

# UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO

Hacia la construcción de microempresas  
sostenible en Barranquilla

Este libro muestra la estrategia de política pública de la Alcaldía Distrital de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar, encaminada al fortalecimiento empresarial en sus diferentes sectores. Esta iniciativa nace de apoyar a los microempresarios, quienes de manera independiente ejercen sus actividades y no cuentan con los recursos financieros ni con el conocimiento necesario para desarrollar de manera eficiente sus procesos productivos.

En consecuencia, la Alcaldía Distrital de Barranquilla junto con la Universidad Simón Bolívar, a través de la Unidad de Apoyo al Microempresario, crearon un espacio formal en el cual desarrollaron acciones que le permitieron a los microempresarios fortalecer sus conocimientos, habilidades y competencias.

Esta estrategia de la actual administración distrital busca generar un impacto positivo dentro de las Mipymes para fomentar las buenas prácticas empresariales, la transformación digital y la cultura financiera.

Con esto, no solo se logran fortalecer los procesos dentro de las unidades productivas sino mejorar la calidad de vida de muchas familias que dependen de sus negocios. Además, el efecto que causa este tipo de estrategias dentro del desarrollo económico de la ciudad es significativamente alto ya que al invertir en el mejoramiento de los sectores productivos, indudablemente se favorece el bienestar social y las condiciones de calidad de vida de sus habitantes.

*Paola Amar Sepúlveda*  
Vicerrectoría de Investigación e Innovación

UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO

Hacia la construcción de microempresas  
sostenibles en Barranquilla

# UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO

Hacia la construcción de microempresas  
sostenibles en Barranquilla

Ignacio José Consuegra Ariza - Karellis Barrios Hernández  
Jheison Contreras Salinas - Erick Eduardo Orozco Acosta

EDICIONES  
UNIVERSIDAD  
SIMÓN BOLÍVAR



ISBN 978-958-8930-79-4



9 789588 930794

UNIVERSIDAD  
SIMÓN BOLÍVAR  
BARRANQUILLA Y COCUTA - COLOMBIA | VIGILADA MINEDUCACIÓN



ALCALDÍA DE  
BARRANQUILLA

BARRANQUILLA  
CAPITAL  
DE VIDA

# **UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO**

---

*Hacia la construcción de microempresas  
sostenibles en Barranquilla*

***Ignacio José Consuegra Ariza - Karelis Barrios Hernández  
Jheison Contreras Salinas - Erick Eduardo Orozco Acosta***

**PRESIDENTA SALA GENERAL**  
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA

**RECTOR FUNDADOR**  
JOSÉ CONSUEGRA HIGGINS (q.e.p.d.)

**RECTOR**  
JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR

**VICERRECTORA ACADÉMICA**  
SONIA FALLA BARRANTES

**VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN  
E INNOVACIÓN**  
PAOLA AMAR SEPÚLVEDA

**VICERRECTORA FINANCIERA**  
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO

**VICERRECTOR DE INFRAESTRUCTURA**  
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

**SECRETARIA GENERAL**  
ROSARIO GARCÍA GONZÁLEZ

**DIRECTORA DE INVESTIGACIONES**  
ALIZ YANETH HERAZO BELTRÁN

**DEPARTAMENTO DE PUBLICACIONES**  
MILENA I. ZABALETA DE ARMAS

**MIEMBROS DE LA SALA GENERAL**  
ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA  
OSWALDO ANTONIO OLAVE AMAYA  
MARTHA VIVIANA VIANA MARINO  
JOSÉ EUSEBIO CONSUEGRA BOLÍVAR  
JORGE REYNOLDS POMBO  
ÁNGEL CARRACEDO ÁLVAREZ  
ANTONIO CACUJA PRADA  
PATRICIA MARTÍNEZ BARRIOS  
JAIME NIÑO DÍEZ †  
ANA CONSUEGRA DE BAYUELO  
JUAN MANUEL RUISECO  
CARLOS CORREDOR PEREIRA  
JORGE EMILIO SIERRA MONTOYA  
EZEQUIEL ANDER-EGG  
JOSÉ IGNACIO CONSUEGRA MANZANO  
EUGENIO BOLÍVAR ROMERO  
ÁLVARO CASTRO SOCARRÁS  
IGNACIO CONSUEGRA BOLÍVAR

# UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO

*Hacia la construcción de microempresas  
sostenibles en Barranquilla*

**Ignacio José Consuegra Ariza - Karelis Barrios Hernández  
Jheison Contreras Salinas - Erick Eduardo Orozco Acosta**



EL MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL ACREDITA  
INSTITUCIONALMENTE A LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR  
Resolución 23095, del 15 de diciembre de 2016

Unidad de apoyo al microempresario: hacia la construcción de microempresas sostenibles en Barranquilla / Ignacio José Consuegra Ariza... [et al.] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2017.

90 p.; 17x24 cm.

ISBN: 978-958-8930-79-4

1. Desarrollo económico – Análisis – Barranquilla 2. Planificación empresarial 3. Planificación estratégica 4. Capacitación a empresarios 5. Microempresarios – Administración 6. Pequeñas empresas – Barranquilla 7. Desarrollo sostenible – Barranquilla I. Consuegra Ariza, Ignacio José II. Contreras Salinas, Jheison III. Orozco Acosta, Erick Eduardo IV. Barrios Hernández, Karelis V. Tit.

338.642 U581 2017 SCDD 21 ed.

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

**UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO:  
HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE MICROEMPRESAS  
SOSTENIBLES EN BARRANQUILLA**

© Ignacio José Consuegra Ariza • Karelis Barrios Hernández  
Jheison Contreras Salinas • Erick Eduardo Orozco Acosta

**Facultad Administración y Negocios**

**Grupo de Investigación Gestión de la Innovación y el Emprendimiento**

Directora: Paola Amar Sepúlveda

**Grupo de Investigación Gestión Organizacional**

Directora: Ana Blanco Ariza

**Grupo Estratégico para el Mejoramiento Aplicado**

Director: Luis Ortíz Ospino

ISBN: 978-958-8930-79-4

© **Todos los derechos reservados.** Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma por medios electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros, sin la previa autorización por escrito de Ediciones Universidad Simón Bolívar y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Universidad Simón Bolívar y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los Decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

**©Ediciones Universidad Simón Bolívar**

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

[dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co](mailto:dptopublicaciones@unisimonbolivar.edu.co)

Barranquilla - Cúcuta

**Producción Editorial**

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

[info@editorialmejoras.co](mailto:info@editorialmejoras.co)

[www.editorialmejoras.co](http://www.editorialmejoras.co)

Marzo de 2017

Barranquilla

*Made in Colombia*

## **AGRADECIMIENTOS**

Alejandro Char Chaljub  
*Alcalde Distrito Especial, Industrial y  
Portuario de Barranquilla*

Madelaine Certain Estripeaut  
*Secretaría de Desarrollo Económico-  
Alcaldía de Barranquilla*

## **DEDICATORIA**

A los microempresarios de Barranquilla  
por impulsar el desarrollo económico de la ciudad.

# CONTENIDO

Prólogo .....	15
Introducción .....	17
<i>Capítulo 1</i>	
<b>MICROEMPRESAS</b>	
<b>UNIDADES PRODUCTIVAS PARA MEJORAR</b>	
<b>LA CALIDAD DE VIDA .....</b>	<b>27</b>
UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO: Construcción de un entorno de colaboración entre las microempresas, la Alcaldía Distrital y la Universidad Simón Bolívar .....	27
MICROEMPRESAS: Unidades productivas para mejorar la calidad de vida .....	30
El sector microempresarial en América Latina .....	33
La planeación estratégica en las microempresas .....	35
Educación financiera de los microempresarios .....	43
<i>Capítulo 2</i>	
<b>METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN</b>	
<b>UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO .....</b>	<b>47</b>
Fase de diagnóstico de la problemática de los microempresarios de la ciudad de Barranquilla .....	49
Fase de intervención integral desde la Universidad Simón Bolívar para mejorar las capacidades organizacionales de las microempresas .....	51

Componente de contacto .....	51
Componente de formación .....	55
Componente de acompañamiento .....	56
Fuentes de Información .....	58
Fuentes primarias .....	58
Fuentes secundarias .....	59
<i>Capítulo 3</i>	
<b>RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO .....</b>	<b>61</b>
<i>Capítulo 4</i>	
<b>CONSIDERACIONES FINALES .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>81</b>
<b>Acerca de los Autores .....</b>	<b>89</b>

## TABLA

Tabla 2-1	
Ficha técnica de la investigación .....	58

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-1</b>	
Análisis estratégico de los microempresarios .....	37
<b>Figura 1-2</b>	
Matriz de Ansoff .....	39
<b>Figura 1-3</b>	
Estrategias competitivas de Porter .....	40
<b>Figura 1-4</b>	
Relaciones propuestas para el desarrollo de la capacidad de monitoreo .....	42
<b>Figura 2-1</b>	
Árbol de problemas de los microempresarios de Barranquilla .....	50
<b>Figura 3-1</b>	
Último nivel de estudios cursado .....	62
<b>Figura 3-2</b>	
Distribución porcentual de la escolaridad de los microempresarios .....	62
<b>Figura 3-3</b>	
Ubicación según localidad de microempresarios .....	63

<b>Figura 3-4</b>	
Distribución porcentual de los microempresarios por localidades .....	64
<b>Figura 3-5</b>	
Distribución porcentual de los microempresarios por género .....	65
<b>Figura 3-6</b>	
Prioridades de capacitación de los microempresarios .....	66
<b>Figura 3-7</b>	
Percepciones de la capacitación de los microempresarios .....	66
<b>Figura 3-8</b>	
Distribución porcentual de variables financieras de los microempresarios .....	67
<b>Figura 3-9</b>	
Fuentes de financiamiento del microempresario .....	70
<b>Figura 3-10</b>	
Destino de créditos .....	71
<b>Figura 3-11</b>	
Sector económico .....	72
<b>Figura 3-12</b>	
Destino de microcréditos según localidad .....	72

## PRÓLOGO

De acuerdo con el Banco Mundial (2015) las ciudades competitivas son aquellas que de manera exitosa facilitan la creación de empleo por parte de sus empresas y aumentan la productividad e ingresos de sus ciudadanos a través del tiempo. En la administración distrital estamos comprometidos con que Barranquilla sea una ciudad competitiva de talla mundial, generadora de oportunidades para sus habitantes y cuna de negocios sostenibles e innovadores. Sabemos que nuestra meta es ambiciosa y que para lograrla necesitamos unir esfuerzos con otros actores: con la academia, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil.

El libro que tienen en sus manos es producto de una de estas uniones, una que realmente ha maximizado el impacto del trabajo realizado y los recursos invertidos. En él verán los resultados del proyecto de la Unidad de Apoyo al Microempresario, fruto de la colaboración entre la Alcaldía de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar, instituciones convencidas de la importancia de la pequeña empresa en la consolidación de los recientes avances

que Barranquilla ha tenido tanto en materia de reducción de la pobreza, como en la mejora de sus indicadores de empleo.

Contrario a lo que solemos creer, son los negocios pequeños, de barrio, los que generan la mayor parte del empleo en nuestras ciudades. Solo el año anterior, según cifras DANE, generaron el 67 % del empleo en el país. Cualquier política distrital o nacional de estímulo a la producción que olvide o desconozca a este sector, estaría dejando por fuera el corazón de los intercambios comerciales y la principal fuente de sustento de nuestra población. En este sentido, el aporte de la Unidad de Apoyo al Microempresario ha sido sumamente valioso, pues nos ha permitido construir un perfil real del microempresario de Barranquilla, escuchar su voz y rescatar su visión de la ciudad. Gracias a la Unidad, hoy sabemos cuáles son estas empresas, dónde se concentran, quiénes las conforman, qué dificultades encuentran y con qué potencial cuentan para crecer.

El 2016 fue un año de aprendizaje y acumulación de experiencias para la Alcaldía de Barranquilla y para la Universidad Simón Bolívar; gracias a este proyecto, no solo nos acercamos más al tejido microempresarial de la ciudad, brindándole apoyo directo, sino que hemos adquirido una valiosa experiencia que servirá de base para la continuación del proyecto en años venideros y para impactar cada vez más procesos productivos.

Este es el primer paso de los muchos que daremos para asegurar las oportunidades económicas de los barranquilleros y seguir construyendo nuestra capital de vida.

**MADELAINE CERTAIN ESTRYPEAUT**  
Secretaria de Desarrollo Económico  
Alcaldía de Barranquilla

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad nadie duda de la importancia de las microempresas para la economía de un país, debido a que tienen una significativa contribución al crecimiento económico, la competitividad, la innovación y la creación de empleo de los países.

En este orden de ideas, el microempresario contemporáneo se debe enfrentar a nuevos factores del entorno productivo como son: competitividad, innovación, flexibilidad de procesos, costos, calidad, tecnología, entre otros. Estos factores conllevan a que quienes actualmente tienen microempresas se mantengan actualizados sobre las nuevas tendencias, y puedan iniciar acciones que propendan no solo por mantenerse en el tiempo sino desarrollar actividades que les permitan crecer productiva y financieramente.

En Barranquilla, el microempresario juega un papel importante y fundamental, no solo para la economía de la ciudad sino también para la estabilidad económica de miles de familias que en su quehacer independiente ejercen su actividad empresarial. Para

esta realidad, la Alcaldía Distrital de Barranquilla ha iniciado una serie de acciones en beneficio del microempresario como son: facilitarle el acceso al microcrédito, para que este pueda invertir en el mejoramiento de los procesos administrativos y operativos.

Sin embargo, a pesar de la relevancia en la economía de este tipo de organizaciones, es escasa la información sobre ellas. Es así como es difícil realizar un comparativo por países sobre este sector, y la literatura en gran proporción está desactualizada. En consecuencia, con el fin de realizar una aproximación al sector microempresarial de la ciudad, se presenta este libro titulado: *Unidad de Apoyo al Microempresario: Hacia la construcción de microempresas sostenibles en Barranquilla*.

Este libro tiene como objetivo dar a conocer la experiencia de la iniciativa de la Alcaldía Distrital de Barranquilla en convenio con la Universidad Simón Bolívar.

A través de la puesta en marcha de la Unidad de Apoyo al Microempresario, la cual nace con el fin de aunar esfuerzos para permitirle no solo tener acceso al sistema financiero, sino que paralelamente fortalezca sus habilidades para desarrollar procesos productivos que contribuyan a generar la sostenibilidad de las organizaciones a través de un permanente crecimiento.

Por tanto, esta primera publicación, constituye un limitado avance en la materia, pero refleja el compromiso de la Administración Distrital, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico (antes oficina de Gerencia de Proyectos Especiales), por mejorar los indicadores de competitividad, simultáneamente a un incremento en el bienestar social y en las condiciones de calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

En este sentido, según el DANE (2016) en su reporte denominado “Indicadores del mercado laboral de las 23 ciudades y áreas metropolitanas trimestre móvil junio-agosto 2016”, considera a Barranquilla como la segunda ciudad en Colombia con la menor tasa de desempleo con un 9,0 %. Por ende, es importante enfatizar que según la Gran Encuesta Integrada de Hogares DANE (2016), la proporción de ocupados informales en Barranquilla para el trimestre mayo-julio de 2016 fue de 54,7 %, lo que indica que más de la mitad de ciudadanos está dedicado al desarrollo de actividades productivas independientes.

Teniendo en cuenta que Barranquilla es una ciudad caracterizada por su actual auge económico, apoyado en gran parte por las microempresas, realidad que no es ajena al entorno nacional donde el 67 % del empleo es generado por el sector y además aportan 28 % del Producto Interno Bruto (PIB), la Alcaldía Distrital de Barranquilla en conjunto con diversas instituciones públicas y privadas ha emprendido una serie de estrategias encaminadas al fortalecimiento del sector microempresarial en sus diversos sectores. Dentro de las acciones más relevantes emprendidas se encuentran: facilitar los trámites para crear empresas en la ciudad de Barranquilla y facilitar el acceso del microempresario a los microcréditos.

