

Programa Micronegocios MD-

Experiencias sobre el acompañamiento
realizado a propietarios en

2023





Presidente Corporación Organización
El Minuto de Dios
P. Diego Jaramillo Cuartas, cjm

Vicepresidente Corporación Organización
El Minuto de Dios y Superior Provincial – Provincia
Eudista Minuto de Dios
P. Camilo Bernal Hadad, cjm

Rector General UNIMINUTO
P. Harold de Jesús Castilla Devoz, cjm

Gerente General Corporación Organización
Minuto De Dios
P. Mario Polo, cjm

Vicerrectora General Académica UNIMINUTO
Stephanie Lavaux

Coordinadora MD Micronegocios
Gina Lorena Santana Zuleta

Rector Parque Científico de Innovación Social
Juan Fernando Pacheco Duarte

Director de Investigaciones UNIMINUTO
Tomás Durán Becerra

Subdirectora Centro Editorial UNIMINUTO
Rocío del Pilar Montoya Chacón

Gerente General Corporación Industrial
Minuto De Dios
José David Tovar Sandoval

Director UA Micronegocios y Emprendimiento
Corporación Industrial Minuto De Dios
Julián David Moreno Morales

Director de Marketing y Comunicaciones de la
Corporación Industrial Minuto de Dios
Amith Steven Rúa Hernández

Director de I+D+I Corporación Industrial
Minuto De Dios
Mario León Isaza Pareja

Coordinadora de Investigación Corporación Industrial
Minuto De Dios
Paula Nathalia Matallana Guerrero

Coordinadora de Monitoreo y Seguimiento MD
Micronegocios
Luz Dary Zípa Buitrago

Coordinadora de Espacios Académicos UNIMINUTO
María Constanza Escobar Rodríguez

Coordinador Fondo Rafael García Herreros
José Fonseca

Gerente General Cooperativa Minuto De Dios
Cristina Suárez

Directora de Generación de Ingresos Corporación
Industrial Minuto De Dios
Yohana Guerrero Méndez

Profesional Monitoreo y Seguimiento Corporación
Industrial Minuto De Dios
Lina María Pinilla Gaviria

Equipo de recolección y análisis de datos
Noris Dayana Álvarez Culma
Luis Felipe Lastra García
Laura González Echeverría

Consultor externo programa MD Micronegocios
Dr. Mauricio Betancourt Cañola

Autores
César Andrés Nieto Castillo
Leonardo Castañeda Gil
Amelia Johana Matallana Palacios
Santiago Hernandez Moreno

Programa Micronegocios MD- Experiencias sobre el acompañamiento realizado a propietarios en 2023 / César Andrés Nieto Castillo, Leonardo Castañeda Gil, Amelia Johana Matallana Palacios... [y otro mas]. Bogotá : Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2023.

78 páginas, ilustraciones, tablas, gráficos.
ISBN: 978-958-763-695-6 (digital)

1.Negocios -- Estudio de casos -- Colombia 2.Pequeña y Mediana Empresa -- Negocios -- Colombia 3.Microempresas -- Investigaciones -- Colombia 4.Economía informal -- Estudio de casos -- Colombia i.Castañeda Gil, Leonardo (autor) ii.Matallana Palacios, Amelia Johana (autor) iii.Hernandez Moreno, Santiago (autor).

CDD: 332.67222 P76p BRGH

Registro Catálogo Uniminuto No. 106253

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib106253>

Programa Micronegocios MD-

Experiencias sobre el acompañamiento realizado a propietarios en 2023

Autores

César Andrés Nieto Castillo
Leonardo Castañeda Gil
Amelia Johana Matallana Palacios
Santiago Hernandez Moreno

ISBN DIGITAL: 978-958-763-695-6

Corrección de estilo

Elvira Lucía Torres

Diseño y Diagramación

Mauricio Salamanca

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Calle 81 B # 72 B - 70

Bogotá D.C. - Colombia 2023

© Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Todos los documentos publicados en Sistematización de lecciones aprendidas del laboratorio social de inclusión productiva fueron seleccionados de acuerdo con los criterios de calidad editorial establecidos en la Institución. El libro está protegido por el Registro de propiedad intelectual. Se autoriza su reproducción total o parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales, tal como se precisa en la Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Sin Derivar que acoge UNIMINUTO.

Contenido

Introducción..... 7

CAPÍTULO 1



Contexto del modelo de acompañamiento Programa MD Micronegocios..... 13

Funcionamiento del modelo de acompañamiento15

Caracterización de los micronegocios atendidos en el 2023 23

Principales retos y problemas de los micronegocios..... 36

CAPÍTULO 2



Acompañamiento por medio de mentorías.....40

Introducción.....41

Conexión de los planes de atención con problemas y retos identificados 45

Atención y acompañamiento de los mentores49

CAPÍTULO 3



| | |
|--|-----------|
| Acompañamiento por medio del ecosistema de servicio | 55 |
| Elementos que confluyeron en el proceso de acompañamiento | 56 |
| Resultados de la implementación del ecosistema de servicios | 58 |
| Resultados de la implementación de las ferias y vitrinas comerciales | 61 |

CAPÍTULO 4



| | |
|--|-----------|
| Resultados y conclusiones de cierre del acompañamiento | 69 |
| Resultados del análisis comparativo entre el diagnóstico y el instrumento de cierre..... | 70 |
| Conclusiones..... | 76 |

Tablas y figuras

CAPÍTULO 1

| | |
|--|----|
| Figura 1.1. Carpeta con las ferias de servicio identificadas y vinculadas al programa en la ciudad de Bucaramanga..... | 17 |
| Figura 1.2. Cronograma de la infografía de oferta de servicios de los talleres y cursos ofrecidos por Mibanco a los micronegocios de la ciudad de Bucaramanga | 18 |
| Figura 1.3. Cadena de valor del programa..... | 19 |
| Figura 1.4. Estrategia de acompañamiento al micronegocio..... | 20 |
| Tabla 1.1. Proyección de micronegocios UNIMINUTO e iNNpuls a nivel nacional..... | 24 |
| Tabla 1.2. Estado del proceso de acompañamiento por ciudad..... | 25 |
| Tabla 1.3. Estado del proceso en otras ciudades del país | 26 |
| Tabla 1.4. Micronegocios iNNpuls ubicados en zonas PDET..... | 26 |
| Figura 1.5. Perfil del micronegocio formal e informal..... | 27 |
| Figura 1.6. Perfil del micronegocio iNNpuls..... | 27 |
| Tabla 1.5. Abandono de micronegocios iNNpuls por ciudad | 28 |
| Tabla 1.6. Empleabilidad de los micronegocios que abandonaron el proceso | 29 |
| Figura 1.7. Caracterización de los propietarios de micronegocios por sexo..... | 30 |
| Figura 1.8. Categoría etaria y estrato socioeconómico de los micronegocios | 31 |
| Figura 1.9. Caracterización de los micronegocios iNNpuls por sector económico..... | 32 |
| Figura 1.10. Estado de formalidad, micronegocios iNNpuls..... | 33 |
| Figura 1.11. Proceso de consecución de registros para formalidad..... | 34 |
| Figura 1.12. Análisis de la empleabilidad de los micronegocios iNNpuls | 35 |
| Figura 1.13. Cumplimiento de los ejes de ejecución de los micronegocios a nivel nacional, diagnóstico de los micronegocios iNNpuls..... | 38 |
| Tabla 1.6. Retos o problemas mencionados por los micronegocios tanto en 2022 como en 2023..... | 39 |

CAPÍTULO 2

| | |
|--|----|
| Figura 2.1. Capacitación general, MD Micronegocios | 44 |
| Figura 2.2. Sesión individual de acompañamiento mentor-microempresaria, MD Micronegocios..... | 50 |
| Figura 2.3. Microempresaria de la bisutería artesanal, MD Micronegocios | 53 |

CAPÍTULO 3

| | |
|--|----|
| Figura 3.1. Impacto del ecosistema de servicios en los micronegocios atendidos a nivel nacional... .. | 59 |
| Figura 3.2. Ecosistema de servicios | 59 |
| Figura 3.3. Acompañamiento al micronegocio | 60 |
| Figura 3.4. Asesoría al emprendedor y financiamiento | 60 |
| Figura 3.5. Capacitaciones a propietarios de micronegocios | 62 |
| Figura 3.6. Ejemplo de feria llevada a cabo en Neiva (Huila)..... | 63 |
| Figura 3.7. Equipos de trabajo en las ferias | 65 |
| Figura 3.8. Ejemplos de emprendimientos participantes en vitrinas comerciales y ferias | 66 |

CAPÍTULO 4

| | |
|--|----|
| Tabla 4.1. Componentes operativos de los micronegocios evaluados después de la aplicación de los instrumentos de entrada y salida | 71 |
|--|----|

Introducción

Colombia enfrenta retos económicos y sociales muy complejos, ante los cuales se requiere fortalecer la economía nacional mediante procesos que impulsen la competitividad, la innovación y el desarrollo de tecnologías para que esta pueda compararse con economías emergentes en otras partes del mundo.

Atendiendo a ello, el actual Gobierno nacional viene desarrollando acciones cuyo propósito principal es apalancar la dinámica de la economía popular, recuperar la confianza en el Estado y construir una sociedad basada en el reconocimiento del trabajo de al menos dos tercios de la población económicamente activa que realiza su trabajo en la llamada informalidad. Según los informes más recientes del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) el 80 % de quienes trabajan en la informalidad, lo hacen por cuenta por cuenta propia, principalmente en actividades que no les permiten ganar ni siquiera un salario mínimo mensual.

Las unidades productivas que dinamizan de esta manera las economías locales, a las que se ha denominado *micronegocios*, producen un valor social y económico muy importante para el aparato productivo del país, pues aportan cerca del 37 % al PIB (Producto Interno Bruto) y generan cerca del 80 % del empleo en toda Colombia.

El programa MD Micronegocios es la respuesta de la Organización El Minuto de Dios a la necesidad latente de la economía colombiana identificada durante la pandemia. Anticipándose a los retos anteriormente mencionados, se ha realizado un trabajo en equipo desde varias de las entidades que la conforman para aunar esfuerzos y poner a disposición del país las capacidades de cada entidad. Motivadas por los lineamientos dados por el padre Camilo Bernal —de la Organización—,

UNIMINUTO, la Corporación Industrial, la Cooperativa y el Parque Científico de Innovación Social han trabajado para atender a los micronegocios que viven del día a día, casi siempre en las calles de las ciudades.

INNPULSA Colombia como agencia de emprendimiento e innovación del Gobierno Nacional se une a esta causa, integrando esfuerzos en la búsqueda del fortalecimiento del tejido empresarial del país desde estas pequeñas unidades productivas buscando el cierre de brechas sociales y territoriales en cuanto a la generación de ingresos.

Durante el desarrollo del programa, se ha incorporado de manera transversal un componente de investigación que permite el análisis de los principales retos que enfrentan los micronegocios atendidos. Así, a partir de las necesidades y los problemas identificados en los diagnósticos desarrollados en el marco del programa, se creó la Red de Conocimiento e Investigación, espacio a través del cual los investigadores han identificado una serie de retos o problemáticas que son comunes en los micronegocios. Dichos retos se han agrupado en seis enfoques de trabajo que servirán como orientación y guía para que los investigadores de la red puedan idear y proponer proyectos o iniciativas de investigación que pretendan dar solución o asistir a los propietarios de estas unidades productivas y, al mismo tiempo, generar conocimiento en torno a la solución de sus necesidades y problemas.

Los seis enfoques que consolidan el banco de retos y sus principales cuestionamientos por resolver son los que se detallan a continuación.

1. Acceso a financiación y crédito

- ¿Cómo ayudar o facilitar a los micronegocios mejores oportunidades para acceder u obtener créditos y apoyos financieros ofrecidos por parte del Gobierno o entidades financieras nacionales o internacionales?
- ¿Cómo aumentar las posibilidades de alcanzar financiación y capital semilla en los micronegocios que están iniciando su proceso de formalización?
- ¿Cuál sería la mejor estrategia para fortalecer los conocimientos de los propietarios de micronegocios en la estructuración de modelos financieros sostenibles en el tiempo en sus unidades productivas?
- ¿Cómo acercar a los propietarios de micronegocios a las plataformas financieras digitales para formalizar la contabilidad de sus transacciones comerciales?

- ¿Cómo disminuir el uso de los créditos gota a gota por parte de los propietarios de micronegocios?

2. Apoyo en estrategias para abrir nuevos mercados

- ¿Cómo fortalecer o reestructurar las estrategias de mercadeo o comercialización implementadas con el fin de ampliar el mercado objetivo de los productos y servicios de los micronegocios utilizando nuevas tecnologías o canales de comunicación innovadores?
- ¿Cómo identificar la demanda de productos y servicios de grandes empresas para direccionarla con los propietarios de micronegocios usando ciencia, tecnología e innovación?
- ¿Cuál sería la estrategia para aumentar las alternativas de comercialización de productos y servicios que ofrecen los propietarios de micronegocios usando ciencia, tecnología e innovación?
- ¿Cómo fortalecer las capacidades en los propietarios de micronegocios para que ellos mismos generen estrategias de marketing de sus productos y servicios?
- ¿Cuál sería la metodología más apropiada para que los propietarios de micronegocios puedan identificar y captar clientes potenciales en su mercado?
- ¿Cómo generar capacidades en los propietarios de micronegocios en edad adulta para ofrecer sus productos en redes sociales e internet?

3. Aumento en el costo de insumos y materias primas para producir

- ¿Qué estrategia facilitaría el acceso y la obtención de materias primas e insumos mediante canales de comercialización económicamente viables para micronegocios?
- ¿Cómo aumentar las capacidades de los propietarios de micronegocios en la negociación en materias primas e insumos para que sean más competitivos con los precios del mercado?
- ¿Cuál es la mejor estrategia para disminuir las cargas impositivas (impuestos) que deben pagar los propietarios de micronegocios por sus actividades comerciales y hacer que aumenten sus ingresos?

- ¿Cuál sería la mejor estrategia para promocionar los productos que se fabrican en Colombia y reemplazar los que provienen de otros países?
- ¿Cómo disminuir los intermediarios en la cadena de abastecimiento en algunos procesos industriales que realizan los propietarios de micronegocios en las zonas rurales del país?

4. Baja innovación para la competitividad

- ¿Cómo lograr que los micronegocios identifiquen de manera autónoma sus fortalezas y debilidades en el mercado actual frente a los cambios constantes para que puedan implementar técnicas, metodologías o herramientas innovadoras que fortalezcan sus debilidades y agreguen valor a sus productos?
- ¿Cómo generar interés y aceptación efectiva respecto a los nuevos medios de comercialización virtuales en los propietarios de micronegocios en la tercera edad, para reducir el rechazo al cambio que estos pueden generar en sus procesos actuales?
- ¿Qué estrategia implementarían los propietarios de micronegocios para acceder a los nuevos mercados que se crean, entendiendo de antemano las adaptaciones y transformaciones que podrían sufrir sus modelos de negocio?
- ¿Cómo fortalecer las capacidades de los propietarios de micronegocios para que puedan identificar y acceder a mercados virtuales a través de las redes sociales?
- ¿Cómo inspirar a los propietarios de micronegocios para que conciban productos y servicios innovadores que generen nuevos mercados y modelos de solución a problemas sociales?

5. Formación, educación y acompañamiento

- ¿Cómo fortalecer y enfocar los cursos, talleres o programas para que los propietarios de micronegocios adquieran capacidades que les permitan reconocer o afrontar los retos u oportunidades de la economía actual para micronegocios, principalmente informales, utilizando elementos de ciencia, tecnología e innovación?
- ¿Cuál sería la mejor estrategia para conectar de manera oportuna a los propietarios de los micronegocios con la oferta de cursos, talleres o capacitaciones que ofrezcan los actores locales donde éstos se encuentran?

