil de la CCB, el emprendimiento se ha convertido en un vehículo para que las mujeres alcancen su independencia económica y ocupen posiciones de liderazgo (Semana, 2022).

Por eso, hablar entonces del emprendimiento social protagonizado por las mujeres es hablar de un ámbito con potencial para un doble impacto positivo.

Por lo tanto, la presente investigación busca contribuir al logro de este Objetivo de Desarrollo Sostenible. En primer lugar, al aportar conocimiento sobre cuáles son los factores de éxito para el desarrollo de empresas sociales creadas por mujeres que buscan generar empoderamiento y autonomía económica, ya que, actualmente se encuentra muy poca información acerca de este tema en Colombia.

Por lo tanto, se quiere brindar información relevante para las mujeres que ya tienen una empresa social y quieren fortalecerla, así como, para aquellas que se están iniciando en este camino de emprender.

En segundo lugar, especialmente, para brindarle a las mujeres herramientas que les permitan empoderarse de su vida económica y mejorar su calidad de vida, pues las mujeres al afrontar mayores barreras que los hombres en todos los aspectos de la vida, sociales, económicos y políticos, deben empezar a ser parte de las mesas

donde se toman las decisiones para contar con mayores oportunidades, impulsar el cambio y modificar la discriminación sistemática en materia de educación, salud, empleo y control de los recursos productivos a las que se han visto sometidas (Cordobés, 2016).

Y, en tercer lugar, para generar valor en la construcción de proyectos, programas y políticas a cargo de entidades públicas cuyo objetivo sea apoyar la creación de empresas sociales lideradas por mujeres en el país.

OBJETIVOS

GENERAL

Determinar los factores que son clave para el éxito de empresas sociales creadas por mujeres y cuyas empresas se dedican a contribuir al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia.

ESPECÍFICOS

- Indagar por factores que pueden ser considerados claves de éxito para las empresas sociales creadas por mujeres.
- Identificar las principales barreras que las emprendedoras sociales deben enfrentar por el hecho de ser mujeres y cómo disminuir su efecto en el éxito de la empresa social.
- Identificar el enfoque de género que tienen las empresas sociales estudiadas y cómo dicho enfoque contribuye al éxito de la empresa, así como qué estrategias son más efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres.

MARCO TEÓRICO

El presente estudio parte de dos grandes teorías para abordar la pregunta de investigación.

La primera es la **Teoría de la economía social**, la cual, permite comprender el contexto en que se desarrollará más adelante el concepto de empresa social (ES).

La economía social abarca todas aquellas formas que cuestionan la lógica del desarrollo capitalista, es decir, incluye todas *“aquellas actividades económicas que funcionan y se gestionan democráticamente, en igualdad de derechos y deberes, reinvertiendo sus excedentes en un fin social”* (Davila et al., 2018; Pérez, 2002 citado por (Duque, Meza, Giraldo, & Barreto, 2021)), lo cual, evidencia que el mayor interés de esta economía no reside en la tenencia y generación de capital, sino en resolver, mejorar o contribuir a alguna problemática social, y garantizar que cada una de las personas que trabajan en pro de ello, puedan ser escuchadas y tratadas con igualdad.

Esta economía estuvo representada en sus inicios por cooperativas y mutuales de carácter privado, y más tarde, a través de figuras como asociaciones, fundaciones, empresas de inserción, centros especiales de empleo, etc., (Fajardo, 2018 citado por (Duque, Meza, Giraldo, & Barreto, 2021)). Para esta investigación, estará representada por empresas sociales, las cuales, cómo se explica más adelante comparten los principios y cuestionamientos que pone de manifiesto la economía social.

La economía social se fundamenta en los principios de justicia social, cooperación, adhesión libre, igualdad, prioridad sobre la comunidad, solidaridad, sostenibilidad con el entorno, democracia y su fin superior es diferente al lucro.

De este modo, es el medio para favorecer la vida digna de poblaciones en situación de vulnerabilidad, defender sus intereses y democratizar los recursos, por lo que, se convierte en una alternativa frente a la exclusión que han experimentado las mujeres a lo largo de la historia, como una de las poblaciones que han visto violentados sistemáticamente sus derechos y quiénes desde el nivel local pueden imaginar medios colectivos para organizarse y afrontar los desafíos que les representa la desigualdad de género en un contexto de capitalismo y globalización.

En Latinoamérica, dónde hay una ineficiencia del sector público que es evidente, y un contexto de violencia y brechas de género que afectan a las mujeres significativamente, es también la economía que les permite trabajar por su propia cuenta en la igualdad de género.

En Colombia, dónde como ya se mencionó, la autonomía económica y el empoderamiento de las mujeres se ven afectados por diferentes factores, este tipo de economía les permite alcanzar una vida digna e incluso proporcionarles los medios a otras mujeres para que también lo hagan.

En resumen, la teoría de la economía social para este trabajo será entendida desde las siguientes características; está al servicio de las personas, hay igualdad y horizontalidad, favorece la cooperación y la inclusión, cada quien determina su propia noción de progreso y su forma de llevarla a cabo, el fin no es la obtención de beneficios financieros sino la promoción humana y social, potencia los vínculos sociales buscando un equilibrio entre la dimensión individual y colectiva, tiene un compromiso con el entorno social y medioambiental, promueve la iniciativa y participación social, construye a partir de la diversidad de las comunidades y lucha contra las causas de los problemas sociales y no únicamente contra las consecuencias (Barea, 1990).

En conclusión, esta teoría plantea una forma de hacer economía, más social y humana, por lo cual, es en esta nueva forma de organización que se enmarcarán las empresas sociales que se van a revisar en este trabajo, las cuales, desde su propio concepto de progreso y bienestar tienen como fin último mejorar la vida de las mujeres en Colombia.

La segunda teoría que se debe considerar es la **Teoría de Enfoque de Género (EG)**, pues el objetivo de la investigación es identificar factores claves de éxito (FCE), así como empresas sociales creadas por mujeres que tengan enfoque de género. Para ello, se expondrá la concepción que se ha tenido de la mujer en relación con el desarrollo, considerando las teorías que parten desde el desarrollo hacia la mujer y las que, desde la mujer, van hacia el desarrollo, hasta llegar a la teoría que fundamentará este estudio que es; **Género en el desarrollo (GED)**.

Las teorías que parten desde el desarrollo hacia la mujer comprenden los enfoques de bienestar, equidad, antipobreza y eficiencia o productividad. Las que van desde la mujer hacia el desarrollo comprenden las tendencias de mujer en el desarrollo (MED) y género en el desarrollo (GED) (León, 2000).

Estos enfoques han ido surgiendo uno tras otro a lo largo de la historia, y durante la misma se han relacionado y superpuesto, en la Tabla 4 se expone brevemente en qué se centra cada uno, qué asumen y como conciben el rol de la mujer.

De allí se evidencia que el enfoque GED es un enfoque integral que reconoce la importancia de la mujer en la planificación del desarrollo dada por sí misma y no a partir de los diferentes roles que ha desempeñado en la historia (reproductivo, productivo, cuidadora, etc). Este enfoque tampoco establece que la mujer deba cumplir determinado rol en la sociedad, lo cual, ha estado dado por las relaciones de poder que los hombres han ejercido más que por una libre elección.

De este modo, GED considera la posición de subordinación que enfrentan las mujeres a diferencia de los demás enfoques que la desconocen, y hace visible que la exclusión de la mujer en el mercado y en otros ámbitos de la vida pública se debe a la desigualdad de género.

Tabla 4. Enfoques de género a lo largo de la historia de la planificación en el desarrollo. Fuente. Elaboración propia con base en (León, 2000).

Teorías que parten desde el desarrollo hacia la mujer

Teorías que desde la mujer van hacia el desarrollo

Descripción	Bienestar	Equidad	Antipobreza	Eficiencia	Mujer en el desarrollo (MED)	Género en el desarrollo (GED)
¿En quién se centra?	A los 'pobres' de los 'países subdesarrollados' considerados como grupos vulnerables, dentro de los cuales se identificaron a las mujeres como componentes específicos en los programas.	En las mujeres como participantes activas en el desarrollo.	Identifica a la mujer del 'tercer mundo' como la más pobre entre los pobres.	Desplaza la atención en las mujeres hacia las preocupaciones sobre el desarrollo.	Se centra en la mujer, en su papel en la sociedad, en su identidad y en la necesidad de transformar su situación.	No centra su análisis de manera unilateral en los problemas de la mujer. El objetivo es el cambio de las relaciones asimétricas e injustas entre los géneros.
¿Qué asume?	1) las mujeres son receptoras pasivas, o sea, consumidoras y usuarias de recursos. 2) la maternidad es el rol más importante de las mujeres, y 3) el rol de crianza de los niños es el desempeño más efectivo de las mujeres en su contribución al desarrollo.	Plantea la existencia de las desigualdades sociales del trabajo como base del resto de desigualdades. Al no reconocer la participación de las mujeres, las estrategias anteriores han tenido un impacto negativo en la igualdad sexual.	Relaciona la desigualdad económica de las mujeres respecto de los hombres a un tema de pobreza y no de género. Por lo que, busca reducir los ingresos desiguales, ya que, los hombres devengan más que las mujeres por el mismo trabajo.	Se piensa que mientras más participe la mujer en el desarrollo mayor será la equidad entre hombres y mujeres.	Hace visible el hecho de que las mujeres han sido excluidas del desarrollo, y pone como prioridad integrarlas.	Reconoce que las relaciones entre hombres y mujeres han sido desiguales, y que las mujeres históricamente han estado subordinadas.
¿Cómo considera el rol de la mujer?	Rol reproductivo y de cuidadora de su familia, por lo que, los programas se concentran en la provisión directa de alimento, educación nutricional y planificación familiar.	Incorpora la visión del rol productivo de la mujer, considerando que son agentes económicos con un papel activo en el desarrollo, los programas se centran en facilitar su acceso al mercado y en la consecución del empleo.	Fomenta la asociatividad a través de la creación de cooperativas por parte de las mujeres que les permita crear proyectos productivos y elevar sus ingresos, así se consideró que el crecimiento económico dependía de una mayor productividad por parte de las mujeres en los hogares pobres.	El tiempo de las mujeres se usa, en gran parte como trabajo no-pago, otorgando cada vez mas énfasis a su rol como gestoras comunitarias, pero sin olvidar su creciente participación económica.	Se pasa de la visión de la mujer como madre a una visión de su rol multifacético productivo. Significa la incorporación plena en la corriente principal de la vida pública, en la sociedad contemporánea: al trabajo en la industria, al comercio, a la educación y a la elaboración e implementación de políticas.	Los enfoques que le precedieron pensaron a la mujer como un actor aislado olvidando estas relaciones desiguales que vive dentro de la sociedad, por eso la prioridad de esta tendencia es "el cambio de las relaciones asimétricas e injustas entre los géneros, y el mejoramiento de todas las personas y la sociedad en su conjunto, tanto en términos materiales, como físicos y emocionales".

Por ello, este enfoque evidencia la importancia de que las empresas sociales a estudiar trasciendan el asistencialismo y promuevan el cambio en las estructuras sociales y sus relaciones desequilibradas, que, por ejemplo, no se centren únicamente en el rol de madre y en los derechos derivados de esta función como único papel de la mujer en la sociedad.

Se busca entonces que esta investigación determine FCE que tengan en cuenta la desigual situación en los ámbitos social, familiar, cultural, económico y político, que viven las mujeres. Y así, como el enfoque de GED que está unido a los avances de la teoría feminista y de los conceptos de género y empoderamiento, se busca que este estudio esté unido a la consideración de las necesidades prácticas, los intereses estratégicos, los niveles de participación y el potencial de transformación que posee la mujer.

Finalmente, así como la teoría de la economía social evidencia la importancia que la autonomía económica tiene en una vida más igualitaria para las mujeres, la teoría de GED plantea la necesidad de que las mujeres reconozcan el poder que tienen para modificar las estructuras que no les permiten decidir sobre sí mismas, es decir, que a través del empoderamiento puedan cambiar su realidad. Por ello, esta investigación pretende analizar empresas sociales que en su quehacer propendan por la autonomía económica y el empoderamiento de las mujeres por sobre otros aspectos, ya que, se considera que estos son claves para la transformación y disminución de la desigualdad de género.

MARCO CONCEPTUAL

En primer lugar, es importante comprender como se entenderán las **empresas sociales** en esta investigación, teniendo presente que las características que la definen cambian de un contexto a otro. Por lo que, para su entendimiento se hará uso de diferentes perspectivas.

A nivel internacional se tendrá en cuenta la mirada europea, anglosajona y de Muhammad Yunus en Bangladesh. Para luego, revisar la construcción que se realiza en Medellín como ciudad pionera de este tema en Colombia, y de este modo, concluir con la definición y criterios que esta investigación tendrá en cuenta para entender el concepto de empresa social.

A continuación, en la Tabla 5. se exponen estas miradas.

Tabla 5. Mirada europea, anglosajona y de Muhammad Yunus en Bangladesh para el concepto de empresa social. Fuente. Elaboración propia a partir de (Díaz & Marcuello, 2012) y (Mora Vargas, 2005)

Europea, EMES (Díaz & Marcuello, 2012)	Definición	Son “ <i>aquellas organizaciones privadas sin ánimo de lucro que proporcionan bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad</i> ” (Díaz & Marcuello, 2012). Al basarse en una dinámica colectiva implican a los diferentes stakeholders, son entidades económicas y soportan los riesgos derivados de ello.
	Criterios	Hay entonces una distinción entre criterios económicos y criterios sociales (Defourny y Nyssens, 2008; Defourny, 2001). Los criterios de la dimensión económica son; a) actividad continua de producción de bienes y/o venta de servicios b) alto grado de autonomía c) nivel significativo de riesgo económico d) cantidad mínima de trabajo remunerado. Y, los criterios de la dimensión social son: e) objetivo explícito de beneficiar a la comunidad f) iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos g) poder de decisión que no está basado en la propiedad del capital h) carácter participativo, que involucra distintas partes afectadas por la actividad i) distribución de beneficios limitada.
	Forma jurídica	Sobre la forma jurídica adoptada por las empresas sociales en Europa esta es diversa, sin embargo, predominan las cooperativas sociales, cooperativas, empresas de inserción y asociaciones.
Anglosajona (Díaz & Marcuello, 2012)	Definición	Esta viene definida por su finalidad, es decir, es una organización donde predominan los fines sociales sobre el capital, sin exigir, en muchas ocasiones, ninguna cuestión añadida (Tresltad, 2008; Brouard y Larivet, 2010).
	Criterios	Integra el interés general, la actividad económica y el funcionamiento democrático, cuya perspectiva se basa en los valores de la economía social (Díaz & Marcuello, 2012).

	Forma jurídica	Se centra en el objetivo social de las empresas sociales para definir las como tales. Así, <i>“se basa en la creación de valor social sin definir explícitamente la forma jurídica que utilizarían, pero estableciendo una relación directa entre los objetivos sociales y los sectores económicos en los que desarrollan la actividad”</i> (Díaz & Marcuello, 2012). Se mencionan como empresas sociales, algunas organizaciones del tercer sector que han evolucionado hacia la producción de bienes y servicios, buscando transformar la realidad socioeconómica en la que se localizan y aquellas de la economía social cuyo objetivo es responder al interés general y no solo al de sus socios o miembros (Defourny, 2001).
Yunus (Mora, 2015)	Definición	Negocio cuyo objetivo prioritario es lograr determinado impacto social, y con el objetivo paralelo y secundario de generar ingresos suficientes para ser sostenible en el tiempo (Yunus, 2010, citado por (Mora, 2015)).
	Principios	1. el objetivo de la empresa es superar la pobreza o resolver uno o más problemas sociales, no el de maximizar las ganancias. 2. la empresa debe ser sostenible financiera y económicamente. 3. los inversionistas recuperan solo la inversión inicial. 4. cuando se devuelve la inversión, las ganancias se reinvierten en la empresa para ampliación y mejoras; es decir, no hay dividendos. 5. la compañía es ecológicamente responsable. 6. los empleados de la empresa tienen un salario y condiciones de trabajo iguales o mejores que el estándar local. 7. este trabajo, ¡se hace con alegría!
	Forma jurídica	La empresa social es un nuevo tipo de negocio distinto del negocio tradicional, de una organización sin ánimo de lucro o filantrópica, las cuales, requieren donaciones, a diferencia de la empresa social que tiene inversores por cierto período de tiempo hasta que empieza a producir ganancias. También, es diferente de la empresa socialmente responsable, que incorpora factores ambientales, sociales y de gobernanza en sus inversiones para gestionar mejorar los riesgos y generar beneficios sostenibles, según lo define la Asociación Spainsif (Mora, 2015).

Se puede observar que todas estas miradas concuerdan en un aspecto, el cual, conformará la **definición de empresa social (ES) para esta investigación y es que la ES es el resultado de un(os) ciudadano(s) que se organiza(n) para proponer soluciones a sus necesidades o las de su comunidad y a través de la creación de productos o servicios contribuir al bienestar común.** Una empresa social, es una ‘empresa’ con todas sus letras, pero es una empresa que no puede descuidar su apellido ‘social’ que es su objetivo principal.

De este modo, se configura una organización económica en la que las personas (comunidad) son el centro de las decisiones. Así, se puede hablar de

un modelo de empresa que trabaja desde el mercado para transformar la economía capitalista y funcionar bajo los principios de la economía social.

Por ello, **al analizar los criterios que estas miradas definen para la empresa social esta investigación considerará los siguientes:**

1. Tiene un fin social que predomina sobre el lucro.
2. Hay una producción continua de bienes o servicios.
3. Los empleados, asociados, fundadores o colaboradores reciben un salario.
4. Es democrática y de carácter participativo, con una estructura horizontal.
5. Es sostenible financieramente en el tiempo.

Por otro lado, del proyecto realizado en 2005 entre EAFIT Social, la Secretaría de las Mujeres de la Alcaldía de Medellín y otras instituciones, el cual, buscaba apoyar a mujeres de la ciudad en la creación de sus propias empresas sociales, se agregan tres nuevos criterios a los cinco anteriores (ver Tabla 5), y que son pertinentes a esta investigación pues resaltan la importancia de que estos tengan enfoque de género:

6. Contribuye a modificar las realidades de desigualdad de género de la mujer (este estudio se concentrará en las empresas que contribuyen a la autonomía económica y empoderamiento de las mujeres).
7. Enriquece el capital social de las mujeres de la comunidad o territorio donde se ubica.
8. Se fundamentan en la solidaridad y la sororidad entre las mujeres.

Es importante anotar que, para esta investigación la forma jurídica que adquieran las empresas sociales no será relevante, siempre que cumplan con los criterios descritos.

Ahora bien, las empresas sociales a analizar en este estudio serán aquellas que garanticen el ejercicio del **empoderamiento y de la autonomía económica** de las mujeres, por lo que, es relevante exponer que se entenderá con relación a estos dos conceptos enmarcados en la teoría del enfoque de género.

El concepto de empoderamiento surge desde los años 60s en el movimiento afroamericano y en la teoría de Paolo Freire. Según León (1997), Freire define el empoderamiento como un *“proceso en que la persona pasa de ser un objeto sin capacidad de elección a un sujeto que toma decisiones y es capaz de reconocer y transformar su realidad”* (Erazo, Jiménez, & López, 2014).

Más tarde, el movimiento de mujeres de América Latina y el Caribe reivindica este concepto para impulsar el cambio de vida de las mujeres y su capacidad de transformar las estructuras sociales (Erazo, Jiménez, & López, 2014). Por lo que, el empoderamiento como lo hace la teoría del GED reconoce las desigualdades entre hombres y mujeres, y la subordinación de las mujeres en las relaciones familiares y otros ámbitos de su vida, pero además de reconocerlas las desafía.

Según Batliwala, el empoderamiento es el proceso de ganar control sobre una misma, sobre la ideología y los recursos que determinan el poder (intelectuales y materiales) (Erazo, Jiménez, & López, 2014), lo que evidencia que la disponibilidad

de recursos que tienen las mujeres y su empoderamiento es bidireccional. **Este es un aspecto revelador sobre una empresa social que genera empoderamiento y es aquella que acerca recursos materiales y/o desarrolla recursos intelectuales en las mujeres que impacta, lo cual, guiará la selección de las empresas a entrevistar.**

Por otro lado, lo anterior muestra que para ver reflejado el empoderamiento en una mujer se pueden considerar dos dimensiones; la individual y la colectiva. La individual está relacionada con la toma de 'poder' para fortalecer la autoestima, la confianza en sí misma, y la capacidad de elegir las orientaciones en la propia vida (Comisión de mujeres y desarrollo, 2007), **se pone énfasis en las fortalezas de las mujeres, por sobre la imagen tradicional de necesitadas, vulnerables o carentes, lo cual, es otro indicio de la visión que tienen las empresas sociales que buscan generar empoderamiento.**

Y, la dimensión colectiva, se refiere al 'poder' de las mujeres para cuestionar y modificar sus relaciones de género en las diferentes esferas: económica, política, jurídica y sociocultural. (Comisión de mujeres y desarrollo, 2007). Si se piensa a la mujer dentro de una comunidad es el proceso mediante el cual desarrolla capacidades y recursos para la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, se transforma al mismo tiempo a sí misma y actúa de manera comprometida, consciente y crítica (Erazo, Jiménez, & López, 2014).

Para esta investigación se tendrán en cuenta empresas sociales que tengan como propósito generar empoderamiento en las mujeres, sea desde la dimensión individual o colectiva, o desde ambas.

