



Desarrollo y Sociedad

ISSN: 0120-3584

ISSN: 1900-7760

Universidad de Los Andes

Jiménez Restrepo, Diana Marcela; Zarama Valdes, Lina Alejandra; Camilo Urbano, Juan; Girón, Daniel; Castillo, Estéfano; Barberán, Aura María; Pretel-Meneses, Álvaro José; Cortés Salina, Esneyder; Zarama Valdés, Lina Alejandra
Entre la reinversión y la reactivación: el caso del Plan Reactívale Fundación WWB Colombia como estrategia de recuperación económica enfocada en emprendimientos por necesidad
Desarrollo y Sociedad, núm. 93, 2023, Enero-Diciembre, pp. 139-176
Universidad de Los Andes

DOI: <https://doi.org/10.13043/DYS.93.4>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=169175635005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](https://www.redalyc.org)



Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Entre la reinversión y la reactivación: el caso del Plan Reactívale Fundación WWB Colombia como estrategia de recuperación económica enfocada en emprendimientos por necesidad

Diana Marcela Jiménez Restrepo¹, Lina Alejandra Zarama Valdes², Juan Camilo Urbano², Daniel Girón², Estéfano Castillo², Aura María Barberán², Álvaro José Pretel-Meneses³ y Esneyder Cortés Salina²

DOI: 10.13043/DYS.93.4

Resumen

Como estrategia para contener los efectos de la crisis social y económica generada por la pandemia de la COVID-19, la Fundación WWB Colombia diseñó e implementó el Plan Reactívale para fortalecer la actividad económica y comercial de emprendedoras y emprendedores por necesidad del Valle del Cauca, Colombia. Así, el objetivo de este artículo es el de presentar la evaluación de impacto del Plan Reactívale usando la metodología cuantitativa cuasiexperimental *propensity score matching* y métodos cualitativos para validar los impactos logrados. Entre los resultados se tiene que la brecha en términos de la recuperación de ingresos entre los emprendimientos participantes del Plan y los no participantes, fue al menos del 40 % mostrando la importancia de este tipo de programas para fomentar la recuperación económica en este tipo de unidades productivas y la necesidad de diseñar políticas y programas focalizados para el fortalecimiento de los emprendimientos.

Palabras clave: reactivación económica, emprendimientos, evaluación económica, Cali.

Clasificación JEL: C21, C52, I38, M2, L26.

1 Universidad del Valle, Cali, Colombia. Correo electrónico: diana.marcela.jimenez@correounivalle.edu.co

2 Fundación WWB Colombia.

3 Fundación WWB Colombia, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Este artículo fue recibido el 27 de octubre del 2021, revisado el 31 de agosto del 2022 y finalmente aceptado el 30 de noviembre del 2022.

From reinvention to reactivation: The case of Fundación WWB Colombia's Reactivate Plan as a strategy for economic recovery targeting necessity-based entrepreneurship

Diana Marcela Jiménez Restrepo⁴, Lina Alejandra Zarama Valdés⁵,
Juan Camilo Urbano⁵, Daniel Girón⁵, Estéfano Castillo⁵, Aura María
Barberán⁵, Álvaro José Pretel-Meneses⁶ y Esneyder Cortés Salina⁵

DOI: 10.13043/DYS.93.4

Abstract

As a strategy to contain the effects of the social and economic crisis produced by the COVID-19 pandemic, Fundación WWB Colombia designed its Plan Reactivate to strengthen the economic and commercial activity of necessity-based entrepreneurship in Valle del Cauca. Using quasi-experimental quantitative methodology Propensity Score Matching (PSM) and qualitative methods, we found that the gap in terms of revenue recovery between the entrepreneurship participating in the Plan and the non-participants was at least 40%, showing the importance of this type of program to promote economic reactivation of these productive units and the need for targeted policies to strengthen them.

Keywords: Economic recovery, entrepreneurship, economic evaluation, Cali.

JEL Classification: C21, C52, I38, M2, L26.

4 Universidad del Valle, Cali, Colombia. Email: diana.marcela.jimenez@correounivalle.edu.co

5 Fundación WWB Colombia.

6 Fundación WWB Colombia, Universidad del Valle, Cali, Colombia.

This paper was received on October 27, 2021, revised on August 31, 2022, and finally accepted on November 30, 2022.

Introducción

El 11 de marzo del 2020, luego de la expansión y propagación del nuevo virus causante de la enfermedad COVID-19, la Organización Mundial de la Salud decide caracterizarlo como una pandemia. Como respuesta a esto, la gran mayoría de gobiernos del mundo implementaron medidas de confinamiento obligatorio, tendientes a reducir el contagio en sus países, bajo el riesgo de restringir el funcionamiento de sus economías. Como resultado, los efectos por los cierres dentro y entre países no se hicieron esperar, a tal punto que, la actual coyuntura ha sido catalogada como la recesión económica más profunda después de la acontecida como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial (Banco Mundial, 8 de junio del 2020).

Si bien todos los sectores económicos se vieron afectados, los impactos son heterogéneos. Por ejemplo, las actividades asociadas a la hotelería, el turismo, la industria manufacturera, el comercio al por mayor y menor y las actividades comerciales, han sufrido reducciones considerables en la demanda de productos y servicios. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) (2020a), las afectaciones en estos sectores conllevarán una pérdida de 8.5 millones de empleos. Situación crítica, considerando que tanto las microempresas como los trabajadores por cuenta propia representan el 70 % del empleo total en actividades de comercio al por menor y el 60 % en actividades relacionadas con el turismo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020b).

América Latina se ha caracterizado por tener economías altamente informales y vulnerables (Fajardo *et al.*, 2016) como consecuencia de la predominante baja productividad de sus mercados y precariedad salarial (Pizarro, 2021). A lo anterior se suma la alta y persistente desigualdad social, con un índice de Gini de 0.46, ineficiente manejo de recursos fiscales y precarios mercados laborales; con un 90 % de empleo informal (OIT, 2020a) en el que, a su vez, existen segmentos: autoempleados (cuenta propia) y trabajadores de unidades productivas que lo hacen en la informalidad, que en Colombia para el 2018 representaba el 60 % de las firmas (Fernández, 2020). Esto explica parte de la reducida capacidad de respuesta de los países latinoamericanos ante las consecuencias sociales y económicas de la emergencia sanitaria por COVID-19.

En Colombia, las medidas de aislamiento obligatorio iniciaron el 25 de marzo del 2020 –con graduales modificaciones tendientes a su flexibilización (Ministerio de Salud, 2020)–, sin duda afectaron al sector informal de la economía, en especial a los negocios pequeños (Alfaro *et al.*, 2020), configurándose como un sector de prioritaria atención dada su magnitud en la economía nacional, como bien se plantea desde el Centro de Estudios Sobre Desarrollo Económico (2020, p. 1), cuyas estimaciones de la informalidad a partir de la afiliación al sistema subsidiado de salud cuentan que “más del 50% de los trabajadores trabajan en actividades informales, es decir, vive ‘al diario’, con bajos ingresos y escasos ahorros”. Lo anterior implica una mayor vulnerabilidad para este tipo de trabajadores ante la contención de la propagación del virus, pues dificulta que la mayoría salga a la calle a realizar la actividad económica con la cual satisface sus necesidades básicas.

En este contexto y ante la importancia de apoyar este tipo de negocios, la Fundación WWB (FWWB) Colombia diseñó e implementó un plan de acción para atender las necesidades de la población emprendedora de subsistencia del Valle del Cauca con miras a su reactivación económica, llamado Plan Reactívale (PR). Este plan, que tuvo una duración de seis meses, entre junio y diciembre del 2020, se organizó alrededor de las siguientes acciones claves: formación y asesoría en contenidos empresariales, financieros y de liderazgo; asistencia alimentaria, como respuesta a la creciente vulnerabilidad social y económica; entrega de capital de trabajo como impulso a la reactivación/recuperación económica y acciones complementarias enfocadas en el fortalecimiento comercial. Así, este artículo presenta los resultados de la evaluación de impacto del PR mediante una metodología cuasiexperimental con un modelo *propensity score matching* (PSM) y complementada con análisis cualitativos para profundizar en los resultados hallados con el PSM.

Aparte de esta introducción, en este documento se presenta una breve revisión de literatura sobre programas y metodologías de evaluación de impacto que permitan situar los aportes del ejercicio realizado. También, se exponen las características del PR, sus componentes y objetivos para, posteriormente, aplicar la metodología del PSM junto con los análisis cualitativos y así mostrar los resultados del PR; por último se exponen las conclusiones.

I. Revisión de literatura

A. Impactos de la crisis sobre los micronegocios

La COVID-19 tuvo distintos impactos en las economías y negocios en diferentes dimensiones, entre ellos, la limitación de la producción, la reducción del intercambio, la interrupción de las cadenas de valor, el cese de actividades laborales y la disminución de los ingresos laborales, todos con potencial para causar una crisis financiera. No obstante, las consecuencias del aislamiento afectaron más a los emprendimientos, en particular las micro y pequeñas empresas de América Latina, específicamente del sector de hotelería y restaurantes que abarcan el 77 % de la actividad económica (Arreaza *et al.*, 2021; Hu-Chan *et al.*, 2021). Los impactos de liquidez, debido al confinamiento, afectaron en gran medida a las pymes puesto que no contaban con la rapidez para convertir sus activos en efectivo y cubrir sus obligaciones monetarias de corto plazo, poniéndolas en un mayor riesgo de quiebra y con pocas alternativas para acceder a microcréditos (Cacho y Espinoza, 2020).

De acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2020, citado en *Portafolio*, 2021), "de cada 100 empresas, aproximadamente 75 manifiestan haber presentado una disminución de su flujo de efectivo en el 2020" (párr. 1); en Colombia las pymes componen cerca del 90 % del sector productivo, generando el 81 % de empleos y alrededor del 45 % del producto interno bruto. Por lo que las medidas adoptadas por la emergencia sanitaria afectaron el consumo en los hogares, y por ende, a las empresas con caídas del 87.6 % en sus ventas (Patiño-Folleco, 2022). Con todo, las pymes vieron una alternativa en el comercio electrónico para mantenerse en el mercado, estrategia que presentó un alto crecimiento durante la pandemia y que las llevó a adaptarse a los procesos de transformación de la era digital y a mejorar sus ventas.

B. Evaluación de programas de asistencia económica: un desafío por solucionar

En América Latina y en Colombia, donde la informalidad laboral abarca poco menos de la mitad de la actividad económica, escasean las evaluaciones a los programas dirigidos a emprendimientos del sector informal o por necesidad

(Navarro, 2018). Entre las principales razones de lo anterior se encuentra la poca información sistematizada de los programas (fase de diseño, implementación y resultados) y la exigua consciencia en cuán importante es tomar decisiones basadas en la evidencia (Ferraro y Stumpo, 2010).

En Colombia estos programas son dirigidos a aquellos emprendimientos que surgen en un contexto de oportunidad y que tienen posibilidades de crecer, excluyendo aquellas unidades de negocio que emergen como una vía para la generación de ingresos en un contexto vulnerable, los cuales, según el Conpes 3956 del 2019, deben ser tratados con otra política de inclusión productiva, como es el caso de los programas del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en los que se plantea una ruta que ayuda en el fortalecimiento de las actividades productivas y empresariales.

Los negocios que operan en la informalidad, al ser pequeñas unidades de negocio con baja productividad, con poco capital humano y financiero, estuvieron en mayor desventaja a la hora de enfrentar la crisis, como las generadas por el cierre de mercados para contener la expansión de la COVID-19. Se reforzó la trampa de pobreza en la que, tanto dueños como empleados, viven por la reducción de los ingresos de la actividad económica (La Porta y Shleifer, 2014) y porque, además, el carácter informal de la unidad de negocio no les permitió acceder a los planes de salvamento económico que los gobiernos ofrecieron como apoyo a la crisis económica por la COVID-19. Sin embargo, una medida que sí funcionó fueron los programas de transferencias monetarias a las personas en condiciones de vulnerabilidad económica, como ya lo habían mostrado Filmer *et al.* (2018).

Los programas de transferencias monetarias fueron la bandera de los gobiernos para proteger los ingresos y tratar de garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas, procurando, al menos, el bienestar material, de manera que las personas pudieran seguir las medidas de distanciamiento social y evitar el riesgo de contagio por COVID-19. La Cepal realizó el ejercicio comparativo para diez países de Latinoamérica, mostrando por pares de naciones la aplicación de los respectivos programas de transferencia y evaluándolos en tres aspectos: rapidez en la asistencia, cobertura y suficiencia. Entre las recomendaciones finales está que los gobiernos establezcan condiciones mínimas de protección social a la población vulnerable para así poder atender mejor y más rápido otra posible crisis social y económica (Blofield *et al.*, 2020).

Entre los casos de programas de asistencia económica y productiva que han sido documentados está el del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2011), institución que efectuó la evaluación de impacto al programa de capital semilla del Servicio de Cooperación Técnica en Chile, en el que se ofrecía un subsidio económico no reembolsable. Según tres objetivos de este programa, se evaluaron los resultados en (i) el crecimiento de las ventas, (ii) el número de trabajadores contratados y (iii) el acceso de las empresas participantes a otras fuentes de financiamiento. Entre los resultados, después de usar la metodología PSM, se tuvo que para una muestra de 682 pequeñas empresas (378 como grupo de tratamiento y 304 como grupo de control) el programa no tuvo un impacto significativo en el incremento de las ventas, ni en el acceso a financiamiento. Lo anterior puede atribuirse a la temprana etapa de desarrollo en la que se encontraban las empresas, la falta de variables de control significativas y la falta de registros que permitieran un análisis econométrico más robusto. No obstante, cabe destacar que el requerimiento de generación de empleo sí tuvo éxito, siendo el principal objetivo del programa, donde seis empresas con menos de un año de funcionamiento lograron apalancar su operación contratando más trabajadores y demostrando resultados positivos.

Otro programa de capital semilla en Chile fue implementado por la Corporación de Fomento de la Producción, siendo uno de los programas más antiguos en Latinoamérica y con el cual se promueve la creación y sostenimiento de nuevos negocios mediante fondos económicos no reembolsables. Para evaluar los resultados de este programa se tuvo en cuenta una ventana de observación entre el 2008 y el 2012, donde se analizaron 543 negocios (69 % corresponde al grupo de tratamiento). Entre los principales hallazgos de la metodología de regresión de diferencia en diferencia se destaca que los negocios que recibieron el capital semilla tuvieron un 9 % más de posibilidades de generar ventas; para aquellos que ya contaban con algún nivel de ventas se evidenció un 17 % más de probabilidad de que estas aumentaran en comparación con el grupo de control (Navarro, 2018).

Resultados similares hallaron Fuentes y Dresdner (2013), quienes usaron una función de riesgo para evaluar el efecto de un programa de capital semilla en el sur de Chile; el programa se caracterizó por acompañar nuevas firmas que se destacaran por ser innovadoras. Para un análisis longitudinal durante nueve años, evaluaron la supervivencia de 76 firmas y encontraron evidencia positiva y

significativa de los subsidios recibidos con una mayor tasa de supervivencia en comparación con aquellas que no recibieron ningún tipo de apoyo económico.

Programas similares en Colombia que reconocen los obstáculos relacionados con el acceso de capital semilla por parte de emprendimientos (Naranjo *et al.*, 2011) están dirigidos a negocios en etapa temprana y con potencial de crecimiento, dejando de lado los pequeños negocios de funcionamiento barrial que se crean como respuesta a una necesidad económica y a las barreras de acceso al mercado laboral formal (Naranjo *et al.*, 2011; Reza *et al.*, 2013). Un ejemplo de esta situación es el programa Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), que se enfoca en emprendimientos liderados por aprendices, practicantes universitarios o profesionales colombianos, facilitando el acceso a capital semilla.

En el 2014 el Sena realizó la evaluación de impacto de la iniciativa Fondo Emprender a una muestra de 964 beneficiarios con proyectos viables (grupo de tratamiento) y 952 usuarios con proyectos no viables como grupo de control (Econometría, 2014). Paradójicamente, aunque en este estudio se mencionan varias críticas al Fondo Emprender, entre ellas la evaluación deficiente que se hace a la formación para el emprendimiento que es ofrecida, la insuficiente focalización en los sectores económicos más necesitados de apoyo, en la que se tengan en cuenta, además, las particularidades de las regiones, lo poco amigable de la plataforma de registro al Fondo y, en general, el escaso acompañamiento por parte de los gestores del Fondo desde la fase de postulación hasta la de ejecución que, de entrada afectan los logros que puede alcanzar este programa; la evaluación de impacto del mismo siguió su curso utilizando el método de control por observables, que tiene como limitación adicional dejar por fuera algunas características de los emprendedores, como sus capacidades empresariales en términos de liderazgo y aversión al riesgo, que impactan en el desempeño de sus unidades productivas, pero que no son directamente medibles y por tanto no se pueden incluir en el modelo. Pese a lo anterior y a que es una limitación o un sesgo que quien aborde estos temas debe afrontar, asumiendo que los grupos conformados pueden compararse, entre los impactos del Fondo Emprender en los negocios atendidos se destacan: (i) el incremento de la probabilidad, en 46 puntos porcentuales, de que la empresa siga funcionando; (ii) únicamente en el caso de emprendimientos de población vulnerable se observó un impacto positivo en las ventas y (iii) la generación de empleo se vio impactada positivamente, siendo la mayoría plazas formales.

Del ejercicio de revisión de literatura queda un reto grande para afrontar en el futuro. A pesar de que en la práctica se sepa de la existencia de programas que otorguen capital semilla a población emprendedora, máxime en contextos como el actual, de crisis social y económica mundial, para el caso de América Latina no existe información sistematizada de evaluaciones de impacto para este tipo de programas. Sospechamos que esto ocurre porque existe un sesgo de exclusión hacia estas unidades productivas, a las cuales muy poco se les reconoce su importancia en el desarrollo económico y por la tendencia a ignorar la urgencia de evaluar y corregir la implementación de programas, incluso de políticas, de asistencia a la población vulnerable. En este orden de ideas, este artículo también tiene como objetivo aportar a la literatura de esta temática, brindando evidencia de los efectos de un programa de reactivación económica en emprendimientos por necesidad que fueron afectados por la crisis económica y social ocasionada por la COVID-19, reconociendo la alta vulnerabilidad del sector informal y la necesidad que presentan estas unidades productivas, por recibir apoyo técnico y financiero por parte de entidades públicas y privadas.