- ¿Cuál sería la mejor estrategia de acompañamiento a los propietarios de micronegocios para que manejen de forma adecuada sus finanzas y la inversión en sus unidades productivas?
- ¿Cómo vincular profesionales con alto nivel de formación con los micronegocios para que desarrollen estrategias de transferencia de conocimiento a los propietarios y mejoren sus modelos de negocio?
- ¿Cómo disminuir las barreras de comunicación en cuanto a los idiomas para que los propietarios de los micronegocios puedan negociar sus productos y servicios en escenarios comerciales internacionales?

6. Ruta de formalización no definida

- ¿Cómo definir una ruta para facilitar la formalización de los micronegocios, de tal manera que sea clara en sus procesos y beneficios para el micronegocio en coordinación con la Cámara de Comercio de cada región?
- ¿Cuál sería la mejor estrategia para comunicar los beneficios que conlleva la formalización de un negocio y asegurar que más micronegocios realicen este proceso?
- ¿Cuál sería la estrategia para que la academia apoye al Gobierno en la consolidación de una campaña de información sobre los beneficios de formalizar los micronegocios que operan en el país?
- ¿Cuál sería la estrategia para aumentar el interés de los propietarios en formalizar sus unidades productivas?
- ¿Cómo fortalecer las capacidades de los propietarios de los micronegocios para que sean ágiles en los trámites de formalización de sus unidades productivas?

Todos los aspectos mencionados son temas de investigación que abren la puerta para la generación de nuevo conocimiento y la creación de innovaciones que ayuden a los micronegocios a mejorar sus modelos de gestión comercial, sus modelos de innovación y su resiliencia para afrontar situaciones adversas inesperadas y modelos asociativos o solidarios.

Hoy, el programa MD Micronegocios cuenta con instrumentos de caracterización y diagnóstico que capturan información relevante sobre el propietario y su micronegocio. Esta información sirve como insumo para definir el plan de atención para cada unidad productiva y llevar a cabo un acompañamiento personalizado. Asimismo, permite consolidar la situación actual de los micronegocios en el país, razón por la cual el DANE ha solicitado a la Organización El Minuto de Dios un acceso directo a esta información, abriendo así la puerta para colaborar conjuntamente en el intercambio de datos estadísticos sobre los micronegocios, en el desarrollo de mesas de trabajo para mejorar las capacidades estadísticas de la Red de conocimiento e investigación, en garantizar la calidad de los datos que se recogen en el Programa y construir informes conjuntamente que den cuenta sobre las necesidades reales de los Micronegocios.

Este tipo de alianzas público-privadas son muy importantes para el programa MD Micronegocios y para El Minuto de Dios, pues el propósito a mediano plazo es poder incidir en política pública y apoyar la creación de instrumentos que mejoren sus condiciones.

A lo anterior también se suma el apoyo que el programa ha recibido de iNNPulsa Colombia, que este año se suma en este propósito de acompañar la economía popular en el fortalecimiento de más de 2000 micronegocios por medio de mentorías empresariales y psicosociales para mejorar el modelo de atención y hacerlo más integral. Gracias al apoyo de iNNPulsa, el programa ha logrado llegar a nuevos territorios, ha mejorado significativamente la situación de los propietarios en términos de mayores ventas, mejora en sus modelos de negocio, apropiación de nuevas tecnologías, formalización de sus negocios y el acceso a productos financieros que apalancan su desarrollo.

En esta publicación se concentran las experiencias del acompañamiento brindado a los micronegocios durante 2023, así como las acciones de mejora y las oportunidades para desarrollar en 2024, a partir de las cuales se traza un camino y se recomiendan diferentes acciones para seguir mejorando el programa MD Micronegocios.

Contexto del modelo de acompañamiento Programa MD Micronegocios

CAPÍTULO

1



La estrategia “Economía para la gente” se plantea como una alternativa para apoyar en diferentes ciudades de Colombia el fortalecimiento productivo y comercial de los micronegocios, con o sin establecimiento, que se han visto afectados por la recesión económica que ha sufrido el país en los últimos años. En el marco de dicha estrategia, a través del programa MD Micronegocios, se pretende consolidar una apuesta que priorice el desarrollo de la mentalidad y la cultura emprendedora a nivel nacional, con lo cual se espera impactar de forma positiva en los micronegocios y, de modo indirecto, en las familias de los emprendedores, para promover así un bienestar que trascienda la esfera local y redunde en el crecimiento de la economía nacional.

A lo largo de este capítulo, se expondrá, en primer lugar, una revisión de la estructura que soporta la propuesta del programa, en función del modelo de acompañamiento liderado desde este; en segundo lugar, se presentará una caracterización de los micronegocios que han sido atendidos en compañía de iNNpulsa Colombia, y finalmente, se describirán los principales retos y problemáticas que se hicieron evidentes durante el proceso, con el fin de identificar posibles cuellos de botella y experiencias exitosas que sirvan de soporte bien sea para la implementación de estrategias similares o para la continuidad de este modelo de acompañamiento a micronegocios en el país.

El proyecto apoya la reactivación y el fortalecimiento de micronegocios afectados por la pandemia, cuyos empleos y fuentes de generación de ingresos se encuentran en situación precaria o en riesgo. Para ello, estudiantes, profesores, mentores y diferentes entidades que forman parte de la organización Minuto de Dios proponen acciones colegiadas para aliviar la situación de dificultad que se presenta actualmente a escala nacional.

Funcionamiento del modelo de acompañamiento

Atendiendo a la creciente necesidad de brindar un acompañamiento activo a los micronegocios colombianos y en aras de incentivar un crecimiento económico a nivel nacional, el programa MD Micronegocios plantea una iniciativa que promueve la identificación y el contacto con la población más vulnerable, que sea propietaria de micronegocios, con el fin de generar beneficios para los emprendedores mediante la orientación y el acompañamiento en aspectos como la aplicación cotidiana de los protocolos de bioseguridad de acuerdo con el sector económico al que pertenecen y la creación de hábitos empresariales positivos para sus finanzas personales y las de su micronegocio (por ejemplo, aquellos relativos a la captura de clientes y la disciplina financiera) y de mentorías grupales e individuales a la medida de las necesidades de cada emprendedor. Asimismo, se ofrece asesoría y acompañamiento integral en el acceso al ecosistema de servicios de apoyo personalizado, de acuerdo con la ciudad a la que pertenecen y a la oferta de servicios públicos y privados disponible a nivel nacional, para facilitar el acceso al menos a cinco fuentes de financiación y a productos financieros (crédito, ahorro, billeteras, plataformas de pago, capital semilla, entre otros), así como a ofertas formativas y a 13 vitrinas comerciales. Con todo ello, sumado a un seguimiento permanente a las prácticas de fortalecimiento de las economías, se busca facilitar la consolidación y difusión de los micronegocios de acuerdo con las necesidades del mercado colombiano, favoreciendo así a 40 000 propietarios de micronegocios en diversas ciudades del país.

En este proceso de acompañamiento al microempresario, el ecosistema de servicios desempeña un rol fundamental, en la medida que promueve la resolución de los problemas que podrían afectar el libre desarrollo de las propuestas de innovación económica y, a su vez, ofrece un abanico de posibilidades para garantizar el seguimiento eficiente de las prácticas que se articulan en este modelo. El ecosistema de servicios proporciona una atención holística al emprendedor, pues, a través de las mentorías, este puede transitar por una serie de temáticas, entre las cuales se destacan el *desarrollo humano*, que atiende a la esfera familiar y la mentalidad empresarial; el servicio de *mercadeo y comercialización*, en el cual se potencia el marketing digital, que cobra suma importancia en las relaciones económicas actuales, y la necesidad de convertirse en emprendimientos resilientes; la *innovación en el modelo de negocios*, que representa una apuesta

por el desarrollo de habilidades gerenciales, la transformación digital, la formación empresarial y la reconversión de los negocios según las necesidades del entorno; la *financiación*, en la cual se atiende a los modelos de educación e inclusión financiera a través de microcréditos y capital semilla que faciliten el acceso a recursos para potenciar los micronegocios, y, finalmente, la *asociatividad*, como estrategia de crecimiento económico y de colaboración entre emprendimientos y aliados que permita establecer una sinergia que pueda llegar a la conformación de cooperativas en las ciudades y, así, aprovechar al máximo el capital de quienes intervienen en estas relaciones de orden económico.

Para la preparación del ecosistema de servicios de apoyo se llevaron a cabo diversas actividades orientadas a la fundamentación del acompañamiento permanente durante la ejecución del modelo, las cuales se desarrollaron en tres pasos, tal como se describe a continuación.

- 1. Focalización y coordinación.** El objetivo de este paso fue focalizar el piloto en perfiles de micronegocios y definir el mecanismo de coordinación entre la nación, el municipio y El Minuto de Dios. Para garantizar su cumplimiento, se ejecutaron acciones como la presentación de la estrategia “Economía para la gente” a las alcaldías municipales, junto con la explicación del programa piloto. Sumado a ello, fue necesario identificar en el municipio aquellos actores que iban a estar involucrados en el programa de apoyo a micronegocios, priorizando aquellos que iban a ser atendidos en el piloto, para lo cual se analizaron los intereses de los emprendedores y las relaciones entre estos y el programa, así como la oferta de servicios. Una vez identificados los actores, finalmente se definieron los mecanismos de coordinación del programa piloto en el municipio, determinando así la necesidad de establecer convenios exitosos. Este primer paso se llevó a cabo en una semana y contó con un entregable en el que se hizo evidente la localización de los micronegocios, los actores involucrados y el mecanismo de coordinación dispuesto según necesidad, tal como se observa en la figura 1.1.

Figura 1.1. Carpeta con las ferias de servicio identificadas y vinculadas al programa en la ciudad de Bucaramanga

Documentos > BUCARAMANGA > 2023 > EVIDENCIAS > OFERTA DE SERVICIOS 2023 S1 - Q1

|  Nombre ▾ | Modificado ▾ | Modificado por ▾ |
|--|--------------|----------------------------|
|  01 - 27022023 - WEBINAR HABILIDADES BL... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  02 - 01032023 - PSICOLOGIA DE LAS FINA... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  03 - 15032023 - FORMALIZACIÓN EMPRESA | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  04 - 17032023 - LEGISLACIÓN VIGENTE EN ... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  05 - 28032023 - WEBINAR CLAVES PRUEBA... | 10 de mayo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  06 - 22032023 - CONSCIENCIA FINANCIERA | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  07 - 12042023 - LEGALIZACIÓN DE EMPLEA... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  08 - 14042023 - GRUPOS DE APOYO EN SS... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  09 - 18042023 - WEBINAR PROGRAMACIÓ... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  10 - 19042023 - ENDEUDAMIENTO INTELIG... | 22 de marzo | Adriana Lucia Jaimes Valer |
|  11 - 03052023 - ABC HERRAMIENTAS DIGIT... | 6 de junio | Adriana Lucia Jaimes Valer |

2. Caracterización del ecosistema de servicios. El objetivo de este segundo paso fue caracterizar y analizar los servicios que serían proporcionados a los micronegocios y las necesidades de complemento que pudiesen emerger a lo largo de proceso de vinculación con el emprendedor. Para ello, fue necesario determinar la oferta de servicios del municipio para los micronegocios focalizados, mediante el ajuste de la oferta a la necesidad y la revisión de aquellos servicios requeridos para complementar la oferta que se difunde en cada municipio, identificando y vinculando a su vez a otros actores locales, como fundaciones, universidades y empresas. A partir de la información obtenida, se elaboraron infografías por municipio para condensar el portafolio ofertado, tal como se observa en la figura 1.2. Dicha práctica se llevó a cabo durante las semanas 2 y 3 de la implementación del programa.

Figura 1.2. Cronograma de la infografía de oferta de servicios de los talleres y cursos ofrecidos por Mibanco a los micronegocios de la ciudad de Bucaramanga

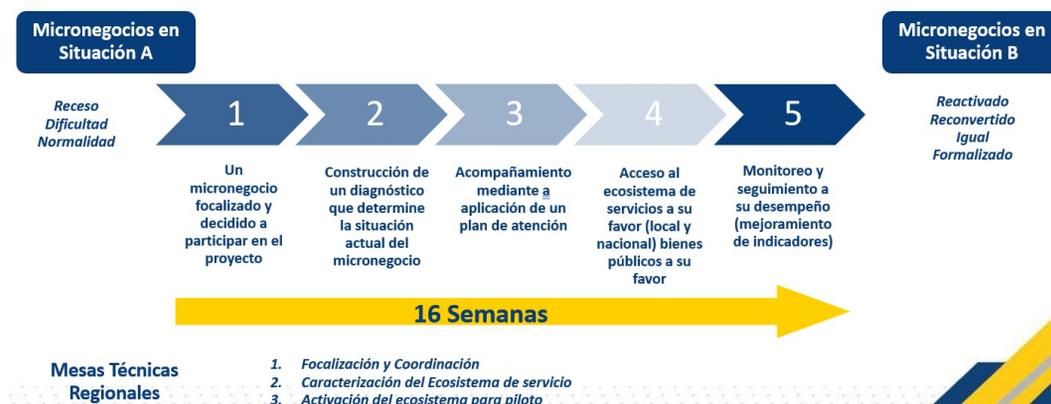


3. Activación del ecosistema para el piloto. El tercer y último paso se ejecutó durante la semana 4 de la implementación del programa, y su objetivo fue preparar los servicios de apoyo para atender a los micronegocios focalizados. Para tal fin, fue necesario asegurar que todas las personas involucradas en los servicios de atención conocieran el programa piloto y los mecanismos de coordinación, además de registrar los micronegocios focalizados junto con los servicios iniciales en el Sistema de Información del piloto, con las respectivas condiciones e instrucciones de acceso. Se estableció asimismo un plan de trabajo para complementar la oferta de servicios de manera progresiva y ajustar el mecanismo de coordinación del programa piloto en los municipios. Durante esta fase se generaron, como entregables, las bases de datos de los micronegocios, los servicios ofertados y el plan de trabajo para complementar la oferta de servicios.

En correspondencia con los pasos descritos, se da inicio a la ruta de acompañamiento a micronegocios, dado que se monitorea el desempeño del ecosistema de servicios y así se generan acciones de mejora acompañadas de la oferta de servicios complementarios, a través de las cuales se logra una transición de micronegocios en situación A, en los que se evidencia una pausa de actividades

o una dificultad para el sostenimiento del emprendimiento, a micronegocios en situación B, en los que se evidencia reactivación económica, reconversión y formalización laboral, tal como se observa en la figura 1.3.

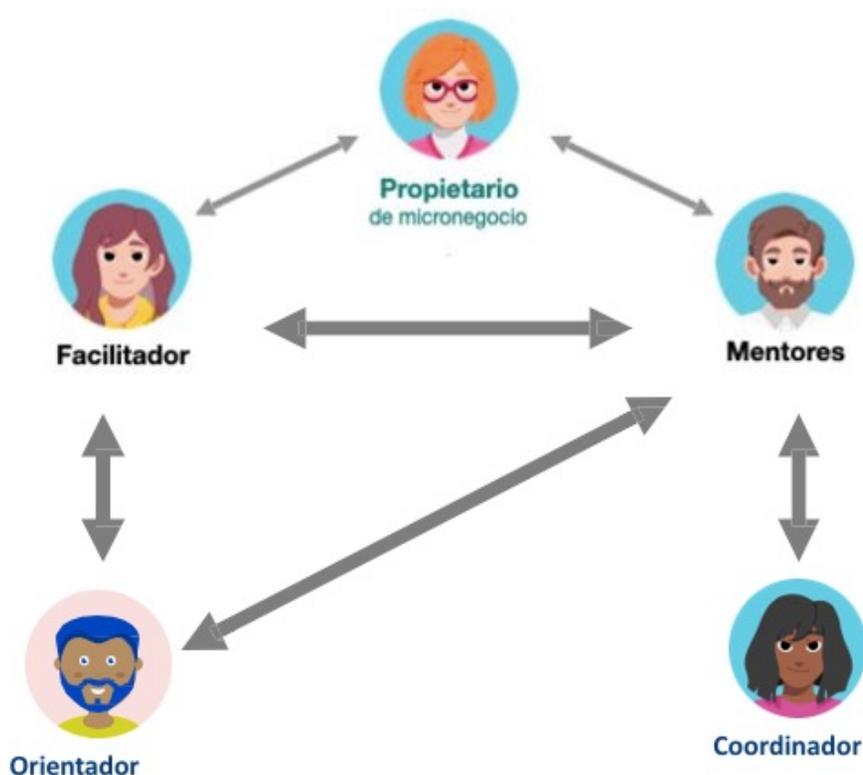
Figura 1.3. Cadena de valor del programa



Fuente: MD Micronegocios.