Sin embargo, se definen 4 subvariables que permiten entender desde estas dos dimensiones si una empresa tiene como propósito generar empoderamiento en las mujeres o no. A continuación, se describen en la Tabla 6:

Tabla 6. Subvariables del empoderamiento. Fuente. Elaboración propia a partir de (Comisión de mujeres y desarrollo, 2007).

Subvariable	¿A qué se refiere?	¿Cómo se evidencia su aplicación en la empresa social?
Tener (poder de):	A la posesión de recursos y riquezas.	Facilita que las mujeres tengan acceso al mercado, herramientas, tecnología, información, formación, servicios de salud y/o financieros.
Saber y Saber-Hacer (poder de):	Abarca los conocimientos o competencias que permitan aprovechar las oportunidades que se presentan.	Desarrolla capacidades de análisis crítico del pensamiento y del razonamiento en las mujeres, y logra que los conocimientos se traduzcan en acciones o recursos, por ejemplo, liderar personas.
Querer (poder interior)	Se trata de la fuerza psicológica: valores,	Desarrolla la capacidad y la voluntad de que las mujeres hagan por sí mismas elecciones sobre su futuro, tomen

	miedos, la confianza y la imagen de sí misma. Comprende el estado de ánimo (ser) y la capacidad de utilizarlo para con el otro (saber ser).	conciencia de su propio proyecto de vida y de los retos a los que se enfrenta su comunidad.
Poder (poder interior y poder con):	Es tener la posibilidad de tomar decisiones y de participar en ellas.	Logran que las mujeres asuman responsabilidades, sean libres en sus actos y utilicen recursos propios.

Finalmente, Deere y León (2002) mencionan que el empoderamiento no es un proceso lineal, con un principio y un fin claramente definido y común, sino que se experimenta de manera única, en función de la historia personal y del contexto de cada una. En tal sentido, podemos plantear que el empoderamiento puede ocurrir por efectos de experiencias diversas, tales como procesos educativos, organizativos, laborales, etc (Casique, 2010), lo cual, debe tenerse presente al momento de entender el empoderamiento que generan las empresas objeto de análisis.

Pasando al **concepto de autonomía económica**, se define la autonomía de las mujeres como *“la capacidad para tomar decisiones libres e informadas sobre sus vidas, de manera de poder ser y hacer en función de sus propias aspiraciones y deseos”* (CEPAL, 2011). Además, se vincula con la posibilidad de controlar y generar ingresos y recursos propios, para lo que debe poder tomar decisiones sobre el tiempo que dedica a las tareas reproductivas y de cuidado.

Es también el poder participar de las decisiones económicas de la familia, de la comunidad, del Estado (Sisma Mujer, 2022), ya que, existe una relación entre la adquisición de autonomía de las mujeres y los espacios de poder que puedan instituir, tanto individual como colectivamente (Naciones Unidas, 2005 citado por (González, 2022)).

Desde esta perspectiva, la autonomía de las mujeres se entiende como un proceso de transformación de las condiciones de subordinación y de desigualdad de género (Guezmes, Scuro, & Bidegain, 2022) , las cuales, pueden minar su ejercicio de autonomía, debido a la falta de independencia, entendida como *“ausencia de condicionamientos externos que puedan influir de manera inexorable su voluntad”* (González, 2022); y la calidad y gama de las opciones para decidir (Álvarez, 2018 citado por (González, 2022)).

Es así como, la autonomía para las mujeres es propia y única y está vinculada a las circunstancias o características de sus vidas y al carácter material o inmaterial de las restricciones a las que se enfrentan (Segato, 2015 citado por (González, 2022)). Esto evidencia que lograr la autonomía supone enfrentarse a innumerables barreras externas, en el marco de un contexto de interacción patriarcal, dónde se deben superar las separaciones clásicas entre lo público y lo privado, lo productivo y lo reproductivo.

Es así como, la autonomía económica no puede ser entendida únicamente como independencia económica sino como la capacidad de tomar decisiones desde distintas dimensiones de la vida de las mujeres, en relación con ellas mismas, sus familias, el ámbito afectivo y laboral que afecten significativamente su proyecto de vida (Álvarez, 2018 citado por (González, 2022)). De este modo, la lectura feminista a la autonomía es entonces subversiva porque discute su carácter unívoco, es decir, no hay una sola clase de autonomía y no existe una sola dirección para ejercerla (Sisma Mujer, 2022).

De lo anterior, **para las empresas sociales cuyo propósito es generar autonomía económica en las mujeres los siguientes puntos pueden ser tenidos en cuenta para garantizar que esta se alcance de manera integral** como se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7. Subvariables de la autonomía económica. Fuente. Elaboración propia.

Subvariable	¿Cómo se evidencia su aplicación en la empresa social?
Trabajo remunerado (acceso a oportunidades)	Otorgan remuneración, les facilitan la creación de emprendimientos, el acceso a vivienda, brindan mecanismos para la formalización laboral, brindan apoyo a las mujeres que generan ingresos de manera independiente en contextos vulnerables, acercan la formación, acceso a internet, certificación de competencias, libertad para el uso de los recursos obtenidos.
Trabajo no remunerado (actividades de cuidado y tiempo libre)	Generan consciencia para que este sea reconocido y visibilizado, despatriarzalizado (esto es, que no se concentre en las mujeres y niñas), y redistribuido.
Poder de decisión sobre el cuerpo y la vida familiar, social y política	Abordan y fortalecen los procesos internos de las mujeres, en donde reflexionen sobre su propio contexto y puedan observar las distintas formas de opresión, inequidades y violencias a las que se ven expuestas por el hecho mismo de ser mujeres, y así puedan aplicar el enfoque de género en cualquier relación consigo mismas y con terceros.

De la tabla se puede observar que la autonomía económica no solo se centra y contribuye a fomentar el acceso y control de las mujeres sobre los recursos productivos, sino que también y, fundamentalmente, se relaciona con el reconocimiento de ellas como agentes con plena participación en la vida interpersonal, familiar, social y económica, toda vez que pueden transformar la posición subjetiva que ocupan en la sociedad, en un marco de posibilidades materiales y simbólicas (Sisma Mujer, 2022).

Finalmente, **respecto a las subvariables que se definieron dentro de empoderamiento y autonomía económica estas permitirán identificar cuales empresas sociales tienen como propósito la generación de estos. Es**

importante anotar que para esta investigación se tendrán en cuenta aquellas que al menos trabajen en alguna de estas subvariables.

Por otro lado, debido a que esta investigación busca determinar factores claves de éxito hay que entender a qué hace referencia este concepto. Al preguntarse ¿qué es un resultado exitoso para una organización? hay que plantearse primero que el éxito de una empresa cambia través del tiempo dependiendo de las exigencias que plantea el entorno, así como de los objetivos que se fija la misma organización.

Por ello, alcanzar el éxito implica prestar atención a múltiples factores formulados por un entorno complejo y cambiante, dónde la única manera de mantener el equilibrio es identificando dichos factores con los cuales un resultado satisfactorio asegurará un desempeño exitoso. Es por esta razón, que se quiere identificar cuáles son esos factores que para las empresas sociales creadas por mujeres y que garantizan su autonomía y empoderamiento les permiten ser exitosas.

El **concepto de factor clave de éxito** (FCE) apareció por primera vez en la literatura administrativa en 1961 y fue desarrollado por D. Ronald Daniel, quien se desempeñaba como consultor de McKinsey & Company. Sin embargo, y a pesar de su importancia para la gestión competitiva permaneció relativamente inexplorado, hasta que más tarde, el equipo para investigación en sistemas de información del Massachusetts Institute of Technology lo retomó como herramienta aplicable a la definición de requerimientos de un sistema de información gerencial y John F. Rockart publicó un artículo, en el cual, describía el método del factor clave de éxito (Rockart, 1979).

Luego de esto, se han presentado diversas definiciones sobre el término de factor clave de éxito, las cuales, varían según su grado de generalidad y externalidad a la organización (Villegas, 2005), lo que, no significa que sean contradictorias entre sí sino complementarias, estas se muestran a continuación, en la Tabla 8:

Tabla 8. Diferentes definiciones sobre factores claves de éxito. Fuente. Elaboración propia a partir de (Villegas, 2005)

Autor	Definición
(Ferguson, 1982, 14)	Factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia.
(Eccles, 1993, 53)	-Eventos, condiciones internas o externas, circunstancias o actividades en las cuales resultados satisfactorios asegurarán un desempeño competitivo para la organización. -Elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de la planeación. Por esta razón son temporales y específicos a cada gerente. Buena parte de los factores claves de éxito tienen una duración de un año al cabo del cual, deben revisarse. -Procesos núcleo del negocio que son valorados por los stakeholders y por lo mismo son ventaja competitiva, no

	están restringidos por la estructura organizacional, cruzan los límites funcionales, involucrando coordinación transfuncional y reuniendo múltiples actividades. Son entre 5 y 8 y cada uno tiene un efecto bien definido fuera de la organización. Como ninguna organización puede ser la mejor en todo lo que hace, estos procesos le permiten a la empresa hacer una decisión estratégica respecto a en qué ser la mejor.
(Jenster, 1987, 102)	Factores importantes al éxito estratégico, deben representar los elementos básicos de dicha estrategia, motivar y alinear a los gerentes y empleados, y ser muy específicos y cuantificables.
(Rockart, 1979, 81)	Áreas en las cuales un buen desempeño conlleva el cumplimiento de los objetivos.
(Robert, 1972, 147)	Variables que son percibidas por los gerentes como necesarias para ejecutar exitosamente un trabajo específico en una empresa específica. Así pues, cambian de empresa a empresa y de gerente a gerente.
(Daniel, 111)	Conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos tan eficiente que incrementa la rentabilidad de la empresa. Importa pues encontrar las actividades que son responsables de la rentabilidad.
(Reed, 1988, 67)	Objetivos intermedios cuya ejecución conduce a la implementación exitosa de la estrategia y con ello al logro de sus beneficios.
(Ronald, 1961, 111)	Trabajos claves que deben ejecutarse muy bien para que la organización llegue a ser exitosa.

Como se observa de las citas anteriores, la definición de factor clave de éxito define en todos los casos que **el éxito es el logro de los objetivos que se plantea la empresa** y que, por ello, estos pueden variar de empresa a empresa, y de gerente a gerente.

Para este trabajo se acepta que los factores claves de éxito que se identifiquen en cada una de las empresas sociales y que harán parte del estudio no podrán generalizarse, ya que, algunos serán particulares a su realidad. Sin embargo, entendiendo que las empresas a analizar comparten un sinfín de características como el hecho de que todas son empresas sociales, colombianas, creadas por mujeres, que buscan la autonomía y el empoderamiento de estas y que su objetivo más importante es generar un impacto social e ingresos que les permitan sostenerse en el tiempo se pueden proponer algunos factores claves para el éxito que sean comunes a todas.

Así, se decide acoger la siguiente definición para el concepto de factores claves de éxito y que será el fundamento al presente trabajo; **son aquellos puntos de apoyo internos o externos que apalancan la consecución del impacto social y la**

sostenibilidad de la empresa, y que tienen en cuenta la superación de las barreras que las mujeres enfrentan al momento de emprender.

De este modo, esta definición de FCE se diferencia de la que algunos autores proponen en la Tabla 8, ya que, estos se fundamentan en lo que una empresa tradicional considera como éxito y no una empresa social. Por lo que, los FCE de esta investigación en lugar de lograr el incremento de la rentabilidad buscan potenciar el propósito social que le permite a la empresa permanecer en el mercado

Para finalizar, en la Tabla 9 se presentan los FCE que del apartado del estado del arte fueron comunes a la mayoría de los estudios revisados y condensados en la Tabla 1, Tabla 2 y Tabla 3, y serán los que se comparen y revisen con los FCE que se identifiquen en este estudio. Aquellos que están en la posición de la 1 a la 4 tienen la misma representatividad (relevancia), así mismo el 5 y 6, luego del 7 al 9, y por último, del 10 al 13, y a medida que incrementa su ubicación en esta lista disminuye su representatividad. Estos FCE se tendrán en cuenta bajo la mirada de la teoría de la economía social.

Por otro lado, se muestran las barreras que enfrentan las mujeres al momento de emprender, bajo el lente de la teoría de enfoque de género, y que ya fueron explicadas en el planteamiento del problema.

Tabla 9. Subvariables de los FCE. Fuente. Elaboración propia.

Factores claves de éxito	Barreras al emprendimiento femenino
1. Red de contactos sectoriales, sociales u otros. 2. Sostenibilidad financiera. 3. Planificación estratégica y conocimiento del mercado. 4. Innovación 5. Alianzas estratégicas 6. Liderazgo 7. Conocimiento problema social 8. Enfoque en el impacto 9. Involucramiento y empoderamiento de la comunidad 10. Formación 11. Capital humano automotivado 12. Motivación, pasión y propósito 13. Resiliencia y perseverancia 14. Relaciones sólidas	1. Falta de acceso a financiamiento y capital. 2. Falta de redes, apoyo y conexiones empresariales. 3. Desafíos culturales y estereotipos de género. 4. Responsabilidades familiares y de cuidado. 5. Falta de acceso a capacitación, formación y educación empresarial. 6. Discriminación. 7.

METODOLOGÍA

1. Variables

A continuación, en la Tabla 10 se describen las variables de la investigación, así como sus dimensiones (subtemas) e indicadores (sub-subtemas):

Tabla 10. Variables, subtemas, y sub-subtemas de la investigación. Fuente. Elaboración propia.

Variables = temas principales	Dimensiones = Subtemas	Indicadores = Sub-subtemas
1. Economía Social	1.1 Empresas sociales	1.1.1 Factores claves de éxito
	1.2 Enfoque de género	1.2.1 Empoderamiento 1.2.3 Autonomía económica 1.2.4 Barreras al momento de emprender por el hecho de ser mujer

2. Enfoque

La presente investigación tiene un **enfoque cualitativo**, se centra en lo individual y subjetivo (Bisquerra, 1989) es holístico y trata de comprender los motivos que generan las reacciones humanas (Mora Vargas, 2005), ya que, las variables de la pregunta de investigación que acá se tratan implican captar una realidad compleja, por lo que, este tipo de enfoque permitirá una profunda descripción de las situaciones, teniendo en cuenta, que la realidad es cambiante, *“no existe una única realidad, sino múltiples realidades interrelacionadas”* (Cuba, 1980 y Pérez, 1990 como se citó en (Mora Vargas, 2005).

3. Tipo o alcance de la investigación

El alcance de esta investigación es **fenomenológico** *“el investigador identifica la esencia de las experiencias humanas en torno a un fenómeno de acuerdo con cómo lo describen los participantes del estudio”* (Creswell, 2003, pág. 15) como se citó en (Universidad de Colima, 2022)).

La pregunta de la presente investigación se alinea con el propósito de la fenomenología, toda vez que lo que se quiere entender es cuál es el significado, estructura y esencia de la experiencia vívida, cómo es liderar una empresa social y ser una emprendedora social, *“se busca explorar los significados que las personas*

asignan a sus vivencias, sea mediante la descripción fiel de sus narraciones o bien, mediante las interpretaciones que el propio investigador deriva de ellas” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Se espera dejar a un lado las preconcepciones y sacar conclusiones basadas en lo que las personas experimentan y cómo lo experimentan.

En conclusión, esta investigación pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada emprendedora y desde la perspectiva construida colectivamente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

4. Método

El método por usar es el **inductivo**. Se parte de observar qué ocurre y a partir de allí se desarrollan perspectivas teóricas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por ejemplo, *“se entrevista a una persona, se analiza los datos obtenidos y se sacan algunas conclusiones; posteriormente, se entrevista a otra persona, se analiza esta nueva información y se revisan sus resultados y conclusiones; del mismo modo, se efectúan y analizan más entrevistas para comprender lo que se busca”* (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Es decir, *“el método inductivo plantea un razonamiento ascendente que fluye de lo particular o individual hasta lo general. Se razona que la premisa inductiva es una reflexión enfocada en el fin”* (Abreu, 2014).

5. Instrumentos o técnicas de información

En la investigación se usarán **2 fuentes primarias**. En primer lugar, se realizará un cuestionario con 12 preguntas cerradas (Sí/No), las cuales, buscan definir si la empresa cumple con los criterios para ser parte de la investigación (Ver Anexo 1).

En segundo lugar, se realizarán entrevistas, las cuales, *“generan una oportunidad para comprender los puntos de vista de los participantes en la investigación acerca de sus mundos tal y como son descritos en sus propias palabras”* (Tejero, 2021). Además, al distinguir las entrevistas de acuerdo con su grado de estandarización, es decir, por el diferente grado de libertad que se concede a los dos actores, al entrevistador y al entrevistado, es importante anotar que para esta investigación se usará la **entrevista estructurada** (Ver Anexo 2), la cual, se basa en un guion de preguntas, fundamentalmente abiertas y en donde *“a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden. De esta manera el estímulo es igual para todos los entrevistados y se garantiza que la variedad en la disposición de preguntas no altera las respuestas. Los entrevistados, sin embargo, tienen plena libertad para manifestar su respuesta”* (Tejero, 2021).

Finalmente, se hará uso de **fuentes secundarias**, como informes, página web, redes sociales y otros de las empresas sociales a analizar, así como, artículos, publicaciones y otros estudios relacionados con el emprendimiento social en Colombia.

6. Población, participantes, sujetos o universo

La investigación se realizará con cuatro empresas sociales colombianas creadas por mujeres de la ciudad de Medellín y los municipios de Pasto, Envigado y Abejorral, las cuales, cuentan con mínimo 1 año de operación, tienen enfoque de género y buscan la autonomía económica y el empoderamiento de las mujeres del país.

Para la selección de estas empresas se tuvieron en cuenta los criterios descritos en la Figura 2, los cuales, se definieron en el marco teórico y que para el caso de las variables de empoderamiento y autonomía económica se enunciaron como subvariables en la Tabla 6 y Tabla 7 respectivamente.

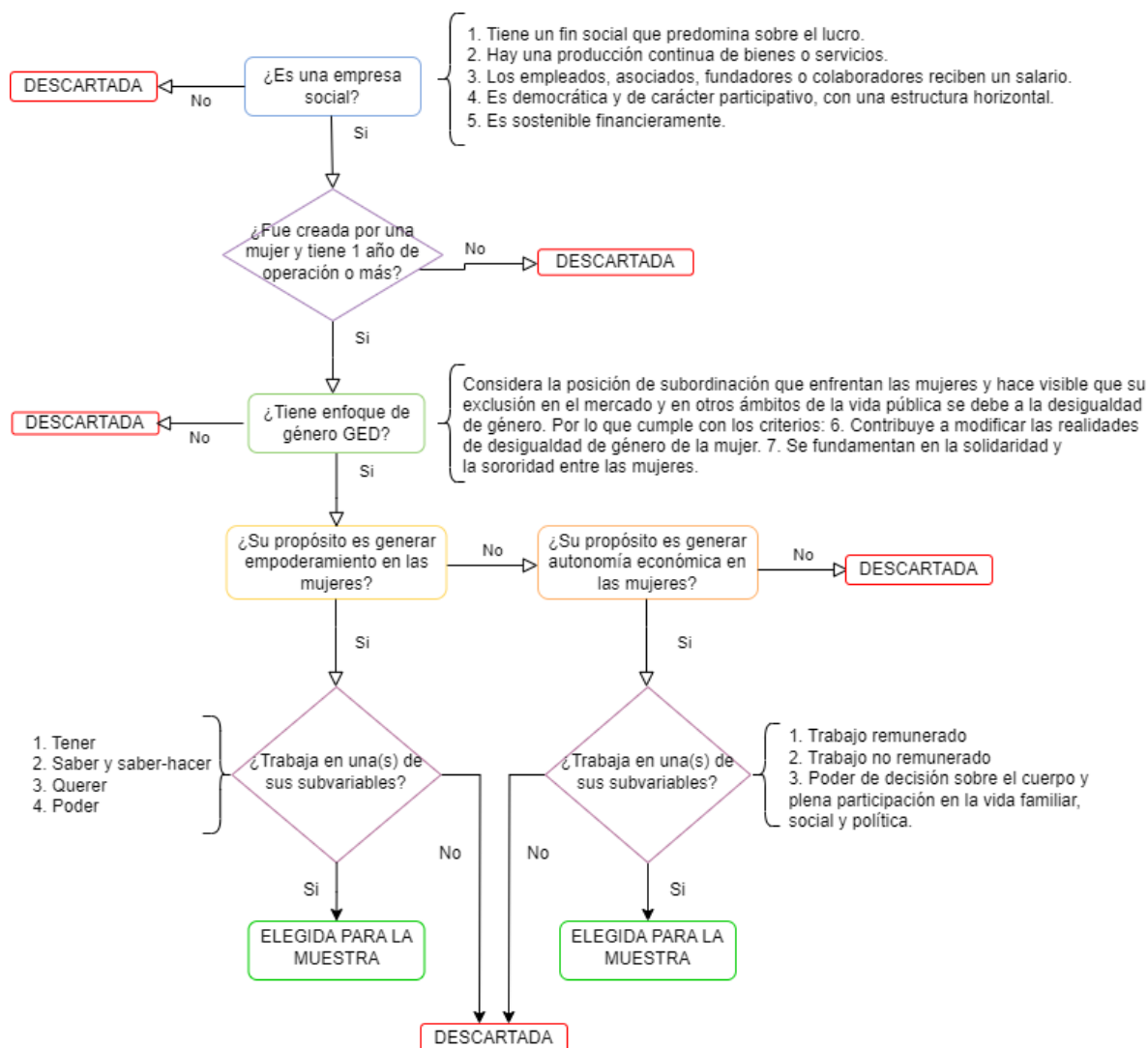


Figura 2. Diagrama de flujo para la selección de la población. Fuente. Elaboración propia.