II. Plan Reactívale: solución propuesta por la Fundación WWB Colombia a la crisis económica para los emprendimientos por necesidad

Partiendo de su misión, la FWWB Colombia diseñó el PR orientado al fortalecimiento de emprendimientos por necesidad, entendidos como aquellas unidades productivas creadas en respuesta a la ausencia de oportunidades de empleo y condiciones de vulnerabilidad económica (Álvarez-Sousa, 2019). Es un plan transitorio de asistencia cuyo propósito es el de recuperar y reactivar la actividad productiva de las personas emprendedoras vinculadas de manera directa o indirecta a los programas de capacitación de la Fundación. En principio, fue implementado entre los meses de junio a diciembre del 2020, en diez municipios del Valle del Cauca, siguiendo cuatro macrocomponentes de acción, a los que accedieron todos los beneficiarios:

1. *Asistencia técnica*: procesos de capacitación y asesorías empresariales para determinar las posibilidades de reactivar el negocio mediante la planificación, definición de necesidades y

pasos a seguir para enfrentar el escenario posterior a la emergencia sanitaria.

2. *Asistencia financiera*: entrega de capital de trabajo no reembolsable, en función de las condiciones que favorezcan la reactivación de la actividad productiva y previa presentación de un proyecto de inversión basado en el análisis de las condiciones de cada negocio.
3. *Asistencia alimentaria*: entrega de hasta tres mercados a cada persona vinculada al Plan.
4. *Asistencia comercial*: diseño e implementación de estrategias de conexión comercial entre emprendedoras/es o con otras empresas para favorecer encadenamientos productivos.

Además de estos componentes, el PR brindó herramientas que facilitaron el acceso al entorno digital mediante el préstamo de tabletas y tarjetas sim, con recarga de datos, para los/as beneficiarios/as que tenían limitaciones en el acceso a las aulas virtuales por donde se proyectaron las capacitaciones.

El PR se implementó en tres fases. La primera enfocada en *población activa* de las rutas de capacitación Yarú 2019 y 2020 (principal programa de la FWWB Colombia). La segunda orientada a la *población egresada* de distintos programas de capacitación (MED, Ruta Yarú, Liderazgo, entre otros) desarrollados en los años 2017 y 2018; y la tercera con personas *emprendedoras* que no habían participado de ninguna oferta de la organización y que fueron referenciadas por las organizaciones aliadas.

Así las cosas y considerando las diferentes características socioeconómicas de la población beneficiaria, la Fundación diseñó una metodología de segmentación con el fin de ofrecer una atención focalizada que respondiera a las particularidades de cada subpoblación. Esta segmentación tuvo como sustento los siguientes planteamientos para clasificar a los más afectados por la crisis que ha causado la emergencia sanitaria por COVID-19:

- Sectores como los de alojamientos, industrias manufactureras y el comercio tuvieron un alto impacto negativo a raíz de la crisis económica; otros, como los sectores financiero, minero y de construcción sufrieron un impacto medio, mientras actividades como la enseñanza y la administración

pública un impacto bajo. Estas afectaciones ocasionaron repercusiones graves en la liquidez y el capital de las empresas, provocando que 1250 millones de trabajadores en todo el mundo se encuentren en riesgo de perder su empleo (OIT, 2020).

- Las unidades productivas se pueden clasificar en vulnerables y no vulnerables, dependiendo de la pertenencia a sectores o actividades económicas con gran afectación por las dinámicas de consumo en el corto y mediano plazo, así como la pérdida de liquidez, entendiendo esta como la suma del efectivo y equivalentes con otros activos corrientes (Eslava e Isaacs, 2020).
- De lo anterior, para el PR los negocios más vulnerables se definieron como aquellos que presentaron fuertes caídas en la demanda de sus productos y servicios, cuyos ingresos no les permitieron cubrir futuros gastos, como pagos de nómina y alquileres. Con esta claridad, se agruparon a los beneficiarios de la FWWB Colombia teniendo en cuenta estas condiciones: (i) vulnerabilidad según rama de actividad económica; (ii) pérdida de los ingresos operacionales en tanto músculo financiero de los emprendimientos; y (iii) lugar donde funciona el negocio, como un indicador de aproximación a los costos fijos del negocio por asumir durante y después de las medidas de confinamiento obligatorio.

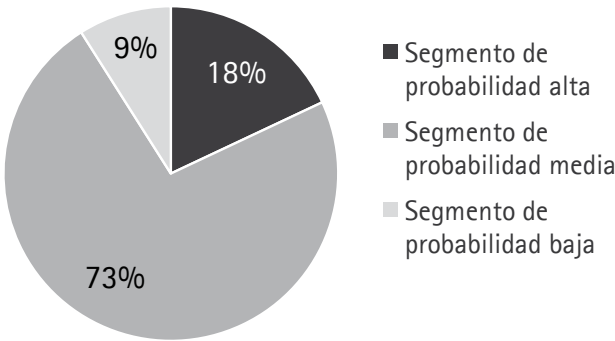
Como resultado se crearon tres grupos de negocios clasificados en concordancia con sus posibilidades de recuperación en el corto plazo, y de acuerdo con sus contextos de vulnerabilidad:

- *Probabilidad alta (grupo C)*. Compuesto por emprendimientos que no cuentan con barreras para su funcionamiento, en tanto ingresan como: (i) actividades con menor vulnerabilidad, (ii) funcionan al interior de las viviendas de los usuarios o en locales propios y (iii) no han sufrido una pérdida total de los ingresos por ventas del negocio. En este segmento se encuentra el 18 % de los emprendimientos.
- *Probabilidad media (grupo B)*. Formado por emprendimientos con al menos una de las siguientes características: (i) pertenecen a un sector vulnerable de la economía, (ii) han experimentado pérdidas parciales o totales de sus ingresos y (iii) la ubicación del emprendimiento está en la calle o en un local alquilado. A este segmento pertenece el 73 % de los emprendimientos.

- *Probabilidad baja (grupo A).* Reúne los negocios (9 %) que cuentan con las tres barreras: (i) actividades económicas vulnerables, (ii) han sufrido una pérdida total de sus ingresos durante la crisis y (iii) su funcionamiento se presenta en un lugar externo a la vivienda, la calle o en locales alquilados.

Con estos criterios de segmentación, fruto de un diagnóstico de necesidades y afectaciones, se identificaron los negocios que resultaron más impactados. La figura 1 muestra la distribución de estas unidades productivas en los distintos segmentos, permitiendo ajustar el PR a las particularidades propias de estos emprendimientos, con miras a que el diseño de las capacitaciones y de los planes de ayuda se ajustara a las realidades de los negocios y así ampliar la probabilidad de su recuperación económica.

Figura 1. Segmentos de probabilidad de reactivación



Fuente: Fundación WWB Colombia (2022).

III. Impactos del confinamiento por COVID-19 en la población beneficiaria del Plan Reactívale

Antes de la crisis, los emprendimientos beneficiarios del PR generaban ingresos brutos totales por más de 6000 millones de pesos. Con la aplicación de las medidas de aislamiento obligatorio estos bajaron hasta 2400 millones de pesos, representando una reducción del 61 % que, además de afectar la economía personal de más de 3000 personas emprendedoras participantes, significó un compromiso en el bienestar de los hogares dependientes de sus ingresos, por lo tanto, el efecto se trasladó a 6904 personas.

Lo anterior no sorprende, pues el 81 % de ingresos de los hogares proviene de los emprendimientos, de los cuales el 45 % se considera como complementario, mientras que para el 36 % es la fuente principal de ingresos. Por esto, el 92 % de los emprendimientos experimentó reducciones en sus ingresos, ya sea una pérdida total (31 %) o parcial (61 %). Por otro lado, en promedio, antes de las medidas de aislamiento los negocios inscritos en el Plan tenían ventas iguales a \$ 2 502 996, las cuales se redujeron a \$ 958 644.

Las actividades económicas con mayor representatividad dentro de las personas beneficiarias del Plan son: accesorios personales (6.5 %), alimentos de la canasta familiar (15 %), confecciones (16 %), peluquerías (13 %) y restaurantes (17 %). En el cuadro 1 se muestra que la pérdida de ingresos para las anteriores, durante el confinamiento estricto, osciló entre el 40 % y el 70 %. Las peluquerías y actividades personales tuvieron la mayor reducción de ingresos, en contraste con los establecimientos que comercializan alimentos y otros productos básicos de la canasta familiar, por lo cual, las tiendas presentaron las menores afectaciones.

Cuadro 1. Cambios en los ingresos en actividades más representativas. Plan Reactivate, junio-diciembre 2020

Actividades económicas	Ventas antes de la crisis (\$)	Ventas durante la crisis (\$)	Caída de ingresos (%)
Accesorios personales	1 643 458	512 196	69
Alimentos y productos de la canasta familiar	3 507 417	1 856 774	47
Confecciones	1 748 220	555 842	68
Peluquerías y servicios personales	1 576 067	473 355	70
Restaurantes y servicios personales	3 097 048	1 002 842	68

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

Además de los impactos en los ingresos por ventas de estos emprendimientos, las medidas de aislamiento trajeron consigo múltiples dificultades para su funcionamiento, entre las principales y en orden: reducción de la demanda de su bien o servicio, déficit en sus flujos de caja e insuficiencia de activos para operar.