Respecto a la estrategia de solución planteada para dar continuidad al programa, resulta determinante identificar cómo esta se basa en un modelo de acompañamiento personalizado entre la figura del facilitador y el propietario del micronegocio, a través de un proceso denominado *gestión de caso*, en el que se determina un entramado de acciones que el propietario deberá realizar para acceder al ecosistema de servicios ofertado por el programa, de forma tal que redunde en el crecimiento del micronegocio. Para ello, el emprendedor habrá de apoyarse en la figura de los mentores, quienes catalizan la información y proporcionan estrategias de mitigación de riesgos, sumadas a la posibilidad de potenciar la eficiencia de los micronegocios acompañados. Todo lo anterior se centra en un sistema de comunicación permanente, mediante la cual se estrechan los vínculos de trabajo en función de la creación de experiencias económicamente significativas, tal como se observa en la figura 1.4.

Figura 1.4. Estrategia de acompañamiento al micronegocio



Fuente: MD Micronegocios.

En ese orden de ideas, el *facilitador* representa al estudiante de UNIMINUTO que participa en el proceso, inscribiéndose en un curso de orden virtual-práctico que hace parte de su plan de estudios; el *orientador* ha de ser un profesor de UNIMINUTO, el cual está a cargo del curso al cual se inscribe el estudiante, y tiene como función la coordinación y el acompañamiento a las tareas que debe ejecutar el estudiante facilitador a lo largo del semestre; el *mentor* se entiende como aquel profesional, profesor universitario o empresario que participa en el programa de manera voluntaria o bajo contratación previa, cuya función es el relacionamiento directo, permanente y personalizado con el propietario, el facilitador asignado y el orientador del proceso de acompañamiento, y para garantizar un acompañamiento en todas las esferas de trabajo, se atiende a la figura del coordinador de caso, que se encarga de formular un plan de atención al emprendedor y a su micronegocio, además de dedicarse a coordinar las tareas, implementar estrategias para que

se ejecuten los planes de atención de acuerdo con los diagnósticos realizados y se participe con éxito en las ferias que se promueven en el marco del proyecto.

Una vez que el facilitador (estudiante) se encuentra en el proceso de vinculación de Micronegocios, debe tener en cuenta que existen cuatro posibilidades de búsqueda de propietarios: micronegocios que fueron encuestados por otro estudiante en el curso o corte anterior (estos se denominan “propietarios en segunda fase”); micronegocios que han sido beneficiarios de algún programa anterior de El Minuto de Dios (estos se denominan “propietarios programas MD”); bases de datos focalizadas entregadas por el orientador del curso; búsqueda activa por parte del estudiante, teniendo en cuenta las características de los micronegocios, o mediante convocatoria abierta para micronegocios por región realizada en cada centro Progresas.

Dado que este modelo fue diseñado para operar con estudiantes como facilitadores, los ciclos de implementación fueron programados atendiendo a la duración de un periodo académico, es decir, 16 semanas. En las dos primeras semanas se adelanta un proceso de formación del facilitador, en el que se cuenta con el apoyo permanente del orientador, quien ha de coordinar, apoyar y acompañar el desarrollo de las actividades de los facilitadores. Durante las tres semanas siguientes se realiza la búsqueda activa del propietario al que se acompañará, se establecen los respectivos contactos y se lleva a cabo un diagnóstico del micronegocio, para poder implementar los respectivos planes de atención. Durante las 11 semanas restantes, es el mentor quien acompaña, motiva y brinda las orientaciones necesarias al propietario, y a la vez apoya al facilitador, con el fin de ir identificando oportunidades de acción, para así promover prácticas exitosas. Esto significa que el propietario implementa su plan de acción de la mano del mentor y apoyado por el facilitador. Al cierre de esas 11 semanas, debe garantizarse el *pitch* de la solución, asociado a la aplicación de un instrumento de cierre y la generación de videos testimoniales que conduzcan al cierre efectivo del caso. Resulta relevante señalar que, para garantizar la celeridad, el seguimiento y la retroalimentación, toda la información sobre propietarios, micronegocios y acompañamiento se registra en el sistema de información Odoo del programa MD Micronegocios.

En cuanto a los micronegocios, es preciso tener en cuenta que la orientación respecto al sector económico focalizado del cual provengan será la que proporcione el Centro Progresas y que dicha orientación será transmitida a los

facilitadores a través del profesor. Para poder asistir a las sesiones de mentoría y a las capacitaciones programadas, es necesario que los micronegocios cuenten con acceso a internet y equipo de cómputo; los propietarios, por su parte, deben disponer de al menos cuatro horas semanales para llevar a cabo las actividades del programa y deben estar dispuestos a participar activamente de todas las fases del proyecto, con el fin de validar la pertinencia de la propuesta y la viabilidad de su continuidad.

Todo lo anterior se traduce en una serie de beneficios para los emprendimientos y las regiones involucradas en el programa. Por una parte, los propietarios de micronegocios reciben orientación y acompañamiento para el desarrollo del plan de atención, además de la construcción conjunta de una ruta para fortalecer sus conocimientos y habilidades para la gestión y administración de su negocio. A través del programa, desarrollan hábitos positivos para sus finanzas personales y de su micronegocio, reciben asesoría y acompañamiento para el acceso a servicios públicos y privados de apoyo, gozan de mentorías tanto individuales como grupales y pueden acceder a servicios complementarios ofrecidos por El Minuto de Dios, como los microcréditos y la educación financiera, lo cual conduce al mejoramiento promedio de la calidad del servicio o producto ofrecido, así como a mejoras en la distribución, la presentación del negocio y la promoción de empleo.

Por otra parte, la región también resulta beneficiada con esta intervención, puesto que encuentra en el programa una posibilidad para articular los planes de desarrollo local, regional y nacional, teniendo como aliados a las universidades, las empresas y el Estado colombiano. Este trabajo conjunto permite materializar las acciones sostenibles incluyentes determinadas en el Conpes 4023 de 2021, “Política para la reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente: nuevo compromiso por el futuro de Colombia”, lo que conduce al fortalecimiento de las capacidades instaladas en la región, a través de la formación de mentores y nuevos conocimientos en los propietarios de los micronegocios a nivel nacional.

En cifras generales, la atención a micronegocios durante el periodo 2020-2023 trajo consigo la vinculación de 11 096 estudiantes, 164 orientadores, 668 municipios atendidos (entre ellos, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Buenaventura, Buga, Cali, Cartagena, Cúcuta, Girardot, Ibagué, Madrid, Manizales, Medellín, Montería, Neiva, Pasto, Pereira, Popayán, Santa Marta, Soacha, Villavicencio y Zipaquirá) en 32 departamentos. Se estableció contacto con 32 252 micronegocios, de los cuales

26 193 fueron acompañados, lo que significa que se les practicó un diagnóstico y desarrollaron el plan de atención propuesto en para el acompañamiento. A su vez, de los micronegocios acompañados 18 103 gozaron de mentorías. De esta manera, se logró una aproximación exitosa en función del objetivo inicial del modelo.

Caracterización de los micronegocios atendidos en el 2023

Para responder a los desafíos asociados a la creación y el fortalecimiento de los micronegocios, UNIMINUTO aunó esfuerzos técnicos, administrativos y financieros con iNNpalsa Colombia, con el fin de implementar un programa que permitiera promover el crecimiento productivo y comercial de micronegocios con un tiempo de actividad de por lo menos 6 meses que contaran con un espacio físico donde desarrollar su actividad comercial y que fueran principalmente informales, para avanzar en el proceso de sostenibilidad a través de actividades de asistencia técnica, gestión comercial e inclusión financiera. Se plantearon dos modalidades de atención a micronegocios: virtual y presencial, con un alcance de 1000 micronegocios con entrega de servicios virtuales y 1000 micronegocios con entrega de servicios presenciales . Se estimaron 10 sesiones con los micronegocios, las cuales incluyen el diagnóstico , las mentorías individuales y grupales y una sesión para la aplicación del instrumento de salida, además de hasta 3 sesiones disponibles para la toma de servicios del ecosistema. La proyección de micronegocios impactados y las ciudades participantes se muestran en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. *Proyección de micronegocios UNIMINUTO e iNNpulsa a nivel nacional*

| Ciudades con operaciones de estudiantes de universidad | Proyección micronegocios UNIMINUTO | Proyección micronegocios iNNpulsa, proviene de la proyección de micronegocios de UNIMINUTO |
|--|------------------------------------|--|
| Bogotá SP y UBVD | 590 | 400 |
| Barranquilla | 300 | 200 |
| Medellín | | 200 |
| Ibagué | 200 | 300 |
| Cali | 240 | 150 |
| Bucaramanga | 260 | 150 |
| Neiva | 280 | 140 |
| Villavicencio | 140 | 100 |
| Cúcuta | 360 | 120 |
| Cartagena | 100 | 50 |
| Popayán | | 80 |
| Pereira | 80 | 60 |
| Montería | | 50 |
| Girardot | | |
| Soacha | 60 | |
| Madrid | | |
| Zipaquirá | 80 | |
| 17 ciudades | 3030 | 2000 |

Fuente: MD Micronegocios.

El convenio UNIMINUTO–iNNpulsa ha logrado impactar un mayor número de emprendimientos. Por una parte, al revisar el desarrollo del programa MD Micronegocios, en lo que ha transcurrido del año 2023 se observan las siguientes cifras generales: un total de 1681 estudiantes vinculados, 7790 micronegocios registrados, 6930 micronegocios diagnosticados y 4026 micronegocios con mentor asignado. Por otra parte, respecto al acompañamiento generado por

iNNpulsas, se registra un total de 2550 micronegocios activos, de los cuales 2549 están diagnosticados, 2542 tienen un plan de acción diseñado, 2454 han recibido acompañamiento, 2432 cuentan con un gestor psicosocial y 2533 tienen un mentor asignado. El estado del proceso de acompañamiento por ciudad puede consultarse en las tablas 1.2 a 1.4.

Tabla 1.2. Estado del proceso de acompañamiento por ciudad

| Ciudad de atención iNNpulsas | Total micronegocios iNNpulsas | Micronegocios diagnosticados | Micronegocios con plan de atención | Micronegocios con mentor asignado | Micronegocios con gestor psicosocial | Micronegocios que han recibido acompañamiento |
|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---|
| Otras ciudades | 647 | 647 | 644 | 634 | 574 | 629 |
| Bogotá | 409 | 409 | 409 | 409 | 397 | 405 |
| Ibagué | 242 | 242 | 242 | 242 | 235 | 242 |
| Villavicencio | 192 | 191 | 187 | 192 | 191 | 157 |
| Cúcuta | 175 | 175 | 175 | 175 | 161 | 174 |
| Neiva | 160 | 160 | 160 | 160 | 159 | 147 |
| Cali | 142 | 142 | 142 | 142 | 141 | 141 |
| Pereira | 130 | 130 | 130 | 130 | 130 | 117 |
| Bucaramanga | 95 | 95 | 95 | 91 | 88 | 89 |
| Barranquilla | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 | 84 |
| Santa Marta | 76 | 76 | 76 | 76 | 76 | 74 |
| Cartagena | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 | 58 |
| Montería | 49 | 49 | 49 | 49 | 48 | 49 |
| Medellín | 45 | 45 | 45 | 45 | 44 | 43 |
| Popayán | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 39 |
| Guadalajara de Buga | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Zipaquirá | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Total | 2550 | 2549 | 2542 | 2533 | 2432 | 2454 |

Nota. Datos arrojados por la plataforma Odoos del programa MD Micronegocios con corte al 10 de octubre de 2023.

Tabla 1.3. Estado del proceso en otras ciudades del país

| Otras ciudades | Total micronegocios iNNpulsa | Micronegocios diagnosticados | Micronegocios con plan de atención | Micronegocios con mentor asignado | Micronegocios con gestor psicosocial | Micronegocios que han recibido acompañamiento |
|--------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|---|
| Bello | 62 | 61 | 58 | 62 | 62 | 53 |
| Floridablanca | 49 | 49 | 49 | 49 | 48 | 40 |
| Soledad | 46 | 46 | 46 | 46 | 46 | 45 |
| Soacha | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 | 33 |
| Villa del Rosario | 32 | 32 | 31 | 31 | 32 | 30 |
| Piedecuesta | 24 | 24 | 24 | 23 | 23 | 23 |
| Los Patios | 23 | 23 | 23 | 22 | 23 | 23 |
| Girón | 22 | 22 | 22 | 21 | 19 | 15 |
| Dosquebradas | 18 | 18 | 18 | 18 | 17 | 12 |
| Ocaña | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| Sabanalarga | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 | 14 |
| Malambo | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 8 |
| Ciudades restantes | 225 | 225 | 224 | 219 | 225 | 212 |
| Total | 574 | 573 | 568 | 564 | 568 | 524 |

Nota. Datos arrojados por la plataforma Odoos del programa MD Micronegocios con corte al 10 de octubre de 2023.

Tabla 1.4. Micronegocios iNNpulsa ubicados en zonas PDET

| Zonas PDET | Micronegocios iNNpulsa |
|--|------------------------|
| SIERRA NEVADA - PERIJÁ | 81 |
| CATATUMBO | 13 |
| CUENCA DEL CAGUÁN Y PIEDEMONTE CAQUETEÑO | 4 |
| PACÍFICO Y FRONTERA NARIÑENSE | 4 |
| SUR DE BOLÍVAR | 4 |
| ALTO PATÍA Y NORTE DEL CAUCA | 3 |
| URABÁ ANTIOQUEÑO | 1 |
| Total | 110 |

Nota. Cifras arrojadas por la plataforma Odoos del programa MD Micronegocios con corte al 10 de octubre de 2023.

En este apartado es indispensable diferenciar los perfiles de micronegocio tanto para UNIMINUTO como para iNNpulsa (figuras 1.5 y 1.6), dado que esto ha de transversalizar sus prácticas y las posteriores caracterizaciones de los emprendimientos a acompañar a lo largo del programa. En tal sentido, se entenderán los micronegocios como un grupo heterogéneo de actividades económicas que pueden ser desarrolladas en diferentes emplazamientos (vivienda, local, calle, puerta a puerta, etc.) y que pueden ser formales e informales.

Figura 1.5. Perfil del micronegocio formal e informal



Nota. Perfil basado en información proporcionada por <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-2019-ene-oct.pdf>. Fuente: MD Micronegocios.

Figura 1.6. Perfil del micronegocio iNNpulsa



Fuente: MD Micronegocios.

A partir de la revisión de los componentes asociados al acompañamiento y a la continuidad de este en los micronegocios que hacen parte del programa, resulta relevante señalar una serie de elementos que merecen especial atención para validar la pertinencia de la propuesta y establecer estrategias de mejora en función de los retos encontrados. En primer lugar, en cuanto a la vinculación de micronegocios iNNpulsa, se evidencia una deserción soportada en la escasez de motivos por parte de los emprendedores para continuar con el acompañamiento, el tiempo disponible reducido para dedicar al proceso de acompañamiento, la imposibilidad para establecer contacto con el micronegocio, el cierre de los micronegocios vinculados o el cambio de residencia, lo cual dificulta el proceso de seguimiento a las prácticas de orden económico. Las cifras asociadas al abandono del proceso se muestran en las tablas 1.5 y 1.6.