7. Diseño metodológico

A continuación, se explica el paso a paso que se seguirá para responder a la pregunta de investigación.

El primer paso consiste en la invitación a aproximadamente 15 empresas sociales para que diligencien el cuestionario que permite establecer si cumplen con las características de la población que se quiere estudiar en esta investigación. Este cuestionario se aplicará durante una semana.

Posteriormente, se realizarán entrevistas estructuradas a las 4 empresas sociales seleccionadas, durante dos semanas. En la entrevista, se indagará sobre su condición de empresa social, de cómo fue su creación, cuáles son los bienes o servicios que ofrecen, cuáles son las estrategias y elementos que les han permitido tener éxito, como entienden y aplican el enfoque de género en su quehacer, cuáles son los desafíos y aspectos especialmente efectivos que les han permitido generar empoderamiento y/o autonomía económica en las mujeres, y si hay barreras al emprender propias del hecho de ser mujer que puedan convertirse en FCE.

Lo anterior, para recoger información que permita enunciar los FCE considerados como tal por las mujeres emprendedoras, si estos son similares a los que la teoría propone o si hay algún FCE que emerge, así como, explicar las características propias de cada uno de estos factores y como pueden replicarse en otros emprendimientos.

RESULTADOS

Las 4 empresas sociales fueron seleccionadas luego de que al diligenciar el cuestionario con los criterios para ser parte de la muestra de esta investigación cumplieron con las características para considerarse una empresa social, con enfoque de género y que busca generar empoderamiento y autonomía económica en las mujeres. A continuación, se describen brevemente sus características principales:

Tabla 11. Características generales de las empresas seleccionadas. Fuente. Elaboración propia

Nombre de la empresa social/creadora de la empresa	Tipo de empresa	Ubicación	Año de creación	Bienes/servicios ofertados
ASOMEDEA/ Tulia Uribe	Asociación	Abejorral	2013	Repostería, snacks, dulces, panadería.
Club formas íntimas/ Liliana Zapata	Club deportivo	Medellín	2000	Formación de jugadoras de fútbol.
Ana Bolena/ Ana Gómez	Emprendimiento social	Pasto	2019	Accesorios y ropa femenina.
AMADA/ Adelaida Corrales	Empresa social BIC	Envigado y Abejorral	2019	Huevo campesino, pechuga campesina, pollo campesino, trucha campesina

De la tabla anterior, se puede observar que, si bien las 4 empresas comparten las características que les permiten ser parte de esta investigación, así como que son pequeñas empresas (entre 11 y 50 trabajadores), hay diversidad en el tipo de empresa, bienes y servicios ofertados, ubicación y año de creación de estas, lo cual, ofrece riqueza a la investigación y a las preguntas que se plantea.

En todo caso, el fin de estas empresas no es únicamente la obtención de ganancias sino la lucha contra las causas de los problemas sociales, lo cual, las enmarca dentro de la teoría de la economía social (Barea, 1990).

1. Factores claves de éxito para las empresas sociales creadas por mujeres

Se identifican 17 factores claves de éxito (FCE) a través de la experiencia de las emprendedoras sociales entrevistadas y que han permitido que su empresa social se mantenga al largo plazo. Estos FCE como se mencionó en el marco teórico consideran el enfoque de género GED tanto en su identificación como en su definición, por lo tanto, tienen en cuenta que los problemas adicionales que enfrenta

la mujer en el mercado y en otros ámbitos de la vida pública se deben a la desigualdad de género (León, 2000).

Así, buscan ser una respuesta integral para que las mujeres que decidan emprender se sientan acompañadas no sólo desde una mirada empresarial, sino también social, familiar, cultural, económica y política, estando unidos a las necesidades prácticas, intereses y el potencial de cambio que posee la mujer.

A continuación, en la Figura 3 se listan dichos FCE, los que se ubican del 1 al 8, fueron propuestos por el 100% de las emprendedoras entrevistadas, del 9 al 11 por el 75%, el 12 y el 13 por el 50%, y finalmente, del 14 al 17 por el 25%.

#	Factor clave de éxito	Ranking
1	Propósito claro	100%
2	Red de apoyo	100%
3	Acceder a financiamiento	100%
4	Capacidad para identificar oportunidades	100%
5	Persistencia y perseverancia	100%
6	Valentía para romper las 'reglas'	100%
7	Confianza en sí misma	100%
8	Ser visionaria	100%
9	Interés en empoderar y generar autonomía en las mujeres	75%
10	Formación	75%
11	Relacionamiento efectivo	75%
12	Gestión estratégica	50%
13	Gestión humana del talento	50%
14	Sentido de pertenencia	25%
15	Solidaridad y unión	25%
16	Uso eficiente de la tecnología	25%
17	Inteligencia emocional	25%

Figura 3. Factores claves de éxito identificados. Fuente. Elaboración propia

Es importante explicar a qué hacen referencia estos primeros 8 FCE, por lo que, hay que anotar que los primeros 3 son externos a las emprendedoras y los 4 siguientes son internos o propios al perfil de la emprendedora, lo cual, concuerda con la definición adoptada para esta investigación sobre los FCE; son aquellos puntos de apoyo internos o externos que apalancan la consecución del impacto social y la sostenibilidad de la empresa, la cual, está apoyada en las definiciones de (Villegas, 2005).

El primero de ellos, es el de tener un **propósito claro**, este propósito está dado por un interés personal que despierta pasión y amor por lo que se hace, Liliana Zapata cuenta que:

“... el Club nació por la necesidad de que yo soy una mujer del fútbol, y he pasado cosas difíciles, entre ellas el bullying, la discriminación, las humillaciones, fue muy difícil incursionar en el fútbol femenino en esa época, y aún todavía es difícil. Entonces como mujer del fútbol una vez alguien me dijo que no podía jugar fútbol porque era mujer, un formador, cuando tenía 13 años, y eso fue lo que me introdujo una rebeldía con causa muy profunda...” (Zapata, 2023).

Así, Liliana encontró en su deseo de cambiar los estereotipos de género un propósito para la creación de un club de fútbol femenino que hoy milita en la Liga Femenina de Fútbol de Antioquia. Del mismo modo, Ana Gómez encontró en el deseo de generar autonomía económica, un trabajo digno y justo para ella y sus empleadas el propósito para conformar su taller de confección ‘Ana Bolena’:

“...la verdad tuve muy malas experiencias laborales por eso decidí emprender, trabajé en tres empresas, y en una fui acosada muy muy fuertemente, sufrí acoso laboral, explotación laboral, maltrato, mucho manejo psicológico, casi todas éramos mujeres, y la verdad, el trato que recibíamos era horrible y, bueno, decidí renunciar, y cuando renuncié me dieron la liquidación, y ahí fue donde dije tengo que hacer algo con esto que sea mío, que nadie pueda quitármelo, que yo sienta que es mi trabajo y quién quita que pueda ser grande...entonces desde el momento en que yo decidí crear el taller decidí que las personas que iban a trabajar no iban a vivir lo que yo había vivido en otros talleres, y por eso recalco que es diferente, que estamos cambiando la historia de la confección, que el pago es justo, que hay un buen trato” (Gómez, 2023).

Se observa entonces, como el propósito de las empresas entrevistadas coincide con el mayor interés que tiene la economía social y que no está relacionado con la tenencia de capital sino con el deseo de darle vuelta a una realidad social (Davila et al., 2018; Périz, 2002 citado por (Duque, Meza, Giraldo, & Barreto, 2021)). De este modo, las mujeres entrevistadas logran conectar diferentes problemáticas con el quehacer de su empresa y también, con sus propias vivencias y pasiones.

Es importante notar, como una característica de la economía social y de las empresas sociales bien aplicado termina convirtiéndose en un FCE de las mismas.

El segundo factor, es la **red de apoyo** que tiene la emprendedora social, que puede estar conformada por la familia, amigos, externos y otros que se conviertan en impulsores de la empresa social. Esta red puede asesorar, por ejemplo, a la emprendedora sobre temas que esta no domine, Ana Gómez menciona que *“bueno la verdad es que mi novio fue el que me ayudó con toda la parte de finanzas, contabilidad y demás, y mi mamá también porque ella es contadora”* (Gómez, 2023). La red se convierte también en ese factor que sostiene emocional y económicamente a la emprendedora cuando la empresa no está obteniendo los resultados esperados, al respecto, Adelaida comenta que *“una estrategia importante, es tener un grupo de apoyo, porque obviamente yo no te podría decir, que me fui sola para AMADA cuando al comienzo no me generaba ingresos”* (Corrales, 2023).

El tercer factor, es la posibilidad de **acceder a financiamiento**, sea a través de préstamos en un banco, como lo hizo Ana Bolena *“fue con préstamo, fui al banco y tomé el riesgo de comprar esas dos máquinas”* (Gómez, 2023), o financiarse con apoyo de la familia como es el caso de AMADA y ASOMEDEA *“yo le dije a mi marido préstenos usted la plata para que no nos tengamos que ir a un banco y usted nos cobra poquitos intereses, entonces nos prestó la plata”* (Uribe, 2023), o finalmente, con el soporte de un patrocinador como lo hizo el Club Formas Intimas (Club FI).

En este factor es determinante tanto tener una actitud favorable hacia el riesgo, como la capacidad que tiene la emprendedora para identificar y acceder a estas fuentes de financiamiento.

1.1 Perfil de la emprendedora social o del equipo de la empresa social

Hasta acá se han descrito los FCE que no son totalmente propios al perfil de la emprendedora, a continuación, en la Tabla 12 se explican aquellos que sí.

Tabla 12. Factores claves de éxito que hacen parte del perfil de la emprendedora social.
Fuente. Elaboración propia.

FCE	¿En qué consiste?	Ejemplos
Capacidad para identificar oportunidades	Es la combinación de liderazgo, iniciativa, buenas relaciones interpersonales, observación y análisis de la emprendedora para reconocer cuando ha hallado una solución a una necesidad no resuelta, sea para iniciar su empresa social, para crecer y/o consolidarse.	AMADA no sólo identificó como podía diferenciarse en el mercado a través de un producto único (huevo de gallinas libres en pastoreo), sino que también conectó a las productoras del municipio con un mercado que las estaba demandando. “...compramos 25 gallinas para un tema simplemente de seguridad alimentaria, y sabíamos que queríamos un modelo productivo donde la gallina no estuviera en una jaula, con el tiempo empecé a tener 5 canastas cada semana entonces empecé a abrir unos mercados , pero las personas empezaron a demandar más huevo, ese tipo de huevo, empecé a indagar porque era diferente ese huevo y ahí fue donde me metí en el tema de porque era una gallina libre, eso coincidió con que en Abejorral dando asesorías en asistencia técnica con productores de Abejorral, empecé a darme cuenta que a donde iba encontraba que las mujeres se adaptaban a mi modelo , ellas no sabían que se llamaba gallina feliz, pero pues así la criaban entonces ahí se encontró el problema con una solución , ellas podían producir con un mercado que las estaba necesitando...” (Corrales, 2023).
Persistencia y perseverancia	Es la actitud y la capacidad de la emprendedora de seguir adelante y mantenerse firme en la consecución	ASOMEDEA tuvo una crisis relacionada con el debilitamiento de la asociación, debido a que, requerían nuevas asociadas, y quienes ingresaban no tenían sentido de pertenencia, había una alta rotación y el ambiente era tenso.

	de un objetivo o en la superación de obstáculos, a pesar de los desafíos, las dificultades o los fracasos que se puedan presentar en el camino.	Sin embargo, la persistencia y perseverancia les permitió resolver la situación. “...el año pasado tuvimos como una crisis porque cuando abrimos el punto de venta había que conseguir más mujeres, pero las que entraban eran muy jóvenes no tenían sentido de pertenencia, no les importaba, entonces a finales del año pasado yo dije cerremos esta vaina porque si no hay quién, entonces ellas mismas, apenas vieron que se podía acabar esto, dijeron, pero vea las de la planta pueden trabajar en el punto de venta, y mejor porque tienen más trabajo, insistamos, pero no cerremos...” (Uribe, 2023). Al respecto, Ana Gómez menciona que la primera empleada que contrató para el taller, la que tenía más experiencia y era su mano derecha renunció en plena temporada, esto le enseñó sobre la importancia de la perseverancia: “fue mi enseñanza salimos adelante, y ahora digo todo se puede, todo se supera, pero hay momentos difíciles, momentos económicamente duros, anímicamente duros, donde tu tampoco estás bien, donde puede que la empresa marche bien pero tú tienes problemas en la casa, o personales, entonces también se te vuelve frustrante porque manejar todo, el emprendimiento, tu vida, la familia, entonces es como demasiado, pero siento que uno si debe tener una fuerza interior para salir adelante y pensar en que estás luchando por tu sueño y que a veces las cosas no son tan fáciles, no es como que todo te lo ponen ahí y ya vas a ser exitosa, toca trabajarlo y el trabajo también consiste en eso subir y bajar, y hasta cuando seas grande igual vas a tener problemas e igual vas a tener dificultades” (Gómez, 2023).
Valentía para romper las ‘reglas’	Se refiere al coraje que tiene la emprendedora para cuestionar las normas establecidas, desafiar las convenciones sociales y explorar nuevas ideas y perspectivas.	Liliana Zapata es una historia constante de valentía, de pensar por fuera de la caja y de romper las normas establecidas. Por ejemplo, cuando estaba en el colegio cuenta que “decían las niñas cojan el balón de voleibol o de baloncesto y los niños a jugar un partidazo de fútbol, ¡no qué va!, entonces yo desde el colegio empecé a formar equipos de fútbol femeninos, en contra de los profesores...” (Zapata, 2023). Esta valentía le ha permitido no sólo conseguir logros importantes para su club sino para la historia del fútbol femenino, lo que, la ha posicionado como un referente de este deporte y le ha dado visibilidad al club. “en el 2001 yo me fui para el Congreso Iberoamericano de la Mujer en el Deporte, nadie me invitó pero fui, no tenía credencial, estuve esos 3 días casi que aguantando hambre y en las conclusiones del congreso el hombre que lideraba Coldeportes Nacional dió un discurso y dijo quién tiene preguntas, y yo estaba por allá muy lejos, y yo ¡Yo!, y me hizo ir hasta la tarima, le conté quién era, como había ido, que no me habían invitado, y dije yo quiero preguntarle a usted porque no hay fútbol femenino en los Juegos Nacionales, si son los más importantes a nivel deportivo, son los olímpicos pero a nivel nacional, y él me dijo no sé pero te

		prometo que en el 2004 va a haber fútbol femenino. Más tarde, en el 2003, fui a averiguar por el señor, y me dijeron que había fallecido pero que había dejado la resolución para que el fútbol femenino fuese incluido en los Juegos Nacionales, y ¡así fue!” (Zapata, 2023).
Confianza en sí misma	Es la convicción interna que tiene la emprendedora en sus propias habilidades, capacidades y juicio para emprender, así como para enfrentar los desafíos y alcanzar el éxito.	Ana Bolena ha sido criticada por sus mensajes tajantes sobre feminismo, sin embargo, Ana su creadora siempre ha creído en lo que hace y de hecho este ha sido su diferencial, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado. “...me han atacado mucho porque me dicen que el feminismo no es un lema de marketing y por otro lado, hay personas que les incomodan mis mensajes porque son feministas, políticos y revolucionarios, entonces me han atacado mucho por eso pero yo sé que lo hago en los mejores términos y estoy convencida de que las personas que están y que me siguen por lo que hago están porque se sienten identificadas, porque es mi forma de manifestarme, de manifestar mi inconformidad, de manifestar lo que pienso, porque muchas de las cosas que publico es literalmente lo que pasa por mi cabeza entonces es mi manera de hacer activismo, y es un activismo feminista, entonces creo que es como que mi lucha la hago de esta forma” (Gómez, 2023).
Ser visionaria	Es la capacidad que tiene la emprendedora de ver más allá de las circunstancias actuales y tener una visión clara e inspiradora del futuro. Es la habilidad de imaginar posibilidades, identificar oportunidades y desarrollar ideas innovadoras que puedan transformar la realidad.	Ana Gómez visualiza a Ana Bolena más que como un taller de confección como una idea que pueda convertirse en una fundación que brinde servicios integrales de acompañamiento a las mujeres. “...tener una meta muy clara, no solamente voy a hacer esto sino como lo vas a lograr, bueno vas a vender camisetas, pero a futuro que más vas a hacer, pensar más en grande , en mi cabeza yo visualizo, generar más empleo, y hace poco me pasó un caso donde una de mis trabajadoras tuvo una situación muy difícil en la casa. había un tema de violencia de género, y movimos cielo y tierra, y no hubo una fundación, un aparato judicial que nos pudiera ayudar, necesitábamos atención psicológica, necesitábamos un montón de cosas, y no había un canal donde yo pudiera acudir, me pareció muy grave, y listo yo vendo y estoy aquí con ella pero es muy tenaz porque me sentía con las manos atadas, entonces ahorita espero que llegue ese momento en que Ana Bolena pueda tener esta organización o esta fundación donde tengamos apoyo jurídico, psicológico, psiquiátrico, pero integrarlos, que en realidad sirva” (Gómez, 2023).

1.2 Factores claves de éxito relacionados con la etapa en la que se encuentra la empresa social

Si bien en el punto anterior se habló de aquellos 8 FCE que el 100% de las empresas entrevistadas considera como imprescindibles y que independientemente del momento en el que se encuentra la empresa social han sido determinantes para el éxito de la misma, en este punto se quiere ampliar la información sobre cuáles FCE son más efectivos que otros para superar determinada circunstancia o etapa en la que se encuentre la empresa, por ejemplo, aquellos que son claves cuando se está iniciando o cuando se está atravesando una situación difícil.

Por ello, a continuación, en la Figura 4, se muestran aquellos FCE que según las empresas entrevistadas son importantes en la etapa inicial de creación de la empresa y que se consideran estrategias relevantes para consolidarla. De la misma, se puede observar que los principales factores para este caso son tener el **propósito claro**, seguido por contar con una **red de apoyo**, realizar una **gestión estratégica** de la empresa y **ser visionaria**.

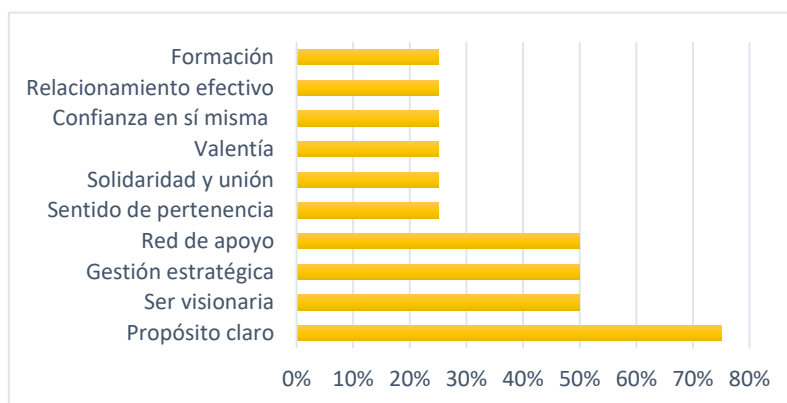


Figura 4. FCE durante la etapa inicial de creación de la empresa. Fuente. Elaboración propia.

También, se mencionan el sentido de pertenencia por la empresa, la solidaridad y unión entre las mujeres que trabajan allí, la valentía y confianza en sí misma de la emprendedora, así como la formación que tiene y el relacionamiento efectivo que alcanza.

Por otro lado, en la Figura 5 se observan aquellos FCE que permitieron superar la situación más difícil que se presentó a las mujeres entrevistadas al momento de crear su empresa, encontrando que los principales son la **persistencia y perseverancia**, de nuevo tener el **propósito claro** y contar con una **red de apoyo**.

Adicionalmente, aparecen también los FCE de confianza en sí misma, inteligencia emocional y la capacidad de identificar oportunidades, todos como factores que pueden permitir mirar desde otro ángulo las crisis que pueda atravesar la empresa social.

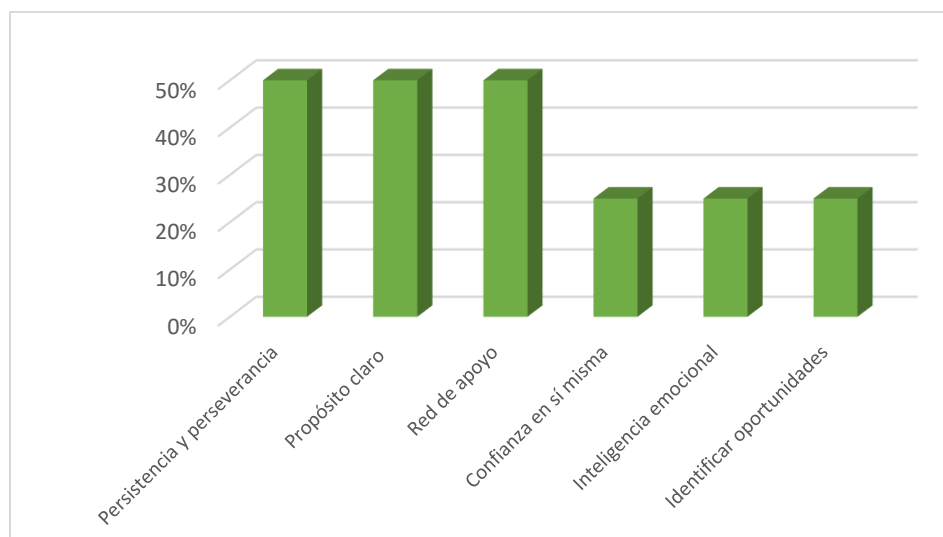


Figura 5. FCE para superar situaciones difíciles. Fuente. Elaboración propia

Finalmente, al indagar por algún FCE que se hubiese identificado con el pasar del tiempo y el crecimiento de la empresa, el 100% de las mujeres entrevistadas mencionó la **gestión estratégica o empresarial** como un factor que no habían tenido en cuenta y que era relevante para el sostenimiento de su empresa.