IV. Evaluación de impacto del Plan Reactívale, ¿qué resultados produjo en los emprendimientos por necesidad?

A. Contextualización metodológica

Como parte de las acciones de análisis y producción de conocimiento orientadas al fortalecimiento de la oferta de la FWWB Colombia, el PR del año 2020 contó con un esquema de medición que permitió realizar acciones de monitoreo y evaluación, contrastando datos para asegurar la calidad y veracidad de los registros de información recolectados, los cuales aquí empleamos garantizando el anonimato de la fuente primaria y el respeto por su decisión de participar o no en el levantamiento de la información. De hecho, se cuenta con la autorización de uso de datos recolectados en las encuestas a los emprendedores participantes del estudio, así como también con los consentimientos informados y la autorización del tratamiento de la información recolectada a través de la metodología cualitativa. Por otro lado, para enfrentar los desafíos éticos que implica la evaluación de impacto del PR, se renuncia a cualquier conflicto de intereses con la intención de ofrecer un objetivo de los resultados aquí hallados.

Otras de las implicaciones éticas que deben atenderse cuando se realiza una evaluación de impacto es la de excluir a un grupo de personas que cumplen con todas las características para ser beneficiarias del programa pero que son necesarias para poder evaluar la iniciativa y que se usan para conformar, artificialmente, el grupo de control empleando metodologías cuasiexperimentales como el PSM que desarrollaron Rosenbaum y Rubin (1983). En este caso, el grupo artificial de control fue constituido por los emprendedores inscritos a la primera fase del Plan, en el 2021 y que aún no habían iniciado el proceso de capacitación.

Para este análisis se utilizó un esquema de línea de base (LB) y línea de comparación (LC) aplicado mediante instrumentos de diagnóstico orientados a medir características personales, familiares y operativas de los emprendimientos. Como LB, durante la inscripción e inicio de las asesorías de la población se lograron recolectar datos de 3085 emprendedores/as. En la LC, durante los meses de noviembre y diciembre del 2020, se realizó el levantamiento de información a 2610 negocios inscritos en las tres fases del PR.

Por otra parte, con el objetivo de continuar apoyando la reactivación económica de los pequeños negocios en el 2021, la Fundación nuevamente implementó el PR en su versión 2.0, continuando con el esquema de medición aplicado en el 2020. De esta manera, se cuenta con una LB de su primera fase del 2021 constituida por 1588 pequeños negocios, teniendo así información de las unidades productivas que participaron del PR 2020 y de los negocios que entrarían a participar en la versión del 2021. Ambos grupos cuentan con características observables a nivel de personas y de los negocios, lo que da la posibilidad de aplicar un ejercicio de evaluación de impacto de la iniciativa implementada por la Fundación.

Nuestro grupo de tratamiento corresponde a los negocios que participaron en el PR en el 2020 y de los que se cuenta con información de LC (2610 negocios). Para la construcción del grupo de control se hizo uso de los negocios que se inscribieron en el PR 2021 y que en el momento del levantamiento de la información de LB no habían participado del acompañamiento (Gertler *et al.*, 2016), los cuales fueron 1588 unidades productivas.

Aquí debemos reconocer que estamos proponiendo un grupo artificial de control, como se precisa hacer para poder efectuar las evaluaciones de impacto cuando no se cuenta con un grupo de control como tal, como es nuestro caso y de esta manera poder analizar los posibles efectos y resultados que se pueden atribuir al PR, identificando la relación causal entre la iniciativa y los resultados. Así, el método que se utilizó fue el PSM que consiste en emparejar las unidades del grupo de tratamiento, las que pasaron por el programa, con unidades que no hayan pasado por la intervención (grupo artificial de control) a partir de características observables y, en lo posible, exógenas o que no hayan sido afectadas previamente por la Fundación; en últimas, lo que se pretende es identificar el conjunto de unidades que no participaron en el programa que

cuenten con características similares a las unidades que pertenecen al grupo de tratamiento (Gertler *et al.*, 2016).

En términos técnicos, con la metodología PSM se calcula la probabilidad de que una unidad se inscriba al programa, teniendo en cuenta los atributos de ambos grupos (tratamiento y control) y permitiendo analizar el efecto de las características observables en la probabilidad de participar en el programa (Gertler *et al.*, 2016). Es importante considerar que solo se deben incluir características que no se vean afectadas o influenciadas por la participación en la iniciativa y con ello, procurar garantizar la condición de exogeneidad. Por tanto, se tiene la ecuación (1).

$$Pr(D) = Prob(D = 1/X) = E(D/X) \quad (1)$$

Donde, $Pro(D)$ es la probabilidad condicionada de recibir el tratamiento dado el vector de características observables X . D es una variable dicotómica que toma el valor de uno para quien participó en el programa y de cero en otro caso. $Pro(D)$ corresponde a una función de probabilidad que se puede estimar haciendo uso de un modelo Logit o Probit.

Con la estimación de (1) se obtiene la probabilidad de participación o el *pscore* que luego permite hacer uso del método del vecino más cercano para emparejar a las unidades que participaron y las que no, teniendo en cuenta la distancia del *pscore* calculado. Así, se agrupa a las unidades que tengan la menor distancia entre sí, siendo posible que una misma unidad del grupo de control pueda estar emparejada con más de una unidad del grupo de tratamiento (Vélez *et al.*, 2012).

Luego, para realizar el cálculo del impacto que es atribuible al programa o a la iniciativa, una vez hechos los emparejamientos, se cuantifica el efecto medio del tratamiento que analiza los promedios de la variable de resultado para ambos grupos, evaluando si dicha diferencia es o no estadísticamente significativa.

Como complemento a la metodología PSM y teniendo en cuenta que para la Fundación es pertinente evaluar el impacto de sus programas, se realizaron tres grupos focales con el propósito de verificar los resultados del modelo (1) y encontrar otras regularidades a partir de los resultados que los ejercicios de línea de tiempo dieron para reconstruir la experiencia vivida por cada emprendedor/a, en términos de identificar los retos y dificultades para el desarrollo del negocio, las acciones o estrategias para superarlos, y las fortalezas y oportunidades para el

funcionamiento del negocio durante la crisis de la COVID-19, a lo largo del 2020 y parte del 2021. Esto con el fin de comparar la experiencia que cada segmento tuvo frente a la recuperación de su negocio y el rol que el PR desempeñó en dicha reactivación, considerando que cada grupo participó en el Plan en momentos distintos de la crisis social y económica debida a la pandemia. Es decir, contamos con la participación de ocho personas del grupo de tratamiento, egresadas del 2020, y siete participantes del grupo de control (2021), en ambos contando con igual representación de mujeres y hombres. Los negocios participantes cubrieron los sectores de servicios (reparación y mantenimiento de vehículos, animación y recreación de eventos, mantenimiento de celulares), comercio (misceláneas, tiendas de abarrotes, venta de muebles y venta de repuestos de vehículos) y producción (confecciones, trabajos con madera, elaboración y venta de arepas).

Al grupo de la población egresada del PR 1.0 (tratamiento) se le preguntó sobre la vinculación y participación en el PR 1.0, comprendiendo que, a este corte, se abarcan las medidas de aislamiento más estrictas del 2020 y la participación en el Plan durante el segundo semestre del 2020 y luego de egresar del PR 1.0, hasta inicios del 2021, que corresponde al período para el cual ya se estaría en un escenario de recuperación.

Al grupo de población vinculada al PR 2.0 (control) se le consultó sobre su situación desde el inicio de las medidas de aislamiento obligatorio en marzo del 2020 hasta diciembre del mismo año, período que abarca el comienzo de la emergencia internacional y sus medidas más estrictas, susceptibles de comparación con el grupo de tratamiento y lo vivido a inicios del 2021 donde empiezan con su participación en el Plan hasta junio del mismo año que demarca el escenario de recuperación y egreso del Plan.

Al tratarse de un ejercicio retrospectivo, ejecutado los meses después de egresar de los planes, los grupos focales tienen como principal limitación el depender de la precisión individual de los recuerdos. Aunque la metodología buscó emplear preguntas de control para situar y controlar el flujo de recuerdos de los participantes, nunca puede garantizarse en ejercicios de este tipo la calidad de la memoria. Por otro lado, al igual que las limitaciones del PSM, la existencia de un grupo de control artificial dificulta la comparación de los grupos y sus experiencias, en tanto el paso por el Plan para ambos grupos constituyó un pilar central que, desde sus perspectivas, organizaba la comprensión de la pandemia como coyuntural.

B. Algunas características de los grupos de tratamiento y control

Dado el objetivo misional de la Fundación, la muestra la constituyen principalmente mujeres (más del 80 %) con una edad promedio entre 38 y 45 años, cuyo máximo grado de escolaridad alcanzado es principalmente la secundaria. Los emprendimientos se ubican en actividades económicas que suelen presentar altos grados de informalidad como son los sectores de servicios, restaurantes y confecciones. Pese a que la edad promedio desde que fueron creados los emprendimientos supera los cinco años, evidencian vulnerabilidades que ponen en riesgo su continuidad como la incapacidad para asumir la totalidad de los costos, al no considerar el pago de un salario fijo como emprendedor/a y depender de un tercero que subsidie los gastos mensuales de la unidad productiva. Estas y más características se resumen en el cuadro 2.