De esta manera las estrategias de la Alcaldía Distrital de Barranquilla de apoyo al microempresario, el alcalde Alejandro Char y el presidente de Bancoldex, Luis Fernando Castro, acordaron una alianza que permitió el acceso a créditos pequeños a comerciantes que necesiten préstamos con bajos intereses. En este orden de ideas, los comerciantes junto a la Banca de las Oportunidades y la Alcaldía de Barranquilla diseñaron una línea

de crédito para acabar con la situación a la que se enfrenta este sector.

En este sentido, resulta ser una gran apuesta de la Alcaldía Distrital de Barranquilla para fortalecer este sector económico que contribuye al desarrollo de la ciudad, a través de una metodología de intervención integral que fortalezca las habilidades administrativas y operativas de los líderes de las unidades productivas. Por tanto, busca aportar a la satisfacción de necesidades existentes entre los microempresarios como: la falta de conocimientos administrativos y operativos que contribuyan a la generación de ventajas competitivas sostenibles y puedan tener acceso a asesorías especializadas en temas relacionados con la producción, el mercadeo, la innovación y el ámbito legal.

Esta estrategia colaborativa emerge a partir de la construcción voluntaria de vínculos entre la Alcaldía, la Universidad Simón Bolívar y los microempresarios, generando nuevas competencias para el beneficio mutuo y el de la comunidad. Por eso, la Universidad desde su función sustantiva de Extensión, a partir de la tríada Universidad-Empresa-Estado, busca dinamizar el entorno, a partir de la transferencia de conocimiento desde el Centro de Crecimiento Empresarial, MacondoLab.

MacondoLab es un centro de crecimiento empresarial, que propicia el emprendimiento, la innovación, la consolidación y aceleración de iniciativas empresariales, a través de servicios de capacitación, asesorías, consultorías, redes de contacto y acompañamiento, con el único objetivo de aumentar e incrementar la base empresarial para maximizar el impacto económico que estas generan, como también responder a las necesidades de la sociedad y ayudar a la generación de soluciones en los diferentes sectores de la economía.

Por tanto, este centro, busca incentivar la cultura emprendedora, la creatividad, la innovación social, la co-creación y consolidación de iniciativas empresariales, proporcionándole la asistencia administrativa y técnica necesaria. Actualmente se encuentra adscrito a la Vicerrectoría de Investigación e Innovación de la Universidad y cuenta con un equipo humano con altas competencias y capacidades para la apropiación de estrategias y metodologías de acuerdo a las tendencias nacionales e internacionales y a las necesidades puntuales de los grupos de interés. Así mismo se encuentra certificado como centro SBDC –*Small Business Development Center*– de la Universidad de San Antonio, Texas, el Ministerio de Comercio Industria y Turismo e iNNpulsa Colombia.

Es así como la Unidad de Apoyo al Microempresario creó su propia metodología de intervención que involucró tres componentes principales: contacto, formación y acompañamiento.

El componente de contacto fue el encargado de establecer un vínculo sólido entre el sector microempresarial y la Unidad, así como caracterizar a la población que estaba siendo atendida.

Por su parte, el componente de formación, analizó en primera instancia las necesidades puntuales del sector, que aunque presenta ventajas en cuanto al menor costo de la mano de obra y los montos reducidos de inversión para poder posicionarse en el mercado, tienen limitaciones que impiden su crecimiento y por ende su sostenibilidad en el mercado, producto de una serie de variables, tales como: bajo nivel educativo, la falta de financiamiento, limitada capacidad gerencial, carencia de una visión de largo plazo, dificultad para la estructuración de costos e insuficientes procesos de innovación. Estas limitaciones dejan en evidencia la escasa productividad y una menor competitividad. Por eso, el componente de formación enfocó las capacitaciones en

las limitaciones específicas del sector. Se pretende además disminuir los índices de informalidad, teniendo en cuenta que detrás de esta se esconde el problema de competencia desleal, mejorando las condiciones del mercado y de competencia empresarial para combatir la ilegalidad. Para ello, las estrategias se enfocan en la generación de conocimiento de los microempresarios para que se incorporen exitosamente en los circuitos económicos, para lo que se requiere mucho más que de la formalización de la actividad.

Finalmente, el componente de acompañamiento se creó porque a través del contacto y la formación no se ejecuta un proceso integral, si al microempresario no se le acompaña en su día a día, conociendo de primera mano sus necesidades y expectativas, las probabilidades de éxito disminuyen, de tal manera que a través de conocimiento especializado se establecieron las estrategias para mejorar su competitividad.

En este sentido, la Unidad de Apoyo al Microempresario es una gran apuesta de la Alcaldía Distrital de Barranquilla, que ha consolidado este proyecto como un espacio formal e importante para seguir contribuyendo al desarrollo integral de los empresarios de la ciudad, especialmente al sector Mipyme. Es de anotar que en materia de estructura de intervención es una apuesta particular a nivel país, lo que conlleva no solo a mantener los procesos de intervención sino a desarrollar acciones innovadoras que garanticen la sostenibilidad del proceso.

Uno de los aspectos que identifica el proyecto, está fundamentado en una de las formas como se oferta la atención al empresario, la cual se caracteriza por la descentralización, es decir, la atención *in situ* del mismo en cualquiera de las cinco

localidades de la ciudad de Barranquilla. Este aspecto es de gran consideración, debido a que al micro y pequeño empresario –por sus múltiples funciones en la organización– se le dificulta ausentarse, especialmente si el negocio se encuentra en fase de inicio, que en consecuencia es cuando más requiere del apoyo en asesoría y acompañamiento. Este aspecto es considerado por la Unidad de Apoyo al Microempresario, lo que ha permitido diseñar una estructura de atención por medio de la cual los asesores y el personal de apoyo operativo se desplaza a los lugares donde se encuentre el negocio.

El acompañamiento *in situ* con estas características, es una muestra de que a pesar que existen en la actualidad instituciones públicas y privadas que ofrecen el servicio de atención integral al microempresario, aún prevalecen aspectos que deben ser analizados y tratados en aras de generar el crecimiento económico esperado, especialmente en el sector Mipyme. Sin embargo, existen otros aspectos que hacen del microempresario un foco de atención integral, y por ende la creación de este proyecto se hace pertinente, complementario y relevante para el desarrollo de Barranquilla.

La Alcaldía Distrital de Barranquilla ha definido el proyecto Unidad de Apoyo al Microempresario como

*un pilar del plan de desarrollo de la actual administración, que se ejecuta a través de dos convenios, uno suscrito con Bancoldex, el cual consiste en una línea de crédito con el fin de financiar las actividades empresariales y el otro convenio suscrito con la Universidad Simón Bolívar, el cual busca fomentar el emprendimiento, buenas prácticas empresariales, promoción de cultura financiera, e implementación de estrategias para el fortalecimiento y sostenibilidad de microempresas en el distrito de Barranquilla y se asesora para la*

*obtención de un crédito conforme a los requisitos de las entidades financieras dispuestas en virtud del convenio con Bancoldex (Alcaldía Distrital de Barranquilla, 2016).*

Con el compromiso y la confianza que el proyecto será perdurable en el tiempo, la Alcaldía Distrital de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar definieron la creación de una oficina de carácter administrativo y de atención, ubicada actualmente en la carrera 54 No. 58-12, barrio El Prado. Lo anterior se convierte en una apuesta para la continuidad del mismo y también en un nuevo escenario por medio del cual todos los líderes de las Mipymes se identifiquen con un proyecto bandera por medio del cual de forma gratuita pueden acceder a todos los servicios de asesoría en materia empresarial e incluso proponer nuevos escenarios de atención especializados que sean pertinentes y que contribuyan a su crecimiento integral de la organización.

La Unidad de Apoyo al Microempresario, en aras de generar un impacto importante en la ciudad por medio del apoyo al fortalecimiento de los microempresarios, es consciente de la importancia del perfil del personal que desarrolla las funciones a nivel administrativo y operativo, aspecto que no es ajeno y tampoco menos importante para alcanzar los objetivos propuestos. Para ello, desde el proyecto se definieron unos perfiles, acordes a la naturaleza organizacional creada, es decir, siendo reflexivos desde el punto de vista de la clase de población con la que se trabaja, dado que si bien son microempresarios tiene un componente social fuerte, que sin duda alguna incide en el éxito del proceso.

Dentro de los aspectos de mayor importancia que se consideraron en los perfiles de estos colaboradores estuvieron: capacidad para relacionarse socialmente con microempresarios en

condiciones económicas desfavorables, conocimientos técnicos y experiencia según la temática para lograr procesos de intervención social productiva. Para la selección se aplicó la técnica de entrevista y aplicación de pruebas psicotécnicas según el perfil, aplicadas con la intención de validar la aplicabilidad de los conocimientos técnicos en las diversas situaciones que se pudieran presentar durante la ejecución del proyecto, dada la diversidad de problemáticas que los empresarios estarían planteando durante los procesos de atención.

# **MICROEMPRESAS**

## UNIDADES PRODUCTIVAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA

### **UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO: Construcción de un entorno de colaboración entre las microempresas, la Alcaldía Distrital y la Universidad Simón Bolívar**

La relación tripartita entre la Universidad, la Empresa y el Estado, ha tomado real importancia en los últimos años, derivada del rol que asume cada una en la actual sociedad del conocimiento (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; (Casallas, Plata & Pineda, 2011) Barrios & Olivero, 2015; Consuegra & Ariza, 2016), donde se les reconoce como agentes integradores y fuentes esenciales para el entendimiento sistémico de la realidad social (Clark, 1983; Consuegra & Ariza, 2016).

Esta relación es clave para mejorar las condiciones de una sociedad basada en el conocimiento; además, es un tema que ha cobrado importancia desde 1980, sobre todo por su papel en el proceso de innovación. Numerosos estudios evidencian la relación entre la universidad, el entorno y las actividades de I+D (Castellanos, Chávez, & Jiménez, 2003; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Barrios & Olivero, 2015; Consuegra & Ariza, 2016, entre otros).

La evolución de esta relación inicia con la incorporación de la

investigación como segunda misión de la universidad después de la enseñanza. Posteriormente se incorporaron las actividades a través de las cuales la Universidad se relaciona con su entorno, es decir, con la sociedad, las Empresas y el Estado, como función de extensión de las IES; la llamada tercera misión de las Universidades (Bueno, 2007; Barrios & Olivero, 2015).

De acuerdo con Villaveces (2006), las primeras relaciones entre la academia y el entorno se representan en el modelo lineal o modo 1, bajo un esquema de oferta-demanda de transferencia del conocimiento. Posteriormente, el modo 2, cedió paso a modelos más concretos de relación entre Universidades, Empresas y Estado, como el modelo del triángulo de Sabato & Botana (1968), el de sistemas de innovación (Lundvall, 2010) y el de la triple hélice (Etzkowit & Leydesdorff, 1995). Cada uno hizo aportes significativos al proceso.

Es así como los países desarrollados han entendido la importancia de la consecución y perfeccionamiento de alianzas estratégicas con las IES, el apoyo económico por parte del Estado y la generación de una normativa acorde al contexto (Cinda, 2015; Pineda, Morales & Ortiz, 2011; Consuegra & Ariza, 2016), las cuales son fundamentales para el impulso de la competitividad.

Sin embargo, esta premisa es aún muy lejana en algunos países de América Latina, donde los aspectos culturales, el poco apoyo del Estado, la normatividad vigente, la desarticulación entre actores (Universidad-Empresa-Estado), la disparidad en la concepción para dar respuesta a las necesidades sociales de las regiones y la poca adaptabilidad a los cambios del entorno (Morales, Pineda & Ávila 2012) limitan el desarrollo de las regiones.

No obstante, la Alcaldía Distrital de Barranquilla comprendió que una forma de construir una ciudad competitiva es mediante

el establecimiento de estrategias de colaboración entre la Universidad, la Empresa y el Estado. El diseño de estas, es posible en la medida que los involucrados tengan claridad acerca de su propia estrategia y conciban la colaboración como algo más que un instrumento para alcanzar fines, conseguir ventajas individuales u objetivos en el corto plazo (Roncancio, 2011).

En esta perspectiva, un entorno colaborativo se construye con los alcances y las limitaciones de las capacidades de cada organización y con los potenciales de desarrollo y aprendizaje que pueden desplegar. El resultado de la interacción es una estrategia de reconocimiento de los aportes y esfuerzos compartidos para alcanzar metas a largo plazo (Roncancio, 2011).

En el marco del “Plan de Desarrollo 2016-2019 Barranquilla, Capital de Vida”, la administración distrital planteó una serie de estrategias enfocadas en mejorar aspectos de interés para la sociedad en general. Dentro de su planteamiento el alcalde Alejandro Char Chaljub consideró diseñar proyectos que apuntaran al fortalecimiento del sector empresarial. Esta serie de propuestas se encuentran consignadas en este mismo artículo 36: Programa Apoyo al Desarrollo Empresarial, dentro de los cuales se encuentran: socialización y sensibilización para la formalización, inclusión financiera para personas y negocios que generan ingresos, fomento del emprendimiento, dinamización de clústeres, formulación y adopción del Plan de Ciencia Tecnología e Innovación (Alcaldía Distrital de Barranquilla, 2016). Lo anterior, convierte a la Unidad de Apoyo al Microempresario, como un proyecto pertinente para la ciudad dado que contribuye al cumplimiento del plan de desarrollo propuesto desde la Alcaldía Distrital de Barranquilla. Así mismo, responde al cumplimiento no solo de uno de los proyectos indicados por la Alcaldía de Barranquilla, sino que contribuye y aporta al cumplimiento de diversos objetivos en cada uno de estos.

Uno de los puntos más importantes que se ha tenido en cuenta es hacer sostenible el proyecto, mínimo durante todo el proceso de la presente administración, dado que el sector Mipymes no requiere de intervenciones temporales y puntuales, sino de acciones que perduren en el tiempo, sobre todo bajo la base de un acompañamiento continuo que permita realizar procesos de diagnóstico, seguimiento, mejoramiento, para medir el impacto del mismo.

### **MICROEMPRESAS: Unidades productivas para mejorar la calidad de vida**

Para Rojas & Briceño (2008) las empresas son grupos sociales que administran capital y trabajo, tendientes a la satisfacción de las necesidades de los individuos a través de la oferta de productos o servicios, a cambio de la obtención de utilidades. De esta manera, se constituyen como organizaciones de personas dedicadas a la producción, con el fin de satisfacer necesidades del mercado o de aprovechar oportunidades del entorno.

En este sentido, clasificar a las empresas parece una tarea sencilla, debido a que por años los criterios cuantificables de clasificación se han relacionado con el tamaño de la empresa, número de trabajadores, tamaño de la producción, volumen de las ventas, origen de capital, organización del trabajo, forma jurídica, etc. (Tunal, 2003). De esta manera, las empresas son micro, pequeñas, medianas o grandes.

Este libro se enfoca en las microempresas, teniendo en cuenta que son el pilar fundamental de la economía del país, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2007) manifestó a través del censo del año 2005 que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) representan el 96 % de las unidades productivas en el país (Amarís, Polo & Gutiérrez, 2015).

A lo anterior se suma, que son fundamentalmente de tipo familiar. De esta manera, en estas microempresas se manifiesta una dinámica caracterizada por ser punto de encuentro entre el ámbito laboral y el familiar (Amarís, Polo, & Gutiérrez, 2015). Tradicionalmente, la microempresa familiar se define como la unidad productiva en la cual existe una interrelación entre los miembros de una familia y el negocio (Stafford y Tews, 2009; Amarís, Polo & Gutiérrez 2015).

