

Corporación Universitaria Minuto de Dios Rectoría Bello



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Factores de éxito y/o fracaso de las UPAS:

Un caso de estudio para la comuna uno, Popular, Municipio de Medellín

Proyecto para obtener el grado de:

Administradores de Empresas

Presenta

Mónica Patricia Urrea Giraldo

000075184

Rodolfo Zapata Gil

000039457

Asesor Temático y Metodológico

Alina Sorany Agudelo Alzarte

Bello, Antioquia, Colombia

Juniode 2013

Agradecimientos

Queremos agradecer muy especialmente a las comunas 1 “Popular” y 2 “Santa Cruz”, por la gestión que hacen a través del Presupuesto Participativo en ayudar a las personas de bajos recursos económicos a convertir sus sueños en realidades, buscando la educación superior por medio de los créditos condonables con Icetex.

También a los señores Juan Diego Gutiérrez, y Carlos Mario Correa por su asesoría en la elaboración del proyecto de Grado.

Dedicatoria

Le dedicamos este gran trabajo en primer lugar a Dios que ha estado en medio de nuestras vidas, llenándonos de fortaleza y paciencia para poder soportar las diferentes dificultades que se han presentados en la elaboración de este proyecto.

A nuestras familias que han estado indirectamente involucrados ya que mucha parte de nuestro tiempo libre se le ha dedicado a este trabajo y ellos han tenido la paciencia para comprender la importancia del mismo.

A nuestro compañero Juan diego Gutiérrez por la asesoría y en enfoque que nos brindó desinteresadamente, a Lina Yaneth Acelas una líder de la Comuna Uno, Vocera de la comisión económica en el año 2009 y el señor Oscar Darío Pérez vocero de la comisión económica 2010-2012 los cuales colocaron todo su empeño y conocimiento a nuestra disposición.

A Orlando García, ponente y gestor de la idea del fondo para la educación superior con presupuesto participativo Comuna 1, Popular Medellín

Factores de éxito y/o fracaso de las UPAS:

Un caso de estudio para la comuna uno, Popular, Municipio de Medellín

Resumen

El siguiente trabajo de investigación obedece a Diagnosticar los Factores de éxito y/o fracaso de las (UPAS) unidades productivas asociativas de la Comuna Uno, Popular Medellín, a la luz de la planeación, con el desarrollo de la pregunta de investigación este diagnóstico se desarrolló en cinco (5) capítulos que harán parte de una secuencia clara y acorde a la modalidad trabajada en la Universidad de acuerdo a la facultad de ciencias Económicas y Administrativas, el capítulo uno se definió el problema estudiado dando claridad de su pertinencia, necesidad y delimitación, en el capítulo dos y tres se soportó todo el cuerpo de conocimiento teóricos y empíricos que permitieron la comprensión del problema, el diseño de la metodología de abordaje y por ende la comprensión de la dinámica de las UPAS (unidades productivas asociativas), en el capítulo cuatro se brinda al lector los hallazgos del producto realizado, de acuerdo a las categorías empleadas y por último el capítulo cinco ayuda a responder la pregunta de investigación y el desarrollo de los objetivos planteados en el capítulo I, todo a la luz de la revisión teórica.

Contenido

| | |
|--|-----------|
| Introducción | 9 |
| 1. Capítulo I Planteamiento del Problema..... | 11 |
| 1.1. Antecedentes del problema | 11 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 12 |
| 1.3 Pregunta de investigación..... | 13 |
| 1.4 Objetivos | 13 |
| 1.4.1 Objetivo general | 13 |
| 1.4.2 Objetivos específicos..... | 14 |
| 1.5 Justificación..... | 14 |
| 1.6 Limitaciones de estudio | 15 |
| 2. Capítulo II Marco Teórico..... | 19 |
| 2.1 Teoría general: de la Planeación | 19 |
| 2.2 Teorías Específicas de la Planeación Estratégica | 24 |
| 2.3 Estudios Empíricos..... | 33 |
| 3 Capítulo III Marco Metodológico..... | 38 |
| 3.1 Método y Enfoque Metodológico..... | 38 |
| 3.2 Rol del investigador..... | 39 |
| 3.3 Consideraciones Éticas..... | 40 |
| 3.4 Recolección de Datos | 40 |
| 3.5 Población y Muestra Poblacional..... | 43 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 3.6 | Instrumentos para la Recolección de Datos | 44 |
| 3.7 | Diseños de instrumentos: | 45 |
| 3.8 | Análisis de Datos | 47 |
| 3.9 | Análisis de categorías | 50 |
| 4. | Capítulo IV. Análisis de resultados..... | 54 |
| 4.1 | Descripción del proceso de recolección de la información | 55 |
| 4.2 | Análisis de resultados..... | 57 |
| 4.2.1 | Identificación de categorías | 57 |
| 4.2.2 | Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo. 61 | |
| 5. | Capítulo V. Discusión y conclusiones..... | 72 |
| 5.1. | Descripción de los hallazgos respondiendo a las pregunta (s) de investigación..... | 72 |
| 5.2 | Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos específicos del proyecto. | 74 |
| 5.3 | Conclusión del Capítulo 5. | 84 |
| 6. | Apéndices..... | 89 |

Índice de tablas

| | |
|--|-----------|
| TABLA 1. UPAS ANALIZADAS..... | 54 |
| TABLA 2 CARACTERIZACIÓN DE UPAS..... | 61 |
| TABLA 3 CALIFICACIÓN PROMEDIO ATENCIÓN A CLIENTES..... | 62 |
| TABLA 4 TECNOLOGÍA EMPLEADA..... | 63 |
| TABLA 5 INSTALACIONES LOCATIVAS | 65 |
| TABLA 6 ESTADOS FINANCIEROS..... | 66 |
| TABLA 7 NIVEL DE PRODUCCIÓN..... | 67 |
| TABLA 8 CLIENTES POR SEMANA..... | 68 |
| TABLA 9. UTILIDADES DE LA UPA | 69 |
| TABLA 10 ESTADO DE LA UPA..... | 70 |
| TABLA 11 FACTORES DE FRACASO EN LAS UPAS | 73 |
| TABLA 12 IDENTIFICACIÓN DE LAS UPAS..... | 75 |
| TABLA 13 ESTADO ACTUAL DE LAS UPAS | 80 |
| TABLA 14 NIVEL DE DESEMPEÑO DE LAS UPAS..... | 82 |

Índice de ilustraciones

| | |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1 ATENCIÓN A CLIENTES | 62 |
| ILUSTRACIÓN 2 TECNOLOGÍA EMPLEADA | 63 |
| ILUSTRACIÓN 3 INSTALACIONES LOCATIVAS | 64 |
| ILUSTRACIÓN 4 ESTADOS FINANCIEROS | 66 |
| ILUSTRACIÓN 5 NIVEL DE PRODUCCIÓN | 67 |
| ILUSTRACIÓN 6. CLIENTES POR SEMANA | 68 |
| ILUSTRACIÓN 7 UTILIDADES DE LA UPA..... | 69 |
| ILUSTRACIÓN 8 SERVICIO AL CLIENTE..... | 81 |
| ILUSTRACIÓN 9 TECNOLOGÍA EMPLEADA | 82 |
| ILUSTRACIÓN 11. RANGO DE CALIFICACIÓN DE LAS UPAS | 83 |

Introducción

Este trabajo desarrollado en la comuna Uno Popular del Municipio de Medellín consta del análisis de factores de éxito y/o fracaso incidentes en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.

El desarrollo del mismo se compila en cinco (5) capítulos que permiten conocer el proceso para cumplir con el título de dicho trabajo, se contarán los antecedentes y se planteará el problema que hasta el momento ha transcurrido en el desarrollo de dichas estrategias, basado en un objetivo general desglosado en tres (3) objetivos específicos, esto ayudará a justificar el límite del estudio presentado.

La base teórica general que es la planeación está fundamentada en diez (10) autores teóricos, quince (15) autores específicos y diez (10) estudios empíricos que basado en sus capacidades y especificaciones han demostrado cuán importante es la estrategia gerencial en cualquier empresa.

Este trabajo se desarrolló con una metodología clara y precisa mediante la cual cada una de las personas encargadas de desarrollar el trabajo, tengan con claridad cuál es su función y rol dentro de la investigación, que inicialmente se pretendió abordar trece (13) UPAS que se crearon en el periodo de tiempo para analizar los factores de éxito o fracaso, sin embargo se realizó recolección de datos en siete (7) UPAS de la Comuna Uno Popular, del Municipio de Medellín, que se encontraban operando en el proceso de investigación, creadas con el presupuesto Participativo, vinculadas a las Juntas de Acción Comunal, por medio de tres instrumentos que fueron son la observación, la entrevista y la recolección de documentos

,elaborados con preguntas abiertas y claves para cumplir con el objetivo plantado anteriormente escrito, se hizo un análisis de los datos por medio de tablas o la escala de Likert y fueron transcritos en matrices o hojas de cálculo que harán de la información algo más claro y visible de entender.

1. Capítulo I Planteamiento del Problema

1.1. Antecedentes del problema

Las unidades productivas asociativas (UPAS) son iniciativas comunitarias priorizadas por el Consejo Comunal del presupuesto participativo de la Comuna Uno, Popular, UPAS (2006)

- Confecoop Antioquia: encargada de legalidad a las cooperativas (2007)
- Cooperativa Consumo que favoreció el aval asociativo como par del sector solidario y con las pretensiones de abastecer con productos y ofertas (2007)
- Esumer realizaba el mercadeo de cada una de ellas (2008)

En su creación en el año 2006, las unidades productivas asociativas (UPAS) quedaron con poca capacidad administrativa, se crea un año después una entidad que diera cobertura en las capacidades técnicas, administrativas y comerciales de las unidades productivas asociativas (UPAS) llamada Pre-cooperativa Multiactiva Unidos por la Uno “COOPEUNO” encargada de consolidar, los procesos administrativos, legales, financieros y comerciales. (Secretaría de desarrollo social), estudios previos (2007), pero como llega después de la creación de las unidades productivas asociativas (UPAS) choca con cada una de las unidades productivas asociativas (UPAS) pues no la ven como el motor económico y administrativo sino como la competencia.

Es cierto que entidades gubernamentales y no gubernamentales han hecho presencia, en la Comuna Uno, Popular del Municipio de Medellín, ofreciendo sus maletines de servicios a los microempresarios y emprendedores para el fortalecimiento de sus unidades productivas, también es conocido que sólo lo hacen desde el aspecto financiero, entidades como el Banco de las Oportunidades, Banca mía, Fomentamos, la Cooperativa Confiar , Cocreafan, tienen en ésta Comuna un potencial de clientes, que tienen sus propiedades como un aval para sus créditos, pero nunca se ha visto reflejado el apoyo en ninguna las unidades productivas asociativas (UPAS) de la Comuna Uno Popular.

1.2 Planteamiento del problema

La Unidades productivas asociativas (UPAS)de la Comuna Uno, Popular, Medellínhan recibido procesos de capacitación y acompañamiento en la formulación de planes estratégicos para sus organizaciones, sin embargo, al revisar la implementación de ellas en la realidad de su empresa, no se visualiza que sean aplicadas, o que en su defecto, sean incorporadas en la planeación y ejecución de sus actividades.

Por lo tanto en las unidades productivas asociativas (UPAS) de la Comuna Uno Popular no es visible el direccionamiento estratégico que muestre una misión y visión definida, así como tampoco objetivos claros, formulados y alcanzables que orienten a la planeación estratégica según lo escrito sobre la administración, ya que son faltantes de algunos de los conceptos de la planeación como son la misión, que dice que quiero hacer, la visión que coloca un horizonte, los valores y principios que hablan quiénes son los las

personas que ahí están desarrollando un trabajo colectivo(Secretaria de Desarrollo Social, 2006, p. 9).

Esta falencia puede ocasionar que se desaprovechen las oportunidades comerciales y de crecimiento disponibles en el medio, dada la falta de desarrollo y de las estrategias, así mismo esta situación conlleva a la necesidad de fortalecer el espíritu emprendedor y la capacidad de generar riqueza en organizaciones productivas, eficientes, dinámicas y competitivas, que exijan un cambio de actitudes y de comportamientos para crear una sociedad innovadora, que favorezca el mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos, en el marco de la economía global(Secretaria de Desarrollo Social, 2006, p. 9).

1.3 Pregunta de investigación

Pregunta:

¿Cuáles son los factores que han incidido en el éxito o fracaso empresarial de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar los factores de éxito y/o fracaso incidentes en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, que han operado en el período 2006-2012.
- Caracterizar el estado actual de las condiciones de operación de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.
- Categorizar los factores de éxito y/o fracaso en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.

1.5 Justificación.

Durante un lapso de aproximadamente cinco años, se han realizado inversiones cuantiosas en recursos económicos como en capital humano, pero esto no se ha visto reflejado en los resultados esperados, por el contrario, siguen en mora los objetivos planteados de poder ser alcanzados, se encuentra una apatía por parte de la comunidad y de

la misma administración para continuar invirtiendo en estos procesos económicos, que en su momento se vislumbraron como la respuesta a una necesidad muy sentida de los habitantes de la Comuna uno, pero esta situación no ha cambiado el panorama y por el contrario establece un mayor reto, tanto para el liderazgo, como para los cooperantes y la administración municipal, ya que es un trabajo compartido y se requiere la participación de todos y cada uno de los diferentes actores, para sacar adelante las diferentes iniciativas que desde los territorios se plantean como posibles soluciones, pero es necesario establecer cuáles son los factores que han dificultado la cristalización de estos sueños, y presentar posibles soluciones, con la finalidad de enderezar el camino y llegar a la meta propuesta, algo que se pretende lograr con la realización de este proyecto de grado.

La magnitud de este proyecto es importante para la comunidad académica, ya que conlleva a desarrollar y estructurar los módulos de enseñanza impartidos en la academia, basados en situaciones reales y así proponer y potenciar la capacidad investigativa de sus educandos.

1.6 Limitaciones de estudio

Las limitaciones que presenta el desarrollo de este trabajo son:

No encontrar una base asociativa definida.

Organizaciones que no ofrezcan información de su identidad y procedimiento, por convertirse en empresas privadas y/o unipersonales.

Organizaciones ficticias

El factor tiempo de las UPAS

Poca disposición de las personas para dar información

Existen tres clases de UPAS que son:

- Las Pre-cooperativas y las Cooperativas
- Las Asociaciones
- Las Upas vinculadas a las JAC

Delimitación espacial

Este trabajo se realiza en la Comuna Uno, Popular, del municipio de Medellín, y en sus 21 barrios que la conforman, estos son:

1. La Avanzada:
2. Nuestra Señora del Rocío
3. Santa María la Torre
4. Santo Domingo Savio 1
5. La Esperanza 2
6. Santo Domingo Savio 2
7. Popular 1
8. Popular 2 parte central
9. Popular 2 parte alta
10. Nuevo Horizonte
11. Carpinelo
12. El Compromiso
13. Granizal
14. San Pablo 1

15. San Pablo 2
16. Villa de Guadalupe parte baja
17. Villa de Guadalupe parte central
18. Santa Cecilia 1
19. Santa Cecilia 2
20. Marco Fidel Suárez
21. Carpinelo 2, y éstos a su vez conforman cuatro (4) nodos

Delimitación Temporal

La delimitación temporal de este trabajo es dada por el periodo de un semestre, tiempo que define la decanatura de ciencias económicas de la Universidad Minuto de Dios como requisito para otorgar el grado de sus educandos y el periodo de operación de las diferentes juntas de acción comunal (JAC) de la Comuna Uno, del municipio de Medellín, periodo comprendido entre agosto 2011- mayo del 2013.

Delimitación de alcance

Se obtiene un documento bajo los lineamientos brindados por la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO y de la decanatura de Ciencias Económicas, producto académico para optar al grado de administradores de empresas, y que contiene los hallazgos y el análisis de las unidades productivas asociativas (UPAS) de la Comuna Uno, Popular del municipio de Medellín.

A modo de síntesis, esta etapa de la investigación permitió establecer la delimitación del estudio, en cuanto al objeto, los actores relacionados y las variables que deben ser develadas en el transcurso del mismo. Es claro un planteamiento de política del desarrollo de los entes públicos y las organizaciones sociales, en cuanto a la necesidad de fortalecer procesos asociativos que tiendan a la generación de actividades económicas que redunden en incrementos de ingreso, empleabilidad y suministro de bienes y servicios en el territorio. Conocer las UPAS que han participado, cómo lo han hecho y los resultados obtenidos en cuanto a las variables de crecimientos, rentabilidad y sostenibilidad.

Se plantearon objetivos y la metodología para la búsqueda de hallazgos necesarios para el análisis y las conclusiones inherentes al objeto de estudio.

2. Capítulo II Marco Teórico

Este capítulo es de vital importancia, dado que brinda el cuerpo de conocimientos que delimita la forma de plantear las variables, de reconocer su presencia en las UPAS y en general para entender el problema y el comportamiento actual de las UPAS. Sin los conocimientos teóricos y estudios empíricos existentes no es posible comparar y establecer si los resultados obtenidos presentan comportamientos adecuados en referencia a la economía social basada en la constitución y operación de UPAS. Este capítulo compendia la búsqueda de teorías generales de planeación, las teorías específicas que refieren este proceso estratégico en las UPAS y los empíricos que se acercan a la economía social y solidaria.