Cuadro 2. Características de los emprendedores según grupo de tratamiento y de control

Variable	Promedio grupo de tratamiento (%)	Promedio grupo de control (%)	p-valor
% de mujeres	88	83	0.000***
% de hombres	12	17	0.000***
% de educación primaria	20	24	0.002***
% de educación secundaria	47	50	0.050**
% de educación técnica	31	25	0.000***
% de educación superior	2	1	0.000***
Promedio de edad del (la) emprendedor(a)	39 años	44 años	0.000***
% industrias manufactureras	14	13	0.008**
% actividades de comercio	12	13	0.378
% actividades de servicios	8	9	0.701
% actividades de servicios personales	13	10	0.679
% actividades de confecciones	16	15	0.872
% actividades de restaurantes y comidas	17	8	0.000***
% estructura de costos subsidiada	53	49	0.004***
% estructura de costos asumida por el negocio	47	51	0.004***

(Continúa)

Variable	Promedio grupo de tratamiento (%)	Promedio grupo de control (%)	p-valor
% que se paga salario como emprendedor/a	11	5	0.000***
% que no se paga salario como emprendedor/a	89	95	0.000***
% con capacidad de asumir costos fijos del negocio	55	71	0.000***
% sin capacidad de asumir costos fijos	45	29	0.000***
Promedio de años del negocio desde su creación	7 años	5 años	0.000***
% que usa redes sociales en el negocio	42	48	0.000***
% que no usa redes sociales en el negocio	58	52	0.000***
% ventas de contado	72	84	0.000***
% ventas de crédito	28	16	0.000***

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$.

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

C. Covariables utilizadas

Las variables que se muestran en el cuadro 2 corresponden a características observables de los/as emprendedores/as y sus negocios, para las cuales la Fundación tuvo nula injerencia en sus orígenes, es decir, los emprendimientos que llegan a los programas de la Fundación ya tienen determinado el sexo del propietario, el nivel educativo de la emprendedora o del emprendedor, el sector económico y la estructura financiera inicial de los negocios, por ende, son condiciones exógenas en nuestro análisis. En consecuencia, a nivel de las personas, se hizo uso del género y los grados de escolaridad mientras para que para los negocios se trabajó con las variables que dan cuenta del estado del negocio y de prácticas empresariales: (i) el tipo de estructura de costos del negocio, esto es, si la estructura del negocio es subsidiada por alguien más o es completamente asumida por el negocio, (ii) la antigüedad del negocio, (iii) las modalidades de las ventas del mismo: si es a crédito o a contado, (iv) la tenencia de registro mercantil, (v) el reconocimiento de un salario y (vi) el uso de redes sociales.

Como variable de resultado se usaron los niveles de ventas mensuales una vez relajadas las restricciones de movilidad y de apertura de los negocios impuestas por el Gobierno central para combatir los contagios de COVID-19; dicha información corresponde a los datos recolectados en los meses de diciembre y enero, para los grupos de tratamiento y control. Se compararon los valores promedio de ventas actuales de ambos grupos con el fin de estimar el efecto en los ingresos que se puede atribuir a la participación en el PR.

D. Impacto del Plan Reactívale en los ingresos de los emprendimientos: resultados del propensity score matching

Para el desarrollo del PSM se usó la metodología del vecino más cercano para así realizar el emparejamiento, construyendo subgrupos en una muestra de 1582 observaciones; tanto para el grupo de tratamiento como para el de control, utilizando el conjunto de variables con comportamiento similar entre los grupos y que atendiera tanto la dimensión de características personales como del negocio. Los resultados del emparejamiento son los que se muestran en el cuadro 3, señalando la significancia estadística de las covariables utilizadas.

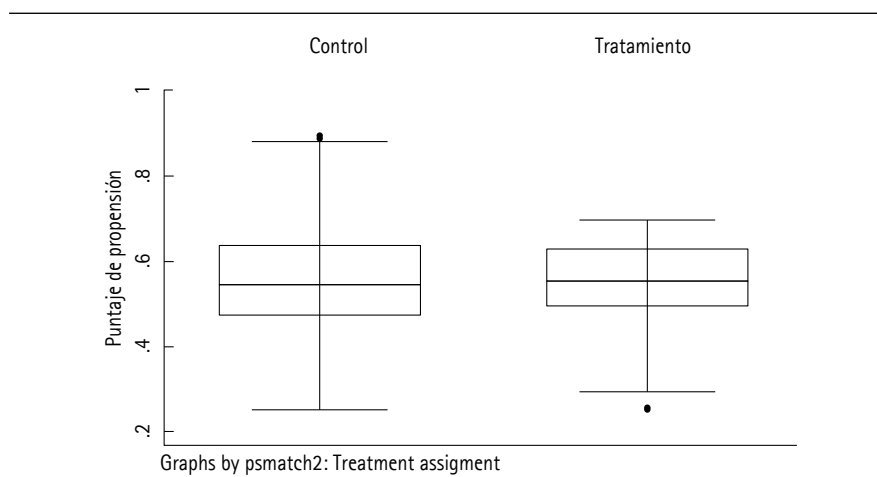
Cuadro 3. Emparejamiento del vecino más cercano

Variable	Coefficiente
Género	0.3***
Escolaridad	0.15***
Estructura de costos	- 0.13***
Registro mercantil	0.4***
Antigüedad del negocio	0.2***
Reconocimiento de salario	0.5***
Tipo de ingresos	- 0.42***
Uso de redes sociales	- 0.18***
Constante	0.05

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

Una vez hecho el emparejamiento y con el objetivo de validar su calidad, se analizó el comportamiento del puntaje de propensión para los grupos de tratamiento y control (promedio y dispersión) en un diagrama de cajas y bigotes. Como se puede observar en la figura 2, los promedios de ambos grupos tienden a ser similares, sin embargo, el grupo de control presenta una mayor dispersión.

Figura 2. Diagrama de cajas y bigotes para analizar la dispersión en los grupos de tratamiento y control



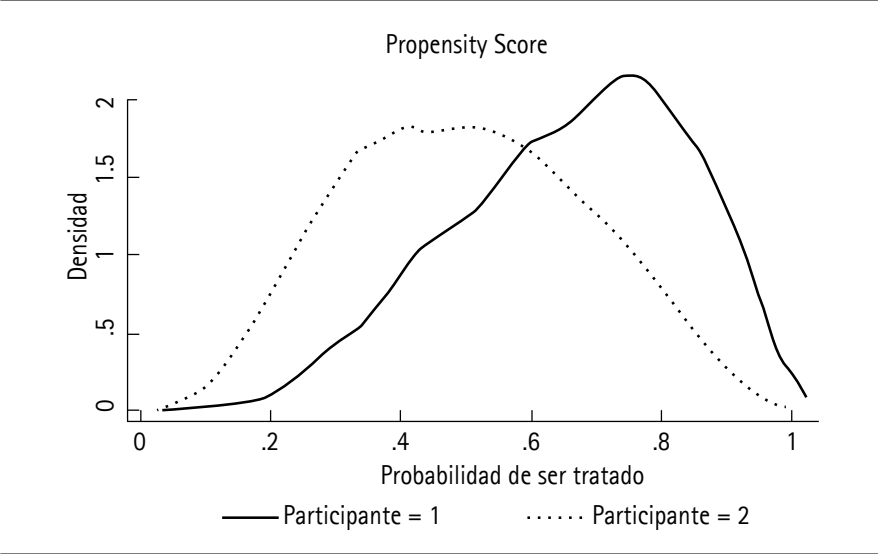
Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

Por otra parte, se aplicó la prueba del soporte común con el fin de verificar que los/as emprendedores/as que fueron emparejados mediante el PSM no presentaran probabilidades muy distintas de participar en el programa. En la figura 3 se puede observar que el área formada por la intersección entre las dos curvas (entre 0.2 y 1) asegura que serán comparados aquellos que presentan puntajes de propensión similares, dejando por fuera a quienes presentan probabilidades demasiado bajas o altas.

Una vez emparejados los grupos de control y tratamiento se usó la prueba estadística conocida como *pstest* para medir el balance entre las variables pertenecientes a cada uno de los grupos de análisis, con el propósito de identificar diferencias significativas entre las covariables utilizadas. Los resultados de esta prueba señalan que no hay diferencias significativas entre las covariables del grupo de control y tratamiento, puesto que, como se puede observar en el cuadro 4, el porcentaje de sesgo no supera el 10 % en ninguno de

los casos, concluyendo que el emparejamiento a partir de las variables empleadas dio como resultado que ambos grupos sean estadísticamente comparables.

Figura 3. Región de soporte común entre emprendedores/as emparejados/as



Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

Cuadro 4. Resultados *pstest*

Variable	Promedio			t-test	
	Tratamiento	Control	% sesgo	t	P > z
Género	0.85	0.82	6.7	1.79	0.073
Escolaridad	1.02	1.01	0.2	0.05	0.961
Estructura de costos	0.5	0.5	- 0.3	- 0.07	0.943
Registro mercantil	0.1	0.1	- 5.1	- 1.71	0.088
Antigüedad del negocio	5.22	5.25	- 0.4	- 0.13	0.897
Reconocimiento de salario	0.03	0.04	- 3.6	- 1.3	0.193
Tipo de ingresos	0.8	0.8	1.9	0.5	0.55
Uso de redes sociales	0.4	0.4	- 2.5	- 0.71	0.477

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

Sin realizar el emparejamiento, el promedio de ventas para diciembre del 2020 del grupo de tratamiento asciende a \$ 1 910 126, lo que implicaría que este logró una recuperación del 96 % de sus ingresos (antes de la crisis vendía \$ 1 984 535). Para el grupo de control el promedio de ventas en diciembre del 2020 fue de \$ 894 058, con una recuperación del 46 % de sus ingresos (antes de la crisis recibía \$ 1 933 915). Con esto, el grupo de tratamiento alcanzó una diferencia de \$ 1 016 068 con respecto al grupo de control. Así, estos datos muestran que los negocios que participaron en el PR consiguieron una mayor recuperación de sus ingresos en comparación con aquellos que no.