Por eso, es común que los microempresarios creen sus negocios con el propósito, no solo de satisfacer sus necesidades básicas, sino además de convertirse en fuente generadora de empleo ante la ausencia de puestos de trabajo (Razeto, 2010).

La generación de unidades productivas y la creación de microempresas se han constituido en una alternativa para mejorar las condiciones económicas y reducir la vulnerabilidad social de las familias. Sin embargo, el aporte de estas al mejoramiento de las condiciones de vida, está limitado por la escasa capacidad de competir en el mercado cambiante en el que están sumergidas (Núñez, Valenciano, Vega & Ortiz, 2013).

Por tanto, es común encontrar que las microempresas presenten un bajo nivel de productividad, debido a una serie de limitantes a las que se enfrentan a diario, que se asocian con las capacidades que aún no han podido desarrollar, tales como: bajo nivel educativo, la falta de financiamiento, limitada capacidad gerencial, carencia de una visión de largo plazo, dificultad para la estructuración de costos e insuficientes procesos de innovación.

Un diagnóstico de las capacidades competitivas de este tipo de organización no es suficiente si no se generan mayores habili-

dades en los microempresarios, que les permita generar ventajas competitivas en un entorno de alta turbulencia. La clave para alcanzar esta ventaja, se centra en la habilidad de integrar los valiosos y heterogéneos recursos tangibles e intangibles disponibles en la organización (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Consuegra & Ariza, 2016). Por eso, Barney (1991) describe que para que los recursos puedan tener potencial de generar valor y crear ventaja competitiva deben ser valiosos, raros, imperfectamente imitables e insustituibles.

Es así como los recursos se convierten en capacidades en la medida que son reconfigurados, adaptados, integrados e interconectados en procura del desarrollo de las habilidades organizacionales (Teece, Pisano & Shuen 1997; Consuegra & Ariza, 2016) y el perfeccionamiento de las competencias funcionales de la organización, con el fin de responder a las exigencias del entorno dinámico (Dávila & Guevara, 2009; Consuegra & Ariza, 2016).

Las capacidades por su parte, nacen a lo largo del tiempo mediante las interacciones que surgen entre los recursos de la empresa (Venture, 1994; Barrios & Olivero, 2015), enraizados en la historia de la organización. Garzón (2013) refiere que las capacidades se pueden concebir como la construcción de la sabiduría colectiva en cualquier organización.

Por tanto, el concepto de capacidad organizacional está vinculado a dos términos: acción y desempeño (Dávila, 2013), donde se da el proceso de asignación y combinación de los recursos que ofrecen a los líderes de la organización alternativas de decisión para producir salidas (Winter, 2003). Es así como una microempresa poseerá una capacidad cuando haga algo que sea apreciado por otros, y lo haga de manera efectiva, comparado con otras menos capaces de obtener una solución (Dávila, 2013).

## EL SECTOR MICROEMPRESARIAL EN AMÉRICA LATINA

Un aspecto fundamental de las Mipymes en América Latina es su heterogeneidad, debido a que se encuentran las microempresas cuyo nacimiento responde a necesidades individuales de subsanar el desempleo y frecuentemente su gestación se sitúa en situación de informalidad. Por otra parte, encontramos las Mipymes con alto potencial de crecimiento que se caracterizan por tener un comportamiento más dinámico y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades (CEPAL, 2014).

Es difícil mencionar en particular las microempresas, cuando la literatura se basa en las Mipymes en general. Sin embargo, se estima que en América Latina y el Caribe existían en 2013 unas 11 millones de unidades económicas que contaban con al menos un trabajador. De estas, alrededor de 10 millones son micro y pequeñas empresas (MYPE) y cerca de un millón eran medianas y grandes empresas (OIT, 2015).

El Director de OIT para América Latina y el Caribe destaca que las MYPE generan cerca de 47 % de los empleos de la región. Sumándole los trabajadores por cuenta propia, son el 75 % del total. Las empresas grandes y medianas no alcanzan a generar 20 % de los puestos de trabajo en América Latina y el Caribe (OIT, 2015).

Al respecto, este mismo organismo manifiesta que las MYPE existentes en América Latina cobran gran relevancia para el futuro de la región, pues generan la mayor parte del empleo, pero al mismo tiempo plantean un desafío estratégico para los países, debido a que son los principales nichos de informalidad y baja productividad. Concorre, por tanto, un evidente vínculo entre la informalidad y el tamaño de las empresas.

Las brechas también se manifiestan en la protección social.

Solo 13 % de los trabajadores por cuenta propia cotiza seguridad social, e incrementa a 32 % para las microempresas, hasta 86 % en pequeñas empresas y pasa de 90 % en las grandes empresas (OIT, 2015).

Por su parte, en lo que respecta al nivel educativo, también se observan diferencias apremiantes, debido a que solo el 12 % de quienes trabajan por cuenta propia tienen algún nivel de estudio de educación superior, 15 % están ubicados en las microempresas, 27 % en las pequeñas empresas y poco más de 50 % en las empresas grandes.

En el informe, la OIT (2015) señala que entre las unidades económicas existen grandes diferencias en sus características como unidades empresariales, que van desde negocios de subsistencia con poca interacción con el mercado, hasta empresas orientadas a mercados externos.

Lo anterior pone de manifiesto la necesidad imperante de generar un entorno propicio para que estas organizaciones puedan mejorar sus condiciones y aumentar así el volumen de las empresas medianas.

En consecuencia, se hacen ineludibles las medidas de apoyo a la formalización, las estrategias para incrementar la productividad, las incubadoras de empresas, el acceso a la tecnología y procesos de innovación, los programas de formación, modelos de gestión más modernos, el acceso al financiamiento, como medidas complementarias para el desarrollo de políticas integrales para las MYPE (OIT, 2015).

Para superar esta situación, el desarrollo de cadenas productivas que incorporen empresas de diferente tamaño, dando

especial atención a las pequeñas y medianas, es requisito indispensable para la generación de empleos y salarios que reduzcan la heterogeneidad de las economías de la región. Además, la incursión de procesos innovadores para lograr una mayor internacionalización de estas empresas, particularmente en su quehacer exportador, contribuye a mejorar la productividad y las condiciones laborales de sus trabajadores.

Al respecto, en Latinoamérica no es posible identificar una política explícita de innovación orientada a las pequeñas y medianas empresas y mucho menos a las microempresas. No obstante, en Colombia el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS) aúna importantes esfuerzos por contrarrestar esta debilidad. Además, la política distrital de apoyo a microempresarios, a través de la Unidad propende por el fortalecimiento de las habilidades de sus líderes y las capacidades organizacionales.

Con base a lo anterior, se infiere que el escaso desarrollo de capacidades en las microempresas, se relaciona en gran medida con el bajo nivel de educación y formación técnica y empresarial de quienes son los responsables de estas unidades productivas. Por tanto, es imperante indagar cómo desplegar estas capacidades, para la adaptación de la microempresa a entornos dinámicos (Aguilar & Yepes, 2006). Para ello, es fundamental reconocer oportunidades del mercado, lo que dependerá en gran medida del direccionamiento estratégico de la microempresa y de la formación empresarial continua, como instrumentos adecuados para mejorar las capacidades competitivas de las unidades productivas.

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MICROEMPRESAS**

Todas las empresas indiferentemente de su tamaño requieren del direccionamiento estratégico, no obstante, las de mayor

dimensión lo tienen como una actividad obligada entre sus procesos, a diferencia del resto, que desconocen a ciencia cierta su aplicación y que además afrontan el reto de competir en un mercado cada vez más globalizado.

En consecuencia, para que una microempresa logre su participación en un mercado complejo con sus limitaciones de capital y tecnología, debe trazarse estrategias competitivas que le permitan desarrollarse en medio de la fuerte competencia. De manera particular, las microempresas objeto de esta investigación, presentan características similares: son organizaciones familiares, operan a nivel local, tienen limitada capacidad gerencial y dificultad en la búsqueda de recursos financieros, etc.

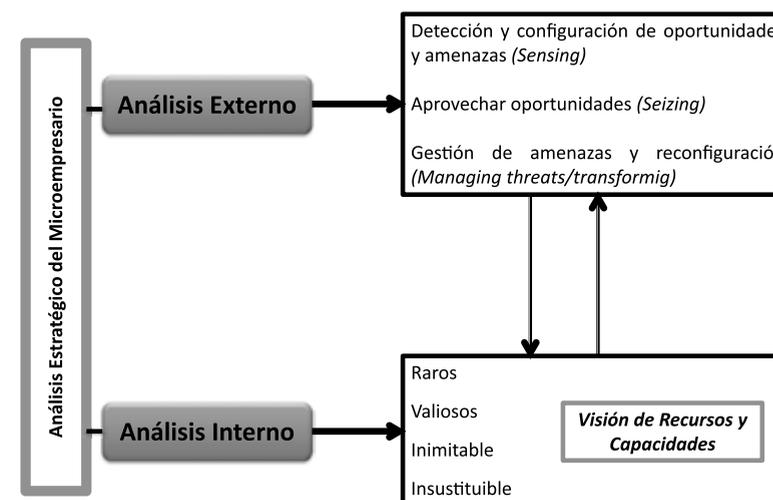
Para fines analíticos, Teece (2009) propone que para que una organización pueda responder o adaptarse estratégicamente a las condiciones del mercado, debe desarrollar las siguientes capacidades:

- **Detección y configuración de oportunidades y amenazas (*Sensing*):** Las oportunidades pueden ser detectadas a través de la búsqueda de la información (Teece, 2007; Teece, 2009). Al respecto, es importante que la organización reconozca y cree nuevas oportunidades de crecimiento tanto a nivel interno (empleados) como a nivel externo (entorno), mediante el análisis de las variables del mercado y conocimiento de las necesidades de los clientes. Por ello es importante entender la latente demanda, la evolución estructural de la industria, y las posibles respuestas de los proveedores y competidores (Benítez, Reátegui, Varvaskis & Santos, 2011).
- **Aprovechar oportunidades (*Seizing*):** Una vez que una nueva oportunidad (tecnológica o de mercado) se detecta, debe abordarse a través de nuevos productos, procesos

o servicios. Es necesario entonces, crear estrategias para mejorar el rendimiento y el aprovechamiento de productos y servicios (Teece, 2007; Teece, 2009).

- **Gestión de amenazas y reconfiguración (*Managing threats/transformig*):** Una de las claves para un crecimiento rentable sostenido es la capacidad para mantener la competitividad a través de mejorar, combinar, proteger, y cuando sea necesario, reconfigurar los activos intangibles y tangibles de la microempresa (Teece, 2007; Teece, 2009).

En este sentido, el análisis estratégico de la microempresa, conlleva a revisar a la organización desde una visión de recursos y capacidades, además de la detección y aprovechamiento de oportunidades, y la detección, gestión y reconfiguración de amenazas (ver Figura 1-1).



**Figura 1-1. Análisis estratégico de los microempresarios**  
Fuente: Elaborado por los autores con base en (Barney, 1991; Teece, 2009)

De esta manera, el enfoque estratégico de un microempresario supone monitorear de forma constante las condiciones competitivas del mercado que afectan el negocio. Este análisis, que

es externo e interno, se hace para tomar las decisiones que permitan proyectar la situación futura de la organización.

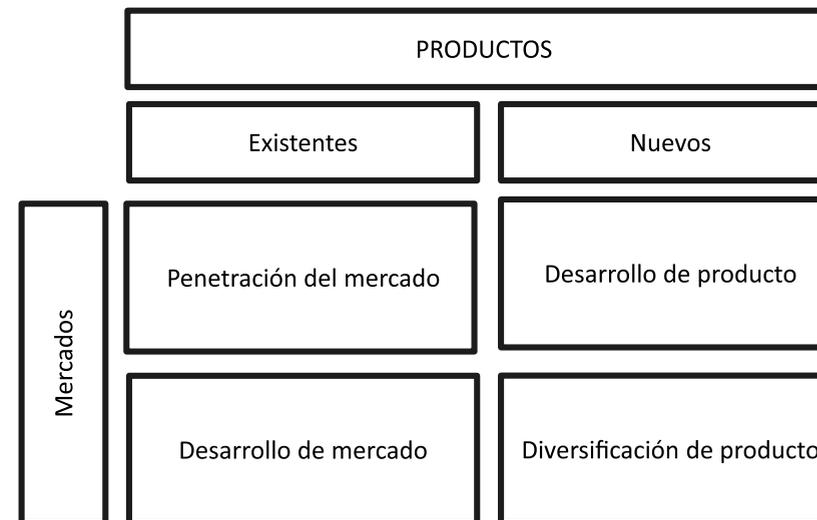
Por tanto, el reto consiste en adaptar o ajustar las capacidades de la microempresa, producto de la combinación de sus recursos tangibles e intangibles a las necesidades del entorno cambiante. Es así como se debe concretar un plan de actuación que conlleve a la ejecución estratégica de la gestión, conectado por objetivos y estrategias, medibles a través de indicadores y metas.

La estrategia debe conducir a la organización hacia lo que ella debe ser y hacia donde debe llegar; no obstante, verdaderamente no existe una certeza al ciento por ciento que esto será así, hasta que la estrategia no se ponga a prueba y se obtengan sus resultados, que dependan de factores tanto internos como externos.

Ansoff (1976) realizó una gran contribución al estudio de la estrategia. La define como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que establece la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los que prevé para el futuro. Además, este mismo autor, indica que cualquier organización que busca oportunidades de crecimiento, dispone de cuatro opciones para lograrlo (ver Figura 1-2).

- Penetración de mercado: La empresa recurre a los productos que tiene en la actualidad, actuando en los mercados que ya opera.
- Desarrollo del mercado: La empresa recurre a los productos que tiene, pero actuando en nuevos mercados.
- Lanzamiento de nuevos productos: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en los mercados que ya opera.

- Diversificación: La empresa desarrolla nuevos productos que comercializa en mercados nuevos.



**Figura 1-2. Matriz de Ansoff**  
Fuente: (Ansoff, 1976)

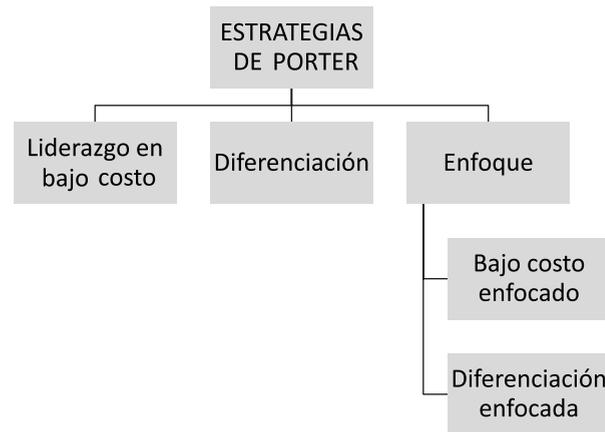
Por su parte, Teece (2009) señala que las organizaciones deben entender la estrategia como:

*El amplio conjunto de compromisos realizados, que definen y racionalizan sus objetivos y cómo intentan alcanzarlos, además que el objetivo de esta, es localizar los productos de la empresa en un nicho de mercado que puede ser aislado de la fuerte competencia con el fin de generar beneficios superiores a la media. (p.254)*

Sin embargo, la estrategia no significa nada en sí misma; requiere que las personas la ejecuten o la lleven a la acción. Por tanto, las personas y su conocimiento son muy importantes en el desarrollo de la estrategia.

Dentro del estudio de la estrategia, Porter (1980) hizo contribuciones importantes, al definir la estrategia competitiva, como

las acciones ofensivas o defensivas de una empresa, para crear una posición defendible dentro de una industria; estas acciones son consecuencia de aplicar dentro de la organización las cinco fuerzas competitivas influyentes en la rentabilidad a largo plazo dentro de un mercado (ver Figura 1-3).