Esto puede estar relacionado con el hecho de que la **gestión estratégica** está relacionada con definir y llevar a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos y la visión de un negocio a largo plazo, por lo que, en las etapas tempranas de la empresa social puede no ser percibida su relevancia. Dentro de esta gestión estratégica las mujeres emprendedoras mencionaron temas como definir y entender cuál es su propuesta de valor (aquello que les diferencia en el mercado), segmentar a los clientes y comunicarles su propuesta de valor, aprender a adaptarse al cambio, planificar y organizar sus ingresos y gastos, y en general tomar decisiones estratégicas con base en la realidad del negocio.

Ana Gómez comenta respecto a segmentar y comunicar a los clientes la propuesta de valor que *“la persona que llega entiende muy bien el concepto de Ana Bolena entonces ya sabe que no trabajamos al por mayor, conoce todo el proceso, sabe que es un producto exclusivo y que es elaborado por mujeres madres cabeza de familia...”* (Gómez, 2023). Y, también menciona la importancia de contar con una propuesta de valor *“...para mí fue muy importante la reacción del público, tienes que saber si lo que haces gusta o no gusta, entonces ser muy consciente de eso, preguntar a la gente que te parece pero que en realidad te digan...”* (Gómez, 2023) y finalmente, menciona en relación con el manejo estratégico del dinero que *“yo dejo que el mismo negocio me vaya diciendo o me vaya pidiendo que es lo que debo hacer, igual no está mal pedir préstamos porque es la manera en que las empresas crecen pero que sea dimensional, si tú sabes cuanto vendes al mes, no vas a pedir algo que se desborde del límite”* (Gómez, 2023).

Por otro lado, Adelaida Corrales identificó rápidamente cuál era su propuesta de valor, que fue justamente lo que le permitió ver el potencial de crear una empresa social entorno a ese producto *“las personas empezaron a demandar más huevo, ese tipo de huevo, que porque era muy diferente, yo empecé a indagar porque era diferente ese huevo, y ahí fue donde me metí en el tema de porque era una gallina libre, de las propiedades que tiene el huevo cuando la gallina está suelta, de las propiedades nutricionales y de sabor, de color, de textura, pues como todo lo del huevo, y empezamos a vender más huevitos”* (Corrales, 2023).

También, la capacidad de adaptarse al cambio le permitió salir de una crisis ocasionada por la falta de proveedoras de huevos que suplieran la demanda, cuenta que:

“AMADA el año pasado se iba a acabar completamente, y decidimos darle un enfoque como de estrategia, y ampliamos las líneas de negocio para qué también fueran hombres, no sólo la mujer, si bien hay que seguirle dando fuerza a la mujer en la empresa, pero que también fueran hombres que se vincularan, y que no solamente fueran huevos de gallina en libre pastoreo sino gallina libre de jaula, entonces eso también hizo que llegaran más personas porque ahí estábamos cayendo en un tema de estigmatización, porque si la mujer no podía soltar a las gallinas porque por múltiples condiciones, la mujer no tiene el terreno, no tiene mano de obra, o no tiene el tiempo sino que para ella es más fácil tener la gallinita libre de jaula entonces AMADA le decía que no y le cerraba las puertas” ” (Corrales, 2023).

En conclusión, la gestión estratégica ayuda a establecer una dirección clara, tomar decisiones informadas, adaptarse al entorno cambiante y lograr una ventaja competitiva sostenible.

1.3 Factores claves de éxito particulares al tipo de empresa social

La diversidad en el tipo de empresas sociales entrevistadas en esta investigación permitió que dentro de los FCE identificados algunos fuesen particulares a cada empresa social, lo cual, confirma lo mencionado por (Robert, 1972) respecto a que estos cambian de empresa a empresa y de gerente a gerente.

Por ello, en la Figura 6 se mencionan aquellos FCE que fueron identificados para ASOMEDEA y que podrían ser replicables a las empresas sociales que se han organizado como asociaciones.

Se puede observar que si bien están presentes algunos de los FCE que fueron identificados para todas las empresas como los más relevantes, por ejemplo, acceder a financiamiento, ser persistente y perseverante, hay también otros FCE que para la evaluación general de las empresas se encontraban en posiciones intermedias de relevancia (por ejemplo, relacionamiento efectivo) o en las últimas posiciones (sentido de pertenencia, solidaridad y unión) y que para ASOMEDEA se identifican como los más importantes.

Surgen también nuevos FCE que son relevantes para la asociación como son contar con un **excelente capital humano** con sentido de pertenencia, liderazgo e iniciativa.

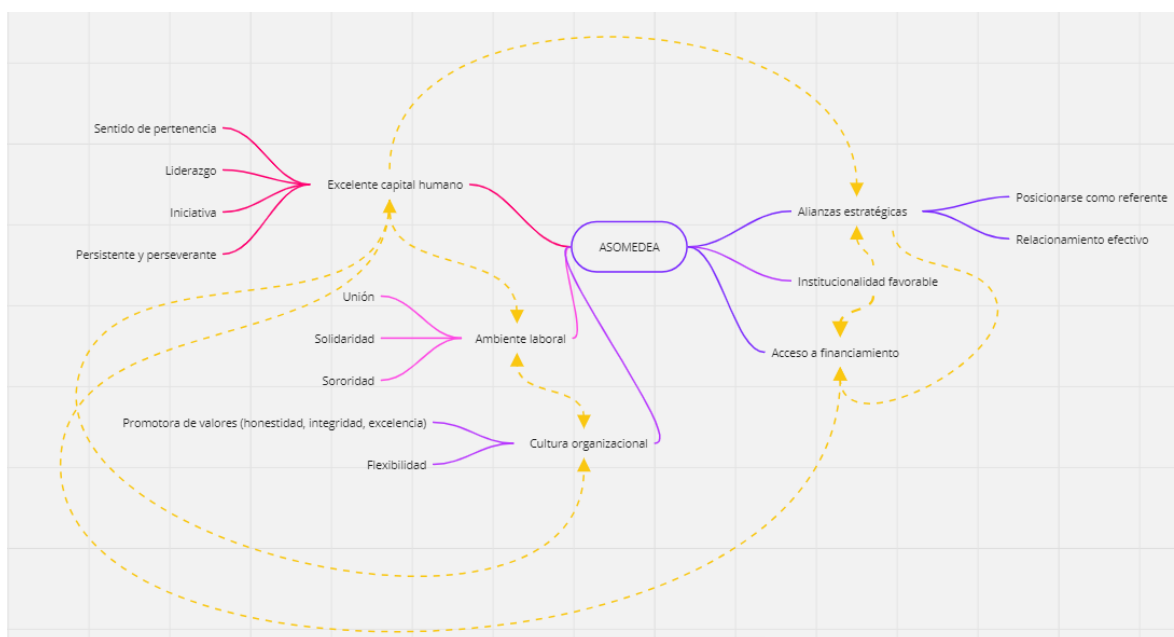


Figura 6. FCE particulares a ASOMEDEA. Fuente. Elaboración propia.

El cual, como se puede observar en la Figura 6 está conectado con la mayoría de los otros FCE (flechas punteadas naranjas), como son el **ambiente laboral**, la **cultura organizacional**, las **alianzas estratégicas** y el **acceso a financiamiento**. Lo cual, evidencia que podría ser **el FCE más relevante para que una empresa social que genera autonomía económica y empoderamiento en las mujeres del tipo asociación se consolide y pueda tener éxito en el largo plazo**.

En palabras de la creadora de la asociación “yo digo que para que esto funcione hay que desarrollar el sentido de pertenencia, el amor hacia lo que estoy haciendo y que las mujeres entiendan que eso es de ellas, que no es una caridad, un favor, sino una empresa que es de ellas” (Uribe, 2023). Por ejemplo, las asociadas lograron gracias a su sentido de pertenencia, liderazgo e iniciativa obtener una alianza estratégica con la parroquia del municipio, con quienes tienen hoy arrendado su principal punto de ventas y con ello, su mayor fuente de ingreso, lo cual, explica la relación de este FCE con el factor de alianzas estratégicas y acceso a financiamiento.

Su sentido de pertenencia fue también lo que les permitió superar la crisis más importante que ha atravesado la asociación, proponiendo soluciones y comprometiéndose a que ASOMEDEA no cerrara.

Por otro lado, de la experiencia de ASOMEDEA ha sido evidente que contar con un buen equipo de trabajo facilita que se desarrolle un buen ambiente laboral y una

cultura organizacional sana, como afirma Tulia, *“la gente que llegó eran personas buenas, y ellas mismas se cuidaban la una a la otra, ellas mismas eran guardianas de que los valores se mantuvieran y los fomentaban. Y, también, implementar la solidaridad y ayuda entre todas, el entenderse, comprenderse”* (Uribe, 2023).

Respecto, al FCE de **ambiente laboral**, Tulia comenta que una de las estrategias para consolidar la empresa fue *“la solidaridad entre las mujeres, por ejemplo, una de ellas, Natalia, tuvo un muchachito y oiga se lo llevaba para allá, allá lo ponían en la planta en un patio, allá el muchachito dormía. Como le iba a decir yo a Natalia que no tenía otra entrada usted no puede traer al muchachito, y entre todas lo cuidaban, eso me pareció importante. Es como desarrollar mucho la unión entre ellas”* (Uribe, 2023). Así, un ambiente laboral donde haya solidaridad, unión y sororidad entre las mujeres de la asociación facilita la colaboración y el trabajo en equipo, pues cuando se sienten conectadas y valoradas, es más probable que trabajen juntas de manera eficiente y armonicen sus habilidades y conocimientos para alcanzar objetivos comunes.

Por otro lado, surge el FCE de la **cultura organizacional** que promueve valores como la honestidad, la honradez y la flexibilidad laboral, como menciona Tulia *“una cosa muy importante primero es entender que la empresa no es de una persona sino de un grupo, que uno debe respetar, ser muy honrado y honesto con el grupo, entonces yo pienso que es muy importante eso, desarrollar el sentido de solidaridad y pertenencia, y que uno tiene que ser muy honesto, porque si uno roba les roba a todas”* (Uribe, 2023). Esta cultura organizacional permeada por estos valores y dinámicas ha permitido que la asociación se mantenga fuerte en el largo plazo.

Finalmente, se puede observar cómo estos tres FCE, capital humano, ambiente laboral y cultura organizacional se alimentan entre sí y garantizan que las asociadas crezcan en conjunto con la asociación, que haya una gestión transparente de los recursos, una cultura de excelencia y compromiso, que se tome una posición activa para aprovechar las oportunidades que se presenten y que, en general se construya un ambiente que facilite el crecimiento de la empresa.

En relación con el FCE de **institucionalidad favorable**, para ASOMEDEA recibir el apoyo de la alcaldía del municipio de Abejorral ha sido importante para conseguir recursos, posicionarse en el mercado y generar alianzas, lo cual, puede deberse a que su alcance geográfico se concentra allí y a que uno de sus objetivos principales es apoyar el desarrollo y progreso del municipio, por lo que, las instituciones son un actor de interés clave para el logro de sus objetivos.

Por último, los FCE de **acceder a financiamiento y generar alianzas estratégicas**, aunque ya se han mencionado anteriormente, es importante resaltar que para ASOMEDEA estos dos FCE han sido determinantes para mantenerse en el mercado, pues sin un relacionamiento efectivo la asociación no tendría sede, punto de venta, ni el catálogo de productos que tiene ahora, todo ello ha sido obtenido gracias a una buena gestión de contactos y un relacionamiento efectivo del equipo de trabajo.

Pasando al Club FI una empresa social cuya principal fuente de financiación son los recursos de un patrocinador y que ha estado a cargo de su fundadora más que de un equipo de trabajo se identifican los siguientes FCE, los cuales, se muestran en la Figura 7.

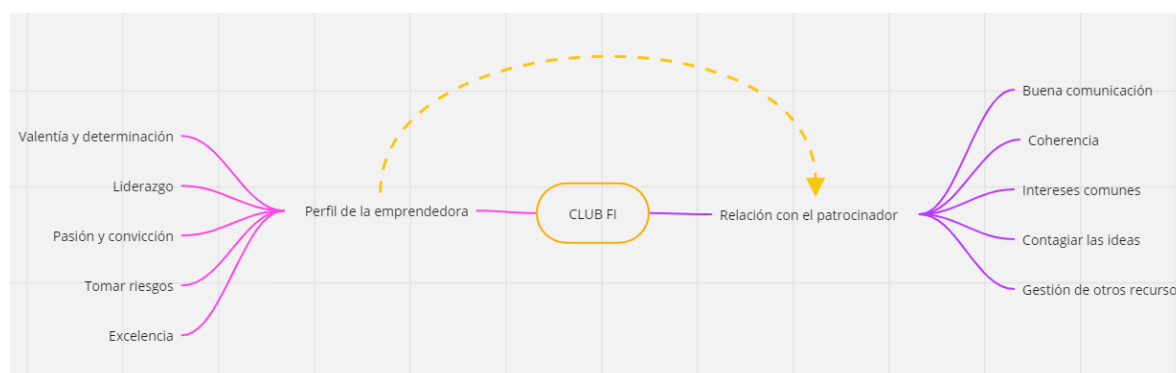


Figura 7. FCE particulares al Club FI. Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar que hay dos categorías para los FCE el **perfil de la emprendedora**, sus características propias y cualidades, así como, **la relación que establece con su patrocinador**.

Dentro del perfil se encuentran que cualidades como la **valentía, la determinación, pasión, convicción, el tomar riesgos y ser excelente** pueden facilitar que se tenga una mejor relación con el patrocinador que ya se tiene o que incluso se llame la atención de nuevos inversores. Además, al ser una empresa que reta claramente los estereotipos y roles de género de la sociedad ha sido imprescindible que Liliana Zapata cuente con características que le ayuden a enfrentar las barreras que se presentan al emprendimiento femenino cuyos fines son generar autonomía económica y empoderamiento en las mujeres.

Respecto a la relación con el patrocinador la **coherencia y buena comunicación** de Liliana con el fundador de Formas Intimas ha sido un factor relevante para que en los más de 10 años que lleva el club la relación no se haya visto fragmentada, como ella comenta “hemos sido muy consecuentes en el acuerdo con la empresa, la empresa tiene la capacidad económica y nosotras la humana y ha sido un resultado fabuloso” (Zapata, 2023). Sobre **tener intereses comunes** ambos han tenido siempre como objetivo principal promover el fútbol femenino, lo cual, les ha permitido construir a partir de ahí y no desviarse de esta causa social. También, la capacidad de Liliana para creer en su proyecto le ha permitido **contagiar y vender sus ideas** no sólo a su patrocinador sino a otras personas que cada vez se suman como nuevos aliados para el club. Finalmente, la **gestión constante** que hace Liliana **para conseguir recursos** de otras empresas privadas o instituciones permite también que el patrocinador se sienta respaldado en la financiación de las actividades del club.

Ahora, al analizar Ana Bolena se encuentran los siguientes FCE que pueden ser importantes para otras empresas sociales cuyo principal canal de ventas son las redes sociales. A continuación, en la Figura 8 se muestran cuáles son estos FCE.

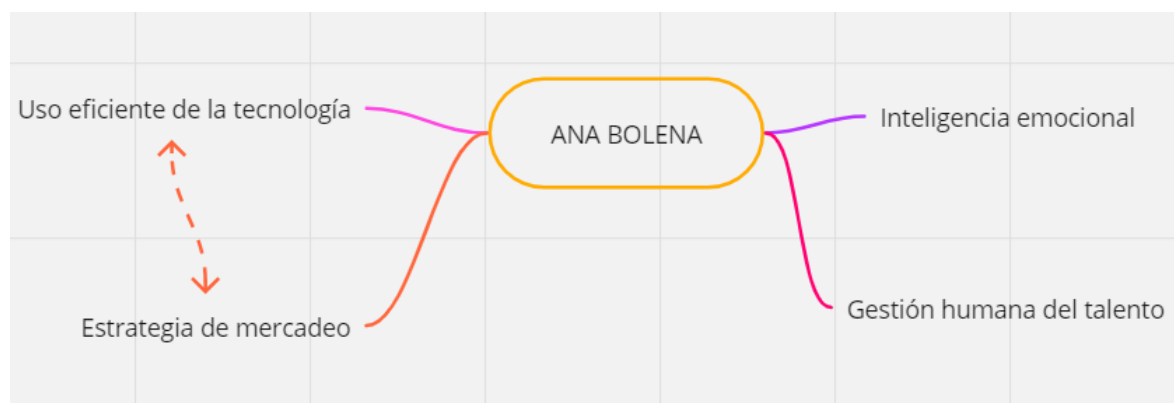


Figura 8. FCE particulares a Ana Bolena. Fuente. Elaboración propia.

Se puede observar que el **uso eficiente de la tecnología** es uno de los FCE de Ana Bolena, como Ana menciona, “Instagram es mi plataforma estrella, hay que usar las herramientas, si tus las sabes usar puedes ser muy grande a nivel de seguidores y likes y demás, y funciona muy bien, en alcance creo que es lo que más me ha servido” (Gómez, 2023). Instagram es incluso el único canal de ventas que tiene la empresa, el cual, les permite cubrir los gastos y obtener ganancias.

Para entender como ha manejado esta red social Ana Bolena hay que pasar al siguiente FCE que es la **estrategia de mercadeo**, dentro de la cual ha definido una propuesta de valor clara, sus elementos diferenciadores, ha segmentado su público objetivo y ha sabido llegar a él y comunicarle su propuesta de valor. Es por esto por lo que Ana, cuenta que “...para mí fue muy importante la reacción del público, tienes que saber si lo que haces gusta o no gusta, entonces ser muy consciente de eso, preguntar a la gente que te parece pero que en realidad te digan. Instagram me ha ayudado, vinculando un poco eso, las personas que llegan es el público como yo lo selecciono, ósea la persona que llega entiende muy bien el concepto de Ana Bolena, entonces la persona ya sabe que no trabajamos al por mayor, que es exclusivo, ósea ya sabe todo el proceso que es elaborado por mujeres y demás, entonces eso es muy chévere, como que IG me ha permitido hacerme conocer en Colombia, y dar a conocer el trabajo que hay detrás que si es bien grande” (Gómez, 2023).

Por otro lado, el manejo de redes sociales trae consigo nuevos retos como la saturación y exposición constante a información tanto de la competencia como de los comentarios de los clientes y seguidores, los cuales, no siempre son positivos, por ello, la **inteligencia emocional** se convierte en un FCE para este tipo de empresas sociales. Ana comenta que, “...yo creo que al final está uno mismo, me han pasado cosas que por más que la gente ha estado ahí aguantándome, siempre el poder está en ti, en ti misma de salir adelante, poder manejar tus emociones,

guardar calma, si sientes que necesitas ayuda pedirla. Entonces si siento que uno tiene que aprender a controlar las emociones, y si uno necesita ayuda, en mi caso si necesitas terapia o necesitas un soporte emocional sería perfecto, como no manejar esta ansiedad sola porque si es complicado el solo hecho de manejar las clientas” (Gómez, 2023).

Finalmente, como Ana Bolena es un taller de confección que depende del trabajo no sólo de la fundadora sino de 3 colaboradoras que se han unido a la empresa a medida que esta ha ido creciendo, la **gestión humana del talento** se ha convertido en un FCE para consolidarse y mantenerse en el mercado. Su fundadora menciona como puntos claves de esta gestión el garantizar un buen ambiente laboral donde las mujeres tengan espacios para ser escuchadas y tenidas en cuenta, permitir que haya crecimiento y promoción por buen desempeño y facilitarles espacios de capacitación y formación. Ana cuenta que “....*las chicas que trabajan para mí o que colaboran en Ana Bolena son felices acá dentro, ellas me dicen este es mi espacio feliz porque literalmente pueden ser ellas mismas, pueden escuchar música, pero al mismo tiempo son responsables, trato de fusionar un poco lo que yo viví como empleada, todo lo que en algún momento me dijeron o recibí malos tratos, trato de que esto no se repita, acá siempre trabajan a su tiempo, obviamente habrán momentos en que es más tensionante pero siempre dentro de lo normal, en el límite, no quiero que se sientan sobrecargadas, por eso es el tema de entregar las prendas luego de 15 días*” (Gómez, 2023).

Para terminar, AMADA es la única empresa analizada que se encuentra ubicada en el sector rural y la única cuya propuesta de valor depende de uno de sus actores de interés como son las proveedoras de los huevos. De acuerdo a estas particularidades en la Figura 9 se pueden observar cuales son los FCE para una empresa de este tipo.