2.1 Teoría general: de la Planeación

“Desde la época de los faraones, se conocen vestigios de la forma en que se desarrollaba la planeación y de la importancia de esta, 1300 A.C. se compilaba en papiros lo que se tenía previsto por hacer, los chinos, desde su cultura milenaria, planeaban para el futuro y qué decir de la iglesia católica y el imperio Romano, se destacan también en la época contemporánea los postulados de Frank y Lilian Gilbreth, los métodos gráficos del ingeniero mecánico Gantt, para el mejoramiento de planes y mejor control administrativo”. (Koontz & O'donell, 1985, p. 26-36)

“El alma nunca piensa sin imágenes” (W, Chan y Mauborgne, 2005, p. 117). Esta frase se convierte en una realidad cuando se habla de planeación estratégica, en la cual la responsabilidad del gerente y de todo el equipo es tener en su cabeza la imagen clara de lo que será la empresa en el futuro, futuro amenazado por cambios vertiginosos en todas las esferas y que acortan el tiempo.

“Existe una gran diferencia entre planeación y planeación estratégica, la primera obedece a organizar cosas, planes e inversiones para que sean direccionados por medio de un cronograma de actividades, en el cual puede haber algunos objetivos, pero la imagen global, es decir el punto claro, el cual se quiere alcanzar es más bien difuso, caso contrario sucede con la planificación estratégica, porque no se inician los planes ni los cronogramas, sin antes haber establecido los objetivos que son estratégicos, los trascendentales y demasiado importantes para lo que realmente se quiere hacer con la organización o empresa, de ahí que sea tan esencial tener una imagen clara en todo el equipo que está desarrollando la planeación estratégica, porque una vez que se tenga claro a donde se quiere llegar y lo que se desea obtener, se debe regresar al presente y revisar: quienes son, que tienen y que hace falta, al mismo tiempo hacer un verdadero aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que rodean a la organización o empresa; buscar y fortalecer las debilidades y enfrentar las amenazas”. (F. Stoner. James, A. 1984, p 135-136)

“A partir de la década de los años 50’, la importancia de la planeación tuvo un gran auge, fue llamada inicialmente “planeación a largo plazo” y ha tenido cambios sustanciales en la forma de conformarla, a través de 60 años los cambios han sido

muy importantes, se le ha llamado: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, planeación estratégica y en esta última década “gerencia estratégica”. En la actualidad la planeación estratégica o gerencia estratégica se ha perfeccionado tanto, que son muchas las grandes empresas que la utilizan a nivel mundial y cada día son más las empresas pequeñas que utilizan algún tipo de planeación estratégica para mejorar su objeto social”. (Koontz & O'donell, 1985, pp 11).

Para Wendell L French y Cecil H. Bell, Jr, “En toda actividad de planeación interviene el desarrollo organizacional (DO), debido a que este ayuda a quienes crean políticas y reflexionan sobre en forma sistemática en la misión y metas básicas de su organización, en las demandas ambientales, en las amenazas y oportunidades y a dedicarse a una planificación de largo plazo, el DO incluye como aporte modelos para la solución de problemas, modelos de discrepancia y ayuda a mejorar las habilidades a nivel del individuo, del grupo y de la organización total”. (French & Bell, 2007, pp. 169).

Los doctores: Stephen Robbins y Mary Coulter, consideran que la planeación es y consiste en definir las metas de una organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. (Robbin; Coulter, 2005, p. 157).

Schumpeter J, (1912, p.11) describe el término como “aquellos individuos emprendedores y empresarios que con sus actividades generan inestabilidades en los mercados de bienes y servicios”. Con estas propuestas Schumpeter acerca de emprendimiento son una de las más estudiadas, dado que destaca la importancia del empresario como motor de la economía, hablando de reformar o revolucionar los esquemas de producción, señalando como portador de mecanismos de cambio, capaz de vencer las dificultades que el entorno le presente. Procesos de destrucción creadora que, revolucionan la estructura módica, destruye lo antiguo y crea continuamente elementos nuevos (es la esencia del capitalismo). Factor clave en la evolución tecnológica y desarrollo industrial, y razón por la cual toda empresa debe aplicarla como garantía de éxito continuo y prolongado en el mercado de bienes y servicios.

Schumpeter J, (1942, p.13) define el emprendimiento empresarial (emprendedor) como una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Él lo expresa de la siguiente manera en su libro Capitalismo, socialismo y democracia: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” Principales aportes teóricos y evolución del concepto de innovación.

Smith, (1776, p. 9) menciona que “la división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica. Explica que el trabajador abocado a una determinada tarea intentará mejorar la forma de llevar a cabo y tendrá incentivo a inventar nuevas herramientas y maquinas para ello. A su vez, en esa misma obra hace referencia al concepto de “secreto manufacturero” o “de fabricación” e indica que su existencia puede causar los mismos efectos que un monopolio otorgado a una determinada compañía o individuo”.

Más adelante Schumpeter J, (1928, p.1) define al capitalismo como un “método de transformación económica, y destaca su carácter evolutivo y no estacionario. Es un proceso de destrucción por la introducción de innovaciones ya que las empresas que no se adaptan a las nuevas condiciones no van a sobrevivir; y es un proceso creador porque va a difundir sus beneficios a toda la economía. Agrega que el proceso de destrucción creadora, es un hecho esencial para el capitalismo. En eso consiste el capitalismo y en eso debe también vivir cada creación capitalista”. Además, Schumpeter destaca la actividad innovadora, aquella que tiende a constituir posiciones de cuasi-monopolio en favor de los empresarios innovadores, y éste también es un importante estímulo a la innovación. Con el transcurrir del desarrollo capitalista, se hacía más evidente que las posiciones de monopolio permanecían, se reforzaban y asumían un papel cada vez más relevante en las economías capitalistas.

El autor, Ricardo, (1772, p.9) “habló de las teorías de la innovación y el emprendimiento, cuando dice que las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y

de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra”.

Los objetivos básicos organizacionales, hacen que el proceso de planeación se enfoque en la forma como las organizaciones se crean y cómo crecen para satisfacer necesidades del mercado, así también la forma como se definen estrategias y metas para la sostenibilidad. Es claro que las empresas, y por ende las UPAS, deben planear teniendo en cuenta las teorías y prácticas al respecto, es decir, para sostenerse, crecer y ser rentables, las empresas deben aprovechar las técnicas y herramientas que les permiten planearse entre el corto, mediano y largo plazo. El estrecho vínculo de las tendencias de planeación, tanto desde la teoría, como desde los estudios empíricos, con las variables definidas en el presente estudio, permiten cotejar su aplicación, avance y resultados en las UPAS analizadas.

2.2 Teorías Específicas: Planeación Estratégica

Álvarez, (2010 p.21) define el presupuesto participativo como una herramienta que materializa la participación ciudadana, cuyo objetivo central es promover el concurso de la ciudadanía en la definición de las políticas públicas y ejercer el control social de sus resultados, al permitir que la ciudadanía defina políticas de gasto, especialmente de inversión. La práctica del presupuesto participativo es consustancial al fortalecimiento de formas y canales de expresión social institucionalizados, vale decir que

obedecen tanto a reglas formales como a reglas informales de decisión colectiva y de acción ciudadana.

Es claro entonces analizar que el proceso presupuestal es generalmente el alcance del presupuesto participativo que involucra la planeación, especialmente la identificación de prioridades, y la evaluación o rendición de cuentas para el logro de metas propuesto y para el cumplimiento de los indicadores de cada periodo.

La planeación estratégica se puede exponer como una guía objetiva y ordenada para la toma de decisiones en una organización, la planeación estratégica no es una ciencia pura que conlleve un riguroso enfoque, se trata más bien de un intento para organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de inseguridad, en el cual las decisiones estratégicas se basan en criterios y análisis objetivos, basados en las experiencias pasadas de las organizaciones.

Así definen algunos autores la planificación estratégica por:

“El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

(Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, p. 5).

“Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficazmente objetivos específicos” (Koontz, 2012, p.20)

“Comencemos por entender que la planificación es ante todo un proceso apasionante, que permite a cualquier organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de sus acciones futuras. Por tanto se hace indispensable el diseño de planes estratégicos para que las empresas puedan lograr sus objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a su capacidad y su tamaño”. (González, 2012, p. 5)

“Acción y efecto, por parte de la gerencia de crear nuevas estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo”. (Betancur, 2012, p. 27).

“Arte y/o ciencia de anticipar y Gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Betancur, 2012, p. 27).

Los autores escogidos como referencia para realizar este trabajo de protocolo para el proyecto de grado, definen la planeación estratégica de la siguiente manera:

“Cabe definir a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter-funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los

sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.

(David Fred. R, 1995, p. 4)

En su libro el autor David Fred R,(2003, p.8)concluye:

“Todas las empresas tienen una estrategia, aunque sea informal, no estructurada y esporádica, todas las organizaciones siguen un curso, pero por desgracia, algunas organizaciones la desconocen,que es necesario usar los conceptos y las técnicas de la administración estratégica”.

“Las pequeñas y grandes empresas, las instituciones no lucrativas, las organizaciones gubernamentales y los conglomerados utilizan todos el proceso de la administración estratégica cada vez más y más, el proceso que “Faculta” a gerentes y empleados con el poder de decidir promete un sinfín de beneficios.”(David, Fred R, 2003, p 21)

David, Fred R. en el contenido de su libro, libera conceptos de administración estratégica con definiciones claras y entendibles, analizando estrategias a implantar en las organizaciones y realizando invaluable aportes de cómo se debe realizar una misión realmente enfocada a los objetivos de las organizaciones. Relaciona todos los aspectos externos e internos para realizar matrices (FODA), que benefician a la misma organización, aporta gran cantidad de preguntas clave, a las cuales la respuesta induce a la solución de un o unos impases de la organización, y un modelo de evaluación interna y externa que permite al evaluador facilitar la viabilidad de las estrategias a seguir(David,2003, p.8)

Koontz H y WeihrichH(2007), definen la administración así: “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”(Koontz &Weihrich, 2007 p. 6)

Los autores Koontz, H. (2012) del libro una perspectiva global aportan la fundamentación real de lo que es construir empresa, iniciando con los conceptos, fundamentos teóricos y práctica de la administración global, la planeación como parte esencial de la toma de decisiones y una parte muy significativa, como es la integración de las personas que conforman los grupos de trabajo (Recurso Humano), argumentan los autores que la responsabilidad de las personas que dirigen grupos de personas (gerentes, administradores) deben realizar ingentes esfuerzos para armonizar con los individuos, las organizaciones y la sociedad.

Aconsejan los autoresKoontz H y Weihrich, 2007 p. 6antes mencionados , que la gran cantidad de herramientas, instrumentos y técnicas existentes para ayudar a los administradores, no pueden desecharse, alejarse o ignorarse, porque se está sujeto a una sociedad cambiante, que obliga al cambio, y que se debe adoptar para perdurar en el tiempo

De igual manera El Doctor Sérvulo A R, en su libro Administración para pequeñas empresas (2002), muestra un sistema integrador de funciones, en el cual el pequeño empresario puede cumplir con todas las áreas de operación, permitiendo que los cambios a que obliga la globalización y el entorno en que la empresa desarrolla sus actividades, las asuma de una manera estratégica y llevándola a una operacionalidad

efectiva y eficaz, demuestra que se puede ser un excelente estratega, sin la necesidad de ser profesional (Sérvulo A, R, 2002 p. 23)

Charles W. L. Hill y Gareth R.(1996, p. 10) Jones en su libro Administración estratégica, un enfoque integrado, dice que la planeación estratégica “está basada en dos grandes componentes, uno intentado y otro emergente; en el cual el intentado está basado en la definición de la misión y las metas principales de la organización que proveen a la misma organización del contexto en el cual se formulan las estrategias emergentes”.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

El segundo componente de una estrategia intentada se desarrolla en el análisis externo de la organización y que mediante el análisis y construcción de una matriz FODA se pueden identificar las oportunidades y amenazas en el ambiente operativo de la organización.

El tercer componente se realiza mediante un análisis interno, en el cual se pueden detectar las fortalezas y debilidades de la organización.

La unificación de estos tres componentes permite a la organización implementaciones intentadas y por ende el logro de sus objetivos.

“Las estrategias emergentes se derivan de la no identificación de la misión y las metas trazadas por la organización, lo que deriva en la formulación de estrategias

que se ajusten a su análisis interno y externo con miras a su misión y metas trazadas, es empezar de atrás para adelante”. (L & Jones, 1996, pp. 10)

Para Jean-Claude Bessudo, “la planeación estratégica implica, conocimiento de los temas, coordinación de un equipo, sentido común, organización, previsión, claridad mental, orden, que en la mayoría de los casos es evidente y lógico. Lo importante no es la planificación estratégica, si no, la improvisación estratégica, esto es, cuando las cosas no salen como están previstas”. (Bessudo, 2007, pp. 68).

El Dr. Bessudo (2007) considera lo más importante de una empresa a su recurso humano y que una empresa es tan mala como el peor de sus empleados. (Bessudo, 2007, pp 36).

Quin & Mintzberg, (1995, p.7),El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos.

“Una estrategia es un patrón o plan que integra las metas principales de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo relacionado. Una estrategia bien formulada ayuda al dirigente de la organización a coordinar los recursos de la organización hacia una posición única y viable, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios del entorno y los movimientos eventuales de los oponentes inteligentes”.(Quin& Mintzberg,1995, p.8)

(Mintzberg, 1993 pp.15-22).plantea en su libro el proceso estratégico conceptos y casos, cinco definiciones con "p".

“Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

Play. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado)

Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción”.

Timmosns, (1983) dice que espíritu empresarial como habilidad de crear y construir algo de la nada, es una actividad propia del ser humano, liberación de energía para la construcción de una empresa, implica tomar riesgos calculados y lucha para evitar la falla, necesita de un grupo que complemente habilidades del líder. Es la destreza de para percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Es capaz de identificar, acumular y controlar recursos, garantizándolos cuando mas sean necesitados.

De igual manera Formichella, (2005, p 18) referenciando a Pavitt y Patel (1995) mencionan que la “habilidad para desarrollar e implementar innovaciones no puede ser reducida a la producción de información, sino que es algo mucho más complejo. Destacan que el entorno influye en el desarrollo de las actividades innovadoras, que las empresas acumulan habilidades a diferente ritmo y en diferentes direcciones dependiendo de donde se encuentran, de sus capacidades para acumular aprendizaje

y de los incentivos y presiones que provengan de sus competidores, sus proveedores y sus clientes”.

De otro modo. Morris, (1998, p. 42)“se entiende que el emprendimiento no es una disciplina formal, se busca que lo sea, no hay tampoco una teoría universal, se argumenta con base a otras teorías como la psicología, sociología, ingeniería, la economía y la administración; es claro que en su gran mayoría se relaciona con gente normal que quiere realizar sus sueños Dimensiones del Emprendimiento; además Subrayando tres dimensiones claves de actitudes y comportamientos emprendedores, la innovación, el manejo del riesgo y la pro actividad. Innovación hace referencia a seguir la creatividad, inusual y nuevas ideas para resolver problemas y necesidades, esto tomado de nuevas tecnologías o procesos”.

Ahora bien, una cosa es la planeación, tanto operativa como estratégica, y otra el comportamiento emprendedor y la necesidad de la organización y de su líder de comprender la necesidad de convertir en acción lo planificado. En síntesis los estudios acá referenciados y analizados permiten entender la dinámica del líder, su papel en cuanto a los equipos de trabajo, la necesidad de poner en marcha la estrategia a través de tácticas que conviertan las metas en realidades. La información acá contenida permitió estar en constante conexión con las variables de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las UPAS, que claramente son los factores que inciden en su éxito o fracaso, es decir, ponen de

presente los límites para realizar la búsqueda, contener los hallazgos y favorecer el análisis y las conclusiones.

2.3 Estudios Empíricos

En cuanto a los estudios empíricos acá contenidos, producto de investigaciones y de análisis no publicados, permitieron apoyar el proceso investigativo para identificar los factores de éxito o fracaso en las UPAS. Obsérvese:

R & Higuerey, (2009, p 44) concluyen entre otras:

“En las empresas del entorno, la planificación es una actividad administrativa cuya importancia no ha sido reconocida, debido principalmente a que muchos negocios han permanecido en el mercado con dirigentes que han tomado decisiones intuitivamente, y que consideran no necesitan perder su tiempo en procesos cansados de análisis y que requieren de información que es muy posible que no se cuente ni dentro ni fuera de la institución.”

La Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín, han desarrollado una estructura de trabajo basada en redes de cooperación y negocios bajo la óptica de clúster estratégicos con lo que esperan consolidar una base empresarial que responda con mayores capacidades a los retos de la economía nacional e internacional y posibilite la generación de ingresos y empleos formales. “Para estos entes gubernamentales la planeación estratégica es un estilo de planeación más profunda, con mayores componentes y análisis de la planeación normal. Se trata de

una planeación gerencial para las empresas modernas, que permite dirigir sobre lo que se quiere lograr con las entidades productivas”. (Cámara de Comercio de Medellín, 2011, p. 54)

Para la elaboración de esta guía, la Alcaldía de Medellín y la Cámara de Comercio de Medellín, hacen énfasis en lo importante que es planear antes de crear empresa y consideran básico, el buscar ayuda con entidades que de forma gratuita ayudan al emprendedor a fin de definir claramente su idea y se le formule un plan de negocios. “Ser consciente de los riesgos, financieros, comerciales, tecnológicos, sociales, familiares, legales, ayudan a tener éxito en el nuevo negocio a emprender Guía de inicio para micro y pequeñas empresas”. (Cámara de Comercio de Medellín, 2011, p. 14)

Para estas entidades, planear es considerada la función más importante del área administrativa y que consiste en escribir todo lo que se va a realizar, con el tiempo suficiente para hacer los ajustes necesarios. Para realizar estos ajustes es necesario crear planes y utilizarlos de una manera ordenada con datos confiables que permitan determinar la secuencia del montaje, operación, administración y gerencia de una empresa (Cámara de Comercio de Medellín, 2011, p. 51).

Un tercer elemento está relacionado con los tipos de clientes y los principales lugares de comercialización de los bienes y servicios.