Tabla 1.5. *Abandono de micronegocios iNNpulsa por ciudad*

| Ciudad de atención iNNpulsa | Micronegocios que abandonaron el acompañamiento |
|------------------------------------|--|
| Bogotá | 56 |
| Otras ciudades | 22 |
| Cúcuta | 15 |
| Popayán | 15 |
| Villavicencio | 12 |
| Barranquilla | 8 |
| Cali | 8 |
| Bucaramanga | 2 |
| Pereira | 2 |
| Medellín | 1 |
| Montería | 1 |
| Neiva | 1 |
| Zipaquirá | 1 |

Nota. Cifras arrojadas por la plataforma Odoos del programa MD Micronegocios con corte al 10 de octubre de 2023.

Tabla 1.6. Empleabilidad de los micronegocios que abandonaron el proceso

| Motivo de abandono | Micronegocios que abandonaron el proceso | Mín. de total empleados | Promedio de Total empleados | Máx. de total empleados |
|--|--|-------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| No indica un motivo claro para no continuar el acompañamiento | 67 | 1 | 1,96 | 19 |
| No continúa con el acompañamiento por falta de tiempo o disposición | 31 | 1 | 1,71 | 5 |
| No se pudo contactar | 25 | 1 | 1,44 | 7 |
| No continúa con el acompañamiento por temas de salud o de fuerza mayor | 8 | 1 | 1,88 | 6 |
| Cierre del micronegocio / cambio de administración | 6 | 1 | 1,67 | 4 |
| El propietario está actualmente trabajando o empezará a trabajar | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Atrasado por cronograma | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Desconocimiento frente al proceso de acompañamiento | 1 | 1 | 1 | 1 |
| No autoriza o no quiere dar sus datos y los del micronegocio | 1 | 1 | 1 | 1 |
| No puede realizar actividades por falta de recursos | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Número de contacto equivocado | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Total | 144 | 1 | 1,75 | 19 |

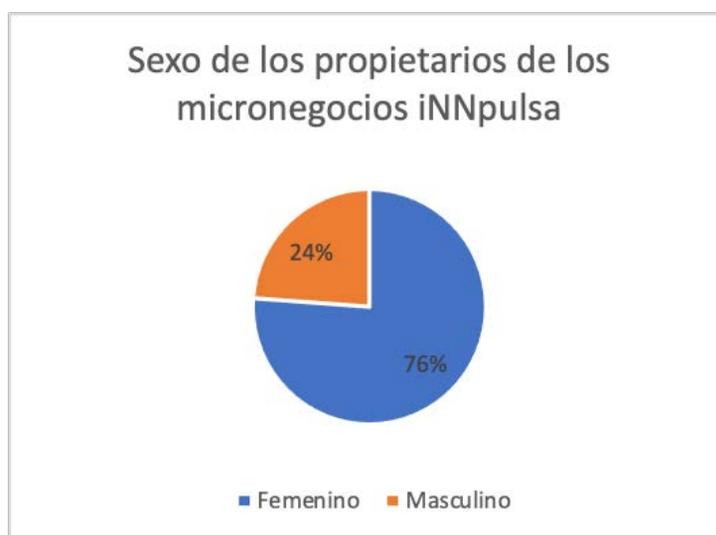
Fuente: MD Micronegocios.

Al caracterizar los micronegocios iNNpulsa, se observa que, según la capacidad de operación con la que cuenta UNIMINUTO, estos se encuentran en ciudades como Bogotá, Ibagué, Villavicencio, Cucuta, Neiva, Cali, pereira, Bucaramanga,

Barranquilla, santa Marta, Cartagena, Motería, Medellín, Popayán, Guadalajara de Buga y Zipaquirá,. En cuanto a los micronegocios ubicados en otras ciudades, se evidencia que en algunos lugares no fue posible brindar la atención, por escasez de personal visible en la zona, mientras que en otros se contó con el respectivo acompañamiento, dado que se encontraban cerca de alguna de las zonas apoyadas por UNIMINUTO. Tal es el caso de los municipios de Los Patios y Soacha, cercanos a Cúcuta y a Bogotá, respectivamente, ciudades en las que sí se cuenta con personal de trabajo para vincularse al modelo.

La mayoría de los micronegocios marcados para acompañamiento iNNpulsa tienen a mujeres como propietarias o representantes: un total de 1859 mujeres emprendedoras (76 %) frente a 583 emprendedores hombres (24 %).

Figura 1.7. Caracterización de los propietarios de micronegocios por sexo

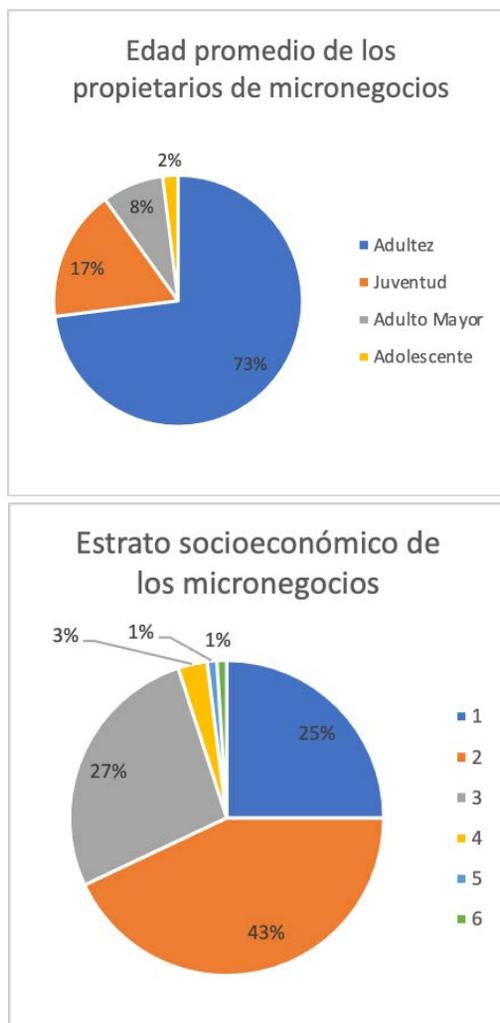


Nota. Caracterización basada en las respuestas registradas en la plataforma Oddo para su respectivo diagnóstico.

En cuanto a los rangos de edad, se observa que la edad promedio de los propietarios acompañados oscila entre los 39 y los 40 años; el 73 % se pueden identificar como adultos entre los 27 y los 59 años, mientras que el segundo grupo puede ser identificado como de jóvenes, con edades entre los 14 y los 26 años, con un 17 % de presencia en el programa. En términos de estrato socioeconómico, se observa que la mayoría pertenece a los estratos 2 y 3; el 40 % gana entre 150 000 y 600 000 pesos en promedio semanalmente (figura 1.8). En cuanto al nivel máximo

de escolaridad alcanzado por los propietarios se observa que el 32 % completó la secundaria, el 19 % llegó a un nivel técnico y el 17 % se ha vinculado con algún tipo de carrera de pregrado.

Figura 1.8. Categoría etaria y estrato socioeconómico de los micronegocios



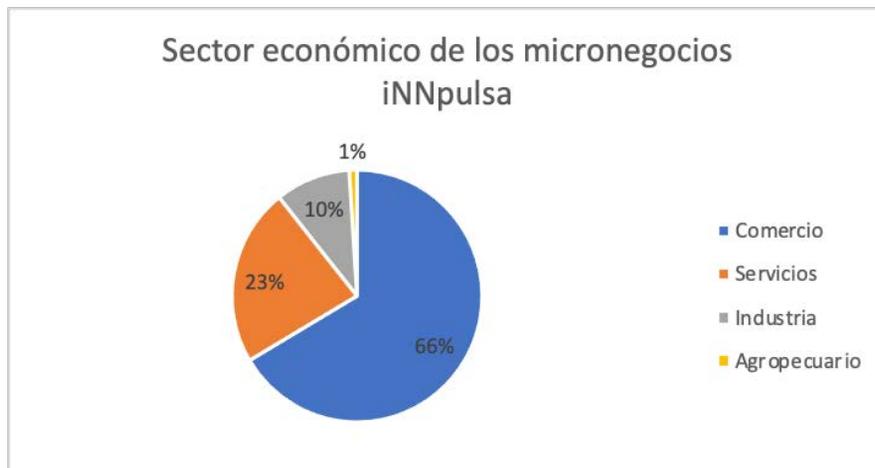
Nota. Caracterización basada en las respuestas registradas en la plataforma Odoo para su respectivo diagnóstico.

Entre los micronegocios marcados para iNNpulsa, la mayoría (un 67 %) desarrollan sus actividades económicas en sus viviendas —por lo general, tipo casa—, ya sean propias, familiares o arrendadas, , mientras que un 33 % de estos micronegocios

ya cuentan con un establecimiento comercial para desarrollar sus operaciones económicas cotidianas.

En relación con el sector económico al que pertenecen los micronegocios iNNpulsa, el 66 % pertenecen al sector comercio; el 23 %, al sector de servicios, y el 9 %, al sector comercial. Al centrarse en el principal sector económico de los micronegocios iNNpulsa, asociado al comercio, se observa que el 27 % son comercios de alimentos, bebidas y tabaco; el 18 % no se identifica dentro de las categorías dadas según el DANE, y el 11% son negocios enfocados en el comercio de prendas de vestir. Sumado a lo anterior, 161 micronegocios iNNpulsa se identificaron como tenderos, categoría que se entiende como una tienda o local, cuya actividad económica esté centrada en el comercio de alimentos, bebidas y tabaco. En cuanto al sector industrial, se observa que el 20 % se enfocan en la confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel; el 10 %, en la confección de artículos de materiales textiles, y el 8 %, en la elaboración de productos de panadería, siendo estas las tres actividades más frecuentes. Respecto al sector servicios, el 28 % ofrecen servicio de peluquería y otros tratamientos de belleza; el 15 %, servicios de comida estacionarios como cafeterías, restaurantes o servicios móviles de comidas, y el 3%, mantenimiento y reparación de elementos personales como ropa, zapatos o encerados domésticos.

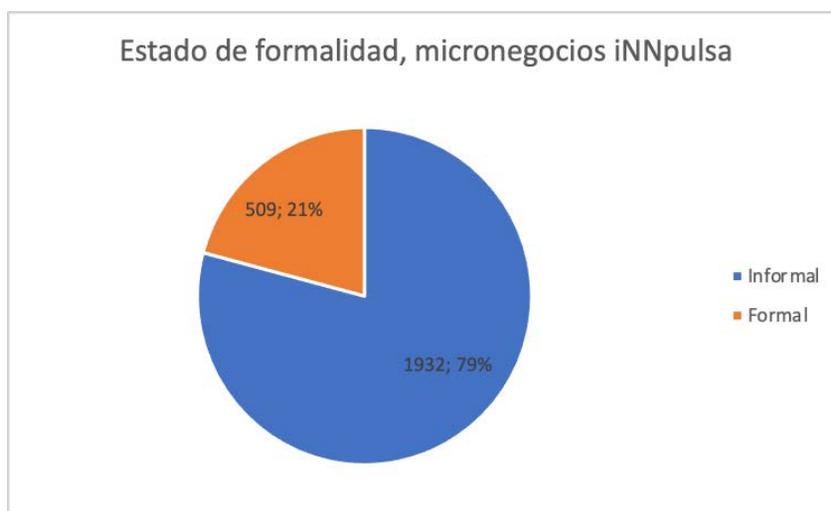
Figura 1.9. Caracterización de los micronegocios iNNpulsa por sector económico



Nota. Caracterización basada en las respuestas registradas en la plataforma Odoos para su respectivo diagnóstico.

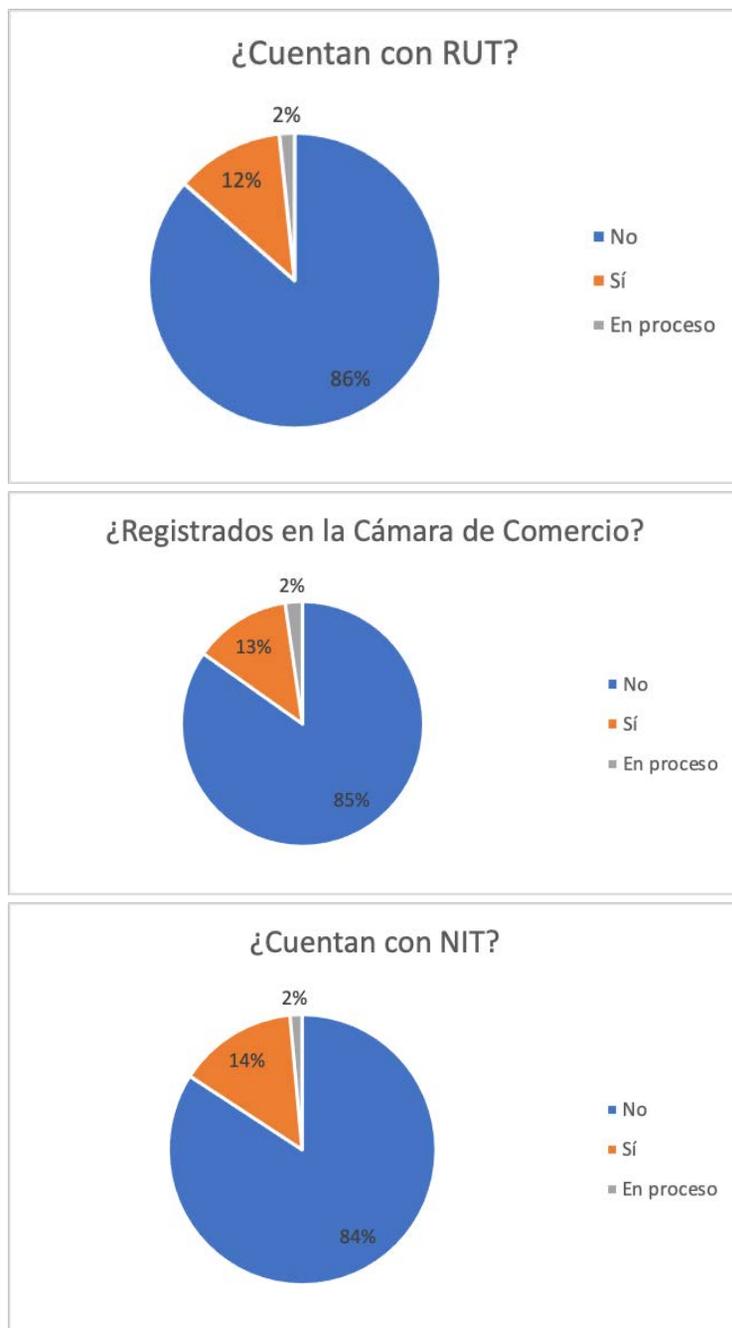
El 81% de los micronegocios marcados para iNNpulsa son informales (según la definición dada por el Conpes 3956 de 2019, “Política de formalización empresarial”), lo cual significa que no tienen ningún registro de formalidad (Cámara de Comercio, RUT o NIT), mientras que el 19% se pueden considerar formales. Aunque para validar el cumplimiento iNNpulsa se tienen en cuenta únicamente el registro de Cámara de Comercio y el RUT, para definir la formalidad en el programa MD Micronegocios se considera como forma válida el NIT. Por esta razón, algunos micronegocios que pueden llegar a considerarse formales para UNIMINUTO están dentro de los micronegocios marcados por iNNpulsa como informales. Este predominio de la informalidad se puede corroborar en el estado de los registros o certificados de formalidad, donde se observa que más de la mitad de los micronegocios no cuentan con ninguno de los tres registros solicitados o están en proceso de conseguir alguno de ellos (figuras 1.10 y 1.11).