Sin embargo, para que la comparación tenga validez, es necesario hacerla con grupos que sean estadísticamente comparables. En este caso, al hacer uso de los promedios de ventas una vez hecho el emparejamiento se identifica que el promedio de ventas del grupo de tratamiento corresponde a \$ 1 695 453, lo que implica que estos negocios lograron una recuperación del 86 %. Para el grupo de control se mantienen las cifras del ejercicio inicial, es decir, este tuvo una recuperación del 46 %. Por lo tanto, se puede afirmar que los negocios que pasaron por el PR recuperaron un 40 % más de sus ingresos en comparación con los negocios que no pasaron por el PR (cuadro 5).

Cuadro 5. Comparación de las ventas entre el grupo de tratamiento y el grupo de control

Variable	Muestra	Tratamiento	Control	Diferencia	T-stat
Ventas actuales		\$ 1 910 126	\$ 894 058	\$ 1 016 068	12.15
	ATT	\$ 1 695 453	\$ 894 058	\$ 801 395	10.32

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

Para comprobar la validez de los resultados se estimó el emparejamiento mediante diferentes métodos, como se puede apreciar en el cuadro 6, obteniendo resultados similares en términos de los signos de los coeficientes, sus valores y su significancia estadística.

Cuadro 6. Pruebas de robustez para los emparejamientos

Variables	Métodos de emparejamiento			
	Vecino más cerca- no con reemplazo	Kernel	Caliper	Mahalanobis
Sexo	0.3127116***	0.3127116***	0.3127116***	0.3127116***
Escolaridad	0.152583***	0.152583***	0.152583***	0.152583***
Estructura_ costos	- 0.1377803**	- 0.1377803**	- 0.1377803**	- 0.1377803**
Registro_ mercantil	0.4678896***	0.4678896***	0.4678896***	0.4678896***
Antigüedad del negocio	0.0206958**	0.0206958**	0.0206958**	0.0206958**
Salario	0.5018739***	0.5018739***	0.5018739***	0.5018739***
Tipo_ingreso	- 0.4261146***	- 0.4261146***	- 0.4261146***	- 0.4261146***
Redes sociales	- 0.181922**	- 0.181922**	- 0.181922**	- 0.181922**
Constante	- 0.0552235***	- 0.0552235***	- 0.0552235***	- 0.0552235***
Observaciones	3.919	3.919	3.919	3.919

*** p < 0.01, ** p < 0.05, * p < 0.1.

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

En línea con lo anterior, en el cuadro 7 se puede observar que las diferencias en los promedios de ventas entre los grupos de tratamiento y de control se mantienen significativas en todos los métodos de emparejamiento.

Cuadro 7. Comparación del nivel de ventas de los grupos de tratamiento mediante diferentes métodos de emparejamiento

Método	Muestra	Tratamiento (\$)	Control (\$)	Diferencia (\$)	T-stat
Vecino más cercano	<i>Unmatched</i>	1 910 547	894 058	1 016 489	12.15
	ATT	1 883 618	705 116	1 178 502	9.41
Kernel	<i>Unmatched</i>	1 910 547	894 058	1 016 489	12.15
	ATT	1 883 618	976 583	907 035	11.63
Caliper	<i>Unmatched</i>	1 910 547	894 058	1 016 489	12.15
	ATT	1 910 126	894 058	1 016 489	15.71
Mahala-nobis	<i>Unmatched</i>	1 910 547	894 058	1 016 489	12.12
	ATT	1 910 547	949 455	961 092	7.80

Fuente: Fundación WWB Colombia (2020).

E. Impacto del Plan Reactívale en los emprendimientos: resultados de la metodología cualitativa

La información obtenida de los grupos focales se agrupó en función de los momentos evaluados y de las preguntas orientadoras, con énfasis en categorías como las estrategias generadas y las dificultades derivadas de la pandemia. El ejercicio comparativo entre los grupos de control y tratamiento permitió identificar como categoría emergente la existencia de una trayectoria al afrontar esta crisis social. Con esto, fue posible ampliar y matizar que la participación en el PR significó una aceleración en el proceso de recuperación que, de otra manera, tardaría más tiempo en consolidarse como consecuencia de cambios en la flexibilización de las medidas de aislamiento.

1. En cuanto a las dificultades

Coincidiendo con los resultados cuantitativos, las discusiones en los grupos focales reconocieron como dificultades la reducción de ventas, la escasez de insumos y los elevados precios de estos. En palabras de varias personas participantes en estos grupos: “El negocio está flojo, pocas ventas, la gente ya no sale. La gente se está preocupando por su comida y sus medicamentos”.

"Yo estoy a medias; no estoy todos los días. Estoy cuatro días a la semana, atendiendo únicamente por pedidos, por WhatsApp, no tengo atención al público".

Los negocios se encuentran en un estado medio por falta de clientes. En el de ella sí hay atención diaria y en el de la señora también, pero la clientela ha disminuido, en el mío aún no (...) Pues, ¡se están sosteniendo! Son negocios que no están ni a más ni a menos, pero se están sosteniendo (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

2. Acerca de las principales estrategias para hacerle frente a la crisis durante los confinamientos por COVID-19

Ante las dificultades y afectaciones derivadas del aislamiento obligatorio para evitar el incremento en los casos por COVID-19, las personas vinculadas al PR 2020 tomaron diferentes medidas y estrategias para enfrentarlas. Entre estas, se destaca la alternativa de efectuar cambios en el producto o servicio, ya fuera ajustándose o vendiendo uno nuevo. En palabras de un emprendedor: "Ya que no se podía traer mucha producción, le metimos durísimo a los helados de coco, agua de coco, avena de coco. Incursionamos en las bebidas, malteadas, frappé (...) Ampliamos los productos" (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

La posibilidad de diversificar la oferta del emprendimiento reposa en la experticia, conocimiento y actitudes que la población tenga de su negocio y de sus posibilidades. No obstante, en algunos casos la diversificación en sí misma no fue suficiente y se hizo necesario incorporar actividades nuevas:

Dentro de la pizzería, pues como te dije yo soy cocinero de profesión, entonces daba clases para horneros, de panadería, de pizzería, de cocina (...) a diferentes personas que, durante la pandemia, no sabían qué hacer y estaban aburridos, entonces les daba la receta, les explicaba (...). Entonces de esa manera me pude sostener (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

En otros casos, fue necesario abandonar por completo la actividad previa y recurrir a la búsqueda de un empleo:

¿Qué fue lo duro? Me tocó buscar un trabajo aparte. La ventaja es que yo comparto mis gastos con mi hermano y él se dedica al negocio de la comida, entonces él nunca cerró, su negocio es al por mayor y desde un inicio le dieron los permisos. Entonces, él me dijo: trabaje conmigo. Y aunque eran dos días a la semana, en su momento, el ingreso fue muy bueno, entonces eso me daba para pagar la peluquería cerrada (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

Junto con esta medida, la digitalización de los negocios constituyó otra de las estrategias centrales usadas. Las estrategias de *marketing* digital cobraron una gran importancia en un contexto donde la presencialidad fue restringida, llevando a una migración digital de los negocios: "Ahorita con la pandemia yo vendo unas sillas que son reclinables y entonces me reinventé vendiendo por internet, fue eso lo que me dio la mano porque eso en el local se puso malo" (Grupo focal, población egresada del PR). O como otra emprendedora dijo:

Durante la pandemia tuvimos que hacer la animación en videos, casi siempre se manejó fue en video. Esa fue la forma de salir en ese momento adelante (...) Si usted va a hacer una fiesta, se le hace su video para la empresa o a la necesidad del cliente (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

3. Sobre las trayectorias de recuperación: principales resultados de los grupos focales (tratamiento y control)

Al indagar por el proceso de recuperación de los grupos de control y tratamiento, fue posible ampliar los resultados del PSM al relacionarlos con las trayectorias que cada emprendimiento presentó a través de la coyuntura. Como se verá, estas trayectorias de recuperación comparten elementos, unos de contexto, otros internos del emprendimiento, variando fundamentalmente en la influencia del PR en la velocidad de dicha recuperación.

Para las personas del grupo de tratamiento la recuperación de sus negocios inició a finales del 2020 en relación directa con su paso por el Plan, con menciones específicas al capital de trabajo entregado y a las asesorías empresariales. En conjunto, estos aspectos posibilitaron para este grupo que dicha experiencia de recuperación se consolidara en los primeros meses del 2021. Por otro lado, para el grupo de control la totalidad del período vivido entre marzo y diciembre del

2020 fue vinculado con las dificultades derivadas del aislamiento obligatorio y las estrategias generadas como respuesta, sin menciones explícitas a la recuperación. Como se verá, para encontrar referencias a la recuperación por parte de este último grupo, habrá que avanzar hasta inicios del 2021, momento en el cual esta población ingresó al PR. En palabras de las personas participantes del grupo de tratamiento:

Gracias a Dios estuve en el programa, me ayudaron con lo de la materia prima de cortinas y juegos de sábana [retomó su línea de productos central, la cual había cambiado en la coyuntura] y ahora se está vendiendo un poco más (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

Recibí capital y lo utilicé para comprar materia prima para el vestuario. Para ese entonces teníamos una presentación y vimos que no teníamos materia prima para vestuario entonces por ese lado nos ha ido muy bien. Actualmente tenemos buenos vestuarios (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

Frente a los contenidos impartidos en el componente de formación, una participante resaltó los conocimientos financieros adquiridos:

La Fundación nos enseñó muchas cosas fundamentales: el punto de equilibrio, cuánto tenemos que vender para sostenernos. Eso me hizo recapacitar con los empleados; uno empieza a recortar gastos. La Fundación ayudó mucho en conocimiento, en cómo manejar presupuesto, en mirar los gastos, cuánto vendo, cuánto me queda, saber sacar las utilidades, saber realmente uno cuánto se gana; tener en cuenta el punto de equilibrio. Antes del plan no sabía ni cuánto era lo que me gastaba (Grupo focal, población egresada del PR 2020-tratamiento).