Estudios anteriores señalan que la mayoría de los pequeños negocios productivos de la Comuna han recibido algún tipo de intervención o de apoyo de entidades privadas, públicas o educativas.

En convenios ejecutados con dineros públicos priorizados por los y las ciudadanas de la Comuna Uno, Popular, se realizó un estudio de vocaciones productivas de la Comuna 1, cuyos objetivos fueron: evaluar y priorizar las vocaciones productivas y laborales de la comuna que permitan desarrollar programas y articular actividades que redunden en beneficio de la comunidad, al igual que identificar y analizar las unidades productivas existentes en la comuna, identificar y analizar las unidades de comercio y distribución (almacenes, tiendas y comercio) de la comuna, establecer una clasificación por tipologías de dichas unidades por barrio y priorizar las vocaciones productivas de la comuna. (Plan de desarrollo, comuna 2, 2006, p. 9).

El estudio concluye:

Que la actividad económica de los 20 barrios está centrada en las zonas que giran alrededor del Metro cable.

Las actividades económicas productivas, comerciales y de servicios son altamente de economía doméstico local, pues se realiza en la misma Comuna.

Se concluye que gran parte de las unidades productivas operan desde sus propias residencias, lo que lleva a pensar que sus viviendas cumplen una doble función: escenario de actividad económica y vivienda.

Se corrobora la existencia de una economía cerrada, escaso capital de trabajo, clientes personalizados y producción por la necesidad del consumidor.

También se debe entender que es una empresa de economía solidaria definida según la cartilla del curso básico de economía solidaria que lo define así: “empresa sin ánimo de lucro que trabaja en la búsqueda de la efectividad, la eficiencia, y la eficacia en beneficio de los asociados desde su labor” (Cartilla curso básico en economía solidaria, 2008, p. 40).

Debido a la falta de documentación sobre este tema, que obedece a que ha sido creado recientemente por la Alcaldía de Medellín(2007) y bajo la figura protectora del presupuesto participativo con objetivos solidarios y sociales, los realizadores de este trabajo solo se ha tomado como referencia los estudios empíricos anteriormente mencionados, estos estudios dan lucidez a lo que se pretende en el trabajo presentado y que da referencia a los factores de éxito y/o fracaso de las unidades productivas asociativas (UPAS), un caso de estudio para la Comuna Uno, Popular, del municipio de Medellín.

A modo de síntesis es claro que la Planeación Estratégica, en forma coherente e intencionada, constituye un mecanismo para que las organizaciones en cualquier ámbito puedan permanecer en el tiempo, es decir cuando se piensan, escriben y configuran las estrategias se vuelven conscientes con lo que es posible pasar de las imágenes a la realidad organizacional. Los niveles de planeación en su acepción simple es necesario para los planes de corto plazo y para las acciones operativas, pero a su vez es necesario y es prioritario, generar planeación de largo plazo o planeación estratégica. Hablar de planeación implica hablar de desarrollo organizacional, es decir, cómo hacer planeación, como fijar metas y como cohesionar los equipos o asociados para lograr mayores

resultados. Las pequeñas empresas usualmente tienen un comportamiento de subsistencia que responden por lo inmediato, es decir, muchas veces se plantean como estrategias para solucionar problemas de empleo o de ingresos familiares, sin obedecer a un comportamiento de trascendencia en el tiempo.

3 Capítulo III Marco Metodológico

3.1 Método y Enfoque Metodológico

Para la realización de este trabajo se abordaron muchos autores generales, específicos y empíricos que han realizado sus trabajos y escritos en relación a las unidades productivas.

Es por esta razón al analizar la magnitud del presente trabajo que se ubica en una investigación, básica aplicada, mediante las indicaciones obtenidas en el libro de consulta Metodología de la investigación (Fernández, Hernández y Baptista, 2010, p 418) y bajo los parámetros de los procesos a seguir, para realizar el trabajo de un caso de estudio, desarrollado en las unidades productivas, de la Comuna Uno, Popular del Municipio de Medellín.

El enfoque que se realizó en el presente trabajo es de índole cualitativo al realizarse un estudio descriptivo de la situación problema, en el cual el propósito del trabajo es profundizar y aportar datos de gran calidad y riqueza y no de cantidad, que pueda ser útil para posteriores estudios de esta índole, además se basará en la descripción de las unidades productivas asociativas (UPAS) de la Comuna Uno, Popular, del municipio de Medellín.

3.2 Rol del investigador

En la indagación cualitativa, los investigadores deben construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos. El investigador debe ante todo respetar a los participantes, quien viole esta regla no tiene razón de estar en el campo. Debe ser una persona sensible y abierta. (Fernández, Hernández y Baptista, 2010, p 410)

El investigador nunca debe olvidar quien es y porque está en el contexto. Lo más difícil es crear lazos de amistad con los participantes y mantener al mismo tiempo una perspectiva interna y otra externa. En cada estudio debe considerar que papel adopta, en qué condiciones lo hace e ir acoplándose a las circunstancias. Desde luego, utiliza una postura reflexiva y procura lo mejor posible, minimizar la influencia que sobre los participantes y el ambiente pudieran ejercer sus creencias, fundamentos o experiencias de vida, asociadas con el problema de estudio (Grinnell, 2012)

Se trata de que estas no interfieran en la recolección de datos y, de este modo, obtener de los individuos información, tal como ellos la revelan. (Fernández, Hernández y Baptista, 2010, p 412)

La investigadora Mónica Patricia Urrea G. hace parte de la comuna Uno por medio de la experiencia obtenida en funciones específicas en la Pre cooperativa Multiactiva Unidos por la Uno COOPEUNO desempeñando las funciones de

Representante legal de la misma es por ello su participación es en calidad de observación participativa. El investigador Rodolfo Zapata Gil, es externo al proceso de investigaciones, cuyo rol será netamente de observador.

3.3 Consideraciones Éticas

Son las consideraciones que por parte de los investigadores deben de respetar:

Derechos de autor

La Constitución Política de Colombia

Los reglamentos de Uniminuto, propiedad intelectual y estudiantil.

Derechos Humanos

Guardar confidencialidad de la información recolectada, haciendo uso de ella solamente para fines académicos, más no lucrativos

El investigar debe lidiar con sus emociones, no negarla, pues son fuentes de datos pero debe evitar que influyan en los resultados, por esta razón es conveniente tomar notas personales. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pp 410-411)

3.4 Recolección de Datos

El equipo de trabajo del proyecto de grado analizó los distintos instrumentos diseñados con el fin de recopilar la información que fuera pertinente para el proyecto, se

requiere de realizar jornada lógicas de trabajo para no repetir procesos, y establecer un orden, la clasificación propuesta quedó de la siguiente manera:

- Fuentes primarias: las actas, documentos escritos de reuniones, soportes de actividades realizadas, las entrevistas.
- Fuentes secundarias: los análisis hechos a la documentación existente, manuales de procedimientos, referencia a material bibliográfico.

Los pasos dados en el proceso de recolección de la información siguió la ruta siguiente: primero se realizaron entrevistas a los trece (13) encargados, o gerentes de las UPAS, luego se revisaron los documentos que hasta la fecha ha ido recolectando cada una de las UPAS, con la finalidad de tener fuentes de primera mano, una vez hecho todo este proceso, se diseñaron unos formatos de tablas que permitieran verter en el programa gráfico de Excel los datos obtenidos con la finalidad de realizar unos análisis y poder tener claridad de los resultados, estos datos se procede a graficarlos para tener una lectura más visual y de fácil entendimiento para todas las personas tengan acceso a esta información, posteriormente se dan los análisis y se determinan las conclusiones de estos resultados.

Para tener el panorama completo y hacer un compilado de todos estos insumos, se diseñan unas tablas en Excel que permitirán tener un consolidado general en cada una de las áreas que se analiza, con la finalidad de tener elementos comunes es cada aspecto de las unidades productivas asociativas (UPAS) y no las particularidades de lo observado.

Los instrumentos que se usaron para recolectar los datos que mejor respondan al enfoque cuantitativo fueron:

La entrevista personal

Porque se puede conocer de primera mano las apreciaciones del encargado o gerente que labora en las UPAS con relación a los distintos aspectos que son propios de la misma.

El método de la encuesta

Fue necesario diseñar una herramienta que sea representativa acerca de áreas y aspectos funcionales y operativos de las UPAS, en un ambiente distante de la concepción de evaluación del trabajo y que arroje datos que puedan ser analizados y tabulados de tal forma que permitan tener unos elementos de juicio y orienten la toma de decisiones para el cambio.

El proceso de observación

Método que permite hacer una lectura de datos certeros de la fuente primaria, que se desarrolla en el momento en el que suceden los hechos, evitando la manipulación de cada uno de los acontecimientos sucedidos, provee unos insumos que se convierten en un producto de primera mano para hacer la lectura acertada de lo que está sucediendo en las UPAS.

El análisis de los documentos

El recorrido que se va a seguir a lo largo de lo que ha acontecido en las UPAS y ha quedado registrado en los diferentes documentos desarrollados en cada una de esas etapas,

se tomarán todos los registros que aparecen archivados dentro de las UPAS y así tener un recorrido histórico desde lo más cercano al inicio de la misma hasta la época más reciente.

El plan de recolección de información señala cuales son las estrategias de recolección de datos más adecuadas de acuerdo a las personas interpeladas. El grado de familiaridad con la realidad analizada, la disponibilidad de tiempo del investigador, el nivel de madurez del proceso investigativo y las condiciones del contexto que se analiza.

3.5 Población y Muestra Poblacional

La población investigada fue conformada por las unidades productivas de la Comuna Uno, Popular del Municipio de Medellín, también denominadas UPAS que se compone de trece (13) unidades productivas de carácter asociativo, constituidas bajo los comités empresariales de las Juntas de Acción comunales, de acuerdo al Directorio de Unidades Productivas Asociativas UPAS de la Alcandía de Medellín (2011), de las cuales a la fecha se cuenta solo con siete (7) UPAS.

Se realiza el trabajo de la recolección de la información de las unidades productivas asociativas (UPAS) de la Comuna Uno, Popular del municipio de Medellín

- La mesa del barrio
- Panadería la Avanzada
- Fotografía Vifot

- Aseo la Torre
- Los siete de la Uno
- Creaciones Nodos
- Confecciones Nuestra Señora del Roció
- Confecciones Carpinelo
- Ebanistería San Pablo
- Lámparas Popular
- Gimnasio Santa Cecilia
- Calzado el Compromiso
- Gimnasio de Granizal

Total.....13

3.6 Instrumentos para la Recolección de Datos

- La entrevista
- La Observación
- Análisis de Documentos

Para la elaboración de este trabajo se realizó un extensivo trabajo de campo, que incluyó trabajos de campo anteriormente realizados, entrevistas, encuesta, análisis de documentos y visitas a lo largo de 18 meses.

Este proyecto de grado desarrollado por dos (2) estudiantes de administración de empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios llegóa aplicar esta técnica, dentro de los tiempos de las personas ubicadas dentro de las Unidades Productivas Asociativas de la Comuna Uno, Popular.

3.7 Diseños de instrumentos:

La entrevista, compuesta por 13 preguntas dirigidas a los representantes, en la cual se refleja la estrategia utilizada en la formulación de retos y objetivos a alcanzar, demostrando el empoderamiento e interiorización de cada uno de los componentes que tiene la planeación y como son desarrollados en cabeza del entrevistado.

Planes gerenciales: permite conocer como es la planeación de las UPAS
Talento Humano en las UPAS: permitirá demostrar el personal de las UPAS
Procesos internos: conocer que procesos manejan en cada uno de los componentes
Clientes: cuantos clientes manejan semanalmente
Sistema Financiero: permitirá mirar si se tiene utilidades o no

La observación, comprende un formato en el cual se evidenciará de primera fuente cada uno de los hallazgos escritos con soportes fidedignos que ayudan a no hacer conjeturas del trabajo de las UPAS ya que se cuenta con la historia de ellas y del acompañamiento que cada una de las entidades mencionadas anteriormente ha hecho con las dichas UPAS, como por ejemplo los planes de negocios.

Se revisan aspectos como:

- Constitución de las UPAS: permitirá conocer su legalidad para trabajar como empresa
- Estados financieros: observar la situación financiera de las UPAS
- Estructura organizacional: permitirá conocer cómo se realiza la contratación del personal y como es su estructura interna
- Manual de procesos: para identificar el nivel de responsabilidad que se tiene y como se desarrolla.
- Evaluación de servicio al cliente: permite conocer qué tiempo se emplea en su atención, quienes lo hacen y qué actitud tienen los clientes.

Análisis de Documentos: una de las tareas para la realización de este instrumento fue revisar trece (13) planes de negocios y otros documentos que se encontraron físicamente en cada de las UPAS, esto se realizó por medio de 10 preguntas que permitieron saber cómo se realizó la creación de la UPA , en qué nivel de fortalecimiento se encontraron, como ha sido la consolidación y específicamente el desarrollo Planeación estratégica de las Unidades Productivas de la Comuna Uno, Popular y poder concluir y argumentar en qué nivel de la escala del emprendimiento se encuentra cada una delas UPAS.

Se realizó la revisión a:

Actas: conocer los temas abordados y el seguimiento que se les ha hecho a los mismos y quienes han participado en ellas.

Uso de la tecnología: tener datos claros acerca de cómo se está usando y el aporte al logro de los objetivos y como esta en forma escrita.

Instalaciones locativas: como esta adecuada la UPA para el objeto de la empresa, si se cuenta con una directriz en el manejo de los procesos.

Clima organizacional: si se tiene evidencia física de las garantías de las UPAS con las personas

Plan de negocios: mostrará el nivel de madurez que tiene la UPA desde su creación, bajo la utilización de instrumentos como:

- Análisis de documentos(formato de rastreo documental ver apéndiceNº2, Nº3, Nº4, Nº8)
- Observación (formato de ficha de observación ver apéndiceNº2, Nº3, Nº4)
- Entrevista (formato de ficha de entrevista ver apéndiceNº1,Nº4)

3.8 Análisis de Datos

Luego de realizar la revisión de cada uno de los instrumentos, con las fuentes de investigación planteadas en el punto anterior, el análisis documental y la observación, se

hace con el fin cuantificar los resultados obtenidos por medio de tablas de Excel el cual permite clasificar, tabular, analizar y graficar las respuestas obtenidas de acuerdo a la concordancia de respuestas similares en cada uno de los instrumentos recolectados.

Se pudo identificar varias categorías, que se evidenciaron a lo largo de todo el proyecto y de las cuales se da cuenta en su análisis correspondiente

Las categorías son las siguientes:

- Crecimiento
- Rentabilidad
- Sostenibilidad

Transcripción de datos: Los datos obtenidos en el proceso de análisis de información se tabularon y pasaron a las diferentes tablas elaboradas para este fin y así logro dárseles una categorización acorde con los criterios establecidos y se presentaran por medio de gráficos de barras o circulares u otros que se puedan aplicar a los datos encontrados.

Registro de datos: Se realizó una triangulación entre las diferentes herramientas empleadas para conseguir la información, porque se tienen identificadas unas categorías y es necesario establecer la importancia que tienen estos hallazgos y el nivel de impacto para los objetivos del proyecto.

Estos hallazgos se clasifican según el orden de impacto para el proyecto, como entrevistas, observación y el análisis de documentos

A continuación se hará la lectura e interpretación de los diferentes datos obtenidos en el desarrollo del proceso de investigación; es de recalcar que los instrumentos empleados para la recolección de estos se realizó por medio.

La observación

- Análisis de servicio al cliente
- Uso de la tecnología en las UPAS
- Desarrollo de los procesos de producción
- Instalaciones locativas
- Clima organizacional

La entrevista

- Encuesta de cualificación del personal
- Nivel de producción
- Planeación de la UPAS
- Cantidad de clientes
- Utilidades

Análisis de documentos

- Constitución de las UPAS

- Procesos administrativos
- Manual de procesos
- Estados financieros
- Registro de actas de reunión
- Organigrama

Y con los datos arrojados por estos instrumentos se hace el registro en tablas de Excel el cual se hicieron las gráficas correspondientes a cada interrogante planteado

3.9 Análisis de categorías

El análisis de las categorías se hizo con base en los hallazgos encontrados en los elementos comunes de estos que en este caso se cuenta con tres categorías de investigación que son:

Crecimiento

La categoría analizada desde el punto de vista del crecimiento en las UPAS se fundamentó en los instrumentos recolectados en la atención a los clientes si han aumentado o disminuido, si realizan tele mercadeo, si se cuenta con manual de procesos o si se tiene una persona competente en el campo desarrollado en este periodo de inversión donde han sido fortalecidas con recursos del Presupuesto Participativo.

También su crecimiento se verá reflejado en la tecnología que se ha empleado si se ha avanzado o simplemente no se ha renovado o cambiado desde el tiempo de creación de cada una de las UPAS.

Otra manera de crecimiento es mirar sus instalaciones locativas, si se cuenta con local propio o simplemente se ha pagado arriendo durante este tiempo, si se cuenta con un aviso que identifica las UPAS en el territorio donde desarrollan su objeto o la función específica.

Sostenibilidad

El análisis de esta categoría demostró si la inversión realizada por la comisión económica del presupuesto participativo de la Comuna 1 Popular, Medellín, durante el periodo 2006-2012, refleja sostenibilidad de la UPAS, en cada uno de los componentes desarrollados, en muchas ocasiones con los procesos esto conlleva a no cumplir a cabalidad con los objetivos estratégicos; entre estos procesos se encuentra el de atención a clientes, sistemas de producción, elaboración de manuales de procesos en ninguna de las actividades que desempeñan cada una de las UPAS y no se cuenta con reglamento interno.