Figura 1.10. Estado de formalidad, micronegocios iNNpulsa



Nota. Caracterización basada en las respuestas registradas en la plataforma Odoó para su respectivo diagnóstico.

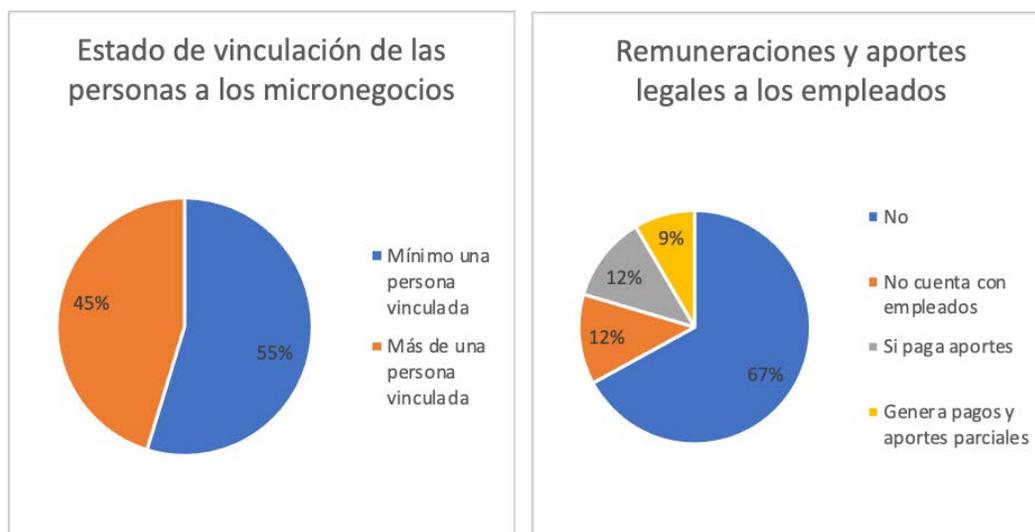
Figura 1.11. Proceso de consecución de registros para formalidad



Nota. Caracterización basada en las respuestas registradas en la plataforma Odoo para su respectivo diagnóstico.

El 75 % de los micronegocios marcados para iNNpulsa llevan más de un año activos, mientras que el 25 % tiene una duración aproximada de seis meses. Según lo registrado en el proceso de recolección de información, el 85 % de los micronegocios atiende entre 1 a 70 clientes semanalmente y el 87 % atiende de 1 a 70 de manera recurrente. Respecto a los micronegocios iNNpulsa, se observa que estos han generado 3952 puestos de trabajo (cifras que incluyen tanto al propietario como a sus empleados); el 45 % indican tener más de una persona vinculada a su negocio, incluyendo a los propietarios, mientras que el 55 % de los propietarios indican estar únicamente ellos atendiendo su negocio (figura 1.12). De los 1105 micronegocios que indicaron tener más de una persona vinculada, el 67 % indicó que no paga aportes y remuneraciones legales a sus empleados, lo que comprende salud, pensión y ARL; el 12 % indica no contar con empleados, ya que las personas que apoyan el micronegocio son familiares en la mayoría de los casos, y tan solo el 21 % restante indica que sí brinda aportes legales a las personas que contrata, lo cual amerita especial atención en términos de garantías, tanto para los micronegocios como para la mano de obra asalariada vinculada a estos.

Figura 1.12. Análisis de la empleabilidad de los micronegocios iNNpulsa



Nota. Caracterización basada en las respuestas registradas en la plataforma Odoó para su respectivo diagnóstico.

El último elemento para revisar dentro del ejercicio de caracterización de los micronegocios es aquel asociado al elemento racial. Al respecto, en los

micronegocios INNPulsa, el 97 % indica que no pertenece a ninguna etnia o grupo, mientras que el 1 % (37 propietarios), indica que pertenece a la población NARP (negra, afrocolombiana, raizal y palenquera). De estos últimos, la mayoría se ubica en Cali, Barranquilla, Cartagena, Neiva y Santa Marta.

Todo lo anterior da cuenta de que el ejercicio de diagnóstico, acompañamiento y construcción de ecosistema de servicios para los micronegocios se encuentra completamente caracterizado en aras de brindar un análisis holístico de los hallazgos y, sobre todo, de implementar estrategias de vinculación efectiva de emprendedores que vean en el programa MD Micronegocios una posibilidad para potenciar los alcances de sus emprendimientos desde una perspectiva inclusiva, sostenible y transparente.

Principales retos y problemas de los micronegocios

El enfoque y los retos del programa MD Micronegocios se definen en torno a la siguiente pregunta de investigación: *¿Qué estrategias podrían llevar a la reactivación y al fortalecimiento económico, productivo, comercial y social de los micronegocios informales con establecimiento de comercio en Colombia, de tal forma que se mejoren los ingresos y la calidad de vida de los propietarios y sus familias?*

A partir de las necesidades y los problemas identificados en los casos atendidos mediante el programa MD Micronegocios desde el 2020, a través de la Red de Conocimiento e Investigación vinculada al programa se ha planteado una serie de retos que atienden a problemas comunes en los micronegocios. Estos retos sirven como orientación y guía para que los investigadores de UNIMINUTO puedan idear y proponer proyectos o iniciativas de investigación que pretendan dar solución o asistencia a los propietarios de estas unidades productivas. Para ello, se han definido los seis enfoques de trabajo que se describen a continuación, los cuales constituyen formas de generar conocimiento en torno a la solución de las necesidades y problemas de los micronegocios.

Acceso a financiación y crédito. Los micronegocios mencionan temas relacionados con el acceso y la obtención de créditos y apoyos financieros ofrecidos por el Gobierno o por entidades financieras nacionales o internacionales confiables,

seguras y que no incurran en modelos abusivos de cobro. También aluden a la necesidad de recibir acompañamiento o capacitaciones que les permitan aumentar las posibilidades de obtener financiación y capital semilla, estructurar modelos financieros sostenibles en el tiempo en sus unidades productivas y usar plataformas financieras digitales para formalizar la contabilidad de sus transacciones comerciales.

Apoyo en estrategias para abrir nuevos mercados. Los micronegocios señalan que tienen dificultades para fortalecer o reestructurar e implementar sus capacidades y estrategias de mercadeo o comercialización con el fin de ampliar el mercado objetivo de sus productos y servicios utilizando nuevas tecnologías o canales de comunicación innovadores.

Aumento en insumos y materias primas para producir. Se suele mencionar que los micronegocios no cuentan con estrategias para facilitar el acceso y obtención de materias primas e insumos por medio de canales de comercialización económicamente viables, o para lograr disminuir las cargas impositivas (impuestos) que deben pagar. También la necesidad de aumentar sus capacidades de negociación en lo que se refiere a materias primas e insumos, para ser más competitivos con los precios del mercado y así disminuir los efectos negativos que conlleva el aumento de los precios de los insumos necesarios para ofrecer sus productos y servicios.

Baja innovación para la competitividad. Los micronegocios suelen mencionar que, con el aumento año tras año de nuevos negocios, la competencia se ha vuelto más fuerte y que en muchos casos no consiguen posicionarse de manera efectiva en su mercado al no poder identificar de manera autónoma sus fortalezas y debilidades dentro de su mercado actual y frente a los cambios constantes de este, lo que les impide implementar técnicas, metodologías o herramientas innovadoras que permitan superar sus debilidades y agregar valor a sus productos. Además, no cuentan con las capacidades y estrategias necesarias para utilizar o acceder a nuevas tecnologías.

Formación, educación y acompañamiento. Los micronegocios señalan que cuentan con un acceso limitado a cursos, programas o talleres que les permitan reconocer o afrontar los retos u oportunidades de la economía actual para micronegocios, principalmente informales, utilizando elementos de ciencia, tecnología e innovación.

Ruta de formalización no definida. Aunque no se menciona con frecuencia, uno de los principales objetivos es lograr que los micronegocios lleguen a un estado de formalización, mediante rutas que faciliten este proceso y que den claridad respecto a los beneficios que conlleva la formalización para los micronegocios. En tal sentido, es preciso desarrollar campañas que permitan reducir los índices de informalidad.

Los 2440 diagnósticos efectuados en los micronegocios bajo el acompañamiento iNNpulsas permitieron apreciar aquellos aspectos en los que se requiere mayor atención. Entre estos se destacan los relativos a formalidad y mercadeo, que presentan la mayor debilidad, con el 45 % y 51 % de cumplimiento respectivamente. Cabe aclarar que los diagnósticos se generan a partir de un instrumento con preguntas ponderadas para evaluar el porcentaje de cumplimiento en el momento de su ejecución por parte del micronegocio (figura 1.13).

Figura 1.13. *Cumplimiento de los ejes de ejecución de los micronegocios a nivel nacional, diagnóstico de los micronegocios iNNpulsas*



En cuanto a los retos identificados, las respuestas del instrumento de cierre de 2022 muestran que los micronegocios indicaron necesitar más apoyo en cuanto al acceso a financiación y la obtención de créditos, así como en lo que se refiere a formación, educación y acompañamiento al microempresario. Para el año 2023, manteniendo cierta tendencia con respecto al año anterior, se identificaron como principales retos los dos ya mencionados, seguidos por el aumento en insumos y

materias primas para producir. En la tabla 1.6 se relacionan los retos o problemas mencionados por los micronegocios en 2022 y 2023. Cabe anotar que, si bien no se menciona en la tabla de sistematización del instrumento, se ha hecho evidente una mayor intención de solicitar acompañamiento psicosocial.

Tabla 1.6. Retos o problemas mencionados por los micronegocios tanto en 2022 como en 2023

| Retos o problemas en los micronegocios | Micronegocios que mencionaron el reto 2022 |
|--|--|
| Acceso a financiación y crédito | 685 |
| Formación, educación y acompañamiento | 380 |
| Aumento en insumos y materias primas para producir | 321 |
| Ruta de formalización no definida | 309 |
| Apoyo en estrategias para abrir nuevos mercados | 272 |
| Baja innovación para la competitividad | 182 |
| Retos o problemas en los micronegocios | Micronegocios que mencionaron el reto 2023 |
| Acceso a financiación y crédito | 695 |
| Formación, educación y acompañamiento | 629 |
| Aumento en insumos y materias primas para producir | 270 |
| Baja innovación para la competitividad | 225 |
| Apoyo en estrategias para abrir nuevos mercados | 174 |
| Ruta de formalización no definida | 104 |

Fuente: MD Micronegocios.

Toda la información expuesta en este capítulo será objeto de análisis por parte de mentores, facilitadores y demás participantes, con el fin de evaluar la pertinencia del modelo, el impacto del programa en los empresarios y los entes aliados y la posibilidad de dar continuidad a esta alternativa de activación económica pensada desde las instituciones para el beneficio de los micronegocios colombianos.

Acompañamiento por medio de mentorías

CAPÍTULO

2



Introducción

En un país como Colombia, afectado en su dimensión socioeconómica, pero en el que a su vez la resiliencia de su población ha sido el medio más expedito para salir de la crisis, no es extraño encontrar la puesta en marcha de una variada oferta de emprendimientos a lo largo y ancho del territorio, como respuesta a la necesidad de un resurgir productivo. En ese proceso de pujanza constante de los emprendedores y sus ganas de llevar a feliz término sus ideas, muchas veces priman las intuiciones y los conocimientos empíricos, y no precisamente saberes técnicos y actuales garantes de éxito en las dinámicas del mercado. Es en este contexto en el que el programa de micronegocios UNIMINUTO e iNNPulsa se dieron a la tarea de estructurar y aplicar procesos de formación asociados a lo que se conoce como mentoría (*mentoring*), los cuales parten del supuesto de que existen personas experimentadas y conocedoras de unas áreas específicas para lograr ciertas metas en materia de emprendimiento, y que pueden transmitir a una población específica, en este caso a los emprendedores, algunos saberes, técnicas y procedimientos de su interés que no dominen aún y que constituyen herramientas útiles en el crecimiento de cualquier micronegocio.

Partiendo de la condición de vulnerabilidad y la ausencia de conocimientos de algunos emprendedores que fueron identificadas inicialmente en los diagnósticos realizados por el programa de acompañamiento MD Micronegocios, los procesos de mentoría permitieron darle valor al quehacer del microempresario y situarlo en un lugar competitivo dentro de cada nicho de mercado. En ese sentido, las mentorías dieron respuesta a aquellos aspectos fundamentales respecto al

direccionamiento de cualquier tipo de negocio, en lo que juega un papel estratégico el fortalecimiento de las habilidades empresariales y blandas.

A su vez, anticipando cualquier tipo de dificultad connatural a una iniciativa de negocio, los acompañamientos por medio de las mentorías se constituyeron como el espacio idóneo para la identificación anticipada de desafíos que suponen la habilidad para tomar decisiones y resolver problemas por parte de los emprendedores. Por otra parte, las mentorías también fueron espacios significativos para establecer redes profesionales de apoyo o más conocidas como *networking* personal, en las cuales se fortalecen estrechos lazos con pares emprendedores que aportan otras visiones de negocio o se convierten con el tiempo en colaboradores para la expansión de la base de clientes de los micronegocios. En síntesis, el acompañamiento por medio de las mentorías fue una guía que permitió a los participantes dilucidar, en cada caso, la respuesta a la incertidumbre del reto que significa materializar una idea de negocio y adquirir las mejores herramientas para evitar el error y alcanzar de manera estratégica el éxito de las distintas iniciativas.

Concretamente, las mentorías de acompañamiento del programa MD Micronegocios-iNNPulsa se dividieron en dos: las de tipo empresarial y las de tipo psicosocial. Las primeras enfilaron sus esfuerzos para brindar a los emprendedores los conocimientos, técnicas y herramientas más idóneas y actuales en temas conexos al despliegue de económico de los emprendimientos. Así pues, el mercadeo y la comercialización, lo financiero y contable, la innovación, la formalización y los diferentes modelos de negocio constituyeron el enfoque de las actividades de las sesiones. Las segundas, por su parte, se relacionaron con la dimensión humana y emocional del emprendimiento, puesto que los emprendedores, al ser seres sociales que interactúan en un entorno, pueden potenciar comportamientos asertivos y equilibrados que inciden en los resultados de sus iniciativas. En consonancia con lo anterior, las mentorías psicosociales fortalecieron componentes asociados a la comunicación asertiva, el manejo de las emociones, las habilidades sociales, las relaciones laborales y personales, las redes de apoyo, entre otros.

Con el objetivo de lograr una mayor efectividad en el sistema de mentorías a nivel nacional, la ejecución de las acciones de acompañamiento dirigidas a los emprendedores y sus micronegocios tuvo lugar a través de dos roles significativos que fueron diferenciados en el capítulo anterior, a saber, los mentores y los

facilitadores, quienes jugaron un papel central en la orientación y el asesoramiento a los participantes. En particular, aquellas personas que se desempeñaron como mentores se caracterizaron por ejercer un liderazgo y transmitir información clave a los facilitadores con la intención de hacerlos conscientes del reto de aportar valor e impactar positivamente a los destinatarios. Todos estos esfuerzos conjuntos confluyeron en espacios de asesoría o capacitación general y personalizada a los emprendedores, en donde les fueron asignadas unas tareas específicas que fueron sometidas a una revisión posterior para comprometerlos en mayor grado con su proceso.