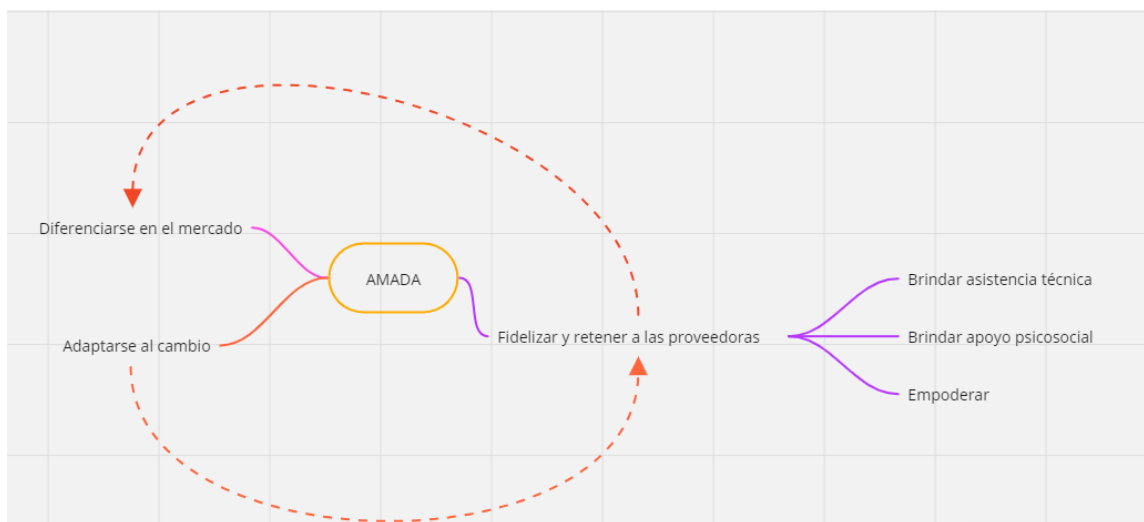


Figura 9. FCE particulares a AMADA. Fuente. Elaboración propia.

Se evidencia que uno de estos FCE son la **diferenciación en el mercado**, pues como ya se ha comentado el tipo de huevo que ofrece AMADA al ser de gallinas libres contienen propiedades nutricionales, de sabor, de color y de textura únicas, y, en el sector rural donde la comercialización de este tipo de productos es común encontrar una propuesta de valor que diferencie el producto que se está ofreciendo es imprescindible.

También, se encuentra como FCE la **fidelización y retención de las proveedoras**, pues al ser quiénes proporcionan los productos son el actor más importante de la cadena de valor de AMADA. Lograr esto ha sido incluso el mayor reto de la empresa y la causa de muchas de sus crisis, por eso, durante este camino han identificado algunas estrategias importantes para garantizar que esto suceda, como la asistencia técnica, educación financiera y asistencia psicosocial gratuita a las mujeres avicultoras.

Sin embargo, Adelaida su fundadora reconoce que este es un camino difícil y que todavía se encuentran en constante aprendizaje para contrarrestar la inestabilidad que genera este factor, pues las estrategias actuales no han sido suficientes. Se podría decir que esta fidelización es el FCE más importante para AMADA pues es lo que permite que siga siendo posible mantener la diferenciación de productos que ostentan en el mercado.

De lo anterior, surge otro FCE que es **adaptarse al cambio**, Adelaida cuenta que *“...AMADA siempre ha estado como en unos picos y unas bajadas, nunca ha sido estático, porque toda la dinámica del territorio rural es muy compleja, hoy hoy te puedo decir que somos 14 productores avícolas, pero el año pasado terminamos con 2, imagínate, yo pensé que AMADA el año pasado se iba a acabar completamente, y decidimos darle un enfoque como de estrategia, y ampliamos la línea, a qué también fueran hombres, no sólo la mujer, y que no solamente fueran huevos de gallina en libre pastoreo sino gallina libre de jaula, entonces eso también hizo que llegaran más personas”* (Corrales, 2023), es por esto que, este FCE les ha permitido hacer frente a los desafíos que trae consigo el sector rural, su dinamismo y complejidad.

1.4 Comparación entre los FCE teóricos y los FCE propuestos por esta investigación

Por último, luego de responder a la pregunta sobre cuáles son los factores claves de éxito para las empresas sociales creadas por mujeres, ahora se procede a comparar estos con los FCE propuestos en el marco teórico.

Se hace la comparación con los 13 primeros FCE identificados en esta investigación (que son los que fueron propuestos por al menos 2 empresas participantes en el estudio) versus los 14 FCE que fueron comunes a los estudios revisados en el estado del arte, los cuales, se muestran a continuación en la Tabla 14:

Tabla 14. FCE propuestos en el marco teórico vs FCE encontrados en las empresas sociales estudiadas. Fuente. Elaboración propia

Factores claves de éxito teóricos	Factores claves de éxito propuestos por esta investigación
1. Red de contactos, sectoriales, sociales u otros. 2. Sostenibilidad financiera. 3. Planificación estratégica y conocimiento del mercado. 4. Innovación 5. Alianzas estratégicas 6. Liderazgo 7. Conocimiento problema social 8. Enfoque en el impacto 9. Involucramiento y empoderamiento de la comunidad 10. Formación 11. Capital humano automotivado 12. Motivación, pasión y propósito 13. Resiliencia y perseverancia 14. Relaciones solidas	1. Propósito claro 2. Red de apoyo 3. Acceder a financiamiento 4. Capacidad para identificar oportunidades 5. Persistencia y perseverancia 6. Valentía para romper las 'reglas' 7. Confianza en sí misma 8. Ser visionaria 9. Interés en empoderar y generar autonomía en las mujeres 10. Formación 11. Relacionamiento efectivo 12. Gestión estratégica 13. Gestión humana del talento

De la tabla se puede observar que hay algunos FCE que coinciden tanto en su definición como en la posición de relevancia que tiene cada uno dentro de la lista donde están ubicados, cómo es el caso de la **red de apoyo** que el marco teórico define como red social, sectorial y de contactos, y **el acceso a financiamiento** o sostenibilidad financiera, que se encuentran en las primeras posiciones tanto para la lista propuesta por la investigación como la obtenida del marco teórico. Sin embargo, la sostenibilidad financiera que propone la teoría tiene un mayor alcance pues incluye al FCE de acceso a financiamiento, pero también otros aspectos como mantener un flujo de caja positivo y asegurarse de que los ingresos sean consistentes y suficientes para cubrir los compromisos financieros a largo plazo, los cuales, no se identifican dentro de los FCE de esta investigación.

Del mismo modo, se encuentra que en la posición 9 de los FCE teóricos se encuentra el involucramiento y empoderamiento de la comunidad y en los de esta investigación el **interés en empoderar y generar autonomía en las mujeres**, los cuales, podrían ser equiparables si se tiene en cuenta que las empresas sociales estudiadas cuentan con enfoque de género.

Es importante mencionar que el enfoque de género como tal no se clasifica como un FCE, sin embargo, todos los FCE identificados tienen una perspectiva de género, por ejemplo, en los FCE de **solidaridad y unión, interés en empoderar y generar autonomía en las mujeres**, todos los relacionados con el **perfil de la**

emprendedora, gestión estratégica de la empresa y **gestión humana del talento** esto es más evidente. Sin embargo, más adelante se explica porque todos los FCE de esta investigación tienen enfoque de género, así como porque aplicar un tipo de enfoque en la empresa social podría ser más beneficioso que otro.

Continuando con la comparación de los FCE la posición 10 de ambas listas está conformada por el FCE de **formación**.

Finalmente, el **relacionamiento efectivo**, el cual, abarca desde tener contactos con externos que faciliten la acción de emprender hasta vincularse con la institucionalidad y sus oportunidades, así como generar alianzas estratégicas que favorezcan el crecimiento de la empresa social versus el FCE de relaciones sólidas que define la teoría (posición 11 vs posición 14) también se encuentran en posiciones cercanas.

Respecto al relacionamiento efectivo es importante mencionar que se identificó como una estrategia especialmente relevante para alcanzar a posicionar a la empresa como un referente, ya que, el reconocimiento que tienen, por ejemplo, dentro de su municipio atrae de manera orgánica alianzas estratégicas importantes para las empresas entrevistadas. Al respecto, Tulia comenta que ***“nuestra asociación ha sido conocida en el pueblo porque es la única asociación de mujeres que ha perdurado en el tiempo, eso ha permitido que nos ayuden mucho en la Secretaría de Mujeres de Antioquia, y también, que solitas lleguen instituciones como Cornare y UAEUS a capacitarnos sobre cómo se conforma una empresa y a dotarnos con maquinaria que nos hacía falta”*** (Uribe, 2023).

Por ejemplo, Liliana también cuenta que *“llegó una señora que no conocía, se llamaba Liliana Rendón, y me dijo me voy a lanzar al Concejo de Medellín, me gusta mucho el fútbol femenino y quiero hacer un torneo bien poderoso, hagámoslo, **me dijeron que era con usted**”* (Zapata, 2023), en ambos casos, se observa como el posicionamiento que tenía ASOMEDEA como única empresa de mujeres en el municipio y Liliana Zapata como referente del fútbol femenino les permitió atraer alianzas importantes.

Por otro lado, y retomando la comparación de los FCE, algunos FCE teóricos no se encuentran discriminados como tal en los FCE de esta investigación, pero si están contenidos dentro de otros, por ejemplo, innovación y liderazgo, se mencionan como claves dentro de ser visionaria y tener capacidad para identificar oportunidades, el conocimiento del problema social, dentro de la gestión estratégica, el enfoque en el impacto dentro del propósito y las alianzas estratégicas, dentro del relacionamiento efectivo.

Adicionalmente, si bien ambas listas mencionan los siguientes FCE estos se encuentran en posiciones opuestas, es el caso del FCE del propósito que para esta investigación ocupa el primer lugar (1) y dentro de los FCE teóricos el penúltimo (12). Algo similar ocurre con el FCE de persistencia (posición 5 vs posición 13), y gestión estratégica vs planificación estratégica y conocimiento del mercado (posición 12 vs posición 3).

También, hay unos FCE que emergen de la investigación y que no son comparables a ningún FCE teórico, como son la **valentía para romper las ‘reglas’, el ser visionaria y la confianza en sí misma**, lo cual, permite concluir que los FCE propuestos logran abarcar los FCE teóricos y también proponer nuevos factores. Estos FCE fueron explicados en la Tabla 12, donde se muestran a qué hacen referencia y como se pueden evidenciar en las empresas analizadas.

Sobre la **valentía para romper las ‘reglas’** su influencia en el éxito radica en que es uno de los factores que inicia la idea de emprendimiento, ya que, al desafiar las normas establecidas, las expectativas y roles preestablecidos las mujeres identifican oportunidades de negocio y de impacto social que no habían sido identificadas antes, como es el caso de Liliana Zapata al ser la precursora del fútbol femenino. También, es un factor que a pesar de las dificultades proporciona la capacidad de mantenerse firmes frente a los desafíos y fracasos que puedan surgir en el camino.

Para su aplicación es importante:

- ✓ **Identificar y desafiar estereotipos de género:** Reconocer los roles tradicionales asignados a las mujeres en la sociedad y en el mundo empresarial y desafiarlos activamente. No limitarse a lo que la sociedad espera por el hecho de ser mujeres y estar dispuestas a explorar oportunidades fuera de las normas establecidas.
- ✓ **Tomar riesgos calculados:** Ser valiente implica tomar decisiones audaces pero informadas. Analizar los riesgos y beneficios potenciales de las acciones y estar dispuestas a salir de la zona de confort para lograr un mayor crecimiento y éxito empresarial.
- ✓ **Buscar apoyo y formar alianzas:** Conectar con otras mujeres emprendedoras y personas que apoyen la igualdad de oportunidades en el emprendimiento, ya que, formar alianzas y colaboraciones puede brindar más fuerza y respaldo.

Respecto a **ser visionaria** la influencia que tiene este factor en el éxito está relacionada con que permite el crecimiento, expansión e incluso la no desaparición de la empresa, ya que, se identifican oportunidades nuevas, se amplían las líneas de negocio, se crean nuevas alianzas y proyectos y se desarrollan soluciones innovadoras para problemas existentes. Esta perspectiva fresca y creativa ayuda a destacarse en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Algunas ideas para desarrollar esta cualidad son:

- ✓ **Fomentar la creatividad y la innovación:** Estar abierta a nuevas ideas y perspectivas, y alentar a otras personas a compartir sus visiones. Fomentar un ambiente creativo en el equipo o empresa puede generar soluciones innovadoras y oportunidades de crecimiento.
- ✓ **Estar al tanto de las tendencias y oportunidades del mercado:** Investigar y monitorear constantemente el mercado para identificar necesidades no satisfechas o posibles cambios en la demanda. Ser visionaria implica anticipar las tendencias futuras y estar preparada para adaptarse rápidamente.

- ✓ **Definir una misión y visión clara:** Tener una declaración clara de la misión y visión de la empresa ayuda a mantener el rumbo y orientar las decisiones estratégicas hacia un objetivo a largo plazo.

Y, finalmente, tener **confianza en sí misma** permite que la emprendedora no se desvíe de su propósito, que tome los riesgos necesarios para aprovechar las oportunidades que se le presenten, que a su vez pueda mantener el enfoque y esfuerzo, incluso en momentos difíciles, y, que obtenga conexiones con otras personas y cree redes de apoyo, las cuales, pueden brindarle acceso a oportunidades, recursos y conocimientos que son fundamentales para el crecimiento y éxito de su emprendimiento.

Algunas recomendaciones para alcanzar esta confianza son:

- ✓ **Crear en las propias habilidades y conocimientos:** Reconocer y valorar las propias habilidades y experiencias. Estar segura de que se tienen las capacidades para llevar adelante el emprendimiento y enfrentar los desafíos que puedan surgir.
- ✓ **Aprender de los errores y fracasos:** Tener confianza en sí misma no significa estar libre de cometer errores, sino estar segura de que se puede aprender y crecer a partir de ellos. Aprovechar las lecciones aprendidas para mejorar y tomar decisiones más informadas en el futuro.
- ✓ **Buscar el apoyo adecuado:** Contar con un círculo de apoyo que incluya amigos, familiares, mentores y otros emprendedores. Rodearse de personas que brinden retroalimentación positiva y constructiva puede fortalecer la confianza en una misma.

Para terminar, en la Tabla 15 se muestra como cada uno de estos tres FCE pueden contribuir al empoderamiento y autonomía económica de las mujeres.

Tabla 15. Contribución al empoderamiento y autonomía económica de las mujeres de los FCE emergentes. Fuente. Elaboración propia.

	Valentía para romper las reglas	Ser visionaria	Confianza en sí misma
Empoderamiento	La valentía para desafiar las normas de género y romper barreras impuestas por la sociedad permite que las mujeres se afirmen a sí mismas y tomen decisiones importantes sobre sus vidas y su futuro. Esto les da un mayor sentido de control sobre su destino y les empodera para	Ser visionaria implica tener una perspectiva a largo plazo y una dirección clara para el futuro. Las mujeres visionarias pueden ejercer un liderazgo inspirador y motivar a otros a seguir sus ideas y objetivos. Esto les empodera para tomar roles de liderazgo y tener un impacto positivo en sus	La confianza en sí mismas les permite a las mujeres tomar decisiones con convicción y autoridad, así como, reconocer su propio valor y potencial. No necesitan depender de otros para validar sus elecciones, lo que aumenta su autonomía y les permite liderar sus

	seguir sus propios sueños y metas.	comunidades y en la sociedad en general.	negocios de manera independiente.
Autonomía económica	Al atreverse a desafiar las normas sociales y convertirse en emprendedoras, las mujeres ganan mayor autonomía en la toma de decisiones económicas. Tienen el poder de dirigir sus propios negocios, definir sus objetivos financieros y tomar decisiones que afecten positivamente sus vidas y las de quienes las rodean.	Las emprendedoras visionarias pueden identificar oportunidades de negocio innovadoras y potencialmente lucrativas que les permitan crecer y expandir sus empresas. Al tener una visión a largo plazo, pueden tomar decisiones estratégicas que fomenten el crecimiento económico sostenible.	La confianza en sí misma impulsa a las mujeres emprendedoras a buscar y aprovechar oportunidades, afrontar desafíos y tomar riesgos calculados. Esto puede llevar a un crecimiento más rápido y a una mayor rentabilidad de sus empresas.

Finalmente, el hecho de que exista oposición en la relevancia de algunos FCE entre ambas listas (la teórica y la propuesta por esta investigación) y que emerjan nuevos FCE en esta investigación puede explicarse en que los FCE identificados para este estudio tienen enfoque de género, ya que, están diseñados específicamente para abordar las desigualdades y barreras de género que enfrentan las mujeres en el ámbito empresarial (León, 2000). Estos factores tienen en cuenta las diferencias de género en la sociedad y se centran en empoderar a las mujeres y mejorar sus oportunidades de éxito en el emprendimiento.

Por ello, reconocen que las mujeres enfrentan desigualdades en el acceso a recursos, financiamiento, redes de apoyo y oportunidades en comparación con los hombres. Por lo tanto, al definir estos aspectos como FCE (red de apoyo, acceso a financiamiento, capacidad para identificar oportunidades) esta investigación se centra en cómo se pueden cerrar esas brechas y como pueden ser llevados a la práctica de manera efectiva entendiendo el contexto que enfrentan las mujeres.

También, estos factores buscan empoderar a las mujeres, brindándoles autonomía y control sobre su vida económica y social, se enfocan en fortalecer la confianza y la capacidad de las mujeres para tomar decisiones y liderar sus emprendimientos (Zabala & Martínez, 2011), por ello, la segunda mitad de los primeros 8 FCE identificados se refieren al perfil de la emprendedora para que a través de sus fortalezas las mujeres puedan enfrentar con éxito el contexto social y cultural.

Finalmente, los FCE definidos promueven una cultura empresarial más inclusiva y equitativa y consideran la importancia de promover políticas y prácticas que permitan una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar para que las mujeres puedan emprender con éxito (Schoenstein, Abelenda, Moro-Coco, & Craviotto, 2012), por ejemplo, al considerar como FCE el interés en empoderar y generar autonomía en las mujeres, la gestión humana del talento, la solidaridad y la unión.

2. Principales barreras que las emprendedoras sociales deben enfrentar por el hecho de ser mujeres y cómo disminuir su efecto en el éxito de la empresa social

En este estudio se identifican las siguientes barreras que las emprendedoras sociales enfrentan por el hecho de ser mujeres (ver Tabla 16), las cuales, se explican a continuación, y se ubican en el contexto de las empresas sociales revisadas:

Tabla 16. Barreras al emprendimiento femenino. Fuente. Elaboración propia

Barreras al momento de emprender por el hecho de ser mujer	¿En qué consiste?	¿Cómo se ve en las empresas sociales?
Falta de reconocimiento y modelos a seguir	Hay poca visibilidad y reconocimiento de las mujeres emprendedoras y de sus logros, lo que genera también ausencia de modelos a seguir y limita la inspiración y la confianza de otras mujeres que quieran emprender.	El Club FI ha experimentado muchas veces como la falta de reconocimiento ha limitado su crecimiento y acceso a recursos, aun teniendo resultados sobresalientes. Al respecto Liliana menciona que <i>“en el 2013 por ejemplo, fuimos subcampeonas de la Copa Libertadores y la gente no sabe”</i> (Zapata, 2023). También, comenta como esta falta de reconocimiento ha limitado su crecimiento profesional <i>“yo Liliana Zapata le he ganado a todos los hombres que han puesto en la selección Colombia, han puesto 8 hombres, todos los profesores que han manejado la selección Colombia han perdido conmigo y mi club, pero a mí nunca me han dado la oportunidad de ser entrenadora de fútbol”</i> (Zapata, 2023).
Oportunidades y recursos limitados	Se relaciona con la desigualdad en el acceso a oportunidades y recursos necesarios para emprender, así se enfrentan dificultades para acceder a financiamiento, capacitación, redes de contactos y otros recursos clave para el éxito empresarial.	De nuevo, en el ámbito deportivo, esta desigualdad de oportunidades ha sido muy visible para Liliana, ella comenta varias particularidades que vive el fútbol femenino: <i>“- Junior, Millonarios, Santander no les pagarán a las jugadoras el resto del año que quedaron eliminadas lo que no pasaría con los jugadores masculinos.</i> <i>- La DIMAYOR permite que algunas jugadoras femeninas no tengan contrato.</i> <i>- Al fútbol femenino lo programan en el peor horario, los domingos están reservados para el fútbol masculino.</i> <i>- Para transferir a los hombres de equipos se debe pedir permiso a los clubes que los han formado y pagar una suma de dinero alta, pero para el caso de las mujeres la DIMAYOR dió aval para que las mujeres se transfirieran sin ninguna compensación”</i> (Zapata, 2023).