**Figura 1-3. Estrategias competitivas de Porter**

Fuente: (Porter, 1980)

Las fuerzas competitivas propuestas por Porter (1980) indican la importancia de que cualquier organización permanezca en vigilancia del entorno; estas fuerzas son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos.

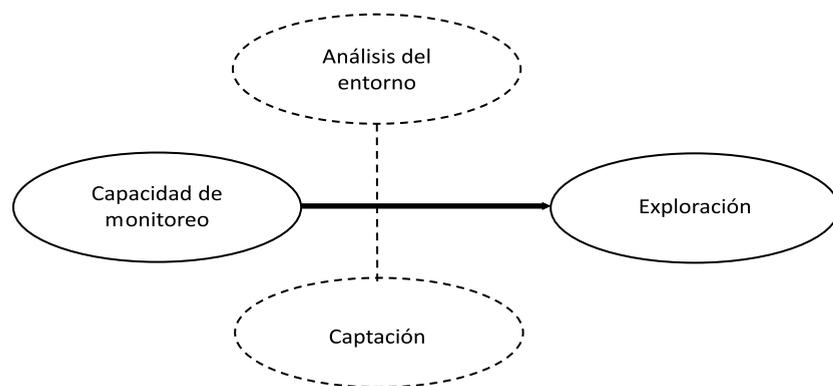
Lo cierto es que pretender adquirir ventaja competitiva a partir de la estrategia es algo efímero, debido a que su período de existencia sería de muy poco tiempo. Generalmente la estrategia termina siendo clonada e implementada entre las diferentes empresas del entorno de mercado, dejando de ser automáticamente una ventaja. Debido a esto, una microempresa no debe en nin-

gún instante bajar su nivel de vigilancia o monitoreo del mercado competente, diseñar constantemente y de forma rutinaria nuevas estrategias competitivas que se puedan transformar en ventaja dentro de su entorno, gracias al despliegue de las capacidades organizacionales.

La capacidad de monitoreo o de vigilancia consiste en mantener la percepción organizacional orientada hacia el medio (Mendoza, 2013; Barrios & Olivero, 2015). De esta forma, la microempresa debe permanecer con una posición mental previa de estar alerta (Toffler, 1985; Barrios & Olivero, 2015).

La capacidad de monitoreo requiere de una actitud vigía para el análisis del entorno con visión periférica, analizando todas sus variables. En el análisis del entorno organizacional, el ejercicio consiste, por un lado en identificar aquellos factores o variables que constituyen oportunidades para la empresa, con el propósito de tomar ventaja de ellas y aprovecharlas para el desarrollo de la organización y, por otro lado, identificar las posibles amenazas que enfrenta o deberá enfrentar la microempresa, con el fin de neutralizar y minimizar su impacto negativo, tal como se explicó en apartados anteriores (Barrios & Olivero, 2015).

Por otra parte, es importante dentro del despliegue de esta capacidad realizar prospección (Mendoza, 2013) para reconocer las tendencias, potencialidades y rupturas que afectarán el desarrollo futuro de la microempresa, por lo que requiere de conocimientos y habilidades necesarias de captar ideas y explorar el medio (ver Figura 1-4).



**Figura 1-4. Relaciones propuestas para el desarrollo de la capacidad de monitoreo**

Fuente: (Barrios & Olivero, 2015)

Es así como cualquier microempresa es un sistema abierto que recibe influencias de un entorno, fuente de recursos para sobrevivir, oportunidades de éxito y amenazas para su futuro. La vigilancia del entorno supone analizar y buscar señales sobre innovaciones potenciales, amenazas y oportunidades de cambio (Fernández & Velasco, 2008; Barrios & Olivero, 2015).

Lo anterior indica que la capacidad de monitoreo necesita de la capacidad de relacionamiento para detectar oportunidades y amenazas (Teece, 2009). Dentro de esto juegan un papel fundamental las percepciones individuales y relaciones internas, especialmente la del líder (Mendoza, 2013; Barrios & Olivero, 2015).

No obstante, la microempresa podrá desarrollar capacidad de monitoreo y relacionamiento constante con el medio, pero si el líder no está preparado académicamente para tomar las decisiones más acertadas sería complicado la evolución del negocio. Tal como se comentó anteriormente uno de los problemas con mayor relevancia e impacto dentro del entorno microempresarial es la escasa educación financiera de quienes administran este tipo

de negocio, lo que se convierte en un gran reto para la política de competitividad de las regiones.

## EDUCACIÓN FINANCIERA DE LOS MICROEMPRESARIOS

En este tema, es común encontrar que los microempresarios manifiesten el escaso acceso al sistema financiero formal como mecanismo para acceder al crédito (Zevallos, 2003); además, que el desconocimiento de su manejo y funciones impide que aprovechen las ventajas que ofrece. Esta falta de inclusión financiera se atribuye a los pocos ingresos demostrables de este tipo de organizaciones. Debido a esto, los microempresarios se ven obligados a utilizar métodos más rudimentarios para acceder a algún tipo de financiamiento.

Por tanto, es fundamental que se le proporcionen las bases de educación financiera, para que una vez comprendan los principales conceptos, utilicen, de forma acertada, los productos que les resulten más convenientes (Roncanello & Herrera, 2014).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define la educación financiera como: “el proceso mediante el cual los individuos adquieren una mejor comprensión de los conceptos y productos financieros y desarrollan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas, evaluar riesgos y oportunidades financieras, y mejorar su bienestar” (p.26).

De tal manera, que al educar y asesorar financieramente a los microempresarios, se pretende que, estos tomen decisiones efectivas, basadas en el conocimiento que han obtenido previamente (OECD, 2005; Rutledge, 2010; Roncanello & Herrera, 2014). Paralelamente, se le deberá ofrecer a este sector la oportunidad de estar conscientes del riesgo que representa el sobreendeudamiento y la falta de previsión de sus costos y gastos (Rutledge, 2010; Roncanello & Herrera, 2014).

La literatura demuestra que el hecho de que los individuos no posean los conocimientos financieros básicos, afecta su bienestar económico, perturbando tanto conductas de largo plazo como la adquisición de bienes tangibles y el ahorro. A esto se suma, que en caso de que las deficiencias sean generalizadas a segmentos importantes de la población, también pueden aparecer fricciones que dificultan el funcionamiento de la economía (Braunstein & Welch, 2002; Lusardi, 2008; Jappelli, 2010; Jappelli & Padula, 2011; Lusardi & Mitchell, 2008, 2011; Mandell, & Schmid 2009).

En este sentido, y teniendo en cuenta la proporción importante que ocupa la microempresa en la ciudad de Barranquilla es inminente la necesidad de educar financieramente a este sector con el fin que los ciudadanos en su conjunto, tengan mayor capacidad de tomar decisiones.

Es así como la ausencia de educación financiera se asocia con muchos factores, tales como: el nivel socioeconómico, el género, la edad, el nivel de escolaridad, factores culturales y otros aspectos ligados a la raza o la etnia (Lusardi, 2008; Roncanello & Herrera, 2014). Se han encontrado relaciones empíricas entre los niveles de educación financiera y el nivel socioeconómico, el género, edad, nivel educativo y ocupación (Almenberg & Save, 2011; Atkinson & Messy, 2012; Chen & Volpe, 2002; Cola, Sampson & Zia 2009; Fonseca *et al.*, 2011; Fornero & Monticone, 2011; Hung, Parker & Yoong, 2009; Japelli & Padula, 2011; Kharchenko, 2011; Lusardi, 2008, 2012; Lusardi & Mitchell, 2008, 2011, 2013; Lusardi *et al.*, 2013; Wagland & Taylor, 2009; Roncanello & Herrera, 2014).

En relación con el nivel socioeconómico, Roncanello y Herrera (2014) manifiestan que las personas con mayores ingresos tienen más conocimientos en finanzas y una actitud positiva en cuanto al ahorro, a diferencia de aquellos que cuentan con menores in-

gresos. Además, consideran que las mujeres tienen menores conocimientos financieros comparadas los hombres, posiblemente porque utilizan menos los productos financieros.

Por su parte, Lycette y White (1989) mencionan que las barreras para acceder al mercado financiero se relacionan con un bajo nivel educativo y la falta de familiaridad en los procedimientos; asimismo a una escasa educación financiera que no permite la comprensión de los productos, por lo cual no se perciben sus características, ventajas y beneficios. A esto se suma que los jóvenes y los mayores de 60 años resultaron tener grandes deficiencias en cuanto a los conocimientos básicos de finanzas (Elan, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que los microempresarios no cumplen con los requisitos mínimos exigidos por las entidades financieras; al no ser sujeto de crédito, deben recurrir a otras alternativas diferentes de financiación, lo que conlleva a que paguen un alto costo por la utilización del dinero.

A pesar de que el sector microempresarial aporta gran parte a la economía del país, es una realidad que la gran mayoría de estos establecimientos empresariales no tienen todavía acceso fácilmente a los créditos que ofrece el sistema financiero formal, a esto sumado que generalmente los emprendedores deben solicitar un crédito para la financiación de sus iniciativas empresariales.

Es por ello que el microcrédito fue creado mediante un marco legal en nuestro país al inicio del año 2000. Este se define como el crédito otorgado por una entidad a una persona natural o jurídica o un grupo de prestatarios, cuya fuente principal de ingresos es la realización de actividades empresariales de producción,

comercialización de bienes o prestación de servicios (Jansson, Rosales & Westley, 2003; Aristizábal, 2007).

El microcrédito se diferencia de los préstamos comerciales, porque el monto de los créditos es inferior y su vencimiento es a corto plazo. Para el acceso a estos préstamos se tiene en cuenta, más la reputación que las garantías económicas; es por eso que el microcrédito ha demostrado ser una forma de acercarse a la población de bajos ingresos de la sociedad.

Los principales beneficiados de estos desarrollos han sido los microempresarios. Está demostrado, que además del beneficio financiero, el microcrédito contribuye a mejorar las condiciones de vida de la población de menores ingresos, en áreas como las de vivienda, salud, educación y empoderamiento de las mujeres (Aristizábal, 2007).

En este sentido, es evidente afirmar que cuando el acceso del sector microempresarial al financiamiento externo es limitado, la capacidad productiva y potencial de crecimiento de estas organizaciones se ve afectado, porque no cuentan con los recursos propios para financiar sus operaciones básicas.

..... CAPÍTULO 2 .....

## **METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN**

UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO

La Alcaldía Distrital de Barranquilla, consciente de la importancia que representan los microempresarios para el desarrollo de la economía de la ciudad, y el impacto que estos tienen en diversos aspectos de la sociedad, decidió iniciar con el apoyo del Banco de Desarrollo Empresarial y Comercio Exterior de Colombia, Bancoldex, un proyecto enfocado en desarrollar un programa de formación en buenas prácticas empresariales, emprendimiento y cultura financiera, que coadyuve al fortalecimiento y sostenibilidad de microempresas en Barranquilla. Dentro de este mismo proceso se contempló el apoyo financiero al microempresario por medio del otorgamiento de créditos cuya principal característica estuvo enfocada en agilizar el proceso y trámite de entrega.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, la Alcaldía por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico, desarrolló un proceso de planeación el cual consistió en realizar una convocatoria masiva para que todos los microempresarios de la ciudad de Barranquilla pudieran inscribirse para ser beneficiados del proceso. Una vez desarrollado este paso, la entidad pública entregó a

la Universidad Simón Bolívar la base de datos con alrededor de 19.000 microempresarios inscritos.

A partir de este momento la Alcaldía Distrital de Barranquilla y la Universidad Simón Bolívar inician un trabajo en equipo con la finalidad de definir parámetros generales que debía contener la plataforma a desarrollar para administrar la información de todo el proceso que posteriormente se adelantaría con los microempresarios, desde el contacto telefónico inicial hasta los registros de formaciones y entrega de créditos. Las reuniones realizadas entre la entidad pública y la Universidad, brindaron una mirada desde el sector público y la academia sobre cuál sería la mejor forma para el manejo de la información.

El trabajo realizado entre la Universidad Simón Bolívar, la Alcaldía Distrital de Barranquilla, y los microempresarios en lo que concierne a la estructuración del proyecto fue de amplio interés para la ciudad. Para los microempresarios el interés radicó en los beneficios que obtendrían al vincularse a un proceso de formación que les permitirá fortalecer sus competencias, y por otra parte acceder a los créditos les brindaría la oportunidad de mejorar procesos de la microempresa, lo que consecuentemente contribuiría a la sostenibilidad de estas organizaciones en la ciudad de Barranquilla.

Así mismo, dentro del proceso de diseño del proyecto los futuros beneficiados manifestaron el interés de facilitar la tramitología para acceder a dichos créditos y la descentralización para solicitarlos, necesidades que quedaron consignadas en la propuesta y a lo cual se le dio solución. De igual forma, para la Alcaldía local este proyecto representaba el cumplimiento de uno de los pilares

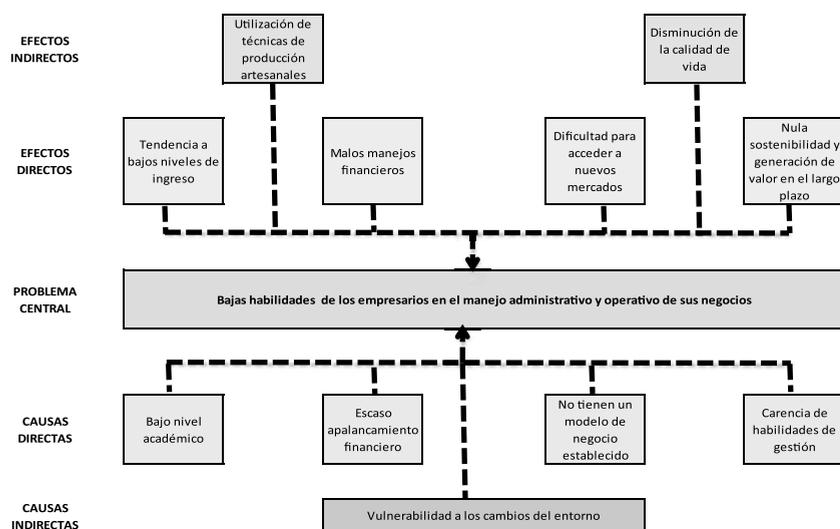
del “Plan de Desarrollo 2016-2019 Barranquilla, Capital de Vida”, articulado al eje B - Capital de Progreso impactando en los artículos 34: “Política de empleo y emprendimiento para la gente” y el artículo 36: “Programa apoyo al desarrollo empresarial”, y para ello el ente público contó con el apoyo administrativo y operativo de la Universidad Simón Bolívar.

Por medio del diseño y ejecución del proyecto Unidad de Apoyo al Microempresario la relación Universidad-Empresa-Estado, demostró ser una apuesta importante a la hora de aportar al desarrollo de la sociedad, dado que las propuestas son diseñadas desde diversos enfoques, es decir, se tienen en cuenta las diversas necesidades tanto del sector público como de la sociedad en general, y ante ello la academia juega un papel importante por medio del carácter propositivo, ya sea para solucionar un problema, suplir una necesidad o aprovechar una oportunidad.

Por ello, la metodología de intervención de la Unidad de Apoyo al Microempresario, involucró dos fases, una primera de diagnóstico y otra de intervención integral.

### **Fase de diagnóstico de la problemática de los microempresarios de la ciudad de Barranquilla**

Apoyado en la literatura existente, se indagó sobre cuál es el problema central que evidencian los microempresarios de la ciudad que les impide ser sostenibles en el entorno de rápido cambio en el que están inmersos, así como las causas directas e indirectas de esta situación y sus efectos (ver Figura 2-1).