Rentabilidad

En este análisis lo se quiere demostrar es correspondiente al punto de equilibrio, los inventarios, cuentas por cobrar, materia primas e inventarios, de este modo se busca que las UPAS muestren la capacidad que tiene de abarcar más clientes o simplemente que no

cuenta con suficientes insumos para atender el público que posiblemente no se proyectó en el objetivo.

En esta categoría se requiere determinar la etapa en la cual se encuentran las UPAS, ya sea creación, fortalecimiento o consolidación, relacionado a ello lo que se evidencia es que las UPAS están todavía en el proceso de crecimiento a pesar de que se cuenta con varios años de inversión y sostenibilidad por parte de la comisión económica del presupuesto participativo de la Comuna 1 Popular, esto hace que las UPAS para su sostenibilidad en el tiempo no se vea reflejado ya que no se produce acorde a la rentabilidad que se debe tener, para cumplir con sus metas establecidas.

Las ventas que se realicen deben proveer un margen de rentabilidad más alto, ya que las UPAS está dependiendo en gran medida de las inversiones que se les da desde el presupuesto participativo, poniendo en riesgo el desempeño de sus funciones si estos recursos dejan de llegar.

En síntesis el marco metodológico, se compone de nueve (9) aspectos que su incidencia va relacionada desde los estudiantes de administración que elaboraron este capítulo hasta cada una de las UPAS, pasando desde el enfoque general hasta el rol y las consideraciones éticas que deben tener cada estudiante para el desarrollo de su función como investigador del proyecto, se da inicio al trabajo de campo y comienza la recolección de datos generales los cuales ubican el espacio geográfico donde se desarrollará la investigación con la selección de la población específica que esta ocasión son las 13 UPAS de la Comuna 1, popular, Medellín, esto conlleva a construir unos instrumentos que ayuden a recolectar la información precisa y adecuada con el fin de buscar la asertividad de cada una de las preguntas relacionadas en ocho (8) apéndices, se realizara un análisis de los

datos encontrados en la recolección de la información suministrada por cada una de las UPAS, esto llevará a un análisis de categorías que para este proyecto de grado son rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento de las 13 UPAS de la Comuna 1 Popular, Medellín

4. Capítulo IV. Análisis de resultados.

Una vez realizado el proceso de establecimiento de un cuerpo conceptual, de realizar el trabajo en campo con las UPAS a través de revisión documental, entrevistas y encuestas, se presentan los resultados obtenidos a modo de síntesis y análisis de los mismos. Para efectos de comprensión por parte del lector, las UPAS analizadas se presentan con su nombre y su identificador de la siguiente forma:

Tabla 1. UPAS analizadas

| Unidades Productivas Asociativas | Identificador | Actividad Económica |
|--|---------------|-------------------------|
| Confecciones Nuestra señora del Rocío | CNR | Confecciones y Textiles |
| Panadería la Avanzada | PA | Alimentos |
| Video y Fotografía la Esperanza | VFE | Arte y Comunicaciones |
| Restaurante la mesa del barrio | RMB | Alimentos |
| Aseo la Torre | AT | Servicios |
| Creaciones Nodos | CN | Confecciones |
| Lámparas e Iluminación | LI | Arte |
| Confecciones Carpinello | CC | Confecciones y textiles |
| Calzado el Compromiso | CCM | Confecciones y Diseño |
| Los Siete de la Uno | SU | Insumos y Partes |
| Ebanistería San Pablo 2 | ESP | Muebles y Maderas |
| Gimnasio de Granizal | GG | Salud y Belleza |
| Gimnasio de Santa Cecilia 1 | GSC | Salud y Belleza |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

4.1 Descripción del proceso de recolección de la información

La recolección de la información se realizó de la siguiente manera

La recopilación de la información inicia con una reunión del equipo de investigación, se colocan los objetivos claros con el fin de saber lo que va a realizar, se programan tres (3) reuniones y tres (3) visitas a cada una de las UPAS y se determina cual es la información que se necesita para lograr los objetivos planteados en el proyecto.

Se programó reuniones con la comisión económica la cual se realiza cada 15 días en el CEDEZO de Santo Domingo allí es donde se presentan informes de inversión por parte de las entidades encargadas del manejo de los recurso del Presupuesto Participativo. Se contó con personas de la comuna que ayudaron a identificar cual era la pertinencia de las preguntas que se plantearon en cada uno de los formatos elaborados para realizar el trabajo de campo, para no ir más allá de lo autorizado por las UPAS pero que si se contara con la información necesaria y requerida para tal fin.

Se designaron tareas específicas para la recopilación de la información, la tabulación para el análisis de los resultados, acá se contó con una líder de la comuna que conoce el proceso de las UPAS pues en años anteriores era la encargada del presupuesto participativo para esta área y colocó toda su disposición y el tiempo para este trabajo

Se definieron las categorías que serían analizadas recayendo la responsabilidad en los integrantes de este proyecto. Se determinó incluir las siguientes áreas: Planes

gerenciales, talento humano en las UPAS, procesos internos, clientes, sistema financiero

Se elaboraron unos instrumentos que permitieran tener un panorama completo de cada una de las áreas que tienen las UPAS y los procesos que desarrolla, con la finalidad de que sirvieran a los propósitos de la investigación, estos instrumentos de análisis y recopilación de información son los mismos que aparecen relacionados en los apéndices y en el cuerpo del trabajo presentado.

Se determinó que estos instrumentos estuvieran agrupados en tres técnicas

Técnica de observación. En la cual los responsables no interfieran en el normal funcionamiento de la Corporación y así se pudiera tener unos insumos que no se encontraran viciados para poder realizarles el análisis y contaran realmente lo que acontece en la institución

Técnica de entrevistas. Se realizaron acorde con los objetivos planteados y bajo el tipo de encuesta cerrada para lograr preguntar directamente lo que se necesitaba y no dar pie a entrometerse en otros temas que salen en una conversación en ningún momento hubo coacción o presión para que dieran determinadas respuestas.

Técnica de análisis de documentos. Se tuvo la libertad y acceso a los documentos que las UPAS tiene hasta la fecha unos elaborados por ellos y otros por cada una de las entidades que han venido fortaleciendo las UPAS con el presupuesto participativo, unos de

mayor relevancia que otros, para esto se diseñó un formato que permitiera extraer la información necesaria como por ejemplo el plan de negocios de cada una de las UPAS

Cada una de las personas responsables del proyecto de grado, estaba al frente de una de estas técnicas, con las siguientes funciones:

- Recolectar la información
- Realizar las entrevistas
- Cumplir con cada una de las citas programadas
- Entregar la información al final de cada día
- Informar dificultades presentadas

4.2 Análisis de resultados.

4.2.1 Identificación de categorías

Con los análisis encontrados por el equipo encargado del proyecto de grado, se logra determinar tres (3) categorías que agrupan toda la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proyecto

Las categorías que se identifican este trabajo de investigación son:

- Categoría Crecimiento

Esta categoría arrojó un comportamiento difuso, dado que las personas encargadas de las UPAS no son personas con el perfil profesional, esto hace que la planeación sea

escasa y se improvise constantemente, la toma de decisiones está limitada al momento ya que no se cuenta con una planeación desde la gerencia y las juntas directivas o comités empresariales solo actúan cuando se tiene recurso, y traza objetivos que responden más a necesidades que a verdaderas metas de trabajo. Tampoco cuenta con planes de acción ni hay un presupuesto elaborado para cubrir las distintas necesidades que se tienen.

Esto fue detectado en el acompañamiento a las reuniones de junta directiva y en la lectura tanto de documentos como de actas, también se refleja esta falencia en el momento en el cual la entidad contratante del presupuesto participativo presenta el informe de seguimiento e inversión a cada una de las UPAS, por tal razón no se identifica crecimiento y avance en el desarrollo de la empresa.

Las UPAS necesitan que se establezca como criterio mínimo que sus gerentes sean personas con el perfil indicado, que tengan metas establecidas para el crecimiento, tanto humano, como financiero y de esta manera posicionar la UPAS a la altura de una empresa que impacte.

- Categoría Rentabilidad

Para identificar esta categoría; se analizaron los informes financieros(ver apéndice N° 2, denominado revisión de documentos y ficha de observación, y graficado el resultado en la tabla 6 e ilustración 4) que son fundamentales para conocer el estado de la entidad, no se cuenta en ninguna de las UPAS con auxiliar contable y mucho menos se tiene contadora, sin embargo la contabilidad es llevada por una entidad ejecutora de los recursos del

presupuesto participativo. Cada que se requiere incorporar los ingresos y gastos que conlleva la vigencia, que es una vez por año, no se cuenta con soportes contables tales como recibos de caja, ingresos y egresos con membrete ya que la UPAS facturan bajo la figura de las Juntas de Acción Comunal, correspondientes a los Comités Empresariales de las mismas, dado que son éstas las que les dan cobertura jurídicamente. No tienen estructuradas el área financiera como tal y mucho menos indicadores financieros, lo cual quedó evidenciado en el momento de hacer los análisis de la información presentada.

Ninguna de las UPAS cuenta con financiación a largo plazo, no se ha recurrido a préstamos bancarios, el funcionamiento está basado en la inversión que se hace anualmente desde el presupuesto participativo, lo que se evidencia como una situación a nivel global para todas las UPAS.

- Categoría Sostenibilidad

La sostenibilidad de las UPAS conlleva varios aspectos a tener en cuenta, el primero de ellos se fundamenta en el talento humano y la adecuada gestión del mismo, que en la UPA no se refleja ni en la base asociativa, ni en sus trabajadores, ni en el líder. De esto, se destaca fundamentalmente que en el grupo debería existir la división y especialización del trabajo, pero en las visitas, la revisión documental y las encuestas realizadas, se pudo constatar que múltiples funciones dentro de las UPAS, están en cabeza de la misma persona, convirtiéndose en un “todero” (persona encargada de realizar todas las funciones de una empresa) de la UPAS. A su vez es conocido que por definición una UPA es conformada por lo menos por cinco personas, aún más si pertenecen a una Junta de

Acción Comunal, sin embargo, ni al realizar el trabajo de campo, ni al verificar las actas de conformación y de comités, se encuentran muchos de ellos vacante o no se hicieron presentes, lo que no permite constatar aportes de otros asociados en las actividades. Esto indica concentración de actividades y baja cohesión de los grupos asociativos de las UPAS. (Auto de reconocimiento, se encuentra en el apéndice #10).

Las UPAS no cuenta dentro de su documentación la forma como se realizan los procesos de reclutamiento, selección de personal y contratación, lo que indica desconocimiento del tema.

El segundo aspecto sobre la sostenibilidad, denominado procesos internos, está enmarcado dentro de cada empresa, es decir, es el derrotero a seguir o simplemente la ruta que indica los roles y funciones que cada una de las personas debe cumplir dentro de las empresas.

Las UPAS como cualquier empresa deben contar con una serie de procesos que abarcan cada una de las áreas creadas como por ejemplo el proceso del servicio al cliente, el del manejo de los insumos, contratación del personal. En las UPAS no se cuenta con ninguno de estos procesos. Esto se evidenció en la recolección de la información y revisión documental por parte del personal de investigación del proyecto de grado.

Por último, el aspecto inherente a Clientes en categoría de la sostenibilidad es crítico dado que el manejo y comportamiento de los mismos presenta limitantes, dado que no existe un ejercicio continuo de diversificar productos y de búsqueda de nuevos clientes.

Esto se corrobora en la medida que las UPAS analizadas limitan su accionar a una actividad en particular, sin abrir el espectro de posibilidades que da la competencia en el ramo productivo o de servicios en la que ellos se encuentran.

Obsérvese la caracterización de las UPAS, y con ello se puede soportar lo descrito en el párrafo anterior:

Tabla 2 Caracterización de UPAS

| Tipo de sector | Número de UPAS |
|--------------------------------|-----------------------|
| Alimentos | 1 |
| Arte y Comunicaciones | 1 |
| Aseo y Limpieza | 1 |
| Confecciones y Textiles | 1 |
| Muebles y Madera | 1 |
| Salud y Belleza | 2 |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

También se evidenció que no se cuenta con bases de datos de clientes o de potenciales clientes a los cuales se les ha prestado el servicio.

4.2.2 Análisis de las categorías soportado en la información recabada en el trabajo de campo.

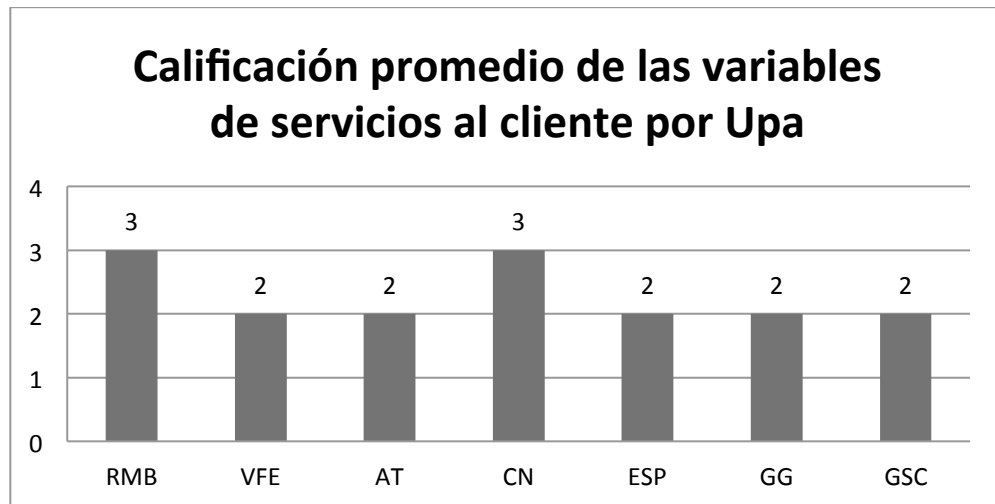
Análisis de la categoría Crecimiento en la UPA basada en la información recolectada en cada uno de los apéndices

Tabla 3 Calificación promedio Atención a clientes

| UPA | Calificación promedio |
|------------|-----------------------|
| RMB | 3 |
| VFE | 2 |
| AT | 2 |
| CN | 3 |
| ESP | 2 |
| GG | 2 |
| GSC | 2 |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Ilustración 1 Atención a clientes



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Análisis de la categoría de Crecimiento enfocada en los Clientes, tecnología empleada e instalaciones locativas desarrollado en la Unidades productivas asociativas de la Comuna 1, Popular Medellín, en cada uno de los instrumentos aplicados se puede decir lo siguiente:

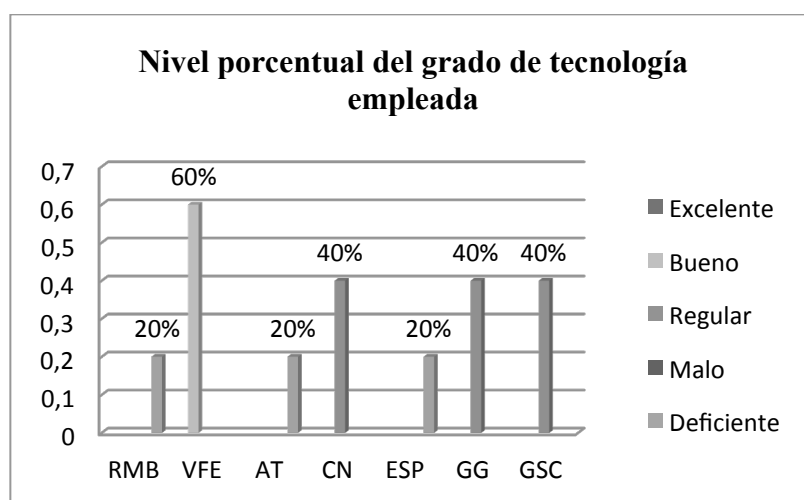
El crecimiento en la UPA según la Ilustración 1 en el cual las respuestas encontradas dan a conocer que las entidades no manejan ningún elemento que tenga que ver con la consecución de clientes, o se tenga una persona específica para el tema, la inversión no se refleja ya que no se posee catálogos de productos actualizados y los identificados están desgastados y desactualizados.

Tabla 4 Tecnología empleada

| Nivel porcentual del grado de Tecnología empleada | | | | | |
|---|-----------|-------|---------|------|------------|
| UPAS | Excelente | Bueno | Regular | Malo | Deficiente |
| RMB | | | | | 20% |
| VFE | | 60% | | | |
| AT | | | | | 20% |
| CN | | | 40% | | |
| ESP | | | | | 20% |
| GG | | | 40% | | |
| GSC | | | 40% | | |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Ilustración 2 Tecnología empleada

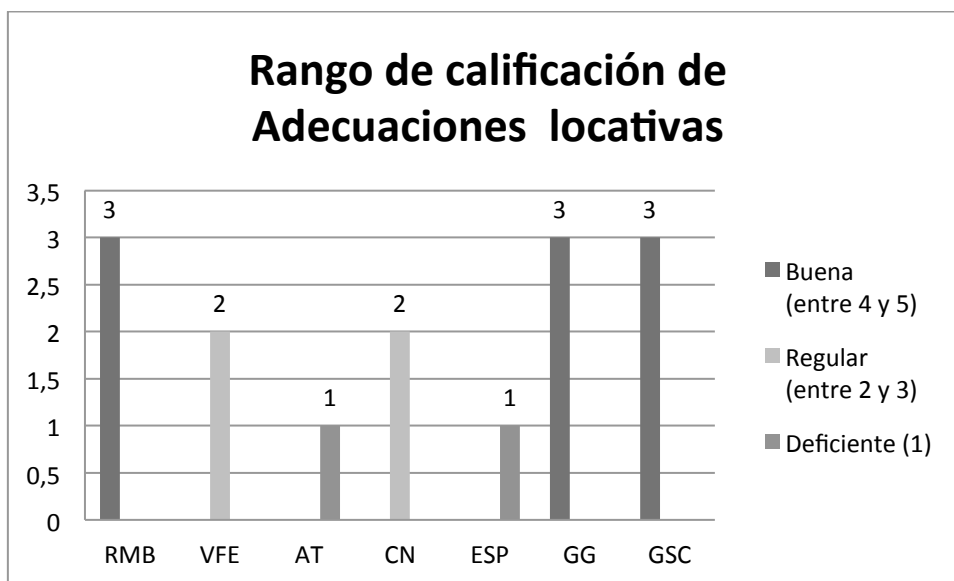


Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Al mirar la tecnología empleada se encontró que la UPAS son obsoletas, de acuerdo a lo que se refiere a equipos, el 100% no cuenta con redes sociales para su comercialización, los equipos del 80% de las Upas son de Gama baja, no se manejan formatos para ningún procedimiento en forma digital, identificando en cada una de los instrumentos utilizados el poco avance tecnológico.