Falta de tiempo por responsabilidad en las tareas de cuidado del hogar	Se basa en el desequilibrio en la distribución de las responsabilidades del hogar y el cuidado de la familia, por lo que, las mujeres enfrentan una carga desproporcionada de tareas domésticas y de cuidado, lo que limita su disponibilidad de tiempo y energía para dedicarse al emprendimiento.	En ASOMEDEA, por ejemplo, una de las fundadoras de la asociación tuvo que retirarse por las responsabilidades de cuidado que tiene a cargo <i>“ya somos 9, una se salió, aunque fue de las fundadoras porque tenía que cuidar la mamá, el tío, y la hermana”</i> (Uribe, 2023). En AMADA, por otro lado, las tareas de cuidado limitan la participación de las mujeres en las actividades que realiza la empresa <i>“caso puntual, tenemos una capacitación un sábado ah no ellas no pueden salir el sábado porque el que sale a merca es el marido entonces ellas se tienen que quedar a cuidar la finca, o si, cosas de esas, que uno ve que están cuidando las gallinas pero no pueden hacer x cosa porque tienen que hacer el almuerzo para los trabajadores o tienen que seguir cuidando los niños en la escuela”</i> (Corrales, 2023).
Roles de género	Se refiere a las expectativas y normas sociales sobre los roles y comportamientos "apropiados" para hombres y mujeres, los cuales, limitan las oportunidades y opciones profesionales de las mujeres, y restringen su acceso al emprendimiento en campos considerados "más adecuados" para los hombres.	Esta barrera está presente constantemente en el Club Formas Intimas pues se cree que las mujeres no pueden ni deben jugar fútbol, Liliana cuenta que una mamá de una de sus jugadoras le comento lo siguiente <i>“profe yo quería decirte que en la familia todo el mundo está en contra de mí, porque estoy trayendo a la niña al fútbol, tengo a mis papás, el marido, todo el mundo en una pelea... Esas son las cosas que uno tiene que enfrentar, los roles impuestos por la sociedad, que creen que las mujeres no somos capaces, muy teso”</i> (Zapata, 2023).
Estereotipos de género	Se relaciona con las creencias y percepciones preconcebidas sobre las características y habilidades de hombres y mujeres, influyendo en la forma en que se valora el trabajo y la capacidad de liderazgo de las mujeres.	Para Ana Gómez, los estereotipos de género han significado que muchas veces la gente a su alrededor desconfíe de sus habilidades como emprendedora, <i>“si yo creo que ser mujer y ser mujer joven, nunca me toman en serio, es como si fuera... no sé, por ejemplo, mi familia es como si estuviera jugando como si no estuviera haciendo algo importante, y siempre en general, cuando vas a hablar con proveedores de tela...no sé qué te escribe una persona y te habla de mala forma, siempre es como ese trato tan raro que hay detrás como ese recibimiento de la gente”</i> (Gómez, 2023).
Estigma al feminismo y el contenido feminista	Se refiere a la resistencia, desaprobación o estigmatización hacia el feminismo y las ideas y acciones feministas.	Para el caso de Ana Bolena cuya actividad principal es difundir contenido feminista y hacerlo de manera tajante esta barrera ha sido muy visible, Ana cuenta que <i>“a mí en un punto se me volvió difícil porque como emprendedora yo visualizo el contenido de mi marca, y digo quiero participar en una feria o quiero</i>

	Esto genera un entorno desfavorable para las mujeres emprendedoras que deseen abordar temas de equidad de género o promover la igualdad en sus negocios.	<i>de pronto estar en tal parte, como que yo veía que llegó un punto en que muchas emprendedoras iban a ferias, entonces me empecé a inscribir, pero llegó un momento en que todas me rechazaban, por mi contenido feminista, porque detrás ya hay un mensaje político, de revolución, de feminismo, no sé siento como que no he tenido un apoyo por ejemplo en mi ciudad, sé que hay ayuda con cámara de comercio, o círculos que te pueden ayudar entonces yo estoy totalmente excluida por esa razón, entonces en ese caso si estoy muy sola siempre, pero yo seguiré en la lucha así me cueste más” (Gómez, 2023)</i>
Machismo y patriarcado	Están relacionados con las actitudes, creencias y estructuras de poder que sustentan la dominación masculina y la desigualdad de género, pueden manifestarse en discriminación, desigualdad de oportunidades y limitaciones impuestas a las mujeres .	Liliana Zapata cuenta como el poder que tienen los hombres en el fútbol ha sido la causa de la discriminación y desigualdad que ha vivido en su proceso de consolidar su carrera y su empresa “yo creo que lo más retador ha sido enfrentar a los hombres, enfrentar el machismo en los hombres y en las mujeres. Tuve la oportunidad en el 2017 de ser la asistente de la selección Colombia, y no me dejaron ser, el director técnico creía que yo era mejor y si, y no quería que yo fuera mejor, era una amenaza muy tesa para él” (Zapata, 2023). En el caso de AMADA, esta creencia de superioridad que viene del machismo, da lugar a la suposición de que el esposo tiene el derecho de tomar decisiones por su esposa o que puede haber una asignación desigual de responsabilidades y oportunidades, por ejemplo, Adelaida cuenta que esto no afecta tanto la vinculación de las mujeres a AMADA pero si su desvinculación “porque muchas mujeres han ingresado con el apoyo del esposo y que rico y no sé qué, pero también se han ido porque el esposo a la primera les dice no eso no da, eso no deja, usted que es boba, que va a mandar eso por allá, o que no, tal cosa...” (Corrales, 2023).

Luego, de comprender a que hace referencia cada una de estas barreras se hace una comparación respecto a las barreras que habían sido identificadas previamente en el marco teórico y de este modo, se construye la Tabla 17:

Tabla 17. Barreras al emprendimiento femenino propuestas por la teoría vs propuestas por esta investigación. Fuente. Elaboración propia.

Barreras al emprendimiento femenino propuestas por la teoría	Barreras al emprendimiento femenino propuestas por esta investigación
1. Falta de acceso a financiamiento y capital.	1. Falta de reconocimiento y modelos a seguir 2. Oportunidades y recursos limitadas

2. Falta de redes, apoyo y conexiones empresariales. 3. Desafíos culturales y estereotipos de género. 4. Responsabilidades familiares y de cuidado. 5. Falta de acceso a capacitación, formación y educación empresarial. 6. Discriminación.	3. Falta de tiempo por responsabilidad en las tareas de cuidado del hogar 4. Roles de género 5. Estereotipos de género 6. Estigma al feminismo y el contenido feminista 7. Machismo y patriarcado
--	---

Se puede observar que las barreras previas coinciden en gran medida con las encontradas en la investigación, las únicas dos barreras que emergen son la 4. *Roles de género*, la cual, probablemente la teoría haya incluido dentro de los estereotipos de género, los cuales, si bien influyen en la construcción y mantenimiento de los roles de género en la sociedad son diferentes. Y, el 6. *Estigma al feminismo y el contenido feminista*, lo cual, se explica en que algunas de las empresas sociales estudiadas no sólo tienen enfoque de género, sino que buscan generar empoderamiento y autonomía económica en las mujeres a través de la divulgación de mensajes feministas.

Adicionalmente, se identifican otras barreras al momento de emprender que no necesariamente están relacionadas con la desigualdad de género, estas son:

Tabla 18. Barreras al emprendimiento. Fuente. Elaboración propia.

Barrera	¿En qué consiste? Ejemplo.
Pocas habilidades para la comercialización y venta de los productos	Consiste en la falta de conocimientos y habilidades para promocionar y vender los productos o servicios de manera efectiva. Como cuenta Tulia de ASOMEDEA <i>“primero, un desafío grande, salir a vender, que estas mujeres entendieran que hay que salir a vender, ellas le producen a usted lo que sea pero que salir a vender no, esa ha sido la piedra en el zapato. Ahora, porque tenemos un punto de venta, pero siempre ha sido difícil la comercialización de los productos”</i> (Uribe, 2023). Solución propuesta: Capacitarse en marketing y ventas, buscar mentores con experiencia que puedan ayudar a desarrollar las habilidades necesarias o considerar la posibilidad de contratar personal con experiencia en estos temas.
Difícil acceso a financiamiento	Esta barrera se refiere a las dificultades que enfrentan los emprendedores para obtener el capital necesario para iniciar o expandir su negocio. Tulia afirma <i>“una de las mayores barreras que enfrentamos al momento de emprender es la falta de capital, porque para uno endeudarse es muy templado, hemos sido de buenas porque si nos han ayudado, y depende también del alcalde que haya en ese momento”</i> (Uribe, 2023). Solución propuesta: Explorar diferentes opciones de financiamiento, como préstamos bancarios, con familiares, inversores, capital de riesgo o crowdfunding. También, indagar por las alternativas que ofrecen instituciones públicas, privadas o sin ánimo de lucro, las cuales, apoyen emprendimientos sociales.

	Además, es crucial tener un plan de negocios sólido y una estrategia clara para mostrar a posibles inversores la viabilidad y rentabilidad del proyecto.
Institucionalidad desfavorable	Se refiere a un entorno empresarial poco favorable debido a regulaciones complejas, burocracia excesiva, altos impuestos o corrupción. Así como, dificultad para ser escuchadas y apoyadas. Ana de Ana Bolena comenta que <i>“no sé siento como que no he tenido un apoyo por ejemplo en mi ciudad, sé que hay ayuda con cámara de comercio, o círculos que te pueden ayudar entonces yo estoy totalmente excluida por mi contenido feminista”</i> (Gómez, 2023). Solución propuesta: Involucrarse en grupos empresariales que aboguen por mejoras en el entorno empresarial, buscar asesoría legal y contable para asegurarse de cumplir con todas las regulaciones de manera adecuada, y considerar establecer conexiones con líderes políticos y autoridades locales para crear un ambiente más propicio para el emprendimiento.
Aversión al riesgo	Consiste en el miedo o la falta de disposición para asumir riesgos, lo que puede frenar la innovación y el crecimiento del negocio. Tulia pone en evidencia esta aversión al riesgo al comentar que <i>“el año antepasado les dije a mis compañeras acá no hay un lugar en el pueblo donde la gente se coma un postre rico, unas tortas deliciosas, pongamos un punto de venta donde se vendan esas cosas, que ¡no, que miedo!, y muertas del miedo”</i> (Uribe, 2023), y, este es ahora su principal canal de ventas. Solución propuesta: Planificar y evaluar cuidadosamente los riesgos, realizando un análisis de riesgos y recompensas, así como tener un plan de contingencia, puede brindar mayor confianza para asumir desafíos. La educación sobre la naturaleza del riesgo empresarial y la posibilidad de aprender de los fracasos también pueden ayudar a reducir el miedo al riesgo.
Poca o nula formación en gestión empresarial	Esta barrera se refiere a la falta de conocimientos en áreas clave de gestión, como finanzas, recursos humanos, operaciones y estrategia. Es el caso de ASOMEDEA pues su fundadora cuenta que <i>“llegó Cornare a ayudarnos sobre cómo se conforma una empresa, porque yo de eso no tengo ni idea, ni ninguna, porque pues soy del área de la salud, yo de empresaria nunca”</i> (Uribe, 2023). Solución propuesta: Buscar capacitación y educación en gestión empresarial a través de cursos, diplomados o programas de formación. Empresas como PRODEPAZ, UAEUS y Cornare en Colombia apoyan a las empresas en este tema de manera gratuita.
Estrategia de mercadeo poco efectiva	Consiste en no contar con un plan de marketing adecuado o no saber cómo promocionar y posicionar los productos o servicios en el mercado, lo que dificulta atraer clientes y generar ventas. Liliana cuenta que, <i>“la gente en el país cree que somos un equipo rico y evidentemente no somos un equipo pobre, pero nos hacen falta muchas cosas, de pronto por eso se nos han cerrado puertas, el patrocinador también es muy celoso y con toda razón es que viene invirtiendo en el fútbol femenino hace más de 25 años, y Colanta se quiere poner en la camiseta y yo digo que no, entonces es un tema de estrategia de mercadeo que no me lo sé pero que lo voy a aprender”</i> (Zapata, 2023).

	Solución propuesta: • Identificar claramente el segmento de mercado al que se dirige el producto o servicio. • Desarrollar un mensaje de marketing claro y convincente que resalte los beneficios y la propuesta de valor única del producto o servicio. • Seleccionar los canales de marketing más adecuados para llegar al público objetivo. • Implementar herramientas para medir el rendimiento de las acciones de marketing y analizar los resultados obtenidos. • Adaptar la estrategia de marketing y realizar mejoras continuas en función de los resultados y las nuevas tendencias • Contratar a profesionales o buscar asesoría externa especializada.
--	--

Finalmente, para responder a la pregunta **¿cómo disminuir el efecto de estas barreras en el éxito de la empresa social?**, se propone lo siguiente desde la experiencia de las empresas que se analizaron:

- Reconocerlas e identificar cómo y cuándo están apareciendo dentro de la empresa social que se lidera y cómo están afectando el logro de los objetivos.
- Transformarlas en oportunidades a través de los FCE que ya se conocen y en los que la empresa y/o la emprendedora sean especialmente fuertes. Por ejemplo, el relacionamiento efectivo, la gestión estratégica y la red de apoyo podrían ser factores que minimicen los efectos de estas barreras al crear relaciones sólidas con contactos y aliados que estén comprometidos con modificar estas realidades.
- Tener en cuenta que el hecho de trabajar por la desigualdad de género puede convertirse en un diferencial y una propuesta de valor en sí misma, en lugar de una barrera, como comenta Adelaida, *“nosotros hemos recibido mucho apoyo, vea en el tema de emprendimiento siempre tenemos un apoyo incondicional. Hay que saberlos buscar, pero vea si usted en un emprendimiento dice que es mujer ya tiene su diferencial partiendo de eso”* (Corrales, 2023).

3. Enfoque de género de las empresas sociales estudiadas y cómo dicho enfoque contribuye al éxito de la empresa, así como qué estrategias son más efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres.

3.1 Enfoque de género de las empresas sociales entrevistadas

A continuación, en la Tabla 17 se presentan los tipos de enfoque de género identificados en las 4 empresas sociales estudiadas con base en la Tabla 4 del marco teórico:

Tabla 19. Enfoques de género de las empresas sociales estudiadas. Fuente. Elaboración propia.

Enfoque de género identificado	Empresa social	Justificación
Equidad	ASOMEDEA y AMADA	Tanto AMADA como ASOMEDEA buscan mejorar las condiciones de vida de las mujeres que hacen parte de su empresa social, que tengan acceso a los recursos necesarios para satisfacer sus necesidades básicas y vivir una vida digna. Es decir, aunque tienen en cuenta las desigualdades sociales, no necesariamente se enfocan específicamente en las desigualdades de género. Como comenta Tulia Uribe, <i>“uno de los objetivos de la asociación es que ellas se desarrollen, somos una asociación con sentido de desarrollo humano, que ellas se empoderen como mujeres, que reconozcan sus derechos y que entiendan que en esta sociedad somos iguales, y que entiendan que ellas están ayudando a la sociedad y al desarrollo del pueblo, su familia y sus hijos con su trabajo”</i>. Por su parte, Adelaida dice que cuando, por ejemplo, una de las mujeres que les provee los huevos quiere dejar AMADA por el machismo de su esposo, y este le dice que el proyecto no sirve, se sientan con la mujer y le dan alternativas, pero más que todo alternativas técnicas, es decir, no interfieren con sus dinámicas familiares, su propósito es mejorar la calidad de vida de las mujeres, pero no concentran su actividad en reflexionar o educar particularmente acerca de la igualdad de género (Corrales, 2023).

Género en el desarrollo (GED)	Club formas íntimas y Ana Bolena	El Club FI y Ana Bolena se centran en lograr la igualdad de género y asegurar que las mujeres a las que impactan con su empresa tengan las mismas oportunidades, derechos y acceso a recursos, por ello, abordan las causas profundas de la desigualdad y promueven un cambio en las estructuras y normas sociales. Así, se enfocan en las experiencias y necesidades específicas de las mujeres, reconociendo que han enfrentado históricamente desventajas y discriminación en muchos aspectos de la vida. Lo que se puede evidenciar al revisar como Liliana define el enfoque de género que tiene su Club <i>“porque es fútbol sin género, el fútbol es uno solo, y a nosotras nos han excluido siempre, mi club no va a ser jamás masculino, porque el fútbol masculino tiene millones de oportunidades”</i>. Y, cuando habla sobre como educan a las mujeres sobre igualdad de género y la eliminación de estereotipos, <i>“nos hemos apoyado de instituciones que saben del tema y formamos a las niñas y pueden ser lo que quieran, tener novia, novio, pero tenemos que amarlas porque son nuestras hijas y decirles que tienen que ser seres humanos integrales, amen a quién amen”</i>. Del mismo modo, Ana define el enfoque de género de Ana Bolena como <i>“la liberación femenina, el hecho de poder alzar la voz desde mi rincón. para mí ya es un tema de género que tu puedas expresar lo que incomoda, lo que a la gente no le gusta escuchar, que una mujer alce la voz, que piense diferente, que hable de machismo, o de temas tan tremendos como VBG para mi Ana Bolena es libertad de expresión, es liberación, es alzar la voz, y es hecho a mano por mujeres y son mujeres que salen adelante todos los días, así mismo, para mí es muy importante que ellas estén vinculadas a la información, y lo hago desde siempre, y hablamos, leemos y escuchamos podcasts”</i>.
--------------------------------------	---	--

3.2 ¿Cómo ser una empresa social con enfoque de género contribuye al éxito de la empresa?

Al observar los FCE propuestos por esta investigación se encontró que el tener un propósito claro es uno de los factores que mayor relevancia tiene en el éxito de una empresa social creada por mujeres, dentro de lo que es relevante anotar que los propósitos de las empresas estudiadas están todos relacionados con contribuir a la igualdad de género y modificar realidades sociales que experimentan las mujeres.

Esto permite concluir que la mirada con enfoque de género de las 4 emprendedoras fue lo que permitió que identificaran una oportunidad para crear empresa social, es decir, fue esa necesidad de cambiar una problemática de las mujeres de su país lo que las motivó a emprender. Además, tener el propósito presente es uno de los factores que les ha permitido no sólo superar con éxito la etapa inicial de creación y consolidación de la empresa sino también los momentos difíciles.

El enfoque de género permite también que la emprendedora identifique las barreras adicionales que enfrenta al ser mujer y crear empresa social para así, disminuir su impacto negativo.

Por otro lado, el equipo se siente más automotivado y comprometido con la empresa social, desarrollan sentido de pertenencia, solidaridad y unión entre ellas, como menciona Tulia *“las mujeres sienten que las tienen en cuenta, que no les van a estar diciendo entonces usted no vuelva, usted no sirve, sienten que es un trato muy humano, que si se equivocan uno les dice las cosas de buena manera, que si algo no funciona todas hablamos”* (Uribe, 2023).

Y, por último, tener enfoque de género permite que la empresa se diferencie en el mercado, que esto se sume a su propuesta de valor y pueda tener acceso a redes y recursos específicos que apoyan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Estas redes pueden brindar oportunidades de colaboración, financiamiento y mentoría, lo que puede fortalecer la capacidad del emprendimiento para crecer y tener éxito, como dice Liliana, *“transformamos una debilidad en fortaleza a través del tiempo, porque decían fútbol femenino ah noo, no hay espacio para el fútbol femenino, fútbol de mujeres eso era como un delito, un problema, una debilidad que la hemos sabido trascender, superar y la convertimos en una oportunidad con mucho poder, porque mira la gente me busca mucho, porque somos pioneras, precursoras, somos incluyentes, yo prefiero ser incluyente que influyente”* (Zapata, 2023).

Y, es también la manera de atraer a consumidores y clientes conscientes socialmente, que valoran el impacto positivo y están dispuestos a apoyar iniciativas que promuevan la equidad de género, como dice Ana *“yo creo que por la inconformidad que sentimos las mujeres, somos tantas las mujeres que hemos vivido lo mismo que nos hemos sentido tan silenciadas, privadas de muchas cosas, que de pronto ver a una mujer que alza la voz, gusta, y se identifican, y he podido atraer a la gente que piensa igual que yo, eso es lo que yo creo que ha llamado más la atención de Ana Bolena”* (Gómez, 2023).

Lo anterior, se puede traducir en los resultados concretos que la empresa social obtiene al implementar el enfoque de género, como se muestra en la Tabla 20:

Tabla 20. Resultados que las empresas sociales obtienen al implementar el enfoque de género. Fuente. Elaboración propia.

Resultados que las empresas sociales obtienen al implementar el enfoque de género:
Atracción y retención de talento: Las empresas que promueven un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo son más atractivas para el talento diverso, lo cual, facilita la retención y la atracción de empleados altamente calificados.
Reducción de la rotación laboral: Un entorno laboral inclusivo y respetuoso, donde se valora la diversidad de género, puede disminuir la rotación de personal, lo que a su vez reduce los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. En las empresas analizadas en este estudio la rotación de personal es prácticamente del 0%.
Incremento de la rentabilidad: Según un artículo publicado por (Mckinsey & Company, 2023), las empresas con una mayor diversidad de género en sus equipos directivos tienen un 21% más de probabilidades de tener una rentabilidad por encima del promedio de su industria. Al analizar las empresas de esta investigación esto se puede explicar en la atracción tanto del segmento de clientes y consumidores conscientes socialmente como de un talento humano más productivo, lo cual, tiene un efecto en el incremento de las ventas.
Aumento de la productividad: En las empresas sociales analizadas ha sido una constante escuchar como sus fundadoras afirman que sus empleadas van a trabajar felices gracias al enfoque de género que la empresa aplica, donde se sienten escuchadas, comprendidas y parte de una causa que cuestiona las desigualdades de género presentes. Lo que, nos lleva a un estudio reciente que afirma que los trabajadores felices son un 88% más productivos que aquellos con actitud negativa (Connect Americas, 2013).
Mejora de la toma de decisiones: Un estudio de Mckinsey & Company de 2021 encontró que los equipos más diversos toman decisiones más precisas en un 87% de los casos en comparación con los equipos homogéneos (Mckinsey & Company, 2021).
Mayor innovación y creatividad: La diversidad de género en los equipos de trabajo se asocia con una mayor variedad de perspectivas y experiencias, lo que fomenta la creatividad y la innovación, según un informe de la firma de consultoría Deloitte (Deloitte, 2021).
Disminución de riesgos legales y reputacionales: Las empresas que implementan políticas y prácticas de igualdad de género tienen menos probabilidades de enfrentar demandas por discriminación de género y problemas de relaciones públicas relacionados, lo que puede tener un impacto significativo en la reputación y los costos legales.
Mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado: Las empresas con una diversidad de pensamiento y perspectivas están mejor preparadas para enfrentar los desafíos cambiantes del mercado y adaptarse a nuevas situaciones y oportunidades. Por ejemplo, como ya se mencionó para el caso de ASOMEDEA, la perspectiva de sus asociadas fue lo que permitió encontrar una solución al hecho de no contar con personal que atendiera el punto de venta.