**Figura 2-1. Árbol de problemas de los microempresarios de Barranquilla**

Fuente: Elaboración propia

El problema planteado evidencia las bajas habilidades de los microempresarios en el manejo de sus procesos administrativos y operativos. De esta manera, el reto de la Unidad de Apoyo al Microempresario era aún más grande, porque se debían fortalecer las capacidades de los microempresarios, mejorar su nivel de educación financiera, y su ajuste a las condiciones del entorno.

Es así como la Unidad de Apoyo al Microempresario no solo buscó que los microempresarios tuvieran acceso a financiamiento a través de la modalidad de microcréditos, sino que por medio del potenciamiento de sus habilidades, este sector que jalona la economía de la ciudad, pueda ser sostenible en el tiempo y mejore sus indicadores de crecimiento.

Asimismo, el compromiso asumido por la Unidad no solo tendría efecto positivo en las condiciones económicas de Barranqui-

lla, sino que a su vez impactaría socialmente los sectores menos favorecidos, porque el resultado, contribuiría a disminuir las condiciones de pobreza y vulnerabilidad social.

### Fase de intervención integral desde la Universidad Simón Bolívar para mejorar las capacidades organizacionales de las microempresas

El objetivo de la Unidad es fortalecer las capacidades competitivas de los microempresarios de la ciudad, para enfrentar el entorno turbulento en el que se desenvuelven. El desarrollo de estas capacidades permitirá a su vez mejorar las condiciones socioeconómicas de los miembros de estas unidades productivas, y por ende, la calidad de vida. Por eso, la Unidad de Apoyo al Microempresario desarrolló tres componentes principales:

#### Componente de contacto

Este componente tiene como objetivo principal ofrecer atención presencial a los microempresarios en la Unidad. Además de realizar el registro en la plataforma [microempresariosbaq.co](http://microempresariosbaq.co), diseñada exclusivamente acorde a las necesidades del proyecto y en ella quedaron consignadas las variables que permitirían recoger la mayor cantidad posible de información sobre el estado de los microempresarios, al llegar a la Unidad.

Esta plataforma es un *software* en la nube (Cloud), desarrollado a partir de un trabajo en conjunto con la Alcaldía Distrital de Barranquilla, en el cual se determinaron los datos a recolectar de los microempresarios, tales como: cédula, nombre completo, sexo, edad, escolaridad, tipo de población, correo, ocupación, dirección, barrio, localidad, municipio, teléfono de contacto. Este software es capaz de depurar, consolidar, gestionar y reportar los datos suministrados, arrojando estadísticas que permiten el análisis del sector, así como la toma de decisiones acertadas.

El desarrollo del *software* en la web se realizó con el lenguaje de programación *Python*, dentro del marco o enfoque de trabajo Django, un *framework web* que alienta al desarrollo rápido con un diseño pragmático limpio, que se encarga de la parte del desarrollo para que el programador se enfoque en la codificación de la aplicación.

Por otro lado, *Python* ofrece beneficios importantes de optimización, seguridad, flexibilidad y despliegue. Es muy eficiente al momento de realizar tareas complejas debido a que consume pocos recursos, y asimismo se presenta en las comunicaciones con bases de datos.

La metodología de desarrollo que se está utilizando para la plataforma es *Extreme Programming (XP)*, conocida como la mejor metodología para el desarrollo de *software*; tiene como filosofía el hecho de que los cambios durante el desarrollo son positivos y la programación debe ser adaptable para cualquier circunstancia.

Además, se utilizó como servidor web de archivos estáticos el conocido Nginx, servidor web HTTP de código abierto, el cual es utilizado para equilibrar la carga entre los servidores back•end, o para proporcionar almacenamiento en caché para un servidor back•end. Nginx se destaca por el rendimiento, escalabilidad y solo utiliza lo que necesita, por lo que es ligero y destina la mayor cantidad de recursos en la aplicación, además que procesa decenas de miles de conexiones simultáneas en un proceso compacto y con varios núcleos de *Central Processing Unit (CPU)*, convirtiéndolo en la mejor opción a la hora de gestionar múltiples conexiones en la aplicación.

Para ingresar la información, consultar y revisarla en tiempo

real se ha destinado la dirección electrónica: microempresarios-baq.co, la cual actualmente cuenta con los siguientes módulos:

- Módulo de gestión de microempresarios: En este módulo se despliega la información de los microempresarios, luego de la depuración y consolidación de datos. La información se encuentra organizada en pestañas, y permite mayor facilidad para acceder a los datos.
- Módulo de importación de microempresarios: Para realizar la carga de datos de los microempresarios proveniente de un archivo en Excel, se desarrolló el módulo de importación, el cual permite verificar fila por fila, dato por dato y posteriormente actualizar o ingresar los datos correspondientes.
- Módulo de evidencias fotográficas y videos: Este módulo está destinado para el registro de fotografías y videos que se toman durante los procesos de intervención. Antes de registrar fotografías o videos se debe completar la siguiente información acerca del evento al que pertenecen los recursos.

El uso inicial de la plataforma lo tiene el gestor del proceso de este componente, quien, al momento de realizar el primer contacto con el microempresario para citarlo a reunión inicial de capacitación y solicitud de crédito, actualiza la información en el *software*.

El gestor realiza una llamada al posible beneficiario a través del *software* de llamadas *outbound*. Durante esta llamada, se verifica que se está contactando a un posible beneficiario de microcrédito y se procede a actualizar la información descrita en la plataforma. De igual forma, se comprueba si pertenece a algún tipo de población vulnerable y se indaga acerca de su nivel de escolaridad. Toda esta información permite la correcta sectorización de los posibles beneficiarios de la Unidad.

La plataforma también asocia un perfil a cada beneficiario a contactar. Este perfil ofrece una opción de comentarios por medio de los cuales el gestor registra el historial de llamadas para cada usuario y realiza anotaciones importantes de la charla telefónica.

Para facilitar el manejo de la plataforma, se creó el Manual de Usuario para que les sea de fácil acceso y comprensión a quienes ingresen. Este documento registra los siguientes temas:

- Sección de navegación
- Cambiar contraseña
- Cerrar sesión
- Sección de accesos directos
- Página de información de microempresario
- Secciones página microempresario
- Exportar y añadir microempresario
- Añadir beneficiario general
- Añadir beneficiario teléfonos fijos
- Añadir beneficiario teléfonos celulares
- Añadir beneficiario crédito
- Añadir beneficiario comentarios
- Añadir beneficiario
- Acompañamiento
- Lista de microempresarios
- Estadísticas
- Número de microempresarios capacitados por mes
- Número y porcentaje de microempresarios capacitados
- Evidencias fotográficas y videos
- Añadir y editar eventos
- Añadir y editar eventos datos generales
- Añadir y editar eventos fotos

- Añadir y editar eventos videos
- Sección de menú
- Autenticación y autorización

### *Componente de formación*

Este componente se desarrolló a través de un proceso de formación para el fortalecimiento de las competencias de los microempresarios en temas de mercadeo, ventas, innovación, finanzas, temas legales, producción, de esta manera, fortalecer las competencias administrativas y operativas de los microempresarios, contribuyendo a la sostenibilidad de las microempresas.

En este componente, se evaluaron las necesidades requeridas por los microempresarios que eran susceptibles de mejora por medio de un proceso de capacitación y de seguimiento. La estrategia de intervención utilizada en la Unidad, consistió en capacitaciones realizadas a todos los microempresarios participantes en diferentes momentos, por expertos disciplinares y emprendedores exitosos.

De esta manera, las capacitaciones se abordaban de acuerdo con el sector y las necesidades propias de los microempresarios de las temáticas descritas. Además, este proceso permitió compartir la experiencia de microempresas formales y exitosas en la ciudad.

Específicamente, el componente de formación consistió en la exposición de las diversas temáticas asignadas a cada uno de los expertos teniendo en cuenta las áreas de conocimiento definidas: mercadeo, ventas, innovación, finanzas, temas legales, producción. A cada experto se le asignó el desarrollo del tema según su perfil y especialidad; sin embargo, la base de intervención a nivel de formación fue la misma, es decir, la enseñanza estuvo

caracterizada por el uso de un lenguaje comprensible para la población objetivo, amplio uso de ayudas visuales, experiencias profesionales y de reconocimiento, casos de estudios, talleres prácticos. Esto último le permitió al proceso ser dinámico, partiendo de la premisa de que para gran parte de los microempresarios era la primera vez que recibían una formación por parte de una institución universitaria, incluso en sus instalaciones.

Para el proceso de formación se diseñó una cartilla, que además de permitir al microempresario profundizar sus conocimientos, lo llevó a ponerlas en práctica, desarrollando ejercicios y talleres planteados. Para la elaboración de la cartilla se tuvo en cuenta el empleo de un amplio lenguaje visual coherente a la realidad de la ciudad, empleo de un lenguaje escrito de fácil comprensión, extensión en hojas ajustadas, entre otros aspectos.

Además, teniendo en cuenta que dentro del proceso de formación se abordaron conceptos y los asistentes los comprendieron, se pretendió –por medio de un diagnóstico– llevar a que el microempresario contrastara su realidad actual contra las características o aspectos que un líder empresarial y una organización con proyección de crecimiento debía tener. Esta actividad, permitió conocer más a fondo la realidad productiva de las microempresas y por ende plantear alternativas de intervención, que para el caso del presente documento, serán descritas en los ítems de resultados de la intervención de la Unidad de Apoyo al Microempresario y consideraciones finales.

#### *Componente de acompañamiento*

El objetivo principal de este componente fue diseñar y ejecutar un programa de promoción del proyecto y visitas continuas a las microempresas, en aras de realizar levantamiento de línea base,

realizar diagnósticos, registrar evidencias que permitieran intervenir de forma efectiva al beneficiario y determinar los avances obtenidos durante los procesos de formación, así como acompañarle y guiarle presencialmente en los procesos que fueren necesarios para su crecimiento.

Para ello se realizaron reuniones informativas con microempresarios para promocionar los microcréditos gestionados por la Alcaldía de Barranquilla a través de Bancoldex. Las reuniones informativas fueron ejecutadas en diversos barrios de alguna de las cinco localidades de Barranquilla, y se divulgó información sobre el proceso de microcréditos y charlas con algunas de las temáticas desarrolladas desde la Unidad de Apoyo al Microempresario. De igual manera, se asistió con algunas de las entidades financieras aliadas para que acompañara el proceso.

Además, con el fin de garantizar un mayor impacto del proyecto, se buscó por medio de diferentes medios, tales como redes sociales, volanteo, perifoneo, reuniones con líderes, garantizar la promoción en las cinco localidades, para que participara el mayor número de empresarios.

Es así como la actividad más relevante de este componente, es la formación y acompañamiento en el sitio, donde se acogió a un selecto grupo de microempresarios de las diferentes localidades, a quienes por medio de una cartilla especial que abarca las diversas temáticas desarrolladas por la Unidad de Apoyo al Microempresario, se le pudiera brindar el proceso de formación y acompañamiento en el sitio, quienes luego podrán solicitar y acceder a un acompañamiento más personalizado.

Teniendo en cuenta la escasez de estudios sobre los microem-

presarios de la ciudad, se hizo una investigación de tipo descriptiva, la cual permitió reconocer características del universo de la investigación (Méndez, 2013). El universo estuvo constituido por 19.000 microempresarios inscritos en la base de datos de la Alcaldía, de los cuales 14.587 fueron contactados por la Unidad de Apoyo al Microempresario y 4.841 participaron en el proceso de capacitación y en la investigación (ver Tabla 2-1).

**Tabla 2-1. Ficha técnica de la investigación**

UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN	MICROEMPRESARIOS
Ámbito geográfico	Barranquilla, departamento del Atlántico
Universo	19.000 microempresarios inscritos
Población	14.587 microempresarios contactados
Muestra	4.841 microempresarios capacitados
Técnica de recolección de la información	Encuesta
Procesamiento de muestreo	Encuesta aplicada por el personal del componente de contacto
Número de cuestionarios	4.841
Periodo de Trabajo de campo	Julio a noviembre de 2016

Fuente: Elaboración propia

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Fuentes primarias

Para el logro de los objetivos propuestos se hizo necesaria la recolección de datos que permitieron obtener información útil y exacta, mediante la utilización de técnicas e instrumentos apropiados y confiables, los cuales fueron aplicados a los microempresarios de la ciudad de Barranquilla, participantes del proyecto Unidad de Apoyo al Microempresario, aplicadas por parte del personal de apoyo del proyecto.

La técnica utilizada para la recolección de datos de esta investigación es la encuesta, herramienta que consiste en recolectar información mediante la elaboración de un cuestionario para

analizar cuatro variables: escolaridad, género, ubicación geográfica, variable financiera.

### Fuentes secundarias

Dentro de las fuentes secundarias que se emplearon están: libros, textos, revistas e información de entes gubernamentales, orientadas al análisis de información sobre los microempresarios y su aporte al desarrollo económico de un país.

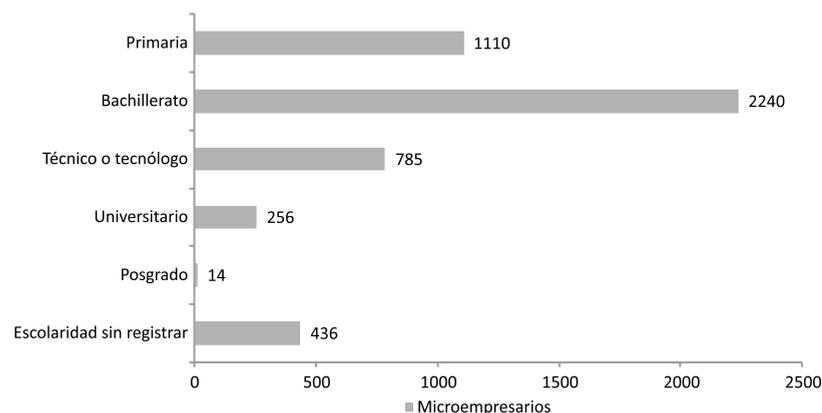
## **RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO AL MICROEMPRESARIO**

A partir de los datos recopilados en el marco del proyecto de Unidad de Apoyo al Microempresario de Barranquilla, ejecutada por la Universidad Simón Bolívar se presenta a continuación la descripción de los resultados más relevantes de la intervención. En este se esboza un análisis descriptivo de la información del primer barrido de individuos entre los meses de julio a noviembre del año 2016.

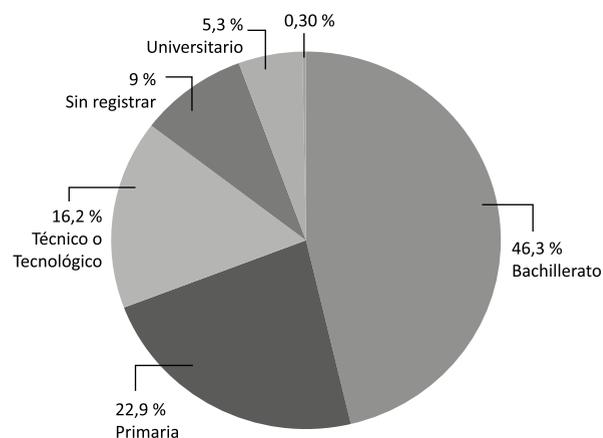
Inicialmente se analiza la primera variable del microempresario que es la Escolaridad (ver Figuras 3-1 y 3-2), esta consiste en el último nivel de estudios cursado en un instituto de educación con inspección y vigilancia del Ministerio de Educación Nacional o en su defecto de la Secretaría Distrital de Educación. Tal como lo evidencia la literatura, el nivel de escolaridad está relacionado directamente con la educación financiera y el sobreendeudamiento (Lusardi, 2008; Roncanello & Herrera, 2014).