Cabe precisar que, en el transcurso del acompañamiento por medio de las mentorías, se destacó la presencia de un tercer rol, encabezado por los coordinadores. Estos desempeñaron una función esencial en la supervisión y seguimiento individualizado de las actividades llevadas a cabo por los mentores, así como en la administración de su interacción con los micronegocios. Su participación proactiva y diligente contribuyó notablemente a la efectividad y eficiencia del programa de asesoría, garantizando un flujo óptimo de información y facilitando la resolución de posibles desafíos o dificultades que pudieran surgir durante el proceso de acompañamiento. Este papel de los coordinadores fue un componente fundamental en el esquema operativo del proyecto, que favoreció la consolidación de la sinergia positiva entre los diversos actores involucrados en el proceso de apoyo a los micronegocios.

En general, el objetivo de las mentorías no fue solo capacitar a los emprendedores en todos aquellos conocimientos de orden empresarial y psicosocial que son transversales al éxito de un micronegocio, sino también el de realizar un seguimiento minucioso que atendiera a la singularidad de cada emprendimiento para asegurar su crecimiento real.

Figura 2.1. Capacitación general, MD Micronegocios



Cabe resaltar que el acompañamiento proporcionado por los mentores se caracterizó por ser la expresión tanto de su experiencia en el campo como de sus conocimientos profesionales y por integrar una perspectiva de 360 grados en el ámbito empresarial, la cual implicó transmitirle a los emprendedores una visión completa del contexto y de la necesidad imperativa de evaluar sus iniciativas considerando no solo los elementos internos (gestión, operación, financiero, psicosocial, etc.), sino también factores externos como el entorno, la competencia, los clientes y el *marketing*. Esta metodología, sin lugar a duda, facilitó a los micronegocios una comprensión básica, pero a la vez robusta de los fundamentos empresariales.

Sin embargo, es importante destacar que el objetivo de la metodología utilizada por los mentores no radicó en la transferencia exhaustiva de todo el corpus de conocimientos inherentes a la gestión empresarial, dado que esto constituiría una tarea extensa e inabarcable en términos de avance para estos pequeños negocios. Más bien, se buscó proporcionar a los micronegocios una base selecta de conocimientos pertinentes y aplicables a su contexto particular, evitando así la sobrecarga de información que no sería de utilidad para su operación y crecimiento.

Conexión de los planes de atención con problemas y retos identificados

De acuerdo con una serie de entrevistas aplicadas al final del proyecto a los mentores empresariales que acompañaron a los micronegocios en las sesiones organizadas, en términos generales puede afirmarse que ellos coincidieron en resaltar el esfuerzo realizado en aras de generar un alto nivel de compromiso por parte de los facilitadores, mediante las inducciones y la asignación de responsabilidades, lo cual propició una transmisión efectiva de conocimientos a los propietarios y un notorio avance en la estructura de sus los micronegocios.

No obstante, como todo proceso humano en el que la variedad de factores puede afectar los resultados proyectados, el programa de mentorías no estuvo exento de problemas o retos que, más allá de generar impactos negativos, se constituyen como puntos de partida para reflexionar en el largo camino del fortalecimiento económico y el apoyo a las iniciativas que permanentemente gestan los emprendedores. Así pues, los mentores empresariales destacaron la importancia de la identificación oportuna de las debilidades de los micronegocios, con el fin de establecer cursos de acción tendientes a soluciones estratégicas.

De manera específica, al revisar los planes de atención en los que se centró el acompañamiento como producto del diagnóstico inicial a los micronegocios, en la palanca denominada *mercadeo y comercialización*, los mentores determinaron que uno de los retos encontrados fue la permanencia de ciertos emprendedores en lo que se conoce como *zona de confort*, porque tienden a mantener las mismas formas de comercializar sus productos, lo cual limita la integración de nuevas técnicas de ventas que determinen un mejor posicionamiento en los mercados que evolucionan de constantemente.

En esta misma línea, los mentores también identificaron que algunos micronegocios experimentaban las consecuencias de la falta de preparación para las diferentes temporadas del año, puesto que cada una de ellas puede representar oportunidades únicas para aumentar las ventas. Frente a esto, los mentores socializaron las ventajas del uso de herramientas de *marketing* y la creación de catálogos que visibilicen los productos o servicios a un público más amplio.

Un ejemplo concreto que ilustró lo anterior fue expresado por la mentora Silvana Karina Santana, quien recordó una experiencia que tuvo durante su proceso de apoyo a una microempresa especializada en la creación de detalles para momentos especiales. En el pasado mes de septiembre, cuando se celebraba el Día del Amor y la Amistad, se percató de que el micronegocio que atendía no contaba con una organización adecuada para afrontar este tipo de eventos. En el marco de su plan de atención como mentora, esta situación la llevó, por un lado, a brindar todas las asesorías y las herramientas necesarias para impulsar a la propietaria para que presentara sus productos de manera organizada y atractiva mediante un catálogo, y, por otro lado, a reflexionar sobre la preparación de muchos micronegocios para situaciones similares, puesto que este tipo de herramientas pueden aumentar la confianza y promover la toma de decisión de compra tanto en clientes antiguos como en los potencialmente nuevos.

Un caso similar reportó la mentora Tatiana Paola Moreno, a quien el ejercicio de acompañamiento le permitió darse cuenta de la importancia de fortalecer las estrategias de *marketing*, específicamente a través de herramientas como Google maps con su opción de crear un perfil para su negocio, y WhatsApp empresarial, ya que la primera permitió mejorar la visibilidad de algunos micronegocios en búsquedas locales realizadas por internet, establecer horarios de atención y fomentar la interacción con los clientes al permitirles hacer preguntas o valorar por medio de reseñas, y la segunda facilitó una comunicación directa y eficiente con el cliente.

En resumen, estas vivencias de las mentoras resaltaron la importancia de fortalecer las estrategias de *marketing digital* desde los planes de atención, para potenciar la presencia en el mercado de los productos y servicios de los micronegocios y, de esta manera, superar los retos que imponen cada vez más los canales de venta no tradicionales.

Después de la anterior descripción, al revisar los testimonios de los mentores psicosociales se encontró que valoraron el proceso llevado a cabo con los microempresarios a su cargo como una oportunidad en la que, por medio de los planes de atención, se brindaron elementos significativos para favorecer el crecimiento personal, el bienestar y, sobre todo, la salud mental.

Y es justamente este último aspecto, a veces imperceptible, el que determina el éxito o fracaso de muchas de las actividades de los seres humanos. La salud

mental, por tanto, influyó directamente en cómo los y las emprendedoras afrontaron el desafío de hacer que su iniciativa prosperara. En consecuencia, es plausible afirmar que este fue un aspecto transversal a los planes de atención trazados en el proyecto, porque la consecución de buenos resultados en lo que respecta a la innovación, la formalización, el mercadeo y la comercialización, lo financiero y lo contable pueden verse diezmados o impulsados por las situaciones que afectan el bienestar de los propietarios de los micronegocios.

Uno de los desafíos recurrentes a nivel psicosocial que registraron los mentores en su acompañamiento tuvo que ver con la diversidad de necesidades que manifestaron las personas que están detrás de cada micronegocio. En el entendido de que cada emprendedor tiene condiciones y experiencias de vida particulares que inciden directamente en su ser, los mentores psicosociales se dieron a la tarea de diagnosticar, comprender y analizar las variables de cada historia de vida, para ofrecer una respuesta efectiva a las problemáticas identificadas.

Entre los retos que abordaron los mentores psicosociales, por ejemplo, se encontró que, en ciertos casos, los microempresarios presentaban una baja capacidad para lidiar con la frustración, lo que impactaba negativamente en las diversas esferas de su vida, incluyendo tanto el ámbito laboral como el personal y el familiar. Tal situación podría desencadenar en el emprendedor que la padece una falta de motivación o de interés para innovar, competir o buscar alternativas formales de financiación, entre otras. En respuesta a ello y con el objetivo de abordar esta cuestión de manera integral, los mentores implementaron un programa de entrenamiento que no solo involucró a los microempresarios afectados, sino también a sus familias. Este programa se centró en dotar a los participantes de una serie de herramientas y técnicas diseñadas específicamente para fortalecer la capacidad de tolerancia a la frustración en una amplia gama de contextos, que abarcan desde el entorno laboral hasta situaciones personales y familiares, así como interacciones sociales y otros ámbitos que pudieran estar involucrados. Con esta estrategia se buscó promover un desarrollo holístico y equilibrado que contribuyera al crecimiento y al éxito, tanto a nivel empresarial como en la vida cotidiana de las personas.

Otra situación problemática notable a la que se enfrentó una de las mentoras psicosociales surgió al diagnosticar sobrecarga laboral en una microempresaria. Allí, la mentora identificó que gran parte de esta situación radicaba en la dificultad de la propietaria del negocio para delegar adecuadamente responsabilidades en

otros miembros de su equipo. Para abordar esta cuestión, desde la mentoría se implementó un enfoque de orientación centrado en promover un plan estratégico para que la microempresaria diera pasos firmes hacia la concientización respecto al impacto directo que la falta de distribución del trabajo tenía sobre su salud, tanto mental como física. En este plan de atención se destacó la importancia de haber formulado un plan estratégico para delegar, comenzando con tareas de menor envergadura. El principal objetivo de este enfoque gradual era que la microempresaria depositara su confianza en los individuos de su entorno laboral, de tal manera que lograra delegar responsabilidades de mayor complejidad en el tiempo. Se espera que, a mediano plazo, los resultados tangibles de este esfuerzo en el ámbito laboral proporcionen a la microempresaria la evidencia concreta necesaria para confiar aún más en su capacidad para delegar tareas de mayor magnitud, lo que, a su vez, contribuirá significativamente a la reducción de la sobrecarga experimentada.

En la diversidad de situaciones registradas en el acompañamiento relativas a ciertos esfuerzos desmesurados por parte de los emprendedores también llamó la atención el caso expuesto por una de las mentoras que brindó asistencia a una emprendedora que estaba totalmente inmersa en la gestión de su micronegocio de comidas rápidas. Esta emprendedora, en su búsqueda de la excelencia empresarial, destinaba la totalidad de su tiempo, espacio y energía a dicha empresa, alcanzando con ello niveles de dedicación que resultaron extraordinarios. No obstante, esta decisión en su labor empresarial tuvo un costo innegable, ya que el tiempo de calidad destinado a su ámbito familiar se redujo a un margen ínfimo, llegando incluso a un punto en que se registró una completa ausencia de interacciones significativas con su núcleo familiar.

Las consecuencias de esta inmersión total en el ámbito empresarial fueron, lamentablemente, de una magnitud considerable. En primer lugar, se evidenció la ruptura de la relación sentimental de la emprendedora con su pareja, un desenlace que, sin duda alguna, generó un impacto emocional y personal de gran alcance. Esto, a su vez, influyó en las dinámicas familiares a tal punto que condujo a la separación física y emocional entre la emprendedora y sus hijos, así como a una reducción en sus habilidades de comunicación asertiva y en la calidad de sus relaciones interpersonales. Esta cadena de eventos no solo resalta la interconexión innegable entre el ámbito laboral y el personal, sino que también

enfatisa la necesidad apremiante de abordar este tipo de desafíos psicosociales que surgen en el contexto del emprendimiento.

A partir del análisis de este caso expuesto en las mentorías, emerge con claridad la identificación de factores de riesgo de naturaleza psicosocial relacionados con la organización de tiempos, lo que demandó un plan de atención orientado a lograr un equilibrio entre las metas empresariales y las esferas fundamentales de la vida personal y familiar en los microempresarios.

En conclusión, el análisis detallado de los testimonios recabados durante las mentorías subraya la importancia crucial de abordar los riesgos psicosociales inherentes a la gestión de los micronegocios, destacando la necesidad de intervenciones personalizadas para abordar la problemática psicosocial y hacer un aporte significativo a los emprendedores en la búsqueda de soluciones coherentes y efectivas.

Atención y acompañamiento de los mentores

La labor de los mentores se consolidó como uno de los componentes de más alto valor en el programa de MD Micronegocios-iNNPulsa, en virtud de las grandes capacidades que demostraron para empatizar con las necesidades de los distintos micronegocios y para efectuar análisis técnicos profundos. Así pues, el enfoque metodológico supuso la implementación de planes de atención basados en un riguroso diagnóstico, lo que permitió una conciliación entre las acciones a llevar a cabo y las áreas prioritarias, en estrecha colaboración con los propietarios de los micronegocios. Como resultado de este proceso se formularon recomendaciones de mejoras detalladas y alineadas con el plan establecido.

No obstante, previo a relatar las estrategias y recursos empleados por los mentores en su desempeño, resulta crucial contextualizar el desarrollo del proceso de atención y asesoramiento desde sus fases iniciales. Este contexto proporcionará una base sólida para la comprensión integral de las dinámicas y el marco operativo que guiarán el análisis subsiguiente de las intervenciones de los mentores.

Conforme a lo anterior, el primer paso en la estructuración de los acompañamientos consistió en la articulación de acciones entre los mentores y los facilitadores, mediante reuniones que se extendieron a lo largo de una semana, permitiendo así

un espacio adecuado para la alineación de objetivos y estrategias. Posteriormente, notificaron a los micronegocios seleccionados sobre su inclusión en el grupo de mentorías. Cabe destacar que cada sesión tuvo una duración de una semana completa, lo que proporcionó flexibilidad en el horario —hasta 20 opciones disponibles— para adaptarse a las necesidades individuales de los participantes.

En el inicio de las sesiones, se priorizaron los encuentros grupales, en los que se llevó a cabo una minuciosa inducción sobre la dinámica y alcance de las mentorías. Durante esta fase inicial, se asignaron roles específicos y se establecieron desafíos, con el objetivo de fomentar un mayor grado de compromiso y participación por parte de todos los integrantes. Este enfoque colaborativo y participativo sentó las bases para una interacción más efectiva y enriquecedora.

Posteriormente, se implementaron las sesiones individuales, dedicadas a revisar casos particulares y abordar necesidades específicas de cada micronegocio. Estas instancias proporcionaron un espacio íntimo y personalizado para analizar en detalle los desafíos y oportunidades que enfrentaba cada emprendedor, permitiendo así una orientación más precisa y adaptada a sus circunstancias particulares. Este enfoque individualizado constituyó un pilar fundamental en el proceso de mentoría, pues permitió brindar un apoyo y guía efectivos para el crecimiento y desarrollo de los micronegocios.

Figura 2.2. *Sesión individual de acompañamiento mentor-microempresaria, MD Micronegocios*



Ahora bien, el acompañamiento de los mentores empresariales a los micronegocios incluyó la aplicación de herramientas específicas que contribuyeron a identificar la problemática subyacente a cada caso particular, así como a la búsqueda conjunta de alternativas de solución, lo que permitió convertir aquellos retos en fortalezas para el emprendedor y su negocio. Entre las herramientas más efectivas utilizadas en los análisis, los mentores reportaron el análisis DOFA de manera regular, en virtud de la claridad que mostró a la hora de identificar la situación actual de los emprendimientos respecto a sus fortalezas y debilidades. Partiendo de ello, los propietarios de los micronegocios tuvieron mayores elementos de juicio para la toma de decisiones más acertadas para superar retos y crecer de manera sostenible.

Otra herramienta que se destacó en el acompañamiento realizado por los mentores fue el modelo Business Model Canvas, que sirvió a los emprendedores para desarrollar una estructura clara de la evaluación y diseño de la estrategia del micronegocio, a través de nueve bloques estratégicos: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades fundamentales, socios estratégicos y estructura de costos. Esta herramienta facilitó la identificación de oportunidades, la optimización de recursos y la minimización de riesgos.

En el caso de los mentores psicosociales, los métodos que utilizaron para la identificación precisa de la problemática de los micronegocios se centraron, por ejemplo, en la utilización de una batería de riesgos psicosociales (pruebas DISC de personalidad) que aportó una evaluación cuantitativa y cualitativa de los factores psicológicos y sociales que inciden en el comportamiento y la toma de decisiones del individuo. Esto es esencial tanto para discernir las predisposiciones y tendencias que pueden influir en la gestión de la microempresa como para prevenir y mitigar riesgos psicosociales que puedan afectar su bienestar y rendimiento. Por otro lado, la aplicación de *entrevistas semiestructuradas* permitió recopilar información detallada sobre las experiencias y desafíos del microempresario. Estas metodologías brindaron una comprensión contextualizada de las circunstancias operativas que permitió identificar las necesidades específicas y las áreas susceptibles de mejora, factores que son fundamentales para el diseño de estrategias de apoyo efectivas.