Las Ilustraciones No 2 y No 1 elaboradas que surgen de la recolección de la información brindada por las UPAS en cada uno de los apéndices, fueron hechas a las personas o documentos suministrados en cada una estas entidades.

Ilustración 3 Instalaciones locativas



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Tabla 5 Instalaciones locativas

| Rango de calificación de Adecuaciones Locativas | | | |
|--|------------------------|--------------------------|----------------|
| UPAS | Buena (entre 4 y 5) | Regular (entre 2 y 3) | Deficiente (1) |
| RMB | 3 | | |
| VFE | | 2 | |
| AT | | | 1 |
| CN | | 2 | |
| ESP | | | 1 |
| GG | 3 | | |
| GSC | 3 | | |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

El tercer enfoque en el crecimiento analizado fueron las instalaciones locativas, ya que de las siete (7) UPAS, cuatro (4) de ellas tiene local propio, las otras tres (3) pagan arriendo a personas ajenas de la UPA.

De los criterios evaluados, que arrojaron una calificación promedio, tres UPAS alcanzan el rango superior, es decir “Buena”, dos califican en el rango de “Regular” y las restantes en el rango de “Mala”. Se visualiza que en este aspecto en general las UPAS no cuentan con espacios locativos adecuados, dada su ubicación, infraestructura y servicios.

Categoría 2 Rentabilidad

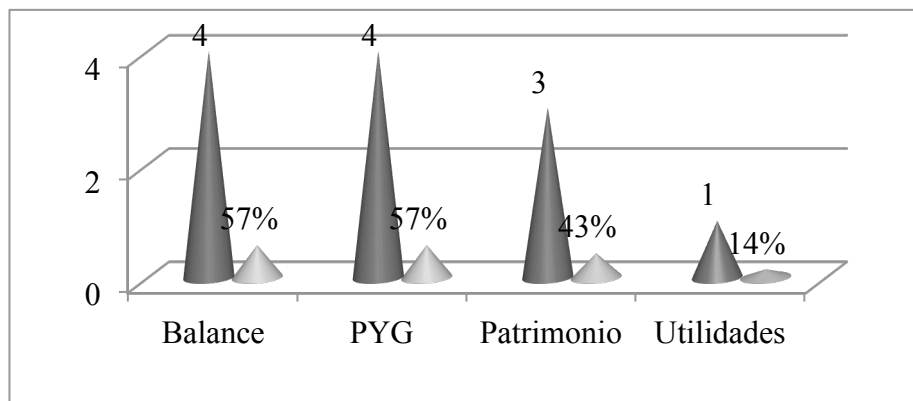
Análisis de la categoría de rentabilidad enfocada en los estados financieros, tecnología empleada e instalaciones locativas

Tabla 6 Estados financieros

| Estados Financieros | | |
|----------------------------|-------------|-------------------|
| Variable | UPAS | Porcentaje |
| Balance | 4 | 57% |
| PYG | 4 | 57% |
| Patrimonio | 3 | 43% |
| Utilidades | 1 | 14% |

Fuente: A partir de la información recogida en la comuna 1 popular

Ilustración 4 Estados financieros



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

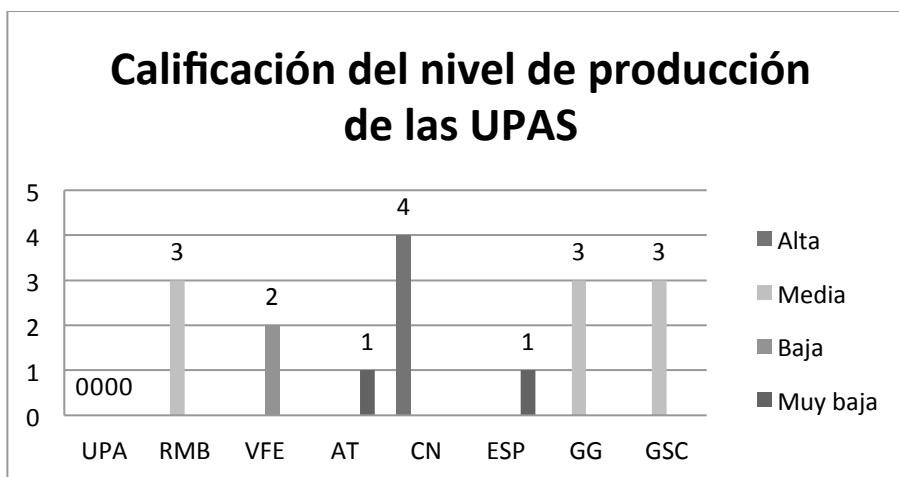
Al realizar el análisis de la tabla y la ilustración 4 (cuatro) se puede decir que los estados financieros de las UPAS, están un poco ausentes ya que releja que el 14% de las Upas tienen utilidad, de igual manera el 100% no cuenta con estados financieros, solo cuatro (4) de siete (7) UPAS.

Tabla 7 Nivel de producción

| | Alta | Media | Baja | Muy baja |
|------------|---------------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|
| UPA | (igual o mayor a 130 productos) | (entre 90 y 129 productos) | (entre 40 y 89 productos) | (entre 1 y 39 productos) |
| RMB | | 3 | | |
| VFE | | | 2 | |
| AT | | | | 1 |
| CN | 4 | | | |
| ESP | | | | 1 |
| GG | | 3 | | |
| GSC | | 3 | | |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Ilustración 5 Nivel de Producción



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

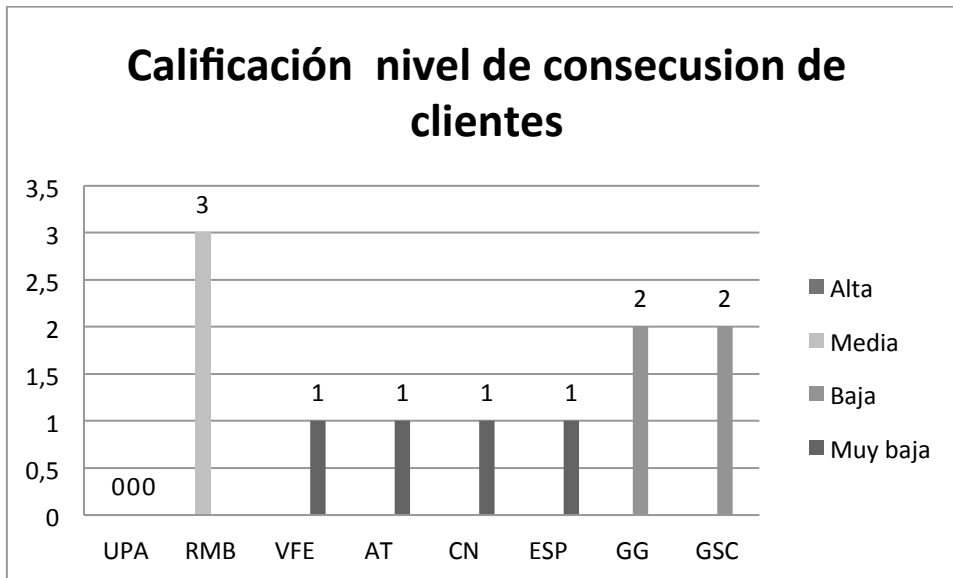
Otro de los aspectos de la rentabilidad en las UPAS, es mirar su nivel de producción en la tabla y la ilustración No.5, se ve que tres (3) de ellas, su nivel no pasa de 39 productos, una (1) tiene el mayor nivel de producción que es elaborar más de cien (100) productos, y las otros están en el intermedio de la producción, esto no se ve reflejado ya que no se llega al punto de equilibrio pues el nivel de producción de estas UPAS es muy poco para sostenerse en el tiempo o generar el impacto planteado.

Tabla 8 Clientes por semana

| | Alta | Media | Baja | Muy baja |
|------------|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|
| UPA | (igual o mayor a 130 clientes) | (entre 61 y 90 clientes) | (entre 31 y 60 clientes) | (entre 1 y 30 clientes) |
| RMB | | 3 | | |
| VFE | | | | 1 |
| AT | | | | 1 |
| CN | | | | 1 |
| ESP | | | | 1 |
| GG | | | 2 | |
| GSC | | | 2 | |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Ilustración 6. Clientes por semana



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Los clientes según lo que enseña el mercadeo, es la forma que da mayor claridad al mirar el movimiento diario de cada UPA, en este análisis de la tabla seis (6) refleja que

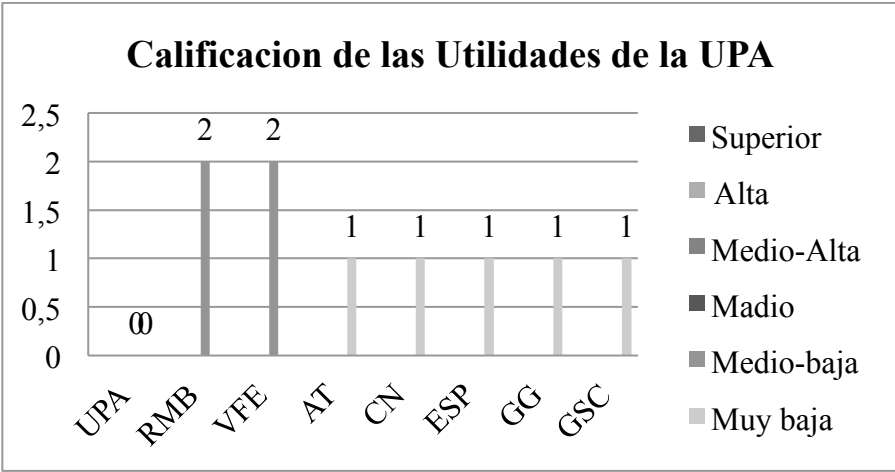
cuatro (4) de ellas solo manejan 30 clientes, una (1) maneja entre 61 y 90 clientes y las otras dos (2) manejan de 31 a 60 clientes. Se perfila que dada esta información y al revisar estados financieros, que se mencionaron en párrafos anteriores, el nivel de clientes hacen que la sostenibilidad financiera sea débil.

Tabla 9. Utilidades de la UPA

| | Superior | Alto | Medio-alto | Baja | Media - baja | Muy baja |
|------------|------------------|-------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|
| UPA | Más de \$2000000 | De \$100000 a \$2000000 | De \$50000 a \$1000000 | De \$300000 a \$500000 | De \$150000 a \$300000 | De \$1000 a \$150000 |
| RMB | | | | | 2 | |
| VFE | | | | | 2 | |
| AT | | | | | | 1 |
| CN | | | | | | 1 |
| ESP | | | | | | 1 |
| GG | | | | | | 1 |
| GSC | | | | | | 1 |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Ilustración 7 Utilidades de la UPA



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

En esta última ilustración de la categoría Rentabilidad, en la cual se observa la forma de cómo analizar las utilidades generadas por las UPAS, son muy ambiguas y con

eso, poco rentables para su funcionamiento ya que de las siete (7) UPAS, cinco (5) solo tienen de rentabilidad \$150.000 pesos mensuales lo que refleja que no se llega al punto de equilibrio de la empresa y esto no es una utilidad significativa para el desarrollo de su objeto y como es bien claro que en las entidades sin ánimo de lucro no se reflejan ganancias sino utilidades las otras dos (2) solo suben a \$300.000 pesos mensuales, lo cual equivale a pensar que ninguna de las UPAS al momento tiene una sostenibilidad estable o mucho menos el generar empleo.

Para la comprensión de la dinámica del proceso emprendedor aplicado por la Alcaldía de Medellín, denominada la Escala del Emprendimiento, las UPAS surte el siguiente proceso y por ende en algún momento específico están ubicada en cualquiera al iniciar en el nivel de creación, una vez establecidas pasan al nivel de implementación, para luego ser fortalecidas y por último ubicarse en el nivel de consolidación.

Tabla 10 Estado de la UPA

| UPAS | Estado actual de la UPA |
|------------------------|-------------------------|
| La mesa del barrio | Consolidación (4) |
| Creaciones Nodos | Consolidación |
| Aseo la Torre | Fortalecimiento |
| Video y fotografía | Consolidación |
| Ebanistería san pablo | Implementación |
| Gimnasio santa Cecilia | Consolidación |
| Gimnasio granizal | Consolidación |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Las siete (7) Unidades productivas de la comuna Uno, Popular se encuentran en diferentes niveles ya que se han creado en diferentes años y vigencias colocándolas en una escala de inversión así: Creación, Implementación, Fortalecimiento y Consolidación realizando esta investigación se demuestra que aunque cinco (5) de ellas equivalentes al 71% están en la etapa de consolidación, una (1) UPA equivalente al 14% está en implementación y la última esta en fortalecimiento; (Ilustración N°7 y Tabla N°8), lo que demuestra que las UPAS , no han desarrollado un nivel empresarial que le permitan planear y estructurar procesos que mejoren la calidad de vida de cada una de las personas que integran dichas unidades.

Aunque las conclusiones se presentan en el siguiente capítulo, a modo de síntesis se destaca que las tres categorías definidas para el desarrollo de la investigación, lograron ser constatadas de acuerdo a los criterios establecidos, presentando en general niveles bajos de desempeño, en cada una de las siete UPAS en operación. Cuentan con bajo nivel tecnológico, sus sedes aunque son de propiedad de la JAC les hace tener tranquilidad en cuanto a este aspecto, sin embargo su estado físico requiere adecuaciones en pro de la productividad y de la comodidad para quienes hacen parte de la UPA. No se encuentran procesos definidos, no se gestiona el talento humano y el servicio al cliente no es sinónimo de ventas y por ende de rentabilidad.

5. Capítulo V. Discusión y conclusiones

La presente investigación que tiene como objetivo determinar los factores de éxito y /o fracaso de las Unidades Productivas Asociativas llamadas UPAS, un caso de estudio para la comuna uno, Popular, Municipio de Medellín, se hace con el fin de plantear que la inversión realizada por el presupuesto participativo ha llenado las expectativas planteadas en el año 2005, cuando se dan las propuestas a estas iniciativas, se ha planteado visitar las UPAS de la comuna 1, Popular, revisar cada uno de los soportes que brinden la información necesaria y requerida para la investigación, también se hicieron visitas personalizadas con los encargados de las entidades y tener la información de primera mano, se utilizó el método cualitativo y no cuantitativo, se encontró que al visitar las UPAS sólo respondió una persona que tenía la calidad de líder o representante legal de la UPA, sin embargo en este tipo de procesos asociativos se esperaría encontrar una base asociativa mayor, participante y capaz de influir en el desarrollo de la organización.

5.1. Descripción de los hallazgos respondiendo a las pregunta (s) de investigación.

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que han incidido en el éxito o fracaso empresarial de las UPAS Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012?

Dando respuesta a la pregunta de investigación se puede mostrar el cuadro siguiente en el cual se puede apreciar cuales fueron los factores de fracaso encontrados en la

investigación de las UPAS de la Comuna Uno, Popular Medellín, se puede describir que los hallazgos encontrados definen que de trece (13) UPAS creadas en el año 2007 solo siete (7) de ellas están activas al año 2102, equivalente al 60% de las UPAS.

Se halló resultados basados en los apéndices utilizados con el instrumento de la encuesta, esta se realizó a cada uno de los encargados de la UPAS y se relacionan a continuación porque seis (6) de las UPAS no fueron exitosas.

Tabla 11 Factores de fracaso en las UPAS

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Factores | UPAS inactivas | Confecciones Nuestra señora del Rocío Panadería la Avanzada Lámparas e Iluminación Confecciones Carpinello Calzado el Compromiso Los Siete de la Uno |
| Factores Éxito | | |
| Factores de Fracaso | Servicio al cliente Tecnología empleada | -No hubo sostenibilidad -Se robaron maquinaria -Poco sentido de pertenencia |
| | Instalaciones locativas | -Locales poco adecuados para el desarrollo del objeto y el pago del arriendo |
| | Balances financieros | -No había sostenibilidad, ni rentabilidad |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Según se observa en la tabla N°9 titulada factores de fracaso de las UPAS se puede afirmar que los factores de fracaso de las UPAS están enmarcados en 4 (cuatro) frentes desarrollados a continuación

Servicio al cliente: No se manejo el trabajo de mercadeo y publicidad dejando a la deriva las ventas de las UPAS.

Tecnología empleada: las UPAS en la investigación realizada no cuenta con la estructura tecnología que se requiere para poder operar eficientemente.

Instalaciones locativas: aunque se conto con local propio en la gran mayoría de UPAS pertenecientes a las sedes sociales de las JAC, la implementación y adecuación no fue acorde al objeto social por el cual fueron creadas

Balances financieros: no hay claridad en ninguna delas UPAS del manejo contable
Por tal razón se podría analizar que el 50% de las UPAS fracasaron por lo empírico del trabajo desarrollado

5.2 Descripción de los principales hallazgos alineado a los objetivos específicos del proyecto.

5.2.1 Objetivo general

Para lograr el objetivo general referido a “Analizar los factores de éxito y/o fracaso incidentes en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012”, se identificaron las UPAS de la Comuna Uno que han operado en dicho periodo, con lo cual se logró caracterizar cada una de ellas, en especial las que se encontraban en operación y con ello se establecieron los niveles en cuanto a cada factor de éxito o fracaso de las UPAS,

para con todo ello contrastar el cuerpo teórico de referencia, los hallazgos y brindar un aporte a los programas estatales y a la comunidad académica sobre dichos aspectos .