Las investigaciones demuestran que existe una relación empírica entre los niveles de educación financiera, el nivel educativo y ocupación (Almenberg & Save, 2011; Chen & Volpe, 2002; Wagland & Taylor, 2009; Roncanello & Herrera, 2014). Por su parte, Lycette y White (1989) mencionan que las barreras para acceder

al mercado financiero se relacionan con un bajo nivel educativo y la falta de familiaridad en los procedimientos, asimismo a una escasa educación financiera que no permite la comprensión de los productos, por lo cual no se perciben sus características, ventajas y beneficios. A esto sumado que los jóvenes y los mayores de 60 años resultaron tener grandes deficiencias en cuanto a los conocimientos básicos de finanzas (Elan, 2011).



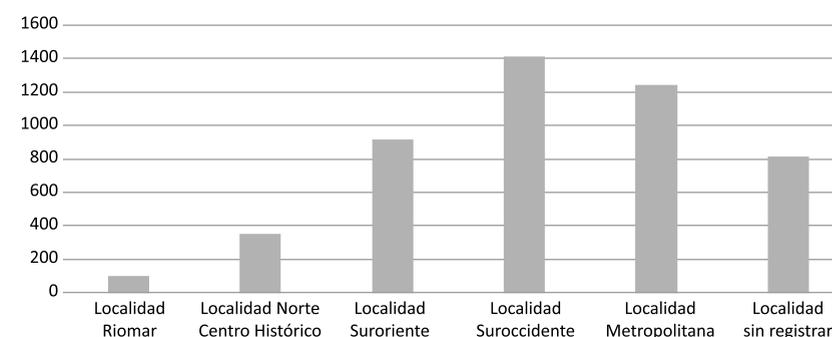
**Figura 3-1. Último nivel de estudios cursado**  
Fuente: Microempresariosbaq.co



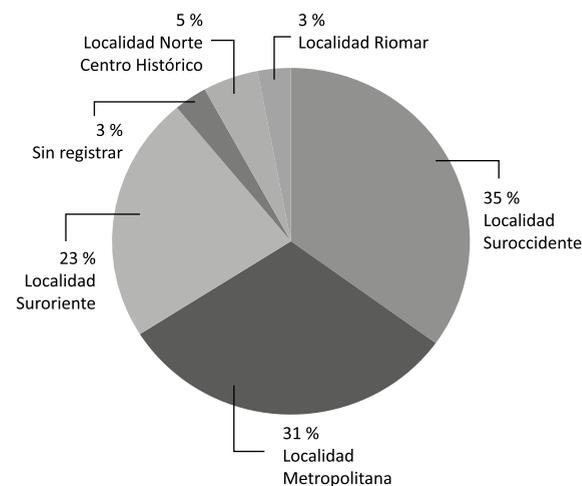
**Figura 3-2. Distribución porcentual de la escolaridad de los microempresarios**  
Fuente: Microempresariosbaq.co

En las Figuras 3-1 y 3-2, se puede analizar que el 69,2 %, han cursado solamente primaria y bachillerato. Asimismo, un 16,2 %, del total es técnico o tecnólogo y otro 5,6 % ha egresado de la universidad bien sea de pregrado o posgrado. Este es un rasgo muy delicado de la caracterización del microempresario, en relación con la destreza al administrar su negocio, debido a que si se tiene mayoría en el nivel de bachilleres, no es garantía de buen manejo de elementos, tales como: flujos de dinero y crédito que requieren de un gran componente de educación financiera que hoy es ausente en los currículos de dichos niveles educativos.

Seguidamente, se analizó la procedencia del microempresario en referencia a la localidad donde se ubica el barrio donde vive (ver Figuras 3-3 y 3-4). Es importante mencionar esta variable porque la ubicación geográfica da una orientación del estrato socioeconómico en el cual viven los microempresarios. En relación con el nivel socioeconómico Roncanello y Herrera (2014), manifiestan que las personas con mayores ingresos tienen más conocimientos en finanzas y una actitud positiva en cuanto al ahorro.



**Figura 3-3. Ubicación según localidad de microempresarios**  
Fuente: Microempresariosbaq.co

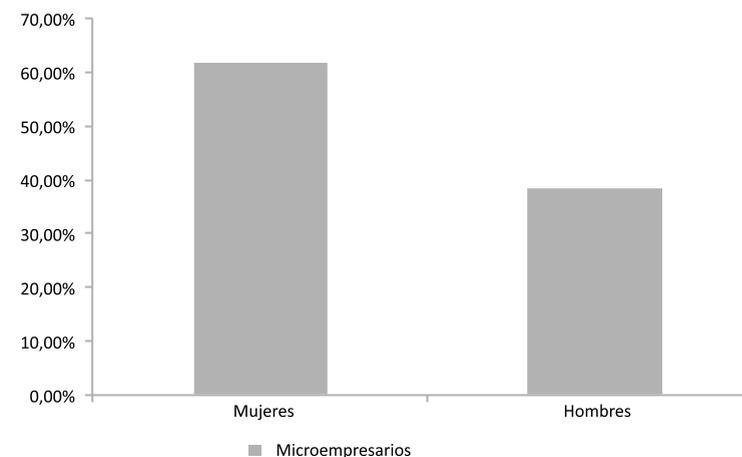


**Figura 3-4. Distribución porcentual de los microempresarios por localidades**

Fuente: Microempresariosbaq.co

En concordancia con lo anterior, en la Figura 3-4, se observa que un gran porcentaje del total de microempresarios del Distrito, provienen de las localidades Suroccidente, Metropolitana y Suroriente, formando el 89 % del total. Es decir, que la gran mayoría de individuos proviene de lugares donde existe una mayor brecha en el ingreso medio *per cápita* y donde están ubicados en los estratos 1, 2 y en poca frecuencia, el estrato 3. De igual manera, es en estas localidades donde se presentan los mayores índices de necesidades básicas insatisfechas, población vulnerable, asentamientos de desplazados, entre otros flagelos, que hacen que la situación de estas personas sea aún más compleja de manejar.

En relación con el género de los microempresarios, se tiene la Figura 3-5. En esta, se establece que el 61,7 % de los microempresarios son mujeres y el 38,3 % son hombres.



**Figura 3-5. Distribución porcentual de los microempresarios por género**

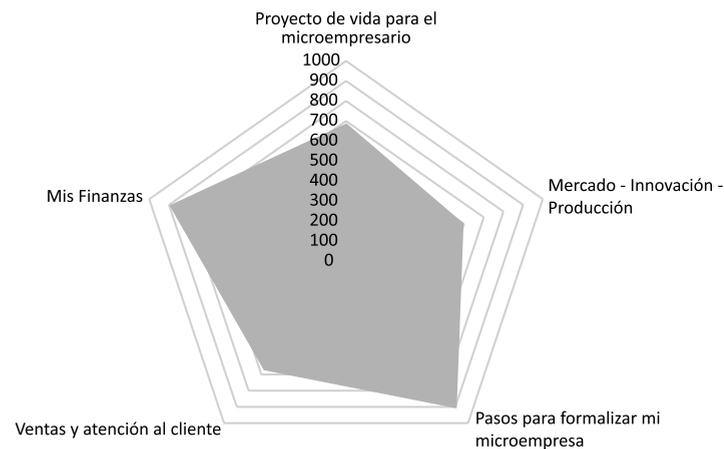
Fuente: Microempresariosbaq.co

Esto deja al descubierto la fortaleza de las mujeres cabeza de familia y los emprendimientos de supervivencia, los cuales sirven para sostener su hogar ante las adversas condiciones económicas. Sin embargo, la literatura demuestra que el género femenino tiene menores conocimientos financieros respecto a los hombres, posiblemente porque utilizan menos los productos financieros (Roncanello & Herrera, 2014).

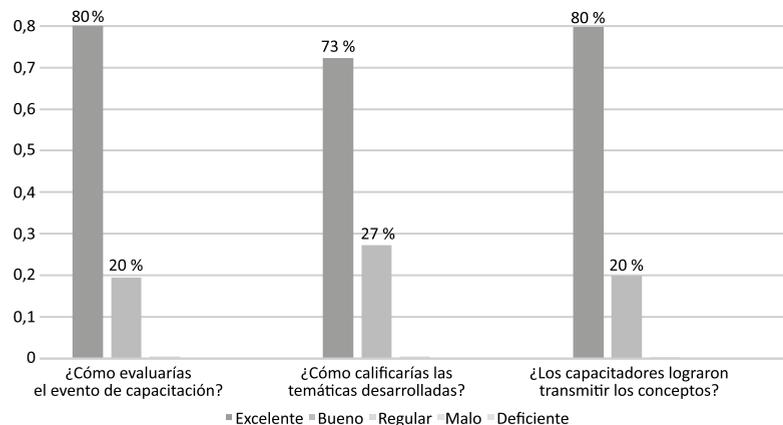
Respecto a las capacitaciones, se evidenciaron dos componentes claves en los cuales existen diferentes falencias: En materia de educación financiera, se ha puesto al descubierto que los microempresarios carecen de conocimientos en aspectos como flujo de efectivo, tasas de interés, determinación de la utilidad y demás herramientas de toma de decisiones en materia de manejo de dinero y planeación financiera. De igual forma, los pasos para formalizar su propia empresa, que si bien es un aspecto acerca del cual ya se les capacitó, las percepciones apuntan al acompañamiento del proceso desde el registro en Cámara de Comercio, hasta la generación de la personería jurídica del negocio, debido a que en la actualidad los pasos de forma general

son claros, pero en la práctica tienden a ser complejos para este tipo de población.

Por último, se demuestra el grado de favorabilidad y conformidad en lo referente a la calidad de las capacitaciones. Tal como se evidencia en la Figura 3-6.



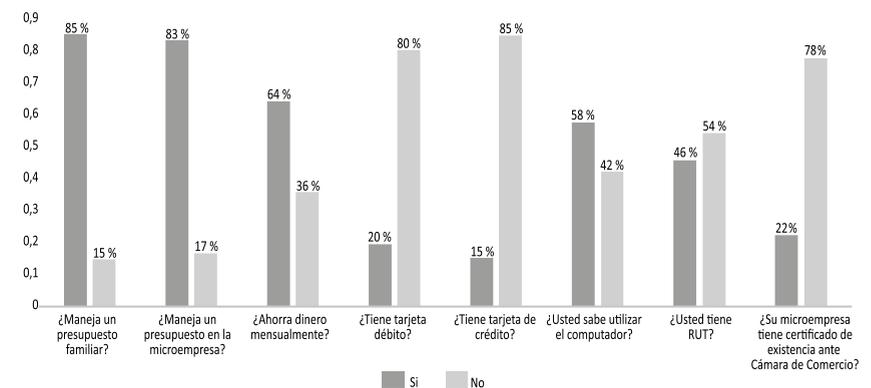
**Figura 3-6. Prioridades de capacitación de los microempresarios**  
Fuente: Elaboración propia



**Figura 3-7. Percepciones de la capacitación de los microempresarios**  
Fuente: Elaboración propia

Además, en este componente se evaluó la percepción que los microempresarios tuvieron del proceso (ver Figura 3-7). Al respecto sobre las capacitaciones, el 79,98 % la califica de excelente y el 19,54 % como buena. Esta calificación demuestra que el compromiso del Estado y de la Universidad debe ser aún mayor con el sector, para llevar programas formativos que contribuyan al mejoramiento de las habilidades administrativas y operativas, que coadyuven al desarrollo de capacidades organizacionales. Además, respecto a la evaluación de las temáticas desarrolladas, los asistentes consideraron que estas son pertinentes a su realidad.

En relación con variables financieras de los microempresarios, en la Figura 3-8, se puede evidenciar que el 85,26 % maneja un presupuesto familiar, 83,41 % maneja un presupuesto para la microempresa, solo el 64,21 % ahorra dinero mensualmente, el 80,46 % no tienen tarjeta débito, 84,80 % no tienen tarjeta de crédito, solamente del 57,72 % sabe usar las computadoras, 45,74 % tiene RUT y el 77,7 % de las empresas no tiene certificado de existencia ante la Cámara de Comercio. Este último factor, es delator del gran carácter de informalidad que existe en las microempresas ubicadas en el distrito de Barranquilla, así como el desligamiento que existe de este segmento de empresas son la banca formal de primer nivel.



**Figura 3-8. Distribución porcentual de variables financieras de los microempresarios**  
Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se evidencia que a pesar de que un gran porcentaje de la población aseguró que ahorra mensualmente dinero, esto genera un juicio *a priori* cuando se relaciona con el uso de la tarjeta de débito, ya que se puede decir que las operaciones realizadas por el microempresario se basan en dinero en efectivo, haciendo más difícil la actividad de control por parte de los entes estatales.

Lo anterior denota una realidad del microempresario barranquillero, quienes no tienen actualmente una relación con el sector financiero, lo que sin duda alguna debe generar ciertas preocupaciones para los entes que participan en el sector financiero a nivel local, regional, nacional. La inquietud es ¿Por qué más del 80 % de microempresarios de la ciudad de Barranquilla encuestados por medio del Proyecto Unidad de Apoyo al Microempresario no emplean una tarjeta débito o tarjeta de crédito? La respuesta se puede analizar desde diversos ámbitos y uno de estos está relacionado al “bloqueo” financiero que tienen estos actores productivos debido a experiencias negativas que han tenido con entidades crediticias y a sus “malos” reportes ante las centrales de riesgo.

Este último factor, conlleva a tener una realidad comercial, donde los pagos de compra y venta de materias primas, productos, y todas las transacciones financieras arraigadas al negocio se realizan en efectivo. De hecho, el no poder acceder a una tarjeta de crédito, por ejemplo, lleva a que los microempresarios no puedan financiar a plazos cortos, medianos, largos, la compra de recursos que pueda llegar a requerir para desarrollar los procesos del negocio, y esto en últimas, fortalece al “paga diario”.

Es así como se debe generar una cultura financiera en este sector importante de la economía enfocada en el ahorro y finan-

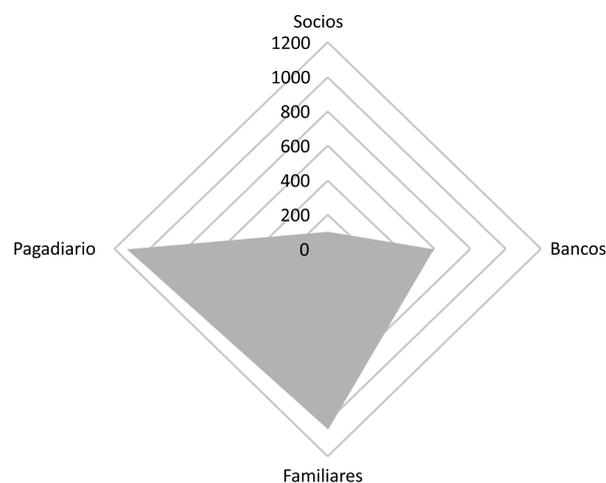
ciación, entre otros, que sin duda alguna contribuirá al desarrollo de la microempresa en la ciudad e impulsará el ambiente financiero del territorio. Sin embargo, para que esta situación pueda ser realidad se deben plantear y ejecutar estrategias estructurales que permitan al microempresario ser parte del sector financiero del que hasta ahora ha sido excluido, aspecto que debe ser liderado desde el Gobierno y la academia.

Por otra parte, hoy día es necesario e importante que todo microempresario tenga la competencia para usar de forma básica un computador, partiendo de la realidad de que es una herramienta necesaria e importante para el crecimiento de todo negocio. Sin embargo, el 42,28 % de los microempresarios encuestados dentro del proyecto en mención, manifestó no saber emplear un computador, porcentaje que es preocupante para agilizar cualquier economía en la actualidad, pues es una de las formas más rápidas para dinamizar los procesos comerciales y de ventas en línea del bien o servicio, mantenerse informado o actualizado sobre las nuevas tendencias productivas del producto comercializado, desarrollar contactos estratégicos con proveedores-clientes-entre otros y así analizar con mayor rapidez procesos de exportación de productos.