Por otro lado, para alcanzar estos resultados es necesario implementar políticas, prácticas y relaciones laborales que materialicen el enfoque de género dentro de la empresa, los cuales, se muestran en la Tabla 21.

Tabla 21. Influencia del enfoque de género en las políticas, prácticas y relaciones laborales dentro de la empresa social. Fuente. Elaboración propia.

Influencia del enfoque de género en las políticas, prácticas y relaciones laborales dentro de la empresa social:
Políticas de contratación y promoción: Esto incluye evitar la discriminación de género en las decisiones de contratación y promoción, garantizar que los criterios de selección sean objetivos y relevantes, y promover activamente la representación equitativa de hombres y mujeres en todos los niveles de la organización.
Salarios y beneficios: Se debe asegurar que hombres y mujeres reciban salarios iguales por trabajos de igual valor, así como garantizar que no haya brechas de género en términos de licencia por maternidad y paternidad, beneficios de cuidado infantil, etc.
Conciliación vida laboral y familiar: Las políticas de conciliación laboral y familiar son esenciales para respaldar a los empleados en sus responsabilidades personales y familiares. Proporcionar opciones de trabajo flexible, apoyo para el cuidado infantil y licencias parentales.
Capacitación y desarrollo profesional: Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional de manera equitativa para todos los empleados, independientemente de su género. Esto incluye programas de mentoría y capacitación que fomenten el crecimiento de mujeres en roles de liderazgo y en áreas tradicionalmente dominadas por hombres.
Responsabilidad y seguimiento: Las empresas sociales comprometidas con el enfoque de género deben establecer mecanismos de seguimiento y responsabilidad para asegurarse de que se cumplan las políticas y prácticas de igualdad de género. Esto puede incluir la recolección y análisis de datos sobre la representación de género en diferentes niveles de la organización y la evaluación periódica del progreso hacia metas de equidad de género.
Cultura organizacional inclusiva: El enfoque de género también busca promover una cultura organizacional inclusiva, donde se valoren y respeten las diferencias de género. Esto implica fomentar el respeto mutuo, la escucha activa y el trabajo en equipo entre todos los empleados.
Prevención y manejo del acoso y discriminación: Las políticas y prácticas deben enfocarse en crear un entorno de trabajo seguro y respetuoso para todos. Esto incluye implementar medidas para prevenir el acoso y la discriminación de género y proporcionar canales de denuncia seguros y confidenciales para aquellos que enfrenten estas situaciones.

Para terminar, es importante mencionar el **impacto que tiene el enfoque de género en el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres** que trabajan y colaboran dentro de la empresa social.

Se encuentra que al garantizar una igualdad salarial y de oportunidades de ascenso se permite que las mujeres tengan un mayor acceso a puestos de liderazgo y roles más remunerados.

Además, las políticas de conciliación laboral y familiar permiten que las mujeres equilibren sus responsabilidades laborales, lo cual, puede mejorar su bienestar y permitirles mantener un mayor control sobre su vida profesional y personal. El acceso a capacitación y desarrollo profesional permite a las mujeres adquirir nuevas

habilidades, por lo que, pueden aumentar su empleabilidad y oportunidades para ascender en la empresa o buscar nuevos desafíos laborales.

Por otro lado, cuando las mujeres sienten que son valoradas y respetadas en el lugar de trabajo, experimentan un mayor sentido de empoderamiento y confianza en sí mismas. Esto puede traducirse en una mayor capacidad para tomar decisiones informadas y asumir roles de liderazgo, tanto en el ámbito laboral como en su vida personal.

Y, el enfoque de género puede fomentar el emprendimiento femenino al brindar oportunidades de apoyo y financiamiento a mujeres que desean iniciar sus propios negocios. Esto puede ser especialmente relevante para mejorar la autonomía económica de las mujeres emprendedoras.

Por otro lado, es importante mencionar que tener cierto enfoque de género u otro puede contribuir al éxito en diferentes formas y medidas, al realizar esta investigación se encontró que el enfoque de 'Género en el desarrollo' que aplican Ana Bolena y el Club FI puede generar mayor compromiso, sentido de pertenencia y motivación del equipo que trabaja en la empresa en relación al enfoque de 'Equidad', pues el primero va más allá de sólo abordar la distribución equitativa de recursos y se centra en desafiar y transformar las estructuras sociales y culturales que perpetúan la desigualdad de género. Esta visión más amplia y transformadora puede inspirar al equipo a trabajar hacia un objetivo más significativo y a largo plazo, lo que puede generar un mayor compromiso y motivación para contribuir al cambio social (León, 2000).

También, se enfoca en abordar las desigualdades sistémicas y las discriminaciones de género que afectan directamente a la vida de las personas en la sociedad. Al ser más relevante y pertinente para las experiencias y realidades de las mujeres y hombres en la empresa, los empleados pueden sentir un mayor sentido de pertenencia y conexión con la misión y visión de la empresa (Schoenstein, Abelenda, Moro-Coco, & Craviotto, 2012).

El enfoque de género en el desarrollo busca también empoderar a las mujeres y promover la participación activa de todos los miembros de la sociedad en la toma de decisiones. Al promover un ambiente donde todas las voces son escuchadas y valoradas, se puede fomentar un mayor compromiso y motivación del equipo, ya que se sienten parte de un proceso de cambio y mejora continua (León, 2000).

Además, al trabajar bajo el enfoque de género en el desarrollo, los empleados pueden percibir que su trabajo no solo contribuye al éxito y crecimiento de la empresa, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad al abordar temas importantes como la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esto puede aumentar su sentido de propósito y compromiso con su labor (León, 2000).

En general, el enfoque de género en el desarrollo puede generar un mayor compromiso, sentido de pertenencia y motivación del equipo en una empresa debido a su visión integral y transformadora, su relevancia y pertinencia para la vida de las personas, el empoderamiento y participación que promueve, el sentido de

propósito que brinda y la cultura inclusiva que fomenta. Estos aspectos pueden contribuir a crear un ambiente de trabajo más positivo y motivador para todos los miembros del equipo.

3.3 Métricas y métodos de evaluación específicos para el enfoque de género

La medición y evaluación del impacto del enfoque de género dentro de las empresas sociales es esencial para comprender el alcance y la efectividad de las acciones dirigidas a promover la igualdad de género, así como el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres. Por ello, a continuación, se proponen algunas **métricas que podrían ser útiles para medir el enfoque de género dentro de la empresa social:**

1. **Proporción de mujeres en roles de liderazgo:** Medir la cantidad de mujeres que ocupan puestos directivos o de toma de decisiones dentro de la empresa social en comparación con los hombres.
2. **Equidad salarial:** Comparar los salarios entre hombres y mujeres en la empresa para asegurarse de que exista una remuneración justa y equitativa.
3. **Participación en la toma de decisiones:** Evaluar la participación y representación de mujeres en reuniones de toma de decisiones y comités dentro de la empresa.
4. **Acceso a oportunidades de capacitación y desarrollo:** Medir la proporción de mujeres que participan en programas de capacitación y desarrollo profesional ofrecidos por la empresa social.
5. **Nivel de satisfacción y empoderamiento de las colaboradoras:** Realizar encuestas para evaluar el grado de satisfacción laboral y el sentimiento de empoderamiento de las mujeres empleadas en la empresa.
6. **Impacto en la comunidad:** Evaluar cómo las acciones de la empresa social están impactando a las mujeres en la comunidad local, por ejemplo, mediante el acceso a empleo, educación o recursos económicos.

Además, se mencionan algunos **métodos de evaluación** para evaluar el enfoque de género y mejorar las estrategias que la empresa social esté aplicando:

1. **Recopilación de datos desagregados por género:** Recopilar datos desagregados por género en todas las áreas relevantes de la empresa, incluyendo colaboradoras, clientas, proveedoras, aliadas y beneficiarias.
2. **Encuestas y entrevistas:** Realizar encuestas y entrevistas específicas para medir la percepción y experiencia de las mujeres en la empresa social, preguntar sobre su participación en la toma de decisiones, oportunidades de crecimiento y empoderamiento. Los tipos de entrevistas llamados one to one donde se genera un ambiente de confianza, retroalimentación y escucha pueden ser efectivos para este método.
3. **Análisis comparativo:** Comparar datos y resultados entre géneros para identificar brechas y desigualdades en la empresa (para el caso de las empresas con enfoque de género donde trabajen hombres) y entre la situación de la mujer antes de ser parte de la empresa y luego de serlo.

4. **Estudios de casos y testimonios:** Recolectar casos de estudio y testimonios de mujeres que hayan sido beneficiadas por las acciones de la empresa social. Estas historias pueden proporcionar una visión más profunda del impacto en la vida de las mujeres.
5. **Análisis de políticas y prácticas:** Evaluar las políticas y prácticas internas de la empresa social para asegurarse de que efectivamente promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
6. **Benchmarking:** Comparar el enfoque de género de la empresa social con las mejores prácticas y estándares internacionales relacionados con la igualdad de género o con otras empresas sociales similares.
7. **Consultas y diálogos con stakeholders:** Obtener retroalimentación de stakeholders clave, como empleados, clientes, proveedores y comunidades beneficiarias.

Es importante tener en cuenta que la medición y evaluación del enfoque de género en empresas sociales debe ser un proceso continuo y adaptarse a las necesidades y contexto específico de cada organización. Al utilizar métricas y métodos de evaluación adecuados, las empresas sociales pueden monitorear y mejorar su enfoque de género, y así contribuir a un mayor empoderamiento y equidad de género en su entorno y comunidades donde operan.

3.4 Estrategias efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en las empresas sociales

Conseguir el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres que se ven impactadas por la empresa social, sean colaboradoras, clientas o proveedoras, no es una tarea sencilla, por ello, es importante conocer las estrategias que han sido efectivas para las emprendedoras entrevistadas en esta investigación.

A continuación, se explican estas estrategias desde el entendimiento del desafío que representan y el abordaje que se puede dar tanto a nivel empresarial como gubernamental, esto con el objetivo de contribuir en el diseño de políticas y programas de apoyo al emprendimiento femenino:

1. Contribuir a la independencia económica de las mujeres:

- ✓ **Desafío:** Las mujeres a menudo enfrentan brechas salariales en comparación con sus colegas masculinos, lo que puede limitar su autonomía económica y su capacidad para invertir en sus negocios.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Garantizar la igualdad salarial y proporcionar oportunidades de crecimiento profesional permitiría a las mujeres tener ingresos justos y recursos para reinvertir en sus empresas, lo que fomentaría su independencia financiera y su capacidad para hacer crecer sus emprendimientos. Esto hace parte de la mentalidad de Ana en Ana Bolena, quien cuenta que *“cuando ellas llegaron yo les expliqué como sería el pago... ustedes van a tener auxilio de transporte, ellas eran sorprendidas, y no entendían el total, y yo si esto es lo que van a ganar, entonces hasta el*

momento puedo decir que el pago es justo pero yo quisiera pagarles más, sin embargo, ellas se sienten super conformes, pero para mí el pago tiene que ser más, porque el trabajo es muy creativo, es de mucho detalle, las prendas salen muy bien hechas, ellas son muy talentosas, entonces a ellas si puedo decirles que se les mejoró la vida, antes les pagaban \$200.000 por buen trabajo, entonces ahorita tienen su pago mensual o quincenal como prefieran, pero tienen un sueldo fijo que es bueno” (Gómez, 2023).

- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría promover políticas que exijan la igualdad salarial entre hombres y mujeres en el sector público y, a su vez, incentivar y reconocer a las empresas privadas que adopten prácticas salariales equitativas. Además, podría implementar programas de capacitación y desarrollo profesional dirigidos específicamente a mujeres emprendedoras para fomentar su crecimiento y avance en el ámbito empresarial.

2. Proporcionar capacitación y desarrollo de habilidades:

- ✓ **Desafío:** La falta de habilidades empresariales y técnicas puede ser un obstáculo para las mujeres que desean emprender, especialmente si no han tenido acceso a oportunidades de formación.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Diseñar programas de capacitación específicos que se enfoquen en el desarrollo de habilidades empresariales y competencias técnicas equiparía a las mujeres con las herramientas necesarias para iniciar y gestionar exitosamente sus negocios, mejorando sus perspectivas de éxito. Como comenta Ana, ella todo el tiempo está formándolas e informándolas, y en este momento tiene un nuevo proyecto para capacitarlas; *“...estoy averiguando con un instituto o una universidad que pueda venir al taller y capacitarnos, y espero lograrlo el otro mes, porque es importante que ellas puedan crecer profesionalmente y les enseñen más cosas, he averiguado cursos que me puedan costar un poquito a mí pero que sean útiles para ellas” (Gómez, 2023).*
- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría establecer programas de formación y capacitación accesibles para mujeres emprendedoras en diversas áreas empresariales, brindando asesoramiento, mentoría y apoyo técnico para mejorar sus habilidades y competencias. También podría establecer alianzas con instituciones educativas y organizaciones para ofrecer cursos y talleres especializados en emprendimiento.

3. Garantizar la conciliación entre el trabajo y sus otras actividades:

- ✓ **Desafío:** Las responsabilidades familiares y laborales pueden entrar en conflicto, lo que dificulta que las mujeres se dediquen plenamente a sus emprendimientos.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Ofrecer opciones flexibles de trabajo, como horarios flexibles o trabajo remoto, permite a las mujeres equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales, lo que facilita su participación en el emprendimiento y evita la deserción de talento. Brindar opciones flexibles de

horarios de trabajo es lo que ha funcionado en ASOMEDEA, Tulia comenta que *“esta es una empresa con enfoque de género, si usted está trabajando aquí acomoda su horario a sus condiciones, que, si tiene que ir a la reunión del muchachito, organiza sus horas de trabajo para que pueda cumplir con ello, no hay problema”* (Uribe, 2023).

- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría promover políticas laborales que faciliten la conciliación trabajo-vida personal, como horarios flexibles, trabajo remoto y licencias parentales pagadas. También podría establecer incentivos fiscales o créditos para empresas que ofrezcan opciones flexibles de trabajo.

4. Establecer redes de apoyo y programas de mentoría:

- ✓ **Desafío:** Las mujeres pueden enfrentar desafíos adicionales en el mundo empresarial debido a la falta de redes y mentoría que las apoyen en su desarrollo profesional.
- ✓ **Abordaje:** Establecer redes de apoyo y programas de mentoría conecta a las mujeres con mentores experimentados y otros emprendedores, lo que les brinda consejos, orientación y oportunidades de crecimiento profesional, mejorando sus habilidades y confianza como emprendedoras.
- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría crear y apoyar redes de apoyo y programas de mentoría que conecten a mujeres emprendedoras con líderes empresariales experimentados y otros profesionales. Esto podría realizarse a través de plataformas en línea, eventos de networking y programas de mentoría institucionales.

5. Generar sensibilización y educación:

- ✓ **Desafío:** La falta de sensibilización y conciencia sobre la importancia de la igualdad de género puede llevar a prácticas discriminatorias o desigualdades en el entorno empresarial.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Sensibilizar y capacitar a todo el personal en temas de igualdad de género promueve una cultura organizacional inclusiva y respetuosa, lo que mejora el ambiente de trabajo y fomenta la participación equitativa de las mujeres en el emprendimiento. Como menciona Ana, *“para mi es muy importante que ellas estén vinculadas a la información, y lo hago desde siempre, y hablamos, leemos y escuchamos y siempre les pongo los podcasts, el otro día escuchamos uno sobre violencia de género, el otro era sobre el síndrome de la impostora, empezar a hablar porque uno cree que no merece, que uno necesita recibir lo mínimo, entonces aprendemos juntas un montón de cosas”* (Corrales, 2023).
- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría llevar a cabo campañas de sensibilización y capacitación en igualdad de género dirigidas a empleados del sector público y privado. También podría promover programas de educación en género en instituciones educativas para fomentar una cultura de igualdad desde temprana edad.

6. Brindar acceso a financiamiento y recursos:

- ✓ **Desafío:** El acceso limitado a financiamiento y recursos puede ser una barrera significativa para las mujeres emprendedoras, especialmente en el inicio de sus empresas.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Facilitar el acceso a financiamiento y recursos a través de programas y fondos específicos para mujeres emprendedoras brindaría el respaldo necesario para lanzar y mantener sus emprendimientos, impulsando su crecimiento y sostenibilidad.
- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría establecer fondos y programas de financiamiento específicos para mujeres emprendedoras, ofreciendo préstamos con tasas preferenciales o subvenciones para proyectos empresariales viables. Asimismo, podría implementar políticas que faciliten el acceso a recursos, como espacios de trabajo compartidos y tecnología, para mujeres emprendedoras.

7. Promover modelos a seguir:

- ✓ **Desafío:** La falta de modelos a seguir puede limitar la confianza y la aspiración de otras mujeres a emprender y liderar.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Resaltar y promover modelos a seguir de mujeres exitosas en el emprendimiento social inspira a otras mujeres a perseguir sus ambiciones empresariales, lo que fortalece la representación y el empoderamiento de las mujeres en el ámbito empresarial.
- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría destacar y reconocer públicamente a mujeres emprendedoras exitosas a través de premios y reconocimientos. También podría impulsar campañas de comunicación que resalten ejemplos inspiradores de mujeres líderes en el emprendimiento, motivando a otras mujeres a seguir sus pasos.

8. Medición del impacto de género:

- ✓ **Desafío:** La falta de datos y seguimiento del impacto de género puede limitar la comprensión del progreso y los resultados de las políticas y programas.
- ✓ **Abordaje de la empresa:** Implementar sistemas de medición y evaluación del impacto de género proporciona información valiosa para evaluar la efectividad de las políticas y programas, lo que permite ajustar las estrategias para un mayor impacto positivo.
- ✓ **Abordaje gubernamental:** El gobierno podría implementar sistemas de monitoreo y evaluación que incluyan indicadores de género para evaluar el impacto de las políticas y programas de apoyo al emprendimiento femenino. Esto permitiría identificar áreas de mejora y asegurar que las estrategias sean efectivas.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue determinar los factores que son clave para el éxito de empresas sociales creadas por mujeres y cuyas empresas se dedican a contribuir al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia.

Para ello y, en primer lugar, se indagó sobre aquellas características que hacen de una empresa una empresa social, pasando por su proceso de creación hasta la evaluación de como toman las decisiones, generan impacto y son sostenibles al largo plazo.

Esto permitió identificar las estrategias que fueron importantes para consolidar la empresa, los elementos que les ayudaron a superar las situaciones difíciles y los aspectos diferenciadores que les permitieron posicionarse en el mercado. En este punto la teoría de la economía social fue fundamental para el entendimiento de los principios que rigen a las empresas sociales y como enmarcarse en ellos puede ser un respaldo para los factores claves de éxito de la empresa e incluso convertirse en la estrategia de éxito por sí misma.

También, revisar y comprender los conceptos que en la literatura se encuentran sobre empresa social permitió que en esta investigación se aplicara una definición más abierta y flexible de lo que hace a una empresa una empresa social, y que, de este modo, se facilitara la selección de las empresas que fueron parte de esta investigación y se adaptara a la realidad de como se ve en Colombia y Medellín una empresa social.

Por otro lado, se revisó la visión de largo plazo que las emprendedoras definieron para sus empresas, cómo han monitoreado el éxito y cuáles fueron las razones que las llevaron a emprender, con el fin de identificar aquellas características que desde su perfil han sido claves para el éxito de su empresa social.

Lo anterior, permitió identificar 17 factores claves de éxito que incluyen aspectos internos y externos a la empresa, así como, información sobre estrategias, habilidades y herramientas relevantes para contribuir a que estén presentes en cualquier empresa y emprendedora social.

De estos FCE, 8 fueron propuestos por el 100% de las empresas analizadas, 3 por el 75%, 2 por el 50% y 4 por el 25%, lo cual, nos permite contar con al menos 13 FCE propuestos por el 50% de las empresas, es decir, con una gran representatividad de la población estudiada. También, se logran identificar 3 nuevos FCE, que aportan nueva información relevante a los estudios disponibles y enriquecen las herramientas para nuevas y actuales mujeres emprendedoras, se explica como estos acercan al éxito, como pueden ser desarrollados y aplicados por la emprendedora y como contribuyen al empoderamiento y autonomía económica de las mujeres.