5.2.1.1 Primer objetivo específico

Identificar las UPAS Comuna Uno, Popular Medellín, que han operado en el período 2006-2012.

A continuación se muestra el cuadro en el cual se realiza un diagnóstico de las UPAS Comuna Uno, Popular Medellín en el cual describen los principales hallazgos identificando el año de creación, la actividad económica y el cierre respectivo de las UPAS inactivas, representando el 40%, el otro 60% de las UPAS todavía están activas, se relacionan a continuación.

Tabla 12 Identificación de las UPAS

| Identificación de las UPAS 2006-2012 | | | |
|---|------------------------|----------------------------|---------------------|
| Unidades Productivas Asociativas | Año de Creación | Actividad Económica | fecha CIERRE |
| Confecciones Nuestra señora del Rocío | 2007 | Confecciones y Textiles | 2009 |
| Panadería la Avanzada | 2008 | Alimentos | 2009 |
| Video y Fotografía la Esperanza | 2010 | Arte y Comunicaciones | Activo |
| Restaurante la mesa del barrio | 2010 | Alimentos | Activo |
| Aseo la Torre | 2010 | Servicios | Activo |
| Creaciones Nodos | 2007 | Confecciones | Activo |
| Lámparas e Iluminación | 2007 | Arte | 2009 |
| Confecciones Carpinello | 2007 | Confecciones y textiles | 2009 |

| | | | |
|-----------------------------|------|-----------------------|--------|
| Calzado el Compromiso | 2008 | Confecciones y Diseño | 2009 |
| Los Siete de la Uno | 2007 | Insumos y Partes | 2009 |
| Ebanistería San Pablo 2 | 2010 | Muebles y Maderas | Activo |
| Gimnasio de Granizal | 2010 | Salud y Belleza | Activo |
| Gimnasio de Santa Cecilia 1 | 2010 | Salud y Belleza | Activo |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

En la descripción teórica y empírica, se afirma que la planeación es un requisito indispensable para que las organizaciones, y para este caso las UPAS, permanezcan en el tiempo. Hoy, y de acuerdo a la Tabla No 12 se puede observar que seis de ellas no continuaron en la actividad productiva ni asociativa, y las siete restantes de acuerdo a los factores que se describen en la contratación de los factores de acuerdo a los objetivos dos y tres de la investigación, evidencias bajos niveles referidos a los factores.

No lograr estar hoy vigentes, indicaría la carencia de procesos de planeación, tal como lo indica Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (1998, p. 5), cuando afirman que “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”, refiriéndose a la planeación estratégica.

Es importante recordar que los objetivos organizacionales son fundamentalmente sostener y hacer crecer la organización. UPAS que han desaparecido o que hoy están operando débilmente indicaría que el compromiso de la base asociativa y del líder no fue suficiente, tal como indica González, 2012, p.5 referente a este aspecto, obsérvese: “Comencemos por entender que la planificación es ante todo un proceso apasionante, que permite a cualquier organización ser proactiva en vez de reactiva

en la formulación de sus acciones futuras. Por tanto se hace indispensable el diseño de planes estratégicos para que las empresas puedan lograr sus objetivos y metas, a corto, mediano y largo plazo, respondiendo a su capacidad y su tamaño”. (González, 2012, p. 5)

Por último, todo administrador, y eso incluye los líderes de las UPAS, deben incorporar en sus funciones el proceso planificador, sea un nivel de largo plazo o estratégico o planeaciones operativas. La ausencia de planeación indica ausencia de administración, tal como permite entender esta dinámica David Fred R, (2003, p.8) quien concluye:“Todas las empresas tienen una estrategia, aunque sea informal, no estructurada y esporádica, todas las organizaciones siguen un curso, pero por desgracia, algunas organizaciones la desconocen, que es necesario usar los conceptos y las técnicas de la administración estratégica”.

5.2.1.2 Segundo objetivo específico: Caracterizar el estado actual de las condiciones de operación de las UPAS Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.

Las UPAS se caracterizaron de acuerdo a nivel de actividad o inactividad, colocando los factores que manifestaron los encargados de las UPAS y sus factores de cierre respectivamente, esta información está contenida en la Tabla N°.12, con base en esta se pueden desarrollar este objetivo.

Luego de desarrollado el análisis, según criterios, se encuentran siete UPAS operando y seis UPAS cerradas. Sobre estas últimas se contrastan los hallazgos en el objetivo tres, y en general se observó que:

No se encontró un determinante de éxito en las UPAS existentes, dado que el nivel de desempeño caracterizado presenta bajo desempeño, es decir, criterios de servicios al cliente, gestión de mercados, tecnología empleada, infraestructura física, son débiles y no se representa en acciones de sostenibilidad y crecimiento.

Y al observar los factores de fracaso, criterios de número de clientes, actividades de servicio al cliente presentan baja sostenibilidad. Adicional el bajo nivel de sentido de pertenencia hace de este criterio un factor de fracaso de las UPAS. Al respecto Morris (1984) afirma que “Subrayando tres dimensiones claves de actitudes y comportamientos emprendedores, la innovación, el manejo del riesgo y la pro actividad”, se presenta un criterio no presente en las UPAS y su líder, es decir, fundamentalmente la acción o la denominada pro actividad es el camino a la “creatividad, inusual y nuevas ideas para resolver problemas y necesidades”, lo que garantizaría el manejo adecuado del mercado, la atención al cliente y la efectividad en las ventas.

En cuanto a las tecnologías empleadas, usualmente los equipos fueron sustraídos de las UPAS, lo que hace que la permanencia en el tiempo de las UPAS no se garantice. Al respecto Patel (1987) referencia “la habilidad para desarrollar e implementar innovaciones no puede ser reducida a la producción de información, sino que es algo mucho más complejo...., que las empresas acumulan habilidades a diferente ritmo y en diferentes direcciones dependiendo de dónde se encuentren, de sus capacidades para acumular aprendizaje y de los incentivos y presiones que provengan de sus competidores, proveedores y clientes”. Esta importante referencia se cruza con varios de los factores de

análisis, sin embargo se puede realizar conexión con el componente tecnológico, el cual no debe referirse sólo a equipos, computadores o software, se refiere también a la relación con los actores del entorno. Entonces se infiere que las UPAS analizadas no enfrentan su entorno adecuadamente, dado que limitan su accionar a los momentos en los cuales se entregan los recursos del presupuesto participativo, en forma anual. A su vez, las presiones de clientes, proveedores, pero en especial de competidores están dejando fuera de competencia a las UPAS, cruzado esto con la falta de compromiso de la base asociativa y del líder de la misma.

Las instalaciones locativas no son adecuadas, en especial para alojar los equipos de trabajo y realizar las actividades productivas, adicional, que con bajos ingresos cuentan con arriendos que se constituyen en costos fijos que ponen en dificultad la sostenibilidad de la UPA. Timmosns, (1983) indica que el líder “lucha por evitar la falla”, es decir, debería tener espacios físicos adecuados, productividad acorde a las necesidades de los clientes y lo más importante, lograr incrementar las ventas.

En cuanto a balances financieros, las UPAS en su mayoría no construyen estados financieros y las que cuentan con ellos, muestran bajos niveles de ingresos y bajos o nulos niveles de utilidad.

5.2.1.3 Tercer Objetivo específico: Categorizar los factores de éxito y/o fracaso en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las UPAS Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.

Se categorizaron los factores de éxito y/o fracaso de las UPAS basado en la escala de emprendimiento definida por la Alcaldía de Medellín (2006) a partir de las diferentes preguntas, entrevistas y encuestas. Estas ayudaron a definir tres (3) categorías que son

crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, de las unidades productivas asociativas UPAS Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012.

Tabla 13 Estado actual de las UPAS

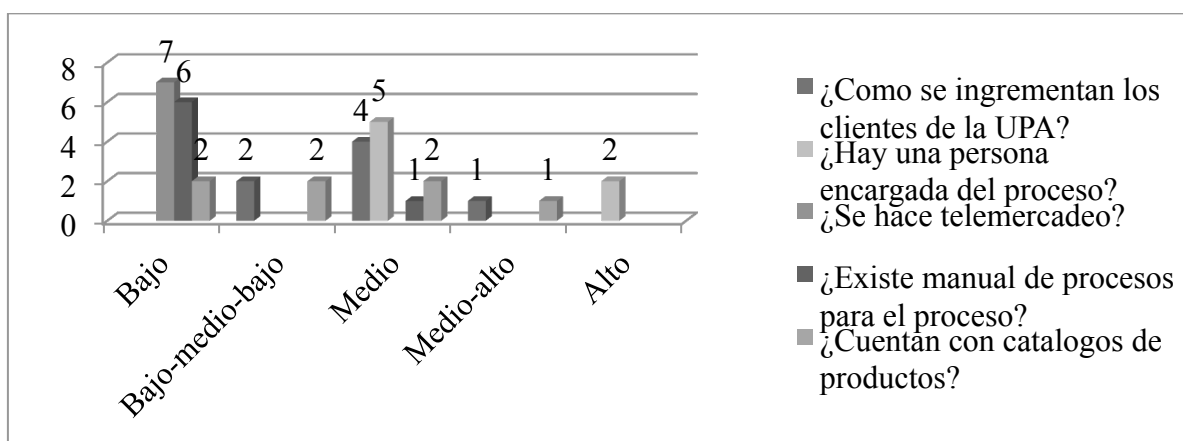
| Caracterización del estado actual de las condiciones de las UPAS | | | |
|---|--------|----------|---|
| unidades productivas asociativas | Activo | inactivo | factores del cierre |
| Confecciones Nuestra Señora del Rocío | | X | Sin sostenibilidad, insumos, no son competentes |
| Panadería la Avanzada | | X | No se cuenta con capacidad, se robaron la maquinaria |
| Video y Fotografía la Esperanza | X | | |
| Restaurante la Mesa del Barrio | X | | |
| Aseo la Torre | X | | |
| Creaciones Nodos | X | | |
| Lámparas e Iluminación | | X | Sin sostenibilidad, insumos, no son competentes |
| Confecciones Carpinello | | X | Sin sostenibilidad, insumos, no son competentes |
| Calzado el Compromiso | | X | Sin sostenibilidad, insumos, no son competentes, no poseen maquinaria |
| Los Siete de la Uno | | X | No se conto con capacidad administrativa en las personas, poco sentido de pertenencia, sin personas dolientes |
| Ebanistería San Pablo 2 | X | | |
| Gimnasio de Granizal | X | | |
| Gimnasio de Santa Cecilia 1 | X | | |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Por tal razón el nivel de crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en los instrumentos utilizados en la investigación muestran el bajo nivel de las UPAS en tal sentido, lo que se observa en el cierre de seis UPAS y el bajo nivel o “fracaso” del 50% de las UPAS intervenidas

El nivel de detalle de la categorización de factores se presenta a continuación:

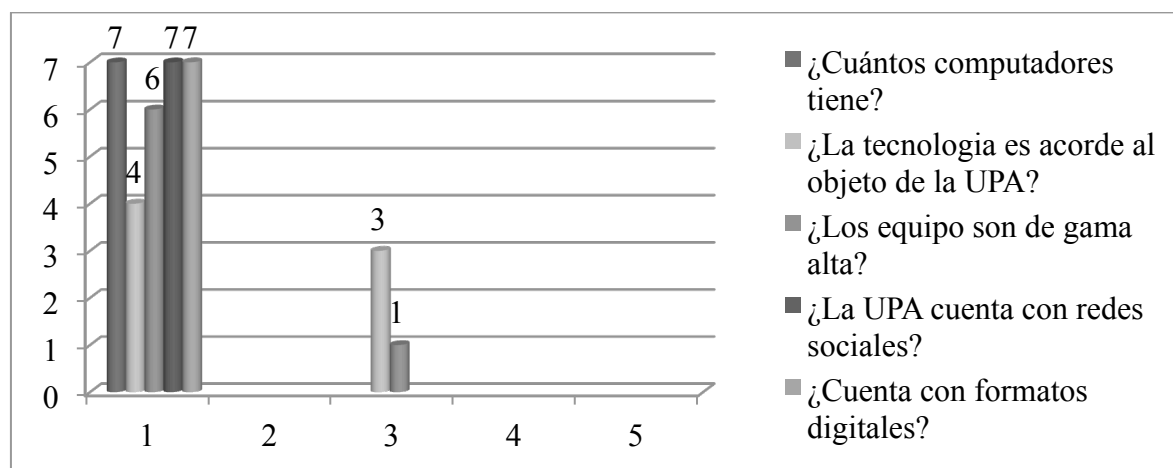
Ilustración 8 Servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

El nivel bajo, muestra que en su mayoría no hacen tele mercadeo, no existe manual de procesos para la atención a clientes. Con un nivel de desempeño medio, se encuentra que las UPAS tienen una persona encargada de la temática en las UPAS, sin embargo sus competencias al respecto no le permiten obtener logros en tal sentido.

Ilustración 9 Tecnología empleada



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

El rango de desempeño de la tecnología es el más bajo, dado bajos niveles de tecnología y su obsolescencia, no se trabaja con redes sociales y en general las tecnologías no son acordes a la actividad productiva de la UPA.

En general los factores de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad presentaron el menor nivel de desempeño en las UPAS existentes.

La tabla N°10 ilustra el desempeño promedio de los factores crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad, de acuerdo a los instrumentos aplicados:

Tabla 14 Nivel de desempeño de las UPAS.

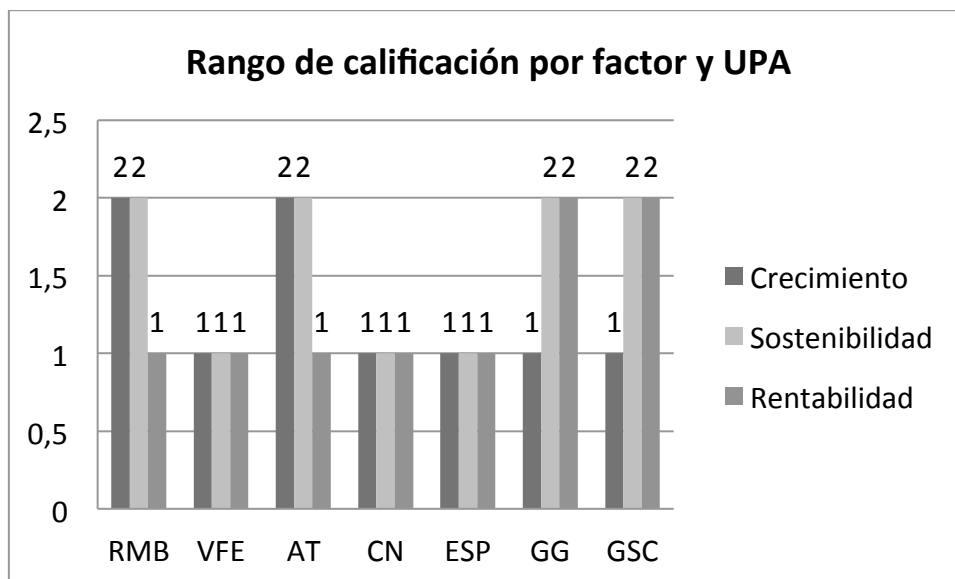
| UPA | Crecimiento | Sostenibilidad | Rentabilidad |
|-----------------|-------------|----------------|--------------|
| RMB | 2 | 2 | 1 |
| VFE | 1 | 1 | 1 |
| AT | 2 | 2 | 1 |
| CN | 1 | 1 | 1 |
| ESP | 1 | 1 | 1 |
| GG | 1 | 2 | 2 |
| GSC | 1 | 2 | 2 |
| Promedio | 1,3 | 1,6 | 1,3 |

Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

Como puede observarse, el factor de sostenibilidad es el que alcanza un promedio mayor, sin embargo en la escala de valoración de 1 (la más baja) y 3 (la más alta), todos los factores presentan el promedio de desempeño menor, dado que ninguno logra alcanzar un promedio de 2.

Las UPAS que realizan actividades de servicios como los gimnasios, el restaurante y aseo, son las que poseen mejor desempeño en sostenibilidad, mientras que en el criterio de rentabilidad se ubica en los gimnasios ubicados en la comuna. En cuanto al criterio de crecimiento, el restaurante y aseo presentan el mayor desempeño en el rango de calificación.

Ilustración 10. Rango de calificación de las UPAS



Fuente: Elaboración propia de las fuentes de información revisadas en la comuna 1 Popular

De esta forma, se alcanza a desarrollar el objetivo general “Analizar los factores de éxito y/o fracaso incidentes en el crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad de las unidades productivas asociativas (UPAS) Comuna Uno, Popular Medellín, en el período 2006-2012”, a partir de la caracterización y categorización de los elementos presentes en cada una de las UPAS de la Comuna Uno, tanto para aquellas con actividad económica actual, como aquellas en estado inactivo.

5.3 Conclusión

Una vez realizado el proceso de investigación y contrastados los resultados es claro que el proceso emprendedor que ha dado inicio a las UPAS y la planificación que garantizaría los objetivos organizacionales está ausente de las mismas, lo que las lleva a ser organizaciones fundamentalmente débiles. Es así como factores de éxito no fueron evidentes y los factores de fracaso están latentes en las UPAS, específicamente al revisar los criterios de crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

Durante este proceso de investigación se encontraron varios limitantes enunciados a continuación

- No encontrar una base asociativa definida.
- Encontrar UPAS creadas por el presupuesto participativo, en el cual solo se encontraron en el papel respectivo de las JAC (auto de reconocimiento).
- Organizaciones que no ofrezcan información de su identidad y procedimiento, por convertirse en empresas privadas y/o unipersonales
- El factor tiempo.