A nivel administrativo, no saber manejar el computador refleja que el microempresario no puede mantener información del negocio de forma magnética y organizada y comunicación veraz con los clientes dado el auge del comercio electrónico. Lo anterior implica que si desde el Gobierno y entidades que corresponda no se busca erradicar el “analfabetismo sobre el uso del computador” tendremos una ciudad con microempresarios con dificultades para su crecimiento.

En adición a lo anterior, en la Figura 3-9 se evidencia clara-

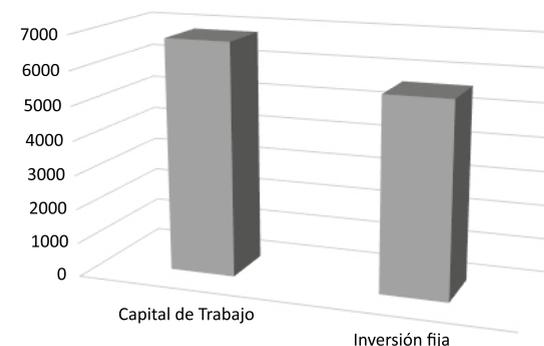
mente que la principal fuente de financiación es el “paga diario” que es una modalidad de préstamos pagadera por días a tasas de interés por encima de la usura fijada por el Gobierno, pero cómoda para aquellas personas que no tienen vida crediticia o en su defecto con reportes negativos en las centrales de riesgo que cruzan las entidades financieras. Seguido, recurren a los familiares. Esto refleja el sentido de los emprendimientos en las microempresas donde se fortalece con la unidad familiar en la operación y en la financiación. Sin embargo, a los últimos que recurren, es a socios y a los bancos. Los primeros, porque si no están constituidos legalmente ante la Cámara de Comercio, ningún inversionista va a depositar sus recursos en una empresa informal. En los bancos, porque, si aparte de que no están constituidas, no tienen estados financieros que acrediten la sostenibilidad en el tiempo de correr con una obligación financiera. Cabe resaltar, que estos aspectos generan contrastes con variables como el evento de que si maneja o no un presupuesto, porque, si en realidad lo manejara, existiera una planeación financiera y se tomaría como opción de apalancamiento a la banca con tasas de interés mucho más bajas a las que están accediendo.



**Figura 3-9. Fuentes de financiamiento del microempresario**  
Fuente: Microempresariosbaq.co

Además, al indagar sobre la formalización, se evidenció que el 77,7 % de beneficiarios atendidos no cuentan con registro de existencia mercantil y 54,3 % tampoco tiene Registro Único Tributario como persona natural. Este resultado, demuestra el nivel de la informalidad comercial con que se cuenta en la ciudad. Para analizar estas estadísticas se realizó un análisis de los comentarios registrados en algunas de las encuestas realizadas, donde se resaltó que no saben cuáles son los beneficios al formalizarme, además manifiestan que, si se formalizan les “Tocaría pagar muchos impuestos”, mientras otros manifestaron que no sabían cómo formalizarse. Lo anterior, hace referencia al pensamiento que actualmente tiene un número importante de microempresarios y que sin duda alguna se ajusta a la realidad que se vive en este entorno empresarial.

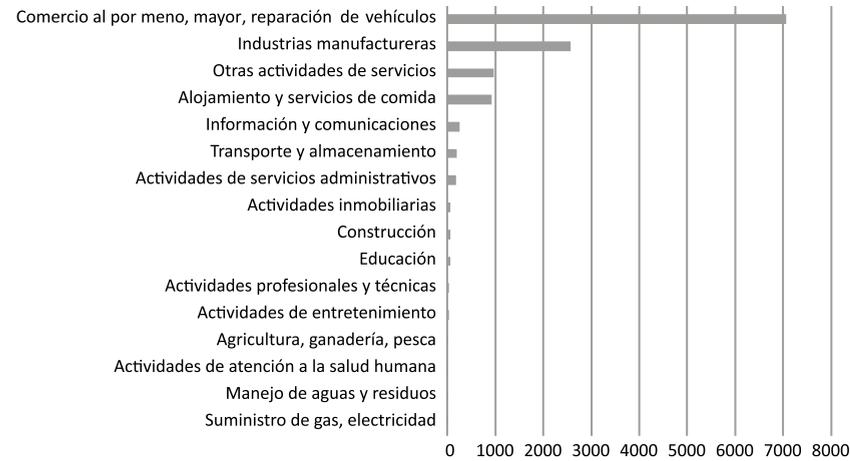
También es importante mencionar que en el último informe Bancoldex presenta que el desembolso de los microcréditos, se utilizó en mayor medida para cubrir necesidades de capital de trabajo y luego para inversión fija (ver Figura 3-10).



**Figura 3-10. Destino de créditos**  
Fuente: Bancoldex, 2017

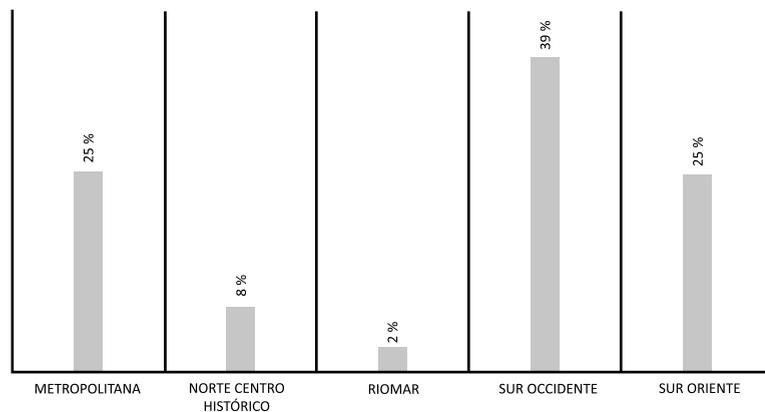
Además, haciendo un análisis del número de operaciones acorde al sector de la economía, se evidencia que el que más solicitó microcréditos fue el comercio al por menor y mayor de

reparación de vehículos, seguido de la industria manufacturera (ver Figura 3-11).



**Figura 3-11. Sector económico**  
Fuente: Bancoldex, 2017

Por otra parte, se puede apreciar una concentración de microcréditos en las localidades Suroccidente y Metropolitana, donde están ubicados los barrios estrato 1 (ver Figura 3-12).



**Figura 3-12. Destino de microcréditos según localidad**  
Fuente: Bancoldex, 2017

CAPÍTULO 4

## CONSIDERACIONES FINALES

Un aspecto de gran interés está reflejado en la importancia que tiene para el progreso de una ciudad o Nación el trabajo en equipo entre las instituciones como la Universidad-Empresa-Estado, logrando con ello generar impactos de alto nivel. Tal es el caso de la Unidad de Apoyo al Microempresario, proyecto que desde su diseño logró reunir estos tres actores con la intención de estructurar un proyecto que respondiera a las necesidades, problemáticas, oportunidades de mayor relevancia del sector microempresarial teniendo en cuenta que en Barranquilla la actividad económica es fomentada en gran parte por las microempresas, debido a que el 54,7 % de los ciudadanos está dedicado al desarrollo de actividades productivas independientes. Con este proceso, no solo se logró ejecutar de forma exitosa el proyecto, sino que se aportó en gran manera al cumplimiento del Plan de Desarrollo del distrito de Barranquilla, y adicionalmente, los microempresarios formados y beneficiados con créditos lograron iniciar procesos de mejoramiento no solo en su negocio sino en su calidad de vida y de su familia, aspectos que se recomiendan sean analizados en futuras investigaciones.

Sin embargo, se evidenció a través de la Unidad de Apoyo al Microempresario que los líderes de estas unidades productivas, no poseen las competencias adecuadas para garantizar la sostenibilidad de estas organizaciones. No obstante, existe un interés inminente de esta población de aportar al desarrollo de la ciudad, lo que queda soportado en la participación de 4.841 microempresarios como beneficiarios del programa.

Por otro lado, la Unidad pudo identificar claramente las necesidades en formación empresarial que tienen los empresarios en temas relacionados con la formalización de la microempresa, que si bien es un aspecto acerca del cual ya se les capacitó, las percepciones apuntan al acompañamiento del proceso desde el registro en Cámara de Comercio, hasta la generación de la personería jurídica del negocio.

En menor medida esta población considera necesario capacitarse en mercadeo, innovación y producción, lo que probablemente se relaciona con que la mayoría de los beneficiarios realizaron tan solo sus estudios de primaria y bachillerato. Por tanto, no valoran la innovación como una capacidad organizacional que contribuya al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Además, teniendo en cuenta que el término innovación ha evolucionado con el paso de los años, a un concepto que se construye, transforma y adapta de acuerdo a las necesidades del entorno (López, Marulanda & Castaño, 2015), con la aplicación de soluciones efectivas que respondan a las nuevas exigencias del mercado (Maryville, 1992; Consuegra & Ariza, 2016), es indispensable que las capacitaciones también se enfoquen en este tema específico.

Es así como la innovación es una herramienta especial, que

contribuye a que los microempresarios puedan convertir los cambios inesperados, en oportunidades para su organización (Drucker, 1985; Consuegra & Ariza, 2016). Estos cambios en el entorno son vistos por los innovadores como oportunidades para re-inventar productos y procesos, de acuerdo a las nuevas necesidades del mercado; por tanto, la innovación no se centra exclusivamente en los factores internos de la organización, por el contrario, presta real importancia a los factores externos para una exitosa gestión (Porter & Stern, 2001; Consuegra & Ariza, 2016).

Por otra parte, la metodología de intervención utilizada, ha sido bien aceptada por los microempresarios, debido a que los tres componentes (contacto, formación y acompañamiento) permitieron no solo realizar un diagnóstico a partir de las variables de escolaridad, género, ubicación geográfica, capacitación y financiera, sino que además, contribuyó a conocer de primera mano las necesidades de formación de este sector, así como su bajo nivel de educación financiera.

Además, una estrategia de formación empresarial fue valorada como excelente por los beneficiarios debido a que el desarrollo del proceso de capacitación empresarial se adaptó a necesidades específicas.

Asimismo, la Unidad de Apoyo al Microempresario, permitió evidenciar las limitantes relacionadas con la capacidad operativa de las empresas, que se presentan debido a la falta de conocimiento de gestión y por ende la ausencia de planeación estratégica, y conlleva a que la mayoría de los beneficiarios no posean una estructuración y registro de gastos, costos y ventas. A lo anterior se suma la escasa capacidad para acceder a financiamiento y la incertidumbre por parte de las Mipymes, debido a la nueva reforma tributaria que de alguna manera impactará el

poder adquisitivo de los consumidores y por ende el de este tipo de organizaciones.

De esta manera, la Unidad de Apoyo al Microempresario refleja que las capacidades ausentes actualmente en los microempresarios, pueden ser desarrolladas a través no solo de un programa de formación y acompañamiento, sino que paralelamente los beneficiarios tengan acceso a programas de mentorías para la aceleración empresarial, garantizándose así un mayor éxito financiero, y por ende, una mejor calidad de vida para las familias.

Los procesos de mentoría son realizados con el acompañamiento de expertos quienes direccionarán estratégicamente al empresario en temas de descubrimiento, ideación, análisis del mercado, modelo de negocio y tracción. Con estos se pretende que bajo la metodología de *Business Model Canvas*, la organización cree y capture valor, cumpliendo las expectativas de su cliente y a través de la metodología *Lean Startup*, se aborde el lanzamiento de negocios y productos, para que el microempresario sea capaz de reconocer la interacción que los clientes hacen con sus productos o servicios.

Además, otra línea futura de acción, consiste en fortalecer las asesorías de alto impacto de los microempresarios, bajo la metodología *Small Business Development Center*, asesorías que buscan generar en el empresario la cultura de medición de resultados, de tal manera que se desarrolle la capacidad de descubrir errores a tiempo, se eliminen las ineficiencias y la duplicación de esfuerzos.

Por ello, las estrategias futuras de ejecución de la Unidad de Apoyo al Microempresario se deberán enfocar en actividades de alto valor, de manera tal, que se genere impacto económico en el sector Pyme.

Con lo anterior, se pretende incrementar la velocidad del empresario para desarrollar y comercializar su producto o servicio basado en una serie de estrategias y la intervención de profesionales expertos. De esta manera, los microempresarios, podrán acceder a los recursos disponibles para la ejecución de estas estrategias con el fin de fortalecer su mercado existente y acercarse a nuevos.

Una de las consideraciones a tener en cuenta en el marco prospectivo de intervenciones a los empresarios del sector de la micro, pequeña y mediana empresa, Mipymes, radica en la importancia de abordar procesos que permitan conocer y analizar la concentración geográfica de las organizaciones relacionadas e interconectadas alrededor de una actividad económica en particular que compiten y al mismo tiempo cooperan, con la finalidad de identificar nuevos clústeres en la ciudad de Barranquilla (McCormick, 2005).

Asimismo, este ejercicio permitirá profundizar en el análisis de las variables que caracterizan este sector empresarial y así será más factible realizar intervenciones focalizadas y ajustadas según las necesidades, expectativas y prospectivas del sector. En la medida que esto llegue a considerarse y ejecutarse se podrán abordar e iniciar procesos de fortalecimiento que propendan por la asociatividad, aspecto clave considerado como forma más sofisticada y avanzada del llamado proceso de integración empresarial, que pretende la creación de acciones en pro de una cooperación sólida entre las empresas independientes, teniendo como base la complementación de recursos entre diferentes organizaciones relacionadas y orientadas al logro de ventajas competitivas que no podrían ser alcanzadas en forma individual (Dini, 1997).

En consecuencia, no solo se podrá conocer en mayor medida a los empresarios y las características generales de sus empresas, sino que también será propensa para identificar deficiencias, ventajas, oportunidades, amenazas, en las que se encuentra el sector, y con base en ello trabajar articuladamente entre Universidad-Empresa-Estado para generar un desarrollo que se vea reflejado en el fortalecimiento integral de los negocios y que redunde en el desarrollo de la economía y la ciudad. Teniendo en cuenta que el clúster dinamiza procesos de asociatividad, la Alcaldía Distrital de Barranquilla concede amplia importancia para el desarrollo de la ciudad, por tanto fueron plasmados en el marco del Plan de Desarrollo 2016-2019, artículo 36: “Programa apoyo al desarrollo empresarial”; lo que implica una “obligación” trabajar por alcanzar los objetivos propuestos en el marco de fortalecer a los empresarios de la ciudad (Alcaldía Distrital de Barranquilla, 2016).

Como tema de consideración, se hace pertinente que la Unidad de Apoyo al Microempresario continúe y fortalezca continuamente las intervenciones administrativas, operativas y técnicas en las Mipymes. Sin embargo, se hace necesario desarrollar acciones encaminadas a fortalecer el desarrollo humano del empresario dado que es un factor crucial para el buen funcionamiento de las organizaciones (Hoyos, 2009). Si bien es cierto, como se señala desde los resultados del proyecto Unidad de Apoyo al Microempresario, los comerciantes presentan aspectos a mejorar en el ámbito de su preparación académica y deben fortalecer sus habilidades empresariales, no se debe suprimir la importancia que tiene trabajar sobre la realidad humana, dado que es necesario aportar desde el proyecto al fortalecimiento de las capacidades para manejar aspectos tales como: autoestima, proyecto de vida, valores, entre otros, especialmente en los líderes de las micro y pequeñas empresas.