Además, se explicaron aquellos FCE particulares a cada empresa social analizada, como entenderlos y llevarlos a la práctica. Así como, aquellos FCE que son especialmente relevantes para la etapa que está atravesando la empresa.

En segundo lugar, se identificaron los desafíos al momento de emprender, cómo fueron superados desde la experiencia de cada emprendedora, y si estos estaban relacionados con el hecho de ser mujer. De este modo, se encontraron 7 barreras al emprendimiento femenino, todas relacionadas con la desigualdad de género presente en la sociedad. Sin embargo, también se identifican 6 barreras al emprendimiento que no están relacionadas con la desigualdad de género, de las cuales, se proponen soluciones para mitigarlas.

Lo anterior, permitió la comprensión de aquellas barreras que una emprendedora puede encontrarse al momento de emprender y como desde este reconocimiento se puede disminuir el efecto que pueden tener en los factores claves de éxito y, al contrario, como pueden transformarse en oportunidades.

En tercer lugar, la teoría de género permitió comprender la importancia de revisar las razones por las cuales las emprendedoras entrevistadas consideran que su empresa tiene enfoque de género, así como, en qué se fundamenta este enfoque, como ha influido en los resultados concretos de la empresa, qué políticas, prácticas y relaciones laborales se incluyen dentro de la empresa para que no se perpetúen estereotipos de género, sino que se promueva la igualdad de género, y el impacto en el empoderamiento y autonomía económica de las mujeres involucradas que tiene el enfoque de género.

Esto para entender que el enfoque de género efectivamente contribuye al éxito de la empresa social, ya que, el 100% de los factores claves de éxito que se encontraron incluyen una perspectiva de género, desde el FCE #1 que es tener un Propósito claro hasta el #17 que es la Inteligencia emocional. También, se encontró que la aplicación de uno u otro enfoque de género puede contribuir en mayor o menor medida a que las mujeres que hacen parte de la empresa se sientan más comprometidas (sean las colaboradoras, clientas o proveedoras), para esta investigación se pudo establecer que el enfoque de 'Género en el desarrollo' es más efectivo en ese sentido que el de 'Equidad'.

Adicionalmente, se proponen algunas métricas y métodos de evaluación específicos para el enfoque de género en el contexto de las empresas sociales para poder evaluar si las estrategias aplicadas están siendo efectivas o no.

Por último, el análisis y recopilación de la experiencia de las emprendedoras entrevistadas permitió identificar algunas estrategias efectivas para fomentar el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres dentro de las empresas sociales cuyo propósito sea este, dónde se menciona como pueden ser aplicadas en el contexto empresarial pero también como desde la creación de políticas y programas puede ser abordada a nivel gubernamental.

No se encontró una diferencia entre los elementos que son importantes para generar una u otra (empoderamiento o autonomía), por lo que, sería interesante revisar en mayor detalle si hay alguna estrategia que sea especialmente importante para alguna de las dos y sus subvariables, por ejemplo, para proporcionar

información más práctica a las empresas que generan autonomía económica desde la subvariable del trabajo no remunerado.

Lo anterior, sumado a los factores claves de éxito encontrados, el reconocimiento de las barreras que enfrentan las mujeres al emprender y el entendimiento de cómo aplicar el enfoque de género de manera exitosa en la empresa social permitieron dar una respuesta integral al objetivo de esta investigación.

Por otro lado, respecto a las limitaciones que tuvo esta investigación nos encontramos principalmente con dos factores, la cantidad de empresas revisadas y la homogeneidad en el tamaño de estas. Por lo que, en estudios posteriores sería relevante seleccionar una muestra de empresas sociales más grande y una que incluya empresas medianas y grandes (tanto en número de empleados, como en el impacto y las ganancias que generan), y no únicamente pequeñas empresas como fue el caso de esta investigación.

Esto permitiría, primero, revisar si los FCE encontrados son aplicables de la misma manera que para las empresas de pequeño tamaño, así como, si hay otros FCE que considerar. Segundo, identificar otro tipo de enfoques de género que no pudieron ser observados en este estudio (antipobreza, bienestar, eficiencia y mujer en el desarrollo) al igual que las ventajas y desventajas que implican dentro de la empresa social. Y, tercero, entender mejor cómo se puede reducir el efecto de las barreras que las mujeres tienen al momento de emprender, ya que, este último punto fue uno de los aspectos que no se profundizó en esta investigación.

Para terminar, al cumplir con el objetivo de esta investigación se proporciona información valiosa respecto a las estrategias y buenas prácticas que han sido efectivas para las empresas sociales y que son de utilidad para las actuales emprendedoras, así como para aquellas que recién se están iniciando en este camino de emprender.

También, se fortalece la base teórica y conceptual en este campo, proporcionando evidencia empírica sobre los factores que influyen en el éxito de estas empresas y en los resultados que generan en términos de empoderamiento y autonomía económica, lo cual, es una contribución para el acceso a financiamiento, al desarrollo de programas de capacitación específicos para las mujeres, el fomento de la creación de redes de apoyo, la promoción y la colaboración entre actores clave, y la creación de políticas y regulaciones que faciliten el crecimiento y sostenibilidad de estas empresas.

Finalmente, aunque queda todavía mucho camino por recorrer, el cambio es posible si se generan esfuerzos como estos, se dan a conocer historias de éxito donde ha sido posible generar un impacto social significativo a través de la creación de empresas sociales y desde un enfoque de género se acerca a las mujeres la información y las herramientas para que se sientan acompañadas en su proceso de emprender.

REFERENCIAS

- Abreu, J. L. (2014). El método de la investigación. *International Journal of Good Conscience*. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Álvarez, P. (2022). Las 10 barreras del emprendimiento femenino. *CincoDías*. Obtenido de https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/03/07/fortunas/1646677202_304568.html
- Ander-Egg, E. (2003). *Repensando la Investigación Acción-Participativa*. Lumen.
- Arias, D. (2021). *Enter.co*. Obtenido de <https://www.enter.co/especiales/esp/especiales2021/emprendimiento-femenino-en-colombia-una-brecha-que-aun-tenemos-que-cerrar/>
- Barea, J. (1990). Concepto y agentes de la Economía Social. *CIRIEC-España*. Obtenido de http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/rev8_09.pdf
- Becerra, M., Cortés, E., Malacara, A., & Alegría, N. (Octubre de 2014). Factores Detonadores del Emprendimiento Social, Base para el Análisis de casos de éxito. *International Review of Business Research Papers*. Obtenido de <https://www.udgca-gestiondeecosistemasinnovacionyemprendimiento.com/wp-content/uploads/2022/12/2014-Factores-Detonadores-del-Emprendimiento-Social-Base-para-el-Analisis-de-Casos-de-Exito.pdf>
- Berzi, M. J. (Mayo de 2022). Cuáles son y cómo superar los desafíos de las mujeres emprendedoras. *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/cuales-son-y-como-superar-los-desafios-de-las-mujeres-emprendedoras/>
- BID. (2019). *Mujeres emprendedoras en Colombia*.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa: guía práctica*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Bizkaia. (2016). *Manual Emprendimiento con perspectiva de género. Buenas prácticas*. Bilbao Metropoli 30.
- Care. (Septiembre de 2021). *care.org*. Obtenido de <https://care.org.pe/4-obstaculos-que-enfrentan-las-mujeres-emprendedoras-al-iniciar-un-negocio/>
- Casique, I. (2010). Factores de empoderamiento y protección de las mujeres contra la violencia. *Revista mexicana de sociología*.
- CEPAL. (2011). *Observatorio de Igualda de género*. Obtenido de <https://oig.cepal.org/es/autonomias/interrelacion-autonomias>
- Cervantes, J., & Vásquez, G. (2019). Factores de éxito de las mujeres emprendedoras en Latinoamérica y el Caribe. En J. Sánchez, J. Pelayo, & G.

- Vásquez, *Los sistemas de calidad en las operaciones fomentando la competitividad en las empresas*. México: Universidad de Guadalajara.
- Colombia CO. (2020). *Colombia.co*. Obtenido de <https://www.colombia.co/pais-colombia/talento-de-colombia/mujeres-emprendedoras-en-colombia/#:~:text=En%20Colombia%20creemos%20en%20el%20trabajo%20de%20las%20mujeres.&text=De%20acuerdo%20con%20cifras%20del,%25%20son%20gerenciados%20por%20ellas>
- Comisión de mujeres y desarrollo. (2007). *El proceso de empoderamiento de las mujeres: Guía metodológica*. Obtenido de https://dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/4668/resource_files/proceso_empoderamiento_mujeres_CFD.pdf
- Connect Americas. (2013). Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/los-empleados-felices-%C2%A1son-m%C3%A1s-productivos>
- Cordobés, M. (2016). *Mujeres con impacto: Ecosistema de mujeres emprendedoras sociales en España*. España: Instituto de Innovación Social. Obtenido de https://es.slideshare.net/ESADE/estudio-mujeres-con-impacto?qid=b5588f92-1bb5-48d4-b68e-b5022935ca82&v=&b=&from_search=1
- Corrales, A. (Mayo de 2023). AMADA. (A. Galvis, Entrevistador)
- Credicorp. (2022). *Grupo Credicorp*. Obtenido de <https://www.grupocredicorp.com/indice-inclusion-financiera/>
- Creswell, J. (2003). *Qualitive inquiry and research design: among five approaches*. EUA: SAGE.
- Deloitte. (2021). Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/about-deloitte/articles/informe-impacto-dsla-2021/social/equidad-de-genero.html>
- Díaz, M. F., & Marcuello, C. (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características. *Revista Vasca de Economía social*.
- Dufu, T. (2017). *Drop the Ball: Achieving More by Doing Less*.
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (14 de Junio de 2021). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. *Estudios Cooperativos*. Obtenido de <https://revistas.ucm.es/index.php/REVE/article/view/75566>
- EAFIT Social. (2018). *Mujeres en emprendimientos sociales en Colombia*. Medellín.
- Erazo, M. I., Jiménez, M. d., & López, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero - Valle del Cauca. *Avances en psicología lationamericana*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/apl/v32n1/v32n1a11.pdf>

- Fernández, J. (2020). *Universidad Católica de Colombia*. Obtenido de Repositorio Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/54fdca61-0ef8-477d-80dc-c59456404562/content>
- Fundación Avina. (2017). *Emprendimientos sociales en Colombia: el rol de las mujeres*.
- Fundación Schwab. (2018). *Empresas sociales lideradas por mujeres: ¿qué las hace exitosas?* Obtenido de <https://www.schwabfound.org/>
- Fundación Thomson. (2018). *El papel de las mujeres en el emprendimiento social*.
- Gómez, A. (2023). Ana Bolena. (A. Galvis, Entrevistador)
- González, A. C. (2022). *Vínculos ineludibles entre la autonomía física y económica de las mujeres*. Santiago: Naciones Unidas.
- Guezmes, A., Scuro, L., & Bidegain, N. (2022). Igualdad de género y autonomía de las mujeres en el pensamiento de la CEPAL. *El trimestre económico*. Obtenido de https://oig.cepal.org/sites/default/files/1416-texto_del_articulo-17700-5-10-20220110.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- InfoAutónomos. (Noviembre de 2016). *InfoAutónomos*. Obtenido de <https://www.infoautonomos.com/blog/emprender/mujeres-emprendedoras/>
- Infobae. (Noviembre de 2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/colombia/2020/11/21/el-35-de-los-emprendimientos-en-colombia-son-de-mujeres-pero-falta-camino-para-cerrar-la-brecha-de-genero-empresarial/>.
- León, M. (2000). *Corte IDH*. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/a11997.pdf>
- Mckinsey & Company. (Abril de 2021). Una estrategia que las compañías pueden adoptar para mejorar la diversidad de su fuerza laboral. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/una-estrategia-que-las-companias-pueden-adoptar-para-mejorar-la-diversidad-de-su-fuerza-laboral/es>
- Mckinsey & Company. (10 de Mayo de 2023). Ya es hora de ser estratégicos sobre diversidad, equidad e inclusión (DEI). Obtenido de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/ya-es-hora-de-ser-estrategicos-sobre-diversidad-equidad-e-inclusion/es>
- Melián, A., Campos, V., & Sanchis, J. R. (2011). Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por

- emprendedores. *Revista de Estudios Cooperativos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/367/36720829007.pdf>
- Moeller, K. (2018). *The Gender Effect: Capitalism, Feminism, and the Corporate Politics of Development*".
- Mora Vargas, A. I. (2005). *Guía para elaborar una propuesta de investigación*. Costa Rica: Revista Educación.
- ONU Mujeres. (Noviembre de 2022). *ONU Mujeres Colombia*. Obtenido de <https://colombia.unwomen.org/es/stories/noticia/2022/11/lanzamiento-mujeres-y-hombres-brechas-de-genero-en-colombia>
- Ovando, V., & Valencia, S. (2021). Factores de éxito y fracaso al emprendimiento productivo de derivación de lácteos de mujeres en el Municipio de Batallas. *Revista perspectivas*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332021000200119&script=sci_arttext
- Rockart, J. (1979). Los directores ejecutivos definen sus propias necesidades de datos. *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs?language=es>
- Schoenstein, A., Abelenda, A. I., Moro-Coco, M., & Craviotto, N. (2012). *Una perspectiva feminista sobre el 4to Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda de Busan y sus resultados*. Ciudad de México: Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID).
- Semana. (10 de Agosto de 2022). Los emprendimientos liderados por mujeres tienen un mayor impacto en la economía de Colombia.
- Sisma Mujer. (2022). *La autonomía económica de las mujeres como una apuesta feminista para la superación de las violencias basadas en género*. Colombia.
- Tejero, J. M. (2021). *TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA EN LOS ÁMBITOS SANITARIO Y SOCIOSANITARIO*. Cuenca: Universidad de Castilla - La Mancha.
- Universidad de Colima. (2022). *Universidad de Colima: El portal de la tesis* . Obtenido de <https://recursos.ucol.mx/tesis/fenomenologia.php>
- Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. (2014). *Repositorio ULACIT*. Obtenido de <https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/8903/045362.pdf?sequence=1>
- Uribe, T. (Mayo de 2023). ASOMEDEA. (A. Galvis, Entrevistador)
- Velázquez, K., Saavedra, M., & Briceño, N. (2021). *Investigaciones UNAM*. Obtenido de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2021/9.02.pdf>

- Villegas, G. C. (2005). Gestión por factores críticos de éxito. *Revistas EAFIT*.
Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157/1047>
- Zabala, I., & Martínez, M. (2011). *Una visión de género de la agenda de desarrollo y de la eficacia de la ayuda*. Obtenido de <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2011/11/52-R-030M514.pdf>
- Zapata, L. (Mayo de 2023). Club Formas Intimas. (A. Galvis, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario aplicado para la selección de las empresas sociales a entrevistar

Enlace de acceso:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeVghOgc0VrFHCGuDcBLgXwORgbv4ZZ7k3IlpejaNtr3LOKWQ/viewform>

Vista previa del formulario:



Investigación sobre mujeres empresarias, emprendedoras, organizaciones, asociaciones o colectivos de mujeres

¡Bienvenidx! 💜 ✨

¿Te hubiese gustado que alguien te dijera muchas de las cosas que ahora sabes sobre crear una empresa, organización, asociación, colectivo o emprendimiento? ¡Estoy segura que sí!. Por eso, te doy la bienvenida a este camino donde juntxs 🧑🏽 ayudaremos a que más mujeres emprendedoras como tú se sientan acompañadxs en este gran desafío que es emprender ✨.

Contesta con sinceridad las siguientes preguntas que nos ayudarán a saber si cuentas con las características elegidas para las empresas de este estudio.

¡Muchas gracias por ser parte de esta investigación!. ¡Empecemos!

andregamu520@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

* Indica que la pregunta es obligatoria

Anexo 2. Formato de la entrevista aplicada a las empresas sociales

Introducción (5 min)

Dar la bienvenida, agradecer la participación, presentarme, explicar la finalidad de la investigación, la información que obtendrá la empresa por participar, mencionar la confidencialidad, y solicitar permiso para grabar.

Dimensión: Empresa social (25 min)

1. ¿Cómo fue el proceso de creación de la empresa? ¿quiénes participaron? ¿quiénes conforman la empresa? ¿hace cuánto operan?
2. ¿A qué se dedica la empresa? ¿Qué bienes o servicios ofrecen?
3. Cómo calificarías del 1 al 10 la demanda que tienen de su producto o servicio al mes y, por otro lado, la capacidad de oferta que tienen del mismo.
4. ¿Cómo hacen llegar a los clientes los productos o servicios?
5. ¿La empresa obtiene ingresos de otras fuentes a parte de la venta del producto o servicio?
6. ¿Cómo distribuyen la inversión de sus excedentes?
7. De 1 a 10, ¿qué tanta jerarquía consideras que hay en la empresa? Consideras que cómo se toman las decisiones ha influenciado en el éxito de la empresa.
8. En las empresas sociales el fin social que persigue una empresa está por encima del fin económico, ¿estás de acuerdo con esta afirmación? ¿Cómo ha repercutido en el éxito de tu empresa?
9. ¿Cómo han logrado que el enfoque social que tiene la empresa influya de manera positiva en el éxito de la empresa? ¿qué ha sido lo más difícil?
10. ¿Cómo han conseguido que la empresa se mantenga en el largo plazo sin generar pérdidas económicas? ¿Por qué crees que no ha sido posible que la empresa se mantenga en el largo plazo sin generar pérdidas económicas?

Indicador: Factores claves de éxito (20 min)

1. En la etapa inicial de creación de la empresa, ¿qué estrategias fueron importantes para consolidar la empresa?
2. Puedes pensar en la situación más difícil que enfrentaste para crear la empresa y ¿qué elementos te ayudaron a superarla?
3. ¿Crees que con el paso del tiempo tu opinión sobre estos elementos de éxito ha cambiado? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo han cambiado? ¿Qué otros factores tienen en cuenta en este momento para permanecer como empresa?
4. ¿Cuáles crees que son los elementos diferenciadores que les permiten tener éxito y que otras empresas similares a ustedes no han aplicado?
5. ¿Cuál fue la visión de largo plazo que definiste para la empresa y cómo has trabajado para alcanzar esa visión?
6. ¿Cómo has monitoreado el éxito de la empresa? ¿Has hecho ajustes para alcanzar ese éxito? ¿cuáles?

7. Imagina que en la etapa de creación de tu empresa sólo puedes escoger tres elementos para enfrentar este proceso, ¿Qué elementos escogerías? Lístalos por orden de prioridad y defínelos en una sola palabra.
8. ¿Qué te llevó a emprender? ¿Cómo surgió en ti la idea sobre en qué enfocar tu empresa?
9. ¿Crees que hay algunas características propias de tu perfil de emprendedora que han sido imprescindibles para el éxito de la empresa? ¿cuáles?

Indicadores: Barreras (10 min)

10. ¿Qué desafíos encontraste al momento de emprender y cómo los superaste?
11. Consideras que algunos de estos desafíos están relacionados con el hecho de ser mujer ¿por qué? ¿cuáles?
12. ¿Cuáles aspectos encuentras que facilitan la acción de emprender de un hombre y que no están presentes para las mujeres emprendedoras?

Variable: Enfoque de género (15 min)

13. ¿Por qué consideras que tu empresa tiene enfoque de género? ¿En qué se fundamenta este enfoque?
14. ¿Cómo se aseguran de que las políticas y prácticas de la empresa no perpetúen estereotipos de género? ¿Tienen políticas definidas sobre igualdad de género?
15. ¿Cómo ve la empresa la realidad de la mujer en Colombia?
16. El rol reproductivo y de cuidadora de la mujer prima sobre el productivo. Estás de acuerdo con esta afirmación ¿por qué? ¿Crees que la mujer debe cumplir con un rol en específico en la sociedad?
17. ¿Cómo la empresa contribuye a modificar las realidades de desigualdad de género de la mujer?
18. ¿La empresa considera que en la sociedad las relaciones entre hombres y mujeres son asimétricas e injustas? En caso afirmativo, ¿Cómo trabajan para cambiar esta realidad?
19. ¿Cómo crees que el enfoque de género en tu empresa social ha contribuido a su éxito en comparación con empresas sociales que no tienen un enfoque específico en la igualdad de género?

Dimensión: Empoderamiento y Autonomía económica (15 min)

20. Podrías describir brevemente cómo tu empresa logra el empoderamiento y la autonomía económica en las mujeres que impacta. ¿Crees que la empresa hace una diferenciación entre uno y otro, y que por lo tanto usan estrategias diferentes para lograrlos?
21. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos que enfrentan las mujeres líderes de empresas sociales en Colombia en términos de promover el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres?
22. ¿Has identificado alguna estrategia o práctica específica que ha sido

especialmente efectiva para promover el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en tu empresa social?

23. Desde tu experiencia, ¿qué recomendaciones o consejos darías a otras mujeres que están interesadas en iniciar una empresa social enfocada en el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres en Colombia?
24. ¿Cuál es tu visión para el futuro de las empresas sociales lideradas por mujeres en Colombia en términos de su contribución al empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres?
25. ¿Crees que el empoderamiento y la autonomía económica que la empresa ha generado en las mujeres les ha permitido ser una empresa más exitosa?
26. ¿Sientes que el enfoque de género que tiene la empresa ha facilitado o ha obstaculizado que se genere empoderamiento y autonomía económica en las mujeres que impactan? ¿por qué?

Cierre (5 min)

Agradecer de nuevo la participación, recordar la información que se les compartirá y preguntar si tienen alguna inquietud o algo más que comentar.