- Poca disposición de las personas para dar información

Pero no impidió que el trabajo se desarrollara pues mucha de la información solicitada se conocía de primera mano ya que se contó con el acompañamiento de personas que han estado ahí el tiempo necesario en estos procesos de presupuesto participativo como son los líderes de la Comuna Uno, Popular, enfocado en el tema de Desarrollo Económico o comisión económica denominada así desde el presupuesto participativo.

5.3.1 Temas de futuras investigaciones

- Varias sistematizaciones se han realizado por parte de los operadores y de las instituciones universitarias que han trabajado la línea económica en la zona uno de la ciudad, por ende, este estudio aporta a la definición de criterios para futuras intervenciones y por ende en actividades de investigación con carácter de sistematización o evaluación como disciplina.
- Reconocer las dificultades y compartirlas con las personas interesadas en el tema de UPAS para no repetir esas fallas o la historia que se viene viviendo hasta la fecha, con las nuevas unidades productivas que están por crearse, ya que se sabe que la falta de conocimiento hace muchas veces que se repiten procesos y casi siempre son los malos, los que se repiten, esta sugerencia obliga a que se haga un historial de la UPAS desde su inicio hasta la fecha para que el que llegue a coordinar conozca de primera mano y con bases justificadas lo que ha pasado con la entidad.

- Investigaciones futuras, de actividades de estudiantes de pregrado, posgrado o a nivel de maestría, deberían realizarse, en cuanto a”
 - Técnicas más adecuadas para la planificación en este tipo de empresas
 - Motivación del personal y el perfil emprendedor
 - El líder emprendedor
 - Forma de fortalecer la infraestructura y la adecuada aplicación en las UPAS
 - El desarrollo de mercados y las ventas en las UPAS.

- De este último, se hace necesario trabajar conjuntamente una estrategia o un sistema de comercialización que permita la apertura de nuevos y grandes mercados, o la capitalización de la comercialización comunitaria y el aprovechamiento de los mercados masivos de la base

- Generar estudios que garanticen la participación en los clúster y mercados que faciliten el crecimiento y rentabilidad de esta pequeñas empresas; de igual manera (Anzola, 2002), se muestra un sistema integrador de funciones, en el cual el pequeño empresario puede cumplir con todas las áreas de operación, permitiendo que los cambios a que obliga la globalización y el entorno en que la empresa desarrolla sus actividades, demostrando que se puede ser un excelente estratega, y un profesional en su campo, buscando siempre la capacitación necesaria para tal fin se descubrió que todas las unidades productivas creadas necesitan un verdadero fortalecimiento en cada área de la planeación estratégica. Cuando se habla de publicidad, mercadeo y ventas es un asunto donde no se ve reflejado el trabajo de la organizaciones

5.3.2 Sugerencias o recomendaciones (a la empresa, a la institución, o al sector).

Al mirar las UPAS en el trabajo de los planes gerenciales y basados en la realidad de lo antes mencionado, es necesario que las UPAS diseñen una estrategia de crecimiento ya que llevan un buen tiempo de creadas y así podrán conseguir los objetivos trazados.

Se revisaron la consecución de clientes, la tecnología empleada y las instalaciones locativas que darán una mirada de crecimiento ya que de una y otra manera estos son los que sostiene la empresa, en forma física y en la parte digital la tecnología marca la diferencia en cualquier empresa que este a la vanguardia de la innovación del siglo XXI, la instalaciones hablarán de que es lo que empresa, como trabaja administrativamente y refleja lo interno que muestra lo externo.

Cambiar la forma de crear, fortalecer y consolidar la UPAS en la Comuna Uno.

Reconocer las dificultades que presentan las UPAS creadas con vigencias anteriores para no repetir esas fallas con las unidades productivas por implementar o crear.

Realizar un mercadeo agresivo porque empresas que ni siquiera el barrio donde están ubicadas las conocen. En ese plano, se debe propender por tener ahí un equipo de trabajo que realmente dinamice esta área y así las empresas sean reconocidas por su trabajo y solidaridad.

Conseguir un equipo comercial que responda por las unidades productivas.

En lo financiero y contable hacerles un servicio contable. En cada unidad productiva solamente se necesita el aporte de los soportes contables, es decir los insumos para elaborar la contabilidad.

En la parte técnica enseñarles a manejar los procesos operativos de la actividad que realizan. A medida que la empresa crezca, se irá buscando a las personas que la empresa decida capacitar en los aspectos de mercadeo, financiero, contable, técnico, de personal administrativo y lo jurídico.

En lo social, se debe garantizar que cada unidad productiva tenga una reunión semanal para evaluar cómo están social y productivamente. Es decir, sus asociados se reunirán para participar del desarrollo armónico de la empresa.

Entre todos crear e implementar el reglamento interno de la empresa y el reglamento de los bienes muebles e inmuebles.

6. Apéndices

6.1 Entrevista

Apéndice 1 Entrevista personas encargadas dela UPAS

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

Entrevista las personas encargadas de las unidades productivas

DIRECCION: _____ BARRIO: _____ TEL: _____ EMAIL: _____

_____ CEDULA: _____

NOMBRE DEL ENCUESTADO: _____

1. Cuál es el nivel de escolaridad de la persona encargada de la upa
 1. Primaria _____
 2. Secundaria _____
 3. Bachillerato _____
 4. Profesional _____

2. En cual área de trabajo de la upa se desempeña usted
 1. Producción _____
 2. Administrativa _____
 3. Comercialización _____
 4. Todas las anteriores _____

3. De acuerdo al área en el que se desempeña dentro de la upa que estudios tiene
 1. Técnico en el área _____
 2. Tecnólogo en el área _____
 3. Profesional en el área _____
 4. Ningún estudio _____

- 4.** Que experiencia laboral tiene (basada en la actividad económica que realizan la upa)
1. De 1 a 11 meses _____ 2. De 1 a 2 años _____
 3. De 2 a 3 años _____ 4. 3 años o más _____
- 5.**Cuál es el nivel de producción semanal según la actividad económica que realiza la upa
1. De 001 a 039 productos _____ 2. De 040 a 089 productos _____ 3. De 090 a 129 productos _____ 4. Más de 130 productos _____
- 6.** Cuantas personas conforman la upa teniendo en cuenta todas las áreas
1. De 01 a 10 personas _____ 2. De 11 a 29 personas _____
 3. De 30 a 39 personas _____ 4. Más de 40 personas _____
- 7.** Cuantas personas reciben ingresos del producto de la Actividad económica
1. De 01 a 10 personas _____ 2. De 11 a 20 personas _____ 3. De 21 a 30 personas _____ 4. Todas las personas _____
- 8.** Cada cuanto se reúnen a evaluar y planear los procesos de la UPA
1. Semanal _____ 2. Quincenal _____ 3. Mensual _____
 4. Semestral _____ 5. Anual _____ 6. No se reúnen _____
- 9.** Quienes participan de la reuniones de planeación y evaluación de la UPA
1. Los socios _____ 2. La junta directiva _____
 3. El gerente y los trabajadores _____ 4. Todos _____
- 10.**Cuál es la estructura de organización y planeación que utilizan en la UPA para la producción
1. Pedidos diarios _____ 2. Cronograma semanal _____
 3. Cronograma mensual _____ 3. Lo que resulte _____
- 11.** Cuantos clientes por semana solicitan los servicios o productos de la UPA
1. De 1 a 30 clientes _____ 2. De 31 a 60 clientes _____
 2. De 61 a 90 clientes _____ 3. Mas de 91 clientes _____

12. A cuanto ascienden las utilidades mensuales de la UPA por su actividad económica

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. De \$1.000 a \$150.000 _____ | 2. De \$150.001 a \$300.000 _____ |
| 3. De \$300.001 a \$500.000 _____ | 4. De \$501.000 a \$1.000.000 _____ |
| 5. De \$1.000.001 a \$2.000.000 _____ | 5. Más de \$2.000.001 _____ |

13.Cuál es el estado actual de la upa

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 1. Creación _____ | 2. Implementación _____ |
| 3. Fortalecimiento _____ | 4. Consolidación _____ |

6.2 Observación

Apéndice 2 Ficha de Observación y Revisión de Documentos de las UPAS

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

Ficha de observación y documentos de las UPAS

Documentos legales

Cámara de Comercio _____ *RUT* _____ *Personería Jurídica* _____

Otro: _____

Estados financieros

Balance _____ *PyG* _____ *Utilidades* _____ *Patrimonio* _____

Procesos administrativos

Estructura Organizacional _____ *Contratación del personal* _____
Tipo de contrato: laboral _____ *prestación de servicio* _____ *días laborados* _____
horas laboradas _____

Manual de procesos

Reglamento Interno _____ *Sistemas de Producción* _____ *manual de cada*
área _____ *Reglamento de funciones específicas* _____

Organigrama

Por áreas _____ *general* _____

Kardex

exc _____ *inventario* _____ *Materia prima* _____ *producto*
terminado _____ *Maquinaria* _____

Actas

Junta Directiva _____ *personal que labora* _____ *decisiones* _____

6.3 Registro de Observación y Documentación

6.3.1 Apéndice 3 Ficha de observación de atención a clientes

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

Instrumento de observación y documentación

Estudio sobre las dificultades para la puesta en marcha de la planeación estratégica en las unidades productivas

Situación: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

1. Atención a clientes

| |
|--|
| ¿Cómo se incrementan los clientes en la upa? |
| ¿Hay una persona encargada del proceso? |
| ¿Se hace telemarketing? |
| ¿Existe manual de procesos para la atención? |
| ¿Cuenta con catalogo de productos? |

| detalle empresarial: proceso de atención a los clientes | calificación | observación |
|--|---------------------|--------------------|
| ¿Consecución de clientes? | 3 4 5 | |
| Hay una persona encargada del proceso? | 3 4 5 | |
| ¿Se hace telemarketing? | 3 4 5 | |
| Existe manual de procesos para la atención? | 3 4 5 | |
| ¿Cuenta con catalogo de productos? | 3 4 5 | |
| Calificación total | | |

Observación:

6.3.2 Apéndice 4 Ficha de observación de tecnología Empleada

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

Instrumento de observación y documentación

Estudio sobre las dificultades para la puesta en marcha de la planeación estratégica en las unidades productivas

Situación: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

1. Tecnología empleada

| |
|---|
| ¿Cuántos computadores tiene? |
| ¿La tecnología es acorde al objeto de la upa? |
| ¿Los equipos son de que gama? |
| ¿La upa cuenta con redes sociales? |
| ¿Cuenta con formatos digitales |

| detalle empresarial: proceso de atención a los clientes | valoración | Observación |
|--|-------------------|--------------------|
| ¿Consecución de clientes? | 3 4 5 | |
| ¿Hay una persona encargada del proceso? | 3 4 5 | |
| ¿Se hace telemarketing? | 3 4 5 | |
| ¿Existe manual de procesos para la atención? | 3 4 5 | |
| ¿Cuenta con catálogo de productos? | 3 4 5 | |
| calificación total | | |

Observación:

6.3.3 Apéndice 5 Ficha de observación de instalaciones locativas

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

Instrumento de observación y documentación

Estudio sobre las dificultades para la puesta en marcha de la planeación estratégica en las unidades productivas

Situación: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

1. Instalaciones locativas

| |
|--|
| ¿El local es propio? |
| ¿Esta adecuado para desarrollar el objeto? |
| ¿Cómo son las adecuaciones locativas? |
| ¿Se encuentra en una vía principal? |
| ¿Cuenta con aviso representativo? |

| Carácter empresarial: instalaciones locativas | valoración | observación |
|--|-------------------|--------------------|
| ¿Es propio el local? | 3 4 5 | |
| ¿Esta adecuada para desarrollar el objeto? | 3 4 5 | |
| ¿Adecuación? | 3 4 5 | |
| ¿Se encuentra en una vía principal? | 3 4 5 | |
| ¿Cuenta con aviso representativo? | 3 4 5 | |
| Calificación total | | |
| | | |

Observación:

6.3.4 Apéndice 6 Ficha de observación de clima organizacional

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

Instrumento de observación y documentación

Estudio sobre las dificultades para la puesta en marcha de la planeación estratégica en las unidades productivas

Situación: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

1. Clima organizacional

| |
|--|
| ¿Cuántos empleados tienen la UPA? |
| ¿Tienen garantías laborales? |
| ¿Se tiene reglamento interno? |
| ¿Cómo es el ambiente laboral? |
| ¿Se tienen incentivos con el personal? |

| Detalle empresarial: clima organizacional | valoración | observación |
|--|-------------------|--------------------|
| ¿Cuántos empleados tienen? | 3 4 5 | |
| ¿Tienen garantías laborales? | 3 4 5 | |
| ¿Se tiene reglamento interno? | 3 4 5 | |
| ¿Cómo es el ambiente laboral? | 3 4 5 | |
| ¿Se tienen incentivos con el personal? | 3 4 5 | |
| Calificación total | | |
| | | |

Observación:

6.3.5 Apéndice 7 Ficha de observación de procesos de producción

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

INSTRUMENTO DE OBSERVACION Y DOCUMENTACION

Estudio sobre las dificultades para la puesta en marcha de la planeación estratégica en las unidades productivas

Situación: _____

Fecha: _____

Hora: _____

Participantes: _____

Lugar: _____

1. Procesos de producción

| |
|--|
| ¿Esta adecuada la UPA para cada proceso? |
| ¿Cuenta con cadenas de producción? |
| ¿Cuenta con manual de procesos? |
| ¿El encargado del área es profesional en el campo? |
| ¿Tiene empaque el producto? |

| Detalle empresarial: procesos de producción | valoración | observación |
|--|-------------------|--------------------|
| ¿Esta adecuada para cada proceso? | 3 4 5 | |
| ¿Cuenta con cadenas de producción? | 3 4 5 | |
| ¿Cuenta con manual de procesos? | 3 4 5 | |
| ¿El encargado del área es profesional en el campo? | 3 4 5 | |
| ¿Tiene empaque el producto? | 3 4 5 | |
| Calificación total | | |

Observación:

6.4 Registro documental

6.4.1 Apéndice 8 Ficha de revisión de los planes Gerenciales y de Negocios

“Estrategias gerenciales empleadas y adoptadas por las unidades productivas

Un caso de estudio para la comuna uno, popular

Municipio de Medellín

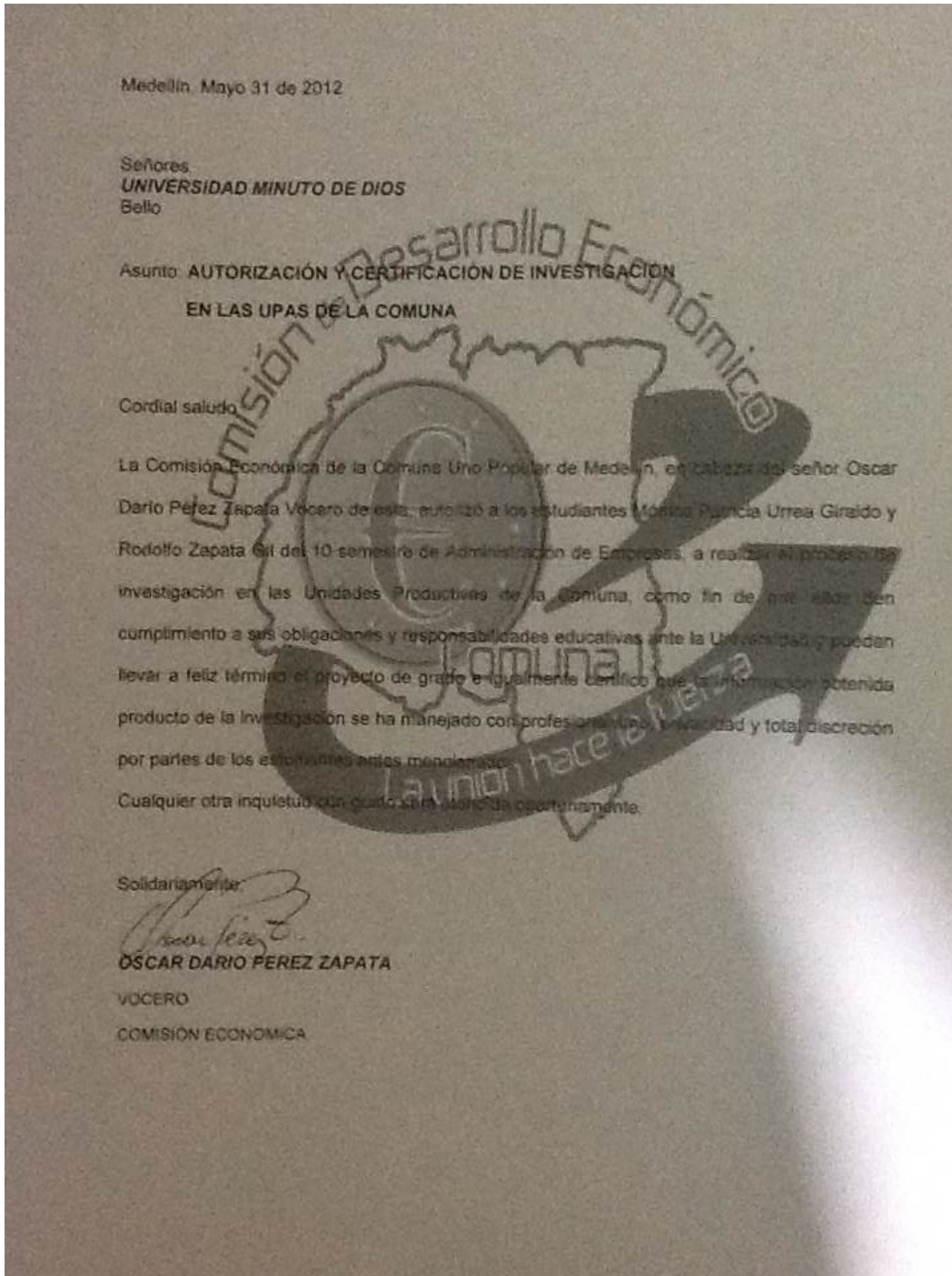
Instrumento de documentación

Documentación relacionada con la investigación planteada en los planes gerenciales