Por lo anterior, y siendo conscientes de la importancia de este sector para el desarrollo de la ciudad, se hace necesario que desde la Unidad de Apoyo al Microempresario se realicen análisis focalizados por sector para determinar las barreras más importantes que tienen y con base en ello diseñar estrategias que conlleven a impulsar y facilitar los procesos no solo de las micro, sino también de las pequeñas y medianas empresas. Dentro de este ejercicio se puede contemplar el análisis de aspectos tales como: conocimiento del empresario sobre procesos de exportación, capacidades productivas y administrativas para desarrollo de exportación, ruta de trámites para internacionalización productiva, entre otros. Así mismo, el resultado de esta clase de estudios actualizados puede ser una fuente de insumo interesante para el Gobierno local y nacional a la hora de promover y definir políticas de exportación de bienes o servicios.

Finalmente se resalta que la Unidad de Apoyo al Microempresario se convirtió en un proyecto líder de la Secretaría de Desarrollo Económico no solo por la cantidad de beneficiarios del mismo, sino por el impacto en sus negocios y el mejoramiento en la calidad de vida de sus familias. Además permitió un acercamiento valioso entre la Alcaldía, la academia y el sector microempresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, J., & Yepes, E. (2006). Gestión de capacidades dinámicas e innovación: Una aproximación conceptual. *Revista de Ciencias de Administración* 8(16), 1-15.
- Alcaldía Distrital de Barranquilla (2016). *Plan de Desarrollo 2016 – 2019, Barranquilla Capital de Vida*. Barranquilla.
- Alcaldía Distrital de Barranquilla (22 de 04 de 2016). Recuperado el 10 de 02 de 2017, de <http://www.barranquilla.gov.co/politica-y-planes-institucionales/politicas-y-planes>
- Alcaldía Distrital de Barranquilla. Recuperado el 10 de 02 de 2017, de <http://www.barranquilla.gov.co/preguntas-frecuentes/6595-proyectos-especiales>
- Almenberg, J. & Save, J. (2011). *Financial Literacy and Retirement Planning in Sweden*. Netspar Discussion Paper 01/2011-018.
- Amaris, M., Polo, J., & Gutiérrez, L. (2015). Familias en el trabajo: Estrategias de afrontamiento de grupos microempresarios familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, 560-568.
- Ansoff, I. (1976). *La Estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Aristizábal, R. (2007). El microcrédito como alternativa de crecimiento en la economía colombiana. *Revista Ciencias Estratégicas*, 15(17) 39-57.

- Bancoldex. (2017) *Informe final de ejecución convenio interadministrativo suscrito entre la Alcaldía de Barranquilla y Bancoldex*. Enero 30 de 2017.
- Banco Mundial, 2015. *Ciudades Competitivas para Empleos y Crecimiento*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1), 99-120.
- Barrios, K., & Olivero, E. (2015). La innovación en instituciones de educación superior: *Un modelo basado en capacidades dinámicas*. (Tesis de maestría). Universidad Simón Bolívar, Barranquilla.
- Benítez, S., Reátegui, R., Varvaskis, G., & Santos, N. (2011). Gestión del conocimiento y capacidades dinámicas en las instituciones de educación superior. Obtenido de <http://memorias.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentacion/aiesad2011/utpl-aiesad2011-gestion-del-conocimiento.pdf>
- Braunstein, S. & Welch, C. (2002). Financial Literacy: An Overview of Practice, Research, and Policy. *Federal Reserve Bulletin*.
- Bueno, E. (2007). la tercera misión de la Universidad: el reto de la transferencia del conocimiento. *Revista Electrónica de Madrid*, 41, 11, marzo-abril.
- Casallas, C., Plata, P., & Pineda, K. (2011). Parques Tecnológicos como Mecanismo de Integración entre Universidades, Empresas y el Estado: retos para Colombia. *En Memoria VI Congreso Internacional de la Red de Investigación y Docencia en Innovación Tecnológica- RIDIT*. Manizales, Colombia.
- Castellanos, O., Chávez, R., & Jiménez, C. (2003). Propuesta de formación en liderazgo y emprendimiento. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y sociales* 22, 145-156.
- Clark, B. (1983). El sistema de educación superior. *Una visión comparativa de la organización académica*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- CEPAL. (02 de noviembre de 2014). Una promesa y un suspirar: *Políticas de innovación para pymes en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- CINDA, C. I. (2015). La transferencia de I+D, la innovación y el emprendimiento en las universidades. Educación superior en Iberoamérica - Informe 2015. Santiago de Chile: RIL® editores.
- Cobo, C. (2012). Competencias para empresarios emprendedores: contexto europeo. Proyecto Avanz@: *Competencias para la productividad de las Mipymes centroamericanas en la economía del conocimiento y la innovación*. Fundación Omar Dengo - IDRC - OIT/CINTERFOR.
- Cola, S; Sampson, T & Zia, B. (2009). Prices or Knowledge? What Drives Demand for Financial Services in Emerging Markets? *Harvard Business School Working Paper*. 09-117.
- Consuegra, I., & Ariza, C. (2016). *La capacidad de innovación de la Universidad Simón Bolívar, a partir de la interacción con el sector externo*. (Tesis de maestría). Universidad Simón Bolívar. Barranquilla.
- Chávez, M., Valenciano, A., Vega, G., & Ortiz, G. (2013). Mejorando la competitividad de las microempresas de la región Brunca de Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(139), 137-149.
- Chen, H. y Volpe, R. (2002). Gender Differences in Personal Financial Literacy Among College Students. *Financial Services Review*, 11, 289-307.
- DANE. (01 de agosto de 2016). [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_ago\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_16.pdf). Obtenido de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_ago\\_16.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_ago_16.pdf).
- Dávila, J., & Guevara, L. (2009). Capacidades dinámicas: un acercamiento a las teorías contemporáneas de la firma. *Evidencia de dos organizaciones que operan en Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Dávila L, J. (2013). Capacidades organizacionales: dinámica por naturaleza. *Cuadernos de Administración* 26(47), 11-33.
- Dinero (2015). ¿Qué tanto han aprovechado las Pymes el comercio exterior? *Revista Dinero*.

- Dinero. (02 de enero de 2017). Recuperado el 09 de enero de 2017, de dinero.com: www.dinero.com.
- Dini, M. (1997). Forjando aglomeraciones en Chile y Centroamérica: *Enseñanzas de la experiencia*. Lima: Reunión SELA Lima.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- Elan, S. (2011). Financial Literacy Among Retail Investors in the United States, Report prepared by the Federal Research Division, Library of Congress under an Interagency Agreement with the Securities and Exchange Commission, Washington, DC, 2011.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix University Industry Government Relations: A laboratory for Knowledge based Economic Development. *EASST Review*, (14), 14-19.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: *from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. Elsevier Science, 109-123.
- Fernández, S., & Velasco, E. (2008). ¿Gestionan mejor la innovación las empresas de economía social que las sociedades anónimas?: Estudio comparativo de empresas innovadoras vascas. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* (63), 5-37.
- Fonseca, R. Mullen, K. Zamarro, G. Zissimopoulos, J (2010). What Explains the Gender Gap in Financial Literacy? The Role of Household Decision-Making. Rand's Roybal Center for Financial Decision Making. Working Paper No. 762.
- Fornero, E. y Monticone, Ch (2011). Financial Literacy and Pension Plan Participation in Italy. Netspar Discussion Paper. 2011-019.
- Garzón, M. (2013). *El constructo capacidades dinámicas*. Guanajuato, México: Ide@s CONCYTEG 8(99).
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: *implications for strategy formulation*. California Management Review, 114-135.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge interpretation. *Organization Science* 7(4), 375-387.
- Hoyos, A. T. (2009). Acción humana empresarial en la obra de Peter Drucker. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de La Sabana*, 11.
- Hung, A. Parker, A. Yoong, J (2009). Defining and Measuring Financial Literacy. *Rand's Roybal Center for Financial Decision Making. Working Paper*, 709.
- Jansson, T., Rosales, R., Westley, G. (2003). Principios y prácticas para la regulación y supervisión de las microfinanzas. BID.
- Jappelli, T. (2010). Economic Literacy: An International Comparison. *CFS Working Paper*, 2010/16.
- Jappelli, T. Padula, M (2011). Investment in Financial Literacy and Saving Decisions. *CFS Working Paper*, 2011/07.
- Kharchenko, O (2011). Financial Literacy in Ukraine: Determinantes and Implications for Saving Behaviour. Kyiv School of Economics.
- López, M., Marulanda, C., & Castaño, J. (2015). *Competir y colaborar con conocimiento e innovación*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Lundvall, T. (2010) National Systems of Innovation: Toward a Theory of Innovation and Interactive Learning. Bengt-Åke Lundvall. Anthem Press, 2010.
- Lusardi, A. (2008). An Essential Tool for Informed Consumer Choice? Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.
- Lusardi, A & Olivia, M. (2008). Planning and Financial Literacy: How Do Women Fare?. National Bureau of Economic Research Working Paper, 13750.
- Lusardi, A. & Mitchell, O (2011) Financial Literacy Around the World: An Overview. Cambridge, MA, National Bureau of Economic Research.
- Lusardi, A. & Mitchell, O.. (2013). The Economic Importance of Financial Literacy: Theory and Evidence. *National Bureau of*

- Economic Research Working Paper*, 18952.
- Lycette, M. & White, K (1989). Improving Women's Access to Credit in Latin America and the Caribbean: Policy and Project Recommendations, en Marguerite Berger y Mayra Buvinić. *Women's Ventures*, West Harford, Kumarian Press. 19-44.
- Mandell, L. & Schmid, L. (2009). The Impact of Financial Literacy Education on Subsequent Financial Behavior. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 20(1), 15-24.
- Maryville, S. (1992). "Entrepreneurship in the Business Curriculum". *Journal of Education for Business*. 68(1), 27-31
- McCormick, D. (2005). El futuro de los clústers y las cadenas productivas. *Semestre Económico*, 8(15), 90.
- Méndez, C. (2013). Metodología: *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. México D.F.: Limusa.
- Mendoza, J. (2013). La capacidad dinámica de ripostar en la empresa: Confrontar entornos volátiles. *Cuadernos de Administración* 26(47), 63-85.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Departamento Nacional de Planeación – Dirección de Desarrollo Empresarial (2007). Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: Un esfuerzo público-privado. Bogotá, Colombia. Disponible en: <http://wsp.presidencia.gov.co/sneci/politica/Documents/Conpes-3484-13ago2007.pdf>. Consulta realizada el 03 de enero de 2017.
- Morales, M., Pineda, K., & Ávila, K. (2012). Organizaciones innovadoras a partir de la interacción con la universidad: casos exitosos. *Estudios gerenciales*, 363-374.
- Núñez, M., Valenciano, A., Vega, G., & Ortiz, G. (2013). Mejorando la competitividad de las microempresas en la región Brunca de Costa Rica. *Revista de Ciencias Sociales*, 137-149.
- OIT (2015). Panorama temático laboral: Pequeñas empresas, grandes brechas. Organización internacional para el trabajo. Lima: *Organización Internacional para el Trabajo*.
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2005). *Improving Financial Literacy: Analysis of Issues and Policies*, París, OECD Publishing.
- Orjuela, F. (2006). Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. *Revista de Estudios Latinoamericanos* (43), 153-174.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Pineda, K., Morales, M., & Ortiz, M. (2011). Modelos y mecanismos de interacción Universidad-Empresa-Estado: retos para las universidades colombianas. *Equidad Desarrollo*, (15), 41-67.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analysing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M.; Sterns, S. (2001): "Innovation: Location Matters", *MIT Sloan Management Review*, Summer, 42(4), 28-36.
- Razeto, L (2010). La familia como unidad económica: Las microempresas. Disponible en: <http://www.luisrazeto.net/content/sexta-unidad-la-familia-como-unidad-economica-las-microempresas>. Consulta realizada el 26 de octubre de 2012.
- Rojas, M., & Briceño, M. (2008). Estrategias competitivas en las Pymes manufactureras de los sectores tradicional y residual del Estado de Trujillo. *Academia II*(14), 2-17.
- Roncancio, P. (2011). De las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo Universidad - Empresa. *Revista Ciencias Estratégicas*. 19(26), 295-305.
- Roncanello, K., & Herrera, E. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. 44(2), 119-141.
- Rutledge, S. "Consumer Protection and Financial Literacy: Lessons from Nine Country Studies", Policy Research Working Paper 5326, Washington, DC, The World Bank. 2010.

- Sabato, J., & Botana, N. (1968). *Science and Technology in the Future Development of Latin America*.
- Stafford, K., & Tews, M. (2009). "Enhancing work-family balance research in family Businesses". *Family Business Review*. 22 (3). Columbus, USA. 235-238. Disponible en: <http://fbr.sagepub.com/content/22/3/235.full.pdf>. Consulta realizada el 20 de septiembre de 2012.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7), 509-533.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28, 1319-1350.
- Teece, D. (2009). Dynamic Capabilities & Strategic Management. *Organizing for Innovation and Growth*. New York: Oxford University Press Inc.
- Toffler, A. (1985). La Empresa Flexible. Obtenido de [Http://Es.Scribd.Com/Doc/186730547/Alvin-Toffler-La-Empresa-Flexible-1985](http://Es.Scribd.Com/Doc/186730547/Alvin-Toffler-La-Empresa-Flexible-1985).
- Tunal, G. (2003). El problema de clasificación de las microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 78-91.
- Venture, V. (1994). Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico. Civitas: Madrid.
- Villaveces, J. (2006). Nuevas políticas de ciencia y tecnología. En: H. Vessuri. *Universidad e Investigación Científica*, 193-205.
- Wagland, S. & Taylor, S. (2009). When it comes to Financial Literacy, is Gender Really an Issue? *The Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 3(1), 13-25.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5(2), 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Review* (24), 991-995.
- Zevallos, E. Micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina, *Revista de la CEPAL* 79 (abril, 2003), 1-14.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### IGNACIO CONSUEGRA-ARIZA

[i.consuegraa@unisimonbolivar.edu.co](mailto:i.consuegraa@unisimonbolivar.edu.co)

Magíster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia); Administrador de Empresas, Universidad del Norte. Investigador adscrito al Grupo de Gestión de la Innovación y el Emprendimiento de la Universidad Simón Bolívar (Categoría A en COLCIENCIAS). Gerente del proyecto Unidad de Apoyo al Empresario.

### KARELIS BARRIOS-HERNÁNDEZ

[kbarrios22@unisimonbolivar.edu.co](mailto:kbarrios22@unisimonbolivar.edu.co)

[karelisbarrios03@gmail.com](mailto:karelisbarrios03@gmail.com)

Magíster en Administración de Empresas e Innovación de la Universidad Simón Bolívar (Colombia); Administradora de Empresas de la Universidad del Atlántico. Profesora Investigadora adscrita a los Grupos Gestión de la Innovación y el Emprendimiento y Gestión Organizacional de la Universidad Simón Bolívar (Categoría A en COLCIENCIAS). Par académico del Ministerio de Educación Nacional. Coordinadora del componente de formación de la Unidad de Apoyo al Empresario.

**JHEISON CONTRERAS-SALINAS**

*jcontreras@unisimonbolivar.edu.co*

Magíster en Ingeniería Administrativa de la Universidad del Norte. Ingeniero Industrial de la Universidad Libre. Profesor de planta del programa de Ingeniería Industrial, adscrito al Grupo Estratégico para el Mejoramiento Aplicado (GEMAS) (Categoría A en COLCIENCIAS). Coordinador General del Proyecto Unidad de Apoyo al Empresario.

**ERICK OROZCO-ACOSTA**

*eorozco15@unisimonbolivar.edu.co*

Magíster en Estadística Aplicada de la Universidad del Norte. Ingeniero Industrial de la Universidad Simón Bolívar. Investigador adscrito al Grupo Estratégico para el Mejoramiento Aplicado de la Universidad Simón Bolívar (Categoría A en COLCIENCIAS).