Asimismo, el *análisis observacional*, realizado de manera presencial, constituyó una herramienta efectiva en el diagnóstico de los problemas de los micronegocios,

puesto que configuró una perspectiva directa sobre la dinámica y eficiencia del entorno laboral, al permitir la evaluación de procesos, interacciones y la organización del espacio de trabajo. Mediante esta observación detallada, fue posible detectar ineficiencias operativas y áreas de mejora que, de otra manera, podrían pasar desapercibidas.

En conjunto, las técnicas y herramientas aplicadas suministraron una evaluación exhaustiva y multidimensional de la situación de los micronegocios en su dimensión humana y empresarial, lo que facilitó a su vez la identificación precisa de áreas críticas que requerían intervención para la optimización y sostenibilidad del negocio a largo plazo.

Es preciso señalar que el acompañamiento por parte de los mentores empresariales y psicosociales no se limitó al diagnóstico, análisis y formulación de los planes de atención para los microempresarios, sino que también realizaron acciones de seguimiento y verificación en su implementación. Esto fue esencial para recopilar datos y efectuar la medición del progreso de los objetivos predefinidos para cada micronegocio o emprendedor con miras a la identificación temprana de posibles desviaciones o barreras en la ejecución, lo que a su vez facilitó la toma de decisiones informadas para realizar ajustes y adaptaciones pertinentes a los planes.

La pregunta que surge en este punto es ¿cuáles fueron los resultados que se obtuvieron con la implementación de los planes de atención? En ese sentido, según testimonios recolectados, uno de los logros más notables fue el incremento sustancial en la confianza de los propietarios de los micronegocios, quienes, al adquirir nuevas herramientas y estrategias, pudieron optimizar sus procesos operativos y alcanzar resultados notablemente superiores. Asimismo, se observó un marcado aumento en la capacidad de innovación de los micronegocios atendidos, lo que ha fortalecido su competitividad en el mercado. No menos importante es el impacto en la conciencia, coherencia y motivación de los beneficiarios del programa, que mostraron una evidente mejora en su compromiso y dedicación para lograr el éxito de sus emprendimientos. Estos resultados subrayan el valor y la efectividad del programa MD Micronegocios-iNNPulsa, que se consolida como una apuesta transformadora y potenciadora del crecimiento de las regiones.

Figura 2.3. Microempresaria de la bisutería artesanal, MD Micronegocios



Finalmente, como toda apuesta de intervención social que se traza unos objetivos de transformación en una población específica, en el acompañamiento brindado en el marco del programa a través de las mentorías empresariales y psicosociales, también surgieron recomendaciones por parte de los mentores, las cuales permiten sentar un precedente y mejorar futuras réplicas de la intervención a otros micronegocios. En este aspecto, según información obtenida de los mentores, sería deseable que en una nueva implementación del programa se preste una mayor atención a las regiones geográficas más vulnerables del país. Esta recomendación se fundamenta en la receptividad positiva que ha demostrado la población hacia iniciativas de esta naturaleza. Además, se sugiere considerar la posibilidad de ampliar los cupos u otorgar prioridad a aquellas personas que, de manera voluntaria, manifiesten su interés en participar en el programa, dado que la experiencia ha mostrado que evidencian un elevado nivel de compromiso e involucramiento, en contraste con aquellas que acumulan un número considerable de agendamientos e inasistencias. Este enfoque permitiría maximizar el impacto y la efectividad del programa de mentoría, al asegurar que los recursos y esfuerzos se concentren en áreas donde el beneficio potencial sea más significativo para, de esta forma, promover la participación dinámica de quienes muestren un genuino interés en el proceso.

En cuanto a los planes de atención, se sugiere que los mentores reciban capacitaciones más centradas en los aspectos específicos detectados en las mentorías llevadas a cabo, con el propósito de potenciar la transmisión de información crucial. Por último, dado el empoderamiento y nivel de conocimiento obtenido por algunos propietarios de micronegocios, se recomienda la inclusión de aquellos interesados en participar en el programa en diversas regiones, lo que impulsará la expansión del equipo de trabajo y una transmisión efectiva del conocimiento, desde sus propias experiencias de vida y las lecciones aprendidas, a los nuevos participantes.

Acompañamiento por medio del ecosistema de servicio

CAPÍTULO

3



Teniendo en cuenta la necesidad de vincular activamente a los micronegocios y garantizar un proceso de acompañamiento a los propietarios que responda de forma directa a las necesidades de la estructura económica a la que pertenecen, UNIMINUTO e iNNpulsa ejecutaron una serie de acciones en las que ofertaron el ecosistema de servicios a los emprendimientos, de forma tal que se fortaleciera el vínculo económico y se generara un verdadero compromiso con esta propuesta formulada en función de los micronegocios colombianos.

En este capítulo se presentarán las evidencias de trabajo en varios frentes: en primer lugar, un desglose de los elementos que confluyeron en el proceso de acompañamiento a los micronegocios; en segundo lugar, una revisión de los resultados de la implementación del ecosistema de servicios de acuerdo a las necesidades de los propietarios, y en tercer lugar, una descripción de los efectos de las vitrinas y ferias comerciales tanto para los propietarios como para la estructura del programa.

Elementos que confluyeron en el proceso de acompañamiento

Es necesario señalar que para conseguir resultados satisfactorios es fundamental la pertinencia de las estrategias de acompañamiento a lo largo del programa. Aunque estas estrategias presentan variaciones en cada ciudad, asociadas a factores como el volumen de los micronegocios a atender o la capacidad operativa con la que cuentan, a grandes rasgos se componen de los siguientes elementos:

- 1. Compromiso del equipo docente.** Durante la ejecución del proyecto se cuenta con el apoyo permanente del equipo docente de UNIMINUTO, que desempeña un papel fundamental en la promoción de la participación tanto de los estudiantes como de los micronegocios. A lo largo del semestre académico, los docentes explican de manera detallada la relevancia de la participación activa en el programa y resaltan el carácter obligatorio de la consecución de evidencias del trabajo realizado, las cuales influyen notoriamente en el cumplimiento de los requisitos académicos presentados al iniciar el curso.
- 2. Charla de introducción.** En el momento en que se inicia la ejecución de la propuesta, se lleva a cabo una charla introductoria con el fin de socializar las características del programa MD Micronegocios. En esta sesión, la prioridad de todo el equipo profesional de apoyo es explicar a los participantes, de manera clara eficiente y precisa, cuáles son los beneficios de formar parte del programa y el funcionamiento del mismo. Esta charla funge como una primera toma de contacto para aclarar dudas de los asistentes y así motivarlos para que.
- 3. Creación de un grupo en la plataforma de WhatsApp.** Con el fin de facilitar un acompañamiento constante, pero sobre todo activo, en función de las acciones a ejecutar, se promueve la creación de un grupo de WhatsApp, como medio para mantener una comunicación eficaz con los participantes. Allí se recuerdan de manera periódica las fechas y detalles de las capacitaciones, se proporciona una respuesta rápida a las inquietudes que surgen en la comunidad participante, y se promueve la interacción permanente de todos los miembros, generando así un clima de confianza y asertividad.
- 4. Seguimiento permanente.** Este último elemento es quizá el más importante para garantizar el éxito del programa, puesto que da cuenta del interés por los participantes y por las acciones que han de ejecutarse durante todo el proceso. La comunicación eficiente con los participantes, facilitadores y mentores a través de WhatsApp u otras herramientas de mensajería y las llamadas telefónicas a los micronegocios permiten cohesionar información y difundirla. A través de las diferentes estrategias de comunicación, se envían recordatorios regulares sobre las fechas y horarios de las capacitaciones y mentorías, con el fin de garantizar la asistencia, la claridad en el suministro de información y el conocimiento acerca de las sesiones programadas. También, en los casos que sea necesario, se reprograman las sesiones de capacitación y mentoría de acuerdo con los tiempos de los participantes.

Resultados de la implementación del ecosistema de servicios

En cuanto al ecosistema de servicios ofertado, se debe tener en cuenta que este actúa de acuerdo con las necesidades de los propietarios, identificadas previamente a partir del diagnóstico realizado al inicio del semestre, y está soportado a su vez en los hallazgos del acompañamiento de estudiantes y mentores, que se encuentran registrados en su totalidad en las plataformas del programa.

Cabe resaltar, además, la importancia de los aliados para la consecución de resultados exitosos. En tal sentido, es preciso agradecer a la Cámara de Comercio de Bogotá, el banco de la comunidad Mundo Mujer, la Cooperativa Minuto de Dios, el Fondo Rafael García Herreros, el bufete de Franco Aragón Abogados Asociados, la Secretaría de Desarrollo económico, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), el Banco Agrario de Colombia, Coomeva, el Grupo Empresarial JAVA y Daviplata, ya que sin su contribución en diferentes aristas para el desarrollo del programa no hubiese sido posible alcanzar los resultados obtenidos, el acompañamiento al propietario y el respaldo económico para las ideas que han venido desarrollándose a través de MD Micronegocios en asociación con iNNpulsa.

Tanto el acompañamiento como la negociación con los aliados, cuyas evidencias reposan en los reportes e informes realizados por los mentores, posibilitaron que durante el primer semestre del 2023 se contabilizaran 260 micronegocios beneficiados de la asesoría jurídica, psicológica y tributaria para propietarios, 121 micronegocios acompañados desde la esfera de la financiación, 1724 propietarios de negocios vinculados a espacios de formación económica para dar lugar a su micronegocio y 192 micronegocios que lograron visibilidad a través de las vitrinas comerciales. A nivel nacional, se identificaron 10 ofertas de servicio para Barranquilla, 15 para Bucaramanga, 53 para Bogotá, 13 para Cali, 10 para Cartagena, 10 para Cúcuta, 39 para Ibagué, 12 para Zipaquirá, 11 para Montería, 30 para Neiva, 8 para Pasto, 12 para Pereira, 7 para Popayán, 14 para Santa Marta, 11 para Soacha y 34 para Villavicencio.

Estas cifras dan cuenta de un impacto superior al estimado en las metas del programa, vinculado con los espacios de desarrollo económico de los emprendedores, para contribuir a la mejora de las condiciones de vida de los colombianos. En la figura 3.1 se observa el impacto del ecosistema de servicios en los micronegocios atendidos.

Figura 3.1. Impacto del ecosistema de servicios en los micronegocios atendidos a nivel nacional



Fuente: MD Micronegocios.

En estos casos, en los cuales se superó la meta establecida, se observa eficiencia en las estrategias de acompañamiento al micronegocio, las cuales tuvieron siempre como premisa brindar un apoyo integral a los emprendedores, garantizando que estuvieran plenamente informados y motivados para aprovechar al máximo las oportunidades ofrecidas por el programa.

Figura 3.2. Ecosistema de servicios



Fuente: MD Micronegocios.

Figura 3.3. Acompañamiento al micronegocio



Fuente: MD Micronegocios.

Figura 3.4. Asesoría al emprendedor y financiamiento



Fuente: MD Micronegocios.

Resultados de la implementación de las ferias y vitrinas comerciales

La estrategia de divulgación de los micronegocios propuesta por el programa MD Micronegocios a través de las ferias y las vitrinas comerciales es un acierto a la hora de posibilitar el diálogo de experiencias entre los emprendedores y convocar a la comunidad para poner en conocimiento nuevos emprendimientos o difundir aquellos que ya se encontraban constituidos. Además, facilita establecer alianzas enfocadas al fomento de la asociatividad en las que los micronegocios son los protagonistas. En ese orden de ideas, en este apartado se presentará evidencia de la evaluación de las vitrinas y ferias desde la perspectiva de los responsables de ferias y también por parte de los propietarios de micronegocios, quienes pueden proporcionar valoraciones objetivas acerca de la alternativa planteada por UNIMINUTO e iNNpulsa.

Las ferias comerciales se realizaron gracias al trabajo integral de propietarios, profesional de apoyo, orientadores, administrativos, mentores y estudiantes de UNIMINUTO. En ellas los participantes tuvieron la oportunidad de presentar sus micronegocios, comercializar sus productos y servicios, establecer nuevos contactos, realizar asociaciones por medio del *networking* y difundir sus emprendimientos para ampliar el espectro de ventas, con el fin de fortalecer sus unidades de negocio.

Con los responsables de ferias, se aplicó la herramienta de grupos focales, entendida como la técnica cualitativa de recolección de información en la que se propicia la discusión general de todos los participantes del programa, en aras de identificar puntos comunes, retos y desafíos, con lo cual se obtiene información relevante para el proceso de valoración de la propuesta. De lo mencionado en dichos grupos, se destaca el impacto positivo de las ferias en los micronegocios en cuanto a visibilidad, y aumento de ventas. También las alianzas y acuerdos en diferentes ciudades para ofrecer oportunidades a los emprendedores, como llevar sus negocios a centros comerciales o participar en ferias regionales, lo cual da cuenta de la necesaria asociatividad que constituye un pilar en el programa. Por otro lado, enfatizan la importancia de las mentorías y capacitaciones en el éxito de los micronegocios, así como de compartir experiencias positivas. En ferias comerciales llevadas a cabo en Bogotá, Ibagué y Cúcuta, por ejemplo, se destaca

la participación de diferentes micronegocios y aliados, así como el impacto en la visibilidad y ventas de los microempresarios.

Figura 3.5. *Capacitaciones a propietarios de micronegocios*



Fuente: MD Micronegocios.

Según los responsables de estas ferias, su organización plantea desafíos como la necesidad de ofrecer opciones de pago electrónicos para potenciar las compras y apoyar a los emprendedores locales. También señalan la importancia de las vitrinas comerciales y el servicio al cliente durante las ferias como posibilidad de captar compradores, haciendo énfasis en la comunicación y el trabajo en equipo como detonantes del éxito del programa.

Los participantes, por su parte, destacan que las ferias son espacios que les permiten a los emprendedores y pequeños negocios darse a conocer, interactuar con otros emprendedores y formar redes de apoyo, fomentando así la asociatividad. Señalan también la importancia de los lugares donde se realizan las ferias y el hecho de que sean gratuitas para los participantes, ya que esto aumenta el interés de los propietarios y la motivación para pertenecer al programa.

Otros profesionales de apoyo mencionan actividades y experiencias relacionadas con ferias en diferentes ciudades, destacando que estas se enmarcan en la escogencia eficiente de tiempos y espacios, así como en la atención a la visibilidad de los micronegocios para potenciar las compras y el aumento significativo de las ventas.

Figura 3.6. Ejemplo de feria llevada a cabo en Neiva (Huila)



Fuente: MD Micronegocios.

Por otra parte, se destaca la participación de entidades financieras aliadas que ofrecen servicios de financiación a través de diferentes productos que se ajustan a las necesidades particulares de cada micronegocio. Además, se resalta que las ferias funcionan como plataformas para conectar a los dueños de los micronegocios con posibles inversionistas.

Todo lo anterior deja en evidencia que estos espacios constituyen oportunidades para la aplicación de los conocimientos adquiridos durante las mentorías, con lo cual el programa se ubica en un lugar privilegiado y se hace más atractivo para la comunidad. Así, a través de las ferias, se logra vincular más personas en función de su propuesta de valor: la capacitación a micronegocios y la posibilidad de obtener asesoría y capital semilla de acuerdo con la necesidad de cada propietario.