1. **Quien fue el autor**
Externo _____ Interno _____ Mixto _____
2. **Qué interés y tendencias posee**
Bien comunitario _____ cumplimiento de un trabajo _____
3. **Que tan directa es su vinculación a la elaboración**
Trabajador _____ Asesor _____ Agente externo _____
4. **Quien o Quienes lo elaboraron**
Comunidad _____ Operadores _____ Municipio _____ Mixto _____
5. **Como cuando y donde fueron producidos**
Territorio _____ Sector _____ Ciudad _____
6. **Cual fue la finalidad**
Estudio _____ Aprobación _____ Generación de Empleo _____
7. **Que características o tendencias poseían los autores de los materiales**
Profesionales _____ empíricos _____ Aprendices _____
8. **Que usos tuvieron, tiene, o tendrán**
Aplicativo _____ Análisis _____ Intervención _____
9. **Cuál es el significado para los que realizaron el trabajo**
Proyecto _____ Gasto _____
10. **Cuál era el contexto social, cultural, organizacional, familiar o interpersonal en que fueron realizados**
Grupo social _____ Necesidad Económica _____ aporte Municipal _____

6.5 Productos a entregar

6.5.1 Apéndice 9 Carta de autorización para la investigación en la UPAS de las Comisión Económica



6.5.2 Apéndice 10 Documentos legales de constitución de las UPAS

Cada una de las JAC tiene como constitución este documento que les da legalidad, en todo lo relacionado a la parte contractual, de las 21 JAC que a la fecha la Comuna 1 Popular, Municipio de Medellín, se anexa varios de ellos

ASOCUMUNAL



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 136 DE 1994; MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002, ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO: 105 DE 26/09/2001 EMANADA DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA ASOCIACION COMUNAL DE JUNTAS COMUNA UNO - ASO UNO - CON DIRECCION NRO. CR 32 NRO. 1101 - 283 COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

OBRAS PÚBLICAS.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA. QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CITADA ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 418 SON LOS SIGUIENTES :

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|----------------|--------------------------------|----------|------|------------|
| PRESIDENTE | JUAN DIEGO GUTIERREZ GÓMEZ | 71720083 | 418 | 01/09/2012 |
| VICEPRESIDENTE | JUAN CARLOS VALDERRAMA SALAZAR | 71683732 | 418 | 01/09/2012 |
| TESORERO | GERMAN DARIO GRACIANO DAVID | 15511183 | 418 | 01/09/2012 |
| SECRETARIO | FLOR MARIA HERNANDEZ GALLEG0 | 43546604 | 418 | 01/09/2012 |
| CONVIVENCIA | WITER MARIA MONTOYA ESCUDERO | 43087155 | 418 | 01/09/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de septiembre de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Lider de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarra Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



A Alcaldía de Medellín



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 138 DE 1994; MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002, ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO: 105 DE 26/09/2001 EMANADA DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE JUNTAS COMUNA UNO - ASO UNO - CON DIRECCIÓN NRO. CR 32 NRO. 1101 - 283 COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

OBRAS PÚBLICAS.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA, QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CIUDADA ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 418 SON LOS SIGUIENTES :

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|---------------------------|------------------------------|------------|------|------------|
| ECONOMICA | YAMILE ANDREA JIMENEZ TAMAYO | 43639860 | 418 | 01/09/2012 |
| SALUD Y PROTECCION SOCIAL | MANUEL RAÚL GONZALEZ | 70094769 | 418 | 01/09/2012 |
| FISCAL | JONATHAN DAVID CARVAJAL | 1037632642 | 418 | 01/09/2012 |
| DEPORTE | OMAR YERLEY MIRA | 71379172 | 418 | 01/09/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de septiembre de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Lider de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarra Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



Alcaldía de Medellín



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 138 DE 1994; MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002, ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO: 105 DE 26/09/2001 EMANADA DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE JUNTAS COMUNA UNO - ASO UNO - CON DIRECCIÓN NRO. CR 32 NRO. 1101 - 283 COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

OBRAS PÚBLICAS.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA, QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CIUDADA ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 418 SON LOS SIGUIENTES :

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|---------------|-------------------------------|----------|------|------------|
| EDUCACIÓN | DUBIER ALEXANDER CRUZ ALBARAN | 71275275 | 418 | 01/09/2012 |
| CONCILIADOR 1 | OMAR FERNANDO GIRALDO SANCHEZ | 71378649 | 418 | 01/09/2012 |
| CONCILIADOR 2 | WILLY DE JESUS ALCAFAZ GARCIA | 8102768 | 418 | 01/09/2012 |
| CONCILIADOR 3 | JUAN URIBE VILLA | 8274573 | 418 | 01/09/2012 |
| DELEGADO 1 | WITER MARIA MONTOYA ESCUDERO | 43087155 | 418 | 01/09/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de septiembre de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Lider de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarra Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



Alcaldía de Medellín



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 136 DE 1994, MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002, ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO. 2100 DE 14/09/1995 EMANADA DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL BARRIO EL COMPROMISO CON DIRECCIÓN NRO. CR 29 97DD17, SEDE ACCIÓN COMUNAL COMUNA 1- POPULAR.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA, QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CIUDAD ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 20 SON LOS SIGUIENTES:

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|----------------|-----------------------------------|------------|------|------------|
| PRESIDENTE | LUIS CARLOS RODRIGUEZ | 71361405 | 20 | 01/07/2012 |
| VICEPRESIDENTE | DELSY LILIANA ZAPATA | 1017137999 | 20 | 01/07/2012 |
| TESORERO | ANTONIO OSORIO | 15258242 | 20 | 01/07/2012 |
| SECRETARIO | MARIA EUGENIA CARTAGENA | 43696549 | 20 | 01/07/2012 |
| SALUD | ROSALBA JARAMILLO PÉREZ | 42980439 | 20 | 01/07/2012 |
| DEPORTE | EDISON ALEJANDRO GUTIERREZ GIL | 1039605446 | 20 | 01/07/2012 |
| OBRAS PÚBLICAS | ADRIANA PATRICIA CASTAÑEDA ALZATE | 43572905 | 20 | 01/07/2012 |
| FISCAL | ORFREDY ESCOBAR MAZO | 71335449 | 20 | 01/07/2012 |
| EDUCACIÓN | MARISOL BOTERO | 43744020 | 20 | 01/07/2012 |
| CONCILIADOR 1 | ERIKA SEPULVEDA | 1214721150 | 20 | 01/07/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de julio de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Lider de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarrá Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 136 DE 1994, MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002, ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO. 105 DE 26/09/2001 EMANADA DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA ASOCIACIÓN COMUNAL DE JUNTAS COMUNA UNO - ASO UNO - CON DIRECCIÓN NRO. CR 32 NRO. 1101 - 283 COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

OBRAS PÚBLICAS.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA, QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CIUDAD ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 418 SON LOS SIGUIENTES:

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|------------|---------------------------------|------------|------|------------|
| DELEGADO 2 | MARTIN ALONSO ECHAVARRIA MORENO | 71645740 | 418 | 01/09/2012 |
| DELEGADO 3 | JUAN ESTEBAN HOLGUIN LOPEZ | 1035416917 | 418 | 01/09/2012 |
| CULTURA | JAIRO HERNAN JIMENEZ | 71615255 | 418 | 01/09/2012 |
| JUVENTUDES | FERNANDO LOPERA POSADA | 71635258 | 418 | 01/09/2012 |
| DELEGADO 4 | LUIS CARLOS RODRIGUEZ | 71361405 | 418 | 01/09/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de septiembre de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Lider de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarrá Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia





A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 136 DE 1994; MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002; ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO: 6256 DE 02/05/1974 EMANADA DEL GOBERNACIÓN DE ANTIOQUIA SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL BARRIO NUEVO HORIZONTE CON DIRECCIÓN NRO. CR 37 108 A 13 COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

SECRETARIO.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CIUDAD ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 3 SON LOS SIGUIENTES:

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|---------------------------|-----------------------------------|------------|-------|------------|
| COMUNICACIÓN | GUSTAVO ADOLFO CALLEJAS JARAMILLO | 1017178976 | 3 | 01/07/2012 |
| SALUD Y PROTECCION SOCIAL | ASTRID ELENA HERRERA | 43523952 | 3 | 01/07/2012 |
| EMPRESARIAL | DANIEL STIVEN CÁRDENAS SÁNCHEZ | 1035426411 | 3 - 3 | 22/11/2012 |
| EDUCACIÓN | GLORIA ELENA ROMAN VELEZ | 43076564 | 3 | 01/07/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de julio de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Líder de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarra Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



Alcaldía de Medellín



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 136 DE 1994; MODIFICADO POR EL ARTÍCULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTÍCULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002; ARTÍCULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO: 1755 DE 29/05/1986 EMANADA DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL BARRIO LA AVANZADA CON DIRECCIÓN NRO. CL. 107B 23A 90, SEDE ACCIÓN COMUNAL COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

DEPORTE, EDUCACIÓN, VIVIENDA.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTÍCULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CIUDAD ENTIDAD CÍVICA SIN ÁNIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 16 SON LOS SIGUIENTES:

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|----------------|-------------------------------|------------|------|------------|
| PRESIDENTE | FABIAN RAFAEL FERNANDEZ ULLOA | 8203965 | 16 | 01/07/2012 |
| VICEPRESIDENTE | DIFO YOVANY FLOREZ QUINTERO | 70418730 | 16 | 01/07/2012 |
| TESORERO | FABIO PULGARIN GUTIERREZ | 8277451 | 16 | 01/07/2012 |
| SECRETARIO | FERLUCY TORO GÓMEZ | 1017202001 | 16 | 01/07/2012 |
| SALUD | ANA ROMELIA ZAPATA | 43140568 | 16 | 01/07/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de julio de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTÍCULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Líder de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarra Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



Alcaldía de Medellín



A SOLICITUD DE LA PARTE INTERESADA Y EN CUMPLIMIENTO DE LO PRECEPTUADO EN EL ARTÍCULO 143 DE LA LEY 136 DE 1994; MODIFICADO POR EL ARTICULO 1 DE LA LEY 753 DEL 2002; ARTICULOS 63 Y 64 DE LA LEY 743 DEL 2002, ARTICULO 25 DEL DECR. 2350 DEL 2003 Y EN ESPECIAL POR EL DECR. 968 DE 1995.

CERTIFICA

QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NRO: 1755 DE 29/05/1988 EMANADA DEL MINISTERIO DEL INTERIOR Y JUSTICIA SE EXPIDIÓ PERSONERÍA JURÍDICA A LA JUNTA DE ACCIÓN COMUNAL BARRIO LA AVANZADA CON DIRECCION NRO. CL 107B 23A 90, SEDE ACCIÓN COMUNAL COMUNA 1- POPULAR.

SE ENCUENTRAN VACANTES A LA FECHA LOS SIGUIENTES CARGOS:

DEPORTE, EDUCACIÓN, VIVIENDA.

LA ORGANIZACIÓN NO CUENTA CON TODOS LOS DIGNATARIOS REQUERIDOS EN LOS ESTATUTOS Y NORMATIVIDAD VIGENTE, INCUMPLIENDO LO ESTIPULADO EN LOS ARTICULOS 27, 34 Y 44 DE LA LEY 743 DE 2002.

QUE SU PERSONERÍA SE ENCUENTRA VIGENTE A LA FECHA QUE EL ACTUAL REPRESENTANTE LEGAL DE LA CITADA ENTIDAD CÍVICA SIN ANIMO DE LUCRO ES SU PRESIDENTE, CUYO NOMBRE SE ENCUENTRA INSCRITO EN EL REGISTRO DE LOS DIGNATARIOS DE LAS ORGANIZACIONES COMUNALES DEL MUNICIPIO DE MEDELLÍN.

QUE SUS DIGNATARIOS RECONOCIDOS MEDIANTE AUTO NRO. 16 SON LOS SIGUIENTES :

| CARGO | NOMBRE | CEDULA | AUTO | FECHA |
|---------------|--------------------------------|------------|------|------------|
| OBRA PÚBLICAS | MARIA EUGENIA MARIN AGUIRRE | 42764363 | 16 | 01/07/2012 |
| CULTURA | JUAN CAMILO TORRES SALDARRIAGA | 1128433032 | 16 | 01/07/2012 |
| FISCAL | JUAN CAMILO TORRES SALDARRIAGA | 1128433032 | 16 | 01/07/2012 |
| EMPRESARIAL | WENDY GAVIRIA | 9705141015 | 16 | 01/07/2012 |
| CONCILIADOR 1 | MARIA EUGENIA MARIN | 42764303 | 16 | 01/07/2012 |

QUE EL PERIODO DE LOS CITADOS DIGNATARIOS ESTÁ COMPRENDIDO ENTRE 1 de julio de 2012 AL 30 DE JUNIO DE 2016 (SEGÚN ARTICULOS 30 Y 32 DE LA LEY 743 DEL 2002). OBSERVACIONES: SE EXPIDE PARA TRÁMITES LEGALES, CON UNA VIGENCIA DE SESENTA DÍAS.

Dado en Medellín, el 30 de mayo de 2013

CARLOS VICENTE LINARES LÓPEZ

Lider de Programa - Subsecretaría de Organización Social



Centro Administrativo Municipal – CAM
La Alpujarra Calle 44 No. 52 – 165
Línea Única de Atención a la Ciudadanía 44 44 144
Medellín - Colombia



Alcaldía de Medellín

Referencias

- Alcaldía de Medellín. (2008). *Secretaría de desarrollo Social*. Medellín.
- Anzola, r. (2002). *Administración para pequeña s empresas* (3 edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Bessudo, J. C. (2007). *Improvisación Estratégica*. Bogotá: Planeta.
- Betancur, J. R. (20 de marzo de 2012). *www.eumed.net*. Recuperado el 20 de marzo de 2012, de www.eumed.net/libros/220/1.htmwww.eumed.net/libros2006c/
- Camára de Comercio de Medellín. (2011). *guia de inicio para micro y pequeñas empresas, Medellín ciudad cluster*.Medellín: taller de edicion multimpresos.
- French, W., & Bell, C. (2007). *Dsarrollo organizacional*. Mexico: Mc Graw hill.
- Galeano, E. (2204). *Diseño de proyectos de la investigación cualitativa*. Medellín: Fondo editorial Universidad Eafit.
- González, P. N. (s.f.). *www.bubok.com*. Recuperado el 20 de marzo de 2012, de www.bobuk.es/libros/15436/planificación-estratégica--para-la-mediana-empresa
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Introducción a la Planificaci'on estratégica Aplicada*. Mwxico: Mc Graw Hill.
- Granados, c. H. (s.f.). *www.bdigital.unal.edu.co*. Recuperado el 22 de mayo de 2012, de www.bdigital.unal.edu.co/2253/1/71659988.2010.pdf

Grinnell. (16 de 04 de 2012). *ridiculo513.blogspot.com/2009/08/metodocualitativo.html*.

Recuperado el 16 de 04 de 2012, de

ridiculo513.blogspot.com/2009/08/metodocualitativo.html.

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la investigación* (5Ta edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, R., & Collado, C. y. (2010). *Metodologia de la Investigacion* (5Ta edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, R., & Collado, C. y. (2010). *Metodologia de la investigación* (Quinta edicion ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Hernández, R., & Collado, C. y. (2010). *Metodología de la investigación* (5Ta edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

J, T., A, A., A, J. S., & Gambe, J. (2008). *Administración estratégica, teoría y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Koontz, H. (2012). *Administración una Perspectiva Global* (11 edición ed.). Mexico: Mc Graw Hill.

Koontz, H., & O'donell, I. C. (1985). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Elementos de la Administración*. Mexico: Mc Graw Hill interamericana.

L, H. C., & Jones, G. R. (1996). *Administración Estratégica un enfoque integrado*. Mexico: Mc Graw Hill.

Mintzberg, H. (1987). *www.bdp.org.ar*. Recuperado el 16 de octubre de 2011, de www.bdp.org.ar/facultadcatedras/ep/tecadm/mintzberg_las5psdelaestrategia

Plan de desarrollo, comuna 2. (2006). *Estudio de vocaciones productivas de la comuna 2*. Medellín: Taller de edición multimpresos.

Quin, J., & Mintzberg, H. P. (1995). *El Proceso Administrativo, Conceptos, Contextos y Casos*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

R, D. F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9 edición ed.). Mexico: Pearson.

R, F., & Higuerey, M. (2009). *www.ri.biblioteca.udo.edu.ve*. Recuperado el 16 de octubre de 2011, de www.ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstrewam/123456789/1630/1/32-tesis.ico09f33/pdf

Robbins, s., & Coulter, M. (2005). *Administracion*. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Secretaria de desarrollo social, estudios previos. (2008). Medellín.

Secretaria de Desarrollo Social, p. (2006). *estudios previos*. Medellín: secretaria de desarrollo social.

Stoner, F., & A, J. (1996). *Administración*. Mexico: Mc Graw Hill.

Thompson Jr, A. A. (2008). *Administración estratégica, teoria y casos*. Mexico: Mc Graw Hill.

Velásquez, P. L. (2003). *www.javeriana.edu.co*. Recuperado el 11 de Octubre de 2011, de www.javeriana.edu.co: www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis18.pdf