A diferencia de los participantes del grupo de tratamiento, los del grupo de control indicaron que durante el segundo semestre del 2020 retomaron parcialmente las actividades en sus negocios, gracias a las estrategias generadas para responder a la coyuntura y su coincidencia con las medidas de flexibilización decretadas a partir de septiembre que facilitaron una apertura progresiva de las actividades económicas y con ello mayor circulación de personas:

Cuando empezó la pandemia, yo paré porque no podíamos salir y como todos se fueron a las grandes cadenas y compraban seis y ocho paquetes de arepas y todas las guardaban, entonces eso me hizo bajar de ánimo a seguir con el proyecto. Por ahí en agosto, empecé otra vez a llamar y a ofrecer. Yo hacía las arepas cada ocho días; yo las vendo por paquetes, entonces había alguien que me decía: "ve tráeme un paquetico" y yo lo llevaba. Yo misma hago el domicilio porque como es ahí mismo por el barrio. Ya en diciembre, empezó otra vez como a subir: "tráeme un paquete, y tráeme uno para mi amiga" y una le pide a la otra y a la otra y así (Grupo focal, población vinculada al PR 2021-control).

En la misma línea otro emprendedor de este grupo afirmó:

En noviembre y diciembre se llegaron a márgenes buenos de ventas, pero ni siquiera a márgenes similares a mayo y junio que son los meses más suaves del año. Yo vendía \$380.000 COP a \$400.000 COP en un día y pasar a vender \$120.000 COP, \$130.000 COP o \$150.000 COP en un día, es bastante abrupto. Y a finales del año pasado, uno se vendía \$220.000 COP, \$250.000 COP. En diciembre uno vendía \$250.000 COP diarios (Grupo focal, población vinculada al PR 2021-control).

En cuanto a las menciones sobre la recuperación por parte de este grupo de control, dada a inicios del 2021, coincidiendo con su ingreso al PR, se tiene:

Ya como en diciembre, empezó a subir, me compraban más. Hasta que entré al PR y fue como si se hubiera disparado, porque otra vez el barrio se activó. Yo solamente manejo el WhatsApp en los estados. Desde ahí se fue activando. No vendo bastante, solamente vendo en el barrio. Porque [la] fabricación tiene su proceso: según cuánto dure. En el PR he aprendido a manejar los precios. Tengo una trabajadora que está conmigo, no es mucho lo que le pago, pero me ayuda a agilizar la fabricación. Y las arepas lleva[n] su tiempo cociéndose, esperar que se enfríe[n]. Así lo he ido levantando.

Y también:

Cuando la muchacha del Plan me dijo: a usted le van a dar 400 mil pesos para que ponga su vitrina, yo le dije que quería otra vitrina y

ella me dijo que lo que necesitaba era comprar [mercancía] para que vuelva a coger dinero y se vuelva a reactivar. Entonces con unos ahorritos míos y el capital, hice un pedido grande y he empezado a llamar a mis clientes y si no se la puedo llevar yo, la lleva mi hija o mi esposo (...) Eso fue en enero, febrero. (...) Fue una bendición, porque yo pensaba vender la vitrina, la tenía desocupada (Grupo focal, población vinculada al PR 2021-control).

Teniendo en cuenta lo anterior, entre los factores que facilitaron la recuperación económica de estos negocios se encuentra el capital de trabajo entregado al 98 % de la población participante, que como se vio, se invirtió en compra de insumos e inventarios (65 %) y de activos fijos (55 %). A esto se sumarían los conocimientos adquiridos en las capacitaciones ofrecidas en el PR, que fortalecieron las estrategias implementadas en respuesta a la coyuntura y su coincidencia con la flexibilización de medidas de aislamiento. En conjunto, todos estos elementos se conectan, impulsando las trayectorias de recuperación de cada negocio, siendo el PR un pilar central que incidió en la aceleración de dicha recuperación.

V. Conclusiones y consideraciones finales

En América Latina y en Colombia la informalidad constituye aproximadamente el 50 % de su economía, de manera que la importancia de ampliar los estudios donde se evalúan los programas provenientes de políticas para atender a los/as trabajadores/as informales representa una prioridad pública para el desarrollo económico de la región. Sumado a esto, en el contexto de la pandemia por COVID-19 ha sido ampliamente señalado que este tipo de actividades económicas, caracterizadas por la ausencia de mecanismos de protección y seguridad social, fue altamente impactado. De esta manera, este artículo busca contribuir a la generación de información de importancia pública para la toma de decisiones y diseño de políticas o programas enfocados en estos sectores de la economía, en la actual coyuntura y en futuros escenarios de crisis sociales y económicas.

Una de las principales contribuciones de este ejercicio es el aporte a la literatura relacionada con programas enfocados en emprendimientos y su respectiva evaluación. Existen pocos programas dirigidos a esta población con el

argumento de que estos no contribuyen al desarrollo y crecimiento económicos de los países. No obstante, con esta investigación se pretende brindar evidencia de la relevancia que tienen estos emprendimientos en el bienestar de los hogares dependientes de ellos. Así, la intervención o fortalecimiento de estos negocios redundaría en el mejoramiento de la calidad de vida de sectores de la población que precisamente acuden a este tipo de actividades económicas como respuesta a la desigualdad y de escape al desempleo.

Como se pudo discutir en la sección de resultados, los emprendimientos que participaron en el PR lograron una recuperación de ingresos un 40 % más que aquellos que no participaron en el programa. Estos resultados demuestran la eficacia del Plan, en pro de su objetivo principal, que era el de impulsar la reactivación o recuperación de los negocios participantes. Contrario a los resultados de otras evaluaciones abordadas en la revisión de literatura, como la del BID (2011), el PR sí presentó variaciones positivas en los ingresos de los emprendimientos.

Tomando como referencia otros programas revisados, en los que las empresas beneficiarias incrementaron en un 9 % la probabilidad de aumentar sus ventas (Navarro, 2018), los resultados de la evaluación del PR estuvieron por el orden del 40 % en el incremento de las ventas. Entre las posibles razones para entender la diferencia de los resultados del PR con los revisados en la literatura, pueden estar: (i) el contexto de crisis y confinamiento que habrían afectado la liquidez y capital de trabajo de los negocios, haciendo de la entrega de capital una acción con mayor pertinencia; (ii) la coincidencia de la implementación del PR y el levantamiento de los datos con el contexto de flexibilización de medidas y la temporada decembrina, los cuales constituyen posibles limitaciones y condicionamiento a los datos recopilados; y (iii) la complementariedad de los componentes del PR, que permitieron abordar con mayor integralidad las necesidades de la población.

Gracias a los resultados de los grupos focales y de la implementación del PSM, para este último –verificando la robustez de los resultados evaluando diferentes métodos de emparejamiento– es posible entender la recuperación como un proceso compuesto por dos conjuntos de realidades: aquellas estructurales o externas, vinculadas con la dinámica contextual de la ciudad y el país (las medidas de aislamiento y su paulatina flexibilización) y aquellas internas del emprendimiento y de mayor control de la población emprendedora como son

las estrategias generadas para responder al nuevo contexto (diversificación y digitalización). Así, la recuperación ocurre en la coincidencia de ambos elementos: los resultados de las estrategias creadas en el emprendimiento (lo que la persona puede hacer) y su concurrencia con la flexibilización de medidas (las oportunidades y restricciones presentes en el contexto).

Considerando estos dos elementos, la experiencia de la población, tanto de control como tratamiento, permite reconstruir trayectorias de la recuperación, entendiendo que estas se caracterizan por, al menos, tres momentos: la afectación (derivada de hechos estructurales de contexto: la COVID-19); la respuesta a dicha coyuntura con medidas y estrategias posibles en el emprendimiento y contexto de la persona (por ejemplo, la diversificación y digitalización); y el inicio de la recuperación, posible por la ya mencionada complementariedad entre las estrategias generadas y la flexibilización de medidas.

Así, una de las principales conclusiones que surge del trabajo presentado consiste en comprender que la implementación de programas o proyectos similares al PR debe entenderse en su inserción en las trayectorias de recuperación de cada emprendimiento. En este caso, el paso por el Plan significó un impulso o aceleración de los tres momentos antes planteados. Mientras el grupo de control estaba generando y aplicando sus estrategias para responder a la coyuntura en el segundo semestre del 2020, el grupo de tratamiento recibía la formación y capital que le permitió acelerar el inicio de su recuperación (expresado en el 40 % de ingresos adicionales demostrados en el PSM). Como confirmación adicional de la influencia del PR en esta aceleración, el grupo de control, cuando hizo menciones explícitas a una recuperación de sus emprendimientos, se refirió a su ingreso al PR y al uso del capital de trabajo en el primer trimestre del 2021.