Un ejemplo del impacto positivo del acompañamiento a través de estos espacios es el de la feria agropecuaria realizada en Cúcuta, en la que se brindaron asesorías en marketing digital, tan necesario en las sociedades mercantiles contemporáneas, y la creación de logos asociados a la oferta de productos, el diseño y la atención

puesta en el cliente; se presentaron productos de financiación y crédito para el pequeño empresario, y se crearon redes de trabajo tanto entre emprendedores como entre estos y los aliados de UNIMINUTO e INNpulsa. Así, los micronegocios participantes realizaron una dinámica conjunta a través de redes sociales, en la que se ofrecía una combinación de los diferentes productos ofrecidos por los micronegocios, mediante la cual se logró un aumento importante en las ventas.

Otra experiencia valiosa es la de Pereira, en donde los micronegocios, debidamente preparados gracias a las capacitaciones previas, aprovecharon la oportunidad para potenciar sus *stands* y ofrecer una experiencia satisfactoria a los clientes. Además, se crearon bases de datos con información valiosa sobre potenciales clientes, lo que contribuirá al desarrollo y crecimiento de los micronegocios a mediano y largo plazo; se fomentaron las relaciones interpersonales entre los micronegocios, y se generó un ambiente propicio para el intercambio de ideas y experiencias. Los participantes expresaron su satisfacción y destacaron la importancia de este tipo de eventos para fortalecer la comunidad empresarial local. Así mismo, se estableció una alianza estratégica con el Parque Comfamiliar Risaralda Consotá, lo que permitió ampliar el alcance de las ferias y llegar a un público más diverso. Esta colaboración enriquece la oferta y beneficia tanto a los micronegocios como a la comunidad en general y, por ello, se espera que se mantenga en futuras ediciones de las ferias.

Respecto a los desafíos encontrados, vale la pena señalar la necesidad de internacionalización, dado que algunos de los productos ofertados en las ferias llamaron la atención del público extranjero, pero, al no tener presupuestado dicho público, se dificulta la comunicación y el intercambio económico, pues los micronegocios no manejan una moneda diferente al peso colombiano y su idioma es únicamente el español. Sin embargo resulta valioso el reconocimiento obtenido por parte del programa de acompañamiento social de micronegocios de UNIMINUTO.

Otro reto, que actúa a su vez como propuesta, es el de establecer filtros para seleccionar los micronegocios que participan en las ferias, teniendo en cuenta ya sea la temática de cada feria o los estándares de calidad de los productos ofrecidos, en aras de garantizar la competitividad justa y así satisfacer las necesidades del público objetivo que ha de frecuentar las ferias promovidas.

En ese mismo orden de ideas, se mencionó el reto logístico que supone organizar una feria con las magnitudes propuestas en el programa, lo cual lleva a resaltar la importancia del trabajo en equipo, la sinergia entre aliados y propietarios, además del apoyo permanente en el desarrollo de programas de acompañamiento al emprendedor.

Figura 3.7. Equipos de trabajo en las ferias



Fuente: MD Micronegocios.

Según lo han expresado los participantes, las ferias han sido positivas y han permitido impulsar otros emprendimientos. Ha sido evidente la vinculación posterior de muchos micronegocios con figuras de orden microeconómico, como la Cámara de Comercio, y otras entidades gubernamentales como la Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad, que respaldan las iniciativas de los propietarios bajo la premisa de potenciar el desarrollo económico nacional posterior a la pandemia de covid-19 y ofrecer empleo a los colombianos. Es importante señalar que en estas experiencias los emprendedores se han visto mucho más familiarizados con las herramientas digitales, tanto para la difusión de sus micronegocios (redes sociales, páginas web o tiendas en línea), como para acceder a la financiación a las alternativas de pago, banca en línea, bolsillos a la mano).

Figura 3.8. Ejemplos de emprendimientos participantes en vitrinas comerciales y ferias



Fuente: MD Micronegocios.

Como recomendación orientada al fortalecimiento de los procesos de acompañamiento a través de las ferias de micronegocios, se considera indispensable darle continuidad al ejercicio de seguimiento a las acciones implementadas por los propietarios, con el fin de garantizar la celeridad en el proceso, enviar planes de capital semilla y mantener contacto directo para la asistencia y participación en otras ferias y vitrinas comerciales, de tal manera que se logre un reconocimiento tanto del emprendedor como de su micronegocio, más allá del semestre académico. Asimismo, se sugiere una mejora en el uso de

las herramientas y estrategias publicitarias, para llegar a consensos ágiles entre los aliados, los propietarios y UNIMINUTO, que permitan optimizar los procesos para el bienestar de los micronegocios, que han de ser los protagonistas de esta propuesta alternativa.

Por otra parte, para la recolección de información con los propietarios de micronegocios, se utilizó la encuesta como herramienta, ya que esta permitía registrar en volumen las percepciones de los participantes pertenecientes a las unidades productivas que habían estado presentes en las ferias y vitrinas comerciales, condensar esta información e implementar estrategias de valoración y modificación de las acciones ejecutadas a lo largo del programa.

Según los resultados de dicha encuesta, la mayoría de los propietarios se muestran muy satisfechos con su experiencia en la feria comercial, y entre las razones para justificar su satisfacción mencionan que contaron con una buena ubicación de los *stands*, lograron una excelente publicidad de sus productos, encontraron organización en la feria, se vieron acompañados por UNIMINUTO, observaron una asistencia considerable de clientes potenciales y consolidaron ventas para posicionar su producto en el mercado. Con todo ello vieron la posibilidad de aumentar la rentabilidad de su unidad productiva y experimentaron una mayor demanda después de la jornada de la feria. Además, tuvieron la oportunidad de resolver permanentemente las dudas que surgían, se asociaron a redes sociales para difundir su negocio y lograron crear alianzas y conocer nuevos proveedores, cumpliendo así con sus expectativas.

Los propietarios también se encuentran satisfechos con las charlas, los talleres previos y el acompañamiento personalizado de los mentores, aunque consideran que debería haber mayor publicidad acerca de las fechas en las que se van a llevar a cabo las ferias, ya que eso garantizaría una mayor afluencia de visitantes y, con ello, un alza en las ventas.

Como oportunidades de mejora, resaltan la mejora en la logística, la organización equitativa de los espacios para garantizar la visibilidad de todos los micronegocios, considerar la ampliación tanto de los espacios como de las fechas y horas programadas para la realización de las ferias, aumentar la convocatoria tanto para emprendimientos como para clientes mediante una mayor divulgación en redes sociales, realizar veeduría al rol del estudiante para garantizar un compromiso efectivo con los micronegocios, clasificar o ubicar los micronegocios dependiendo

de los productos o servicios que ofrecen, y considerar el manejo de residuos. Esto último, debido a que encontraron que no eran suficientes las bolsas o implementos para desechar las basuras.

En general, los propietarios recomendarían a pares la participación en este tipo de ferias, lo que representa un triunfo para la iniciativa del programa y, sobre todo, un reconocimiento para todos aquellos que hicieron posibles los resultados obtenidos.

Resultados y conclusiones de cierre del acompañamiento

CAPÍTULO

4



Como en todo proyecto de transformación social que se propone mejorar las condiciones de una población específica, en el programa de acompañamiento MD Micronegocios-iNNPulsa —cuyos esfuerzos se encaminan a potenciar un sector tan importante como lo es el de la economía popular nacional— se requiere la revisión de los resultados obtenidos, con el objetivo de analizar, por un lado, las particularidades de los cambios generados en la realidad económica de los emprendedores, para determinar cuáles fueron los aciertos y los factores que condujeron a estos resultados, y, por otro lado, aquellos datos que permiten examinar los cuellos de botella, para así determinar cuáles serían las oportunidades de mejora para futuras intervenciones similares.

En este capítulo se presenta una evaluación cuantitativa y cualitativa del rendimiento del proyecto en relación con los indicadores de desempeño predeterminados. Esto permite determinar la efectividad y eficacia de las intervenciones implementadas, lo que facilita la toma de decisiones informadas para optimizar los esfuerzos cooperativos que promuevan la estabilidad económica a nivel nacional y el acompañamiento a los microempresarios que ven en el proyecto MD Micronegocios una posibilidad de dar a conocer sus unidades productivas.

Resultados del análisis comparativo entre el diagnóstico y el instrumento de cierre

El punto de partida para analizar el impacto del programa MD Micronegocios-iNNPulsa en los emprendimientos acompañados, está dado por la revisión de las situaciones iniciales que arrojaron los diagnósticos aplicados y los resultados registrados en las mediciones efectuadas una vez realizados los acompañamientos

a través de las mentorías y del ecosistema de servicios. Es importante recordar que los diagnósticos se generaron mediante un instrumento que incorporó preguntas diseñadas para evaluar el grado de cumplimiento alcanzado por los micronegocios en el momento de su ejecución.

Los datos que se presentan a continuación, expresados en porcentajes, se calcularon sobre los 1261 micronegocios atendidos en el marco del programa que percibieron cambios y corresponden a los indicadores que evidencian cómo los diversos componentes operativos de los micronegocios se transformaron en virtud de las acciones desarrolladas desde las líneas de atención. Los micronegocios restantes fueron atendidos, pero no dieron respuesta al cuestionario en los tiempos presupuestados, por ende no fue posible realizar las correspondientes comparaciones para medir sus cambios.

Tabla 4.1. Componentes operativos de los micronegocios evaluados después de la aplicación de los instrumentos de entrada y salida

| Componentes operativos de los micronegocios | Antes del acompañamiento | Después del acompañamiento | Diferencia |
|---|--------------------------|----------------------------|------------|
| Innovación | 67 % | 6 % | 9 % |
| Mercadeo y comercialización | 51 % | 60 % | 9 % |
| Formalización | 45 % | 53 % | 8 % |
| Financiero y contable | 72 % | 79 % | 7 % |
| Modelo de negocios | 58 % | 60 % | 2 % |

Fuente: MD Micronegocios.

Como se puede observar en la tabla 4.1, a pesar del impacto relativamente modesto en cada componente, se constató un cambio positivo perceptible, puesto que se registró un incremento promedio del 7% en cada uno de ellos. Es importante destacar que la innovación, las estrategias de mercadeo y comercialización, y los procesos de formalización fueron los aspectos que experimentaron los mayores incrementos respecto a su estado previo al programa de acompañamiento. Lo anterior obedece a las intervenciones precisas por parte de mentores, estudiantes, coordinadores y aliados, quienes, partiendo de sus condiciones y posibilidades materiales, fomentaron la viabilidad de las unidades productivas, dieron un rostro propio a cada micronegocio y favorecieron la inserción hacia el *marketing*

digital, el acceso a capitales semilla, la asociatividad y el establecimiento de redes de comercialización. Todas estas acciones, además de brindar una mayor visibilidad, le conceden al emprendedor la confianza necesaria para encaminar su emprendimiento y situarlo dentro de la cadena productiva. En tal sentido, los resultados dan cuenta de la pertinencia de los planes de atención llevados a cabo a lo largo del programa, así como de su eficacia en función de los objetivos propuestos.

Al revisar los niveles de satisfacción asociados a la implementación del programa, se observa que 98 % de los propietarios coinciden en que han tenido un buen acompañamiento por parte de MD micronegocios, el cual les ha permitido fortalecer su micronegocio. Esto respalda la afirmación enunciada anteriormente.

En cuanto a los micronegocios que finalizaron el acompañamiento por parte de iNNPulsa, el 83 % indicó que lograron identificar aspectos para mejorar en sus negocios y trabajar conjuntamente en las oportunidades que se hicieron visibles; el 71 % desarrolló prácticas o hábitos cotidianos para mejorar su gestión del negocio; el 39 % señaló haber percibido un aumento en sus ventas, lo cual pudo estar asociado a las herramientas socializadas, la estrategias de las vitrinas comerciales y la organización de las ferias en las distintas ciudades del país; el 37 % logró postularse o acceder a servicios de apoyo, como microcréditos, capital semilla, cursos o capacitaciones, entre otras alternativas mercantiles y financieras que fueron promovidas desde el plan de atención propuesto y, en esa misma vía, por los facilitadores del programa; finalmente, el 33 % de los propietarios afirmó haber tenido la posibilidad de formalizar su micronegocio o estar en el proceso de consolidación, lo cual permite, a su vez, identificar factores clave desde el programa para acompañar al emprendedor en la consolidación de sus unidades productivas.

Al detenerse en el análisis del componente financiero, que concentra un nivel de atención considerable para el programa y sus aliados, se observa un impacto directo en lo que se refiere al acompañamiento a los componentes operativos de los micronegocios, en la medida en que el 59 % de los micronegocios percibieron mejoras en sus ventas después del acompañamiento recibido, lo cual se encuentra estrechamente vinculado al ecosistema de servicios ofertado. En tal sentido, el 44 % percibió un aumento de 1000 a 100 000 pesos y el 43 %, de 100 000 a 500 000 pesos. Tales mejoras en las ventas habrán de representar a futuro un nivel mucho más alto de eficiencia económica de estos micronegocios respecto

a sus competencias locales directas. A este respecto, es necesario aclarar que las ventas no van a tener diferencias abismales entre el instrumento de inicio y el de cierre, ya que el acompañamiento se ha venido generando por un semestre académico, pero en la medida en que va transcurriendo el tiempo y se materializa cada una de las iniciativas junto con los componentes de innovación, financiación y mercadeo, se logra estabilidad económica para el micronegocio y, con ello, una mejora significativa de las ganancias obtenidas de la actividad económica. Ello representará un beneficio a mediano y largo plazo para el propietario, siempre y cuando continúe llevando a la práctica aquellas herramientas aprendidas durante el ejercicio de las mentorías.

En cuanto al acompañamiento al proceso de formalización, se observó un aumento en los micronegocios formales, de acuerdo con lo definido en el Conpes 3956 de 2019. Asimismo, se registró un porcentaje que se encuentra en proceso de formalización después de la implementación del programa, lo cual se hace evidente en los registros en Cámara de Comercio y en el RUT como personas jurídicas. Sin embargo, no se debe perder de vista que la mayoría de los micronegocios (72 %) aún se encuentran en la informalidad, lo cual representa un reto para el programa MD Micronegocios y para todos sus aliados, ya que la formalización de las unidades productivas conducirá a una mayor estabilidad económica en el país, pero, sobre todo, impactará de forma positiva a los propietarios y a sus familias, puesto que el desarrollo de actividades económicas sujetas a las normas del Estado también les permitirá acceder a los beneficios que este dispone para los emprendedores, acreditar aún más su negocio y recibir asistencia técnica y financiera. De esta manera, al promover la formalización, se busca garantizar condiciones laborales adecuadas para los trabajadores populares.

Respecto al componente de innovación, el 80 % de los participantes del instrumento de cierre indicó que pudo mejorar sus productos y servicios en el transcurso del acompañamiento y que en los últimos tres meses se había hecho visible dicha mejora, debido al impacto de las mentorías. Entre quienes indicaron que habían percibido una mejora, un alto porcentaje (72 %) afirmó haber implementado nuevas tecnologías o herramientas para mejorar sus productos o servicios, lo cual permite inferir que las estrategias de innovación económica socializadas, la bancarización en línea, el uso efectivo de las redes sociales, las tiendas virtuales, la fidelización y las estrategias de mercadeo surtieron un efecto positivo sobre las actividades económicas cotidianas de los emprendimientos. Esto se vio reflejado

en la mejora de los productos y, con ella, el aumento en las ventas posterior al acompañamiento proporcionado por el programa.

En lo que se refiere al impacto del modelo de negocios, se evidencia que el 63 % de los micronegocios acompañados a lo largo del programa tuvieron que realizar ajustes a su modelo de emprendimiento con el fin de garantizar un aumento en sus ventas y un posicionamiento de producto, el 18 % tuvo que rehacer el modelo con base en el acompañamiento recibido, y el 19 % no tuvo que realizar ajustes o cambios significativos en el modelo que tenían planteado previamente. En todos los casos, se reitera que este modelo resulta fundamental para comprender el impacto del esquema de negocios que se