Por último, el PR y su evaluación revelaron retos en su diseño e implementación que son aprendizajes para ejercicios similares. En lo relacionado con el PR: (i) el trabajo con población vulnerable representó desafíos al abordar entornos digitales, principalmente relacionados con el acceso a dispositivos y con las habilidades necesarias para su uso; (ii) al tratarse de emprendimientos informales, la entrega del capital de trabajo tuvo que ajustarse a las bajas proporciones de bancarización; y (iii) al eliminar las interacciones físicas, la formación y el levantamiento de datos representaron desafíos significativos, al

requerir el uso de llamadas o videollamadas con las citadas brechas digitales existentes.

En términos de la metodología PSM aún hace falta aislar eventos externos que inevitablemente inciden en las realidades observadas como, por ejemplo, la temporada de final de año y la flexibilización de las medidas de confinamiento. Como se planteó en un comienzo, a pesar de que todo se afectó por las crisis social y económica generada por la pandemia, los impactos no son homogéneos entre segmentos de análisis, sin duda, hay afectaciones diferenciadas cuando se ahonda en los controles por género, edad, nivel educativo y localización geográfica.

Agradecimientos

Los autores de este artículo desean agradecer a la Fundación WWB Colombia y a la Universidad del Valle por realizar un esfuerzo conjunto para la generación de conocimiento en torno a los efectos de la crisis económica derivada por la pandemia por COVID-19, sobre los emprendimientos por subsistencia en el contexto latinoamericano. También agradecen a los revisores anónimos de la revista. Este artículo no contó con fuentes de financiamiento externo.

Referencias

1. Alfaro, L., Becerra, O., & Eslava, M. (2020). EMEs and COVID-19 shutting down in a world of informal and tiny firms. *Serie Documentos Cede 19*. Universidad de los Andes.
2. Álvarez-Sousa, A. (2019). Emprendedores por necesidad. Factores determinantes. *Revista Española de Investigación Sociológica*, 166, 3-24.
3. Arreaza, A., López, O., & Toledo, M. (2021). La pandemia del COVID-19 en América Latina: impactos y perspectivas. *Scioteca*, 1, 2-41. <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1788>
4. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2011). El impacto del programa de capital semilla del Sercotec en Chile. *Documento de Trabajo*.

<https://publications.iadb.org/es/el-impacto-del-programa-de-capital-semilla-del-sercotec-en-chile>

5. Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2020). ¿Cómo impactará la COVID-19 el empleo? Posibles escenarios para América Latina y el Caribe. *Documento de Trabajo*. https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/C%C3%B3mo_impactar%C3%A1_la_COVID-19_al_empleo_Posibles_escenarios_para_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe.pdf
6. Banco Mundial. (2020, 8 de junio). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. *Blogs*. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
7. Blofield, M., Giambruno, C., & Filgueira, F. (2020). Policy expansion in compressed time: Assessing the speed, breadth and sufficiency of post-COVID-19 social protection measures in 10 Latin American countries. *Social Policy*, 235. <http://hdl.handle.net/11362/46016>
8. Brunet, I., & Santamaría, C. (2014). La economía feminista y la división sexual del trabajo. *Culturales*, 11(IV), 61-86.
9. Cacho, M., & Espinoza, D. (2020). *Impactos del Covid19: ¿cómo se desenvuelve la liquidez de las pymes ecuatorianas en el sector comercio por efecto de la pandemia?* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/53244>
10. Centro de Estudios Sobre Desarrollo Económico. (2020). Transferencia monetaria inmediata para los informales. *Nota Macroeconómica 9*. https://economia.uniandes.edu.co/components/com_booklibrary/ebooks/BM%209.pdf
11. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2020a). América Latina ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos

- y sociales. *Informe Especial 4*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf
12. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal]. (2020b). América Latina ante la pandemia del COVID-19. Efectos económicos y sociales. *Informe Especial Covid-19 1*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45337>
 13. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Informe técnico. Producto Interno Bruto IV trimestre año 2020. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim20_produccion_y_gasto.pdf
 14. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). Indicador de Seguimiento a la Economía ISE. *Boletín Técnico Mayo 2021*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_ISE_may2021.pdf
 15. Departamento Nacional de Planeación. (2019). Conpes 3956 política de formalización empresarial. <https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/conpes/econ%C3%B3micos/3956.pdf>
 16. Econometría. (2014). Evaluación del Fondo Emprender. Resumen ejecutivo. https://www.sena.edu.co/es-co/transparencia/pe/evalua_fondo_empren.pdf
 17. Eslava, M., & Isaacs, M. (2020). *Disponibilidad de liquidez de las empresas ante la emergencia del Covid-19 en Colombia*. Observatorio de Coyuntura Económica y Social, Universidad de los Andes.
 18. Fajardo, E., Rojas, D., Romero, H. & Rincón, T. (2016). Propuesta de medición de la vulnerabilidad social en Colombia. *Revista Temas*, 10, 83-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.15332/rt.v0i10.1607>
 19. Fernández, C. (2020). Informalidad empresarial en Colombia. *Coyuntura Económica: Investigación Económica y Social*, L, 133-168. https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4055/Co_Eco_Diciembre_2020_Fernández.pdf?sequence=6&isAllowed=yx

20. Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). Las pymes en el laberinto de las políticas. En C. Ferraro & G. Stumpo (Comps.), *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales* (pp. 17-44). Cepal. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/2552-politicas-apoyo-pyme-america-latina-avances-innovadores-desafios-institucionales>
21. Filmer, D., Friedman, J., Kandpal, E., & Onishi, J. (2018). Cash transfers, food prices, and nutrition impacts on nonbeneficiary children. *Policy Research Working Paper 8377*. World Bank.
22. Fuentes, R., & Dresdner, J. (2013). Survival of micro-enterprises: Does public seed financing work? *Applied Economics Letters*, 20, 754-757.
23. Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2016). *La evaluación de impacto en la práctica*. 2ª ed. Banco Mundial.
24. Global Entrepreneurship Monitor Colombia. (2018). Estudio de la actividad empresarial 2017. GEM. <https://manglar.uninorte.edu.co/bitstream/handle/10584/8370/9789587890563%20eGEM%20Colombia%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
25. Hu-Chan, G. A., Kumul-Xool, C. I. G., Xool-May, R. A., & Sánchez-Limón, M. L. (2021). El emprendimiento y sus impactos en la economía por la pandemia Covid-19. *Educiencia*, 5(2), 20-31. <https://doi.org/10.29059/educiencia.v5i2.196>
26. La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109-126.
27. Ministerio de Salud. (2020). Medidas para afrontar la covid-19 tras un mes de su llegada al país. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Medidas-para-afrontar-la-covid-19-tras-un-mes-de-su-llegada-al-pais.aspx>
28. Naranjo, G., Matiz, F., Hernández, G., & Mogollino, Y. (2011). Capital semilla para la financiación de start ups con alto potencial de creci-

- miento en Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 71, 126-147.
29. Navarro, L. (2018). Entrepreneurship policy and firm performance Chile's CORFO seed capital program. *Estudios de Economía*, 45(2), 301-316.
 30. Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *El COVID-19 y el mundo del trabajo*. 3ª ed. OIT.
 31. Observatorio de la Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *La COVID-19 y el mundo del trabajo*. 7ª ed. OIT.
 32. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020a). *La crisis de COVID-19 y la economía informal. Respuestas inmediatas y desafíos de política*. OIT.
 33. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020b). *El Covid-19 y el mundo del trabajo. Estimaciones actualizadas y análisis*. 2ª ed. Observatorio de la OIT.
 34. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos et al. (2021). *Perspectivas económicas de América Latina 2020: transformación digital para una mejor reconstrucción*. OCDE. <https://doi.org/10.1787/6f406716-es>
 35. Patiño-Folleco, M. C. (2022). Impacto del e-commerce en las pymes durante la pandemia covid-19. *Travesía Emprendedora*, 6(1), 97-101. <https://doi.org/10.31948/travesiaemprendedora.vol6-1.art16>
 36. Pizarro, R. (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada desde América Latina*. Cepal.
 37. Portafolio. (2021, 4 de febrero). Lanzas nueva línea de factoring. <https://www.portafolio.co/tendencias/lanzan-nueva-linea-de-factoring-548844>
 38. Reza, Z. M., Faghih, N., Ghotbi, S., & Rajaie, S. (2013). The effect of necessity and opportunity driven entrepreneurship on business growth.

International Journal of Sciences: Basic and Applied Research, 7(2), 100-108.

39. Rodríguez, J. (2001). *Vulnerabilidad y grupos vulnerables: un marco de referencia conceptual mirando a los jóvenes*. Cepal.
40. Rosenbaum, P. R., & Rubin, D. B. (1983). The central role of the propensity score in observational studies for causal effects. *Biometrika*, 70(1), 41-55.
41. Saavedra, M. L., & Camarena, M. E. (2015). Retos para el emprendimiento femenino en América Latina. *Criterio Libre*, 13, 130-152.
42. Vélez, M., Egurrola, J., & Barragán, F. (2012). Ronda clínica y epidemiológica: uso de la puntuación de propensión (propensity score) en estudios no experimentales. *latreia*, 26(1), 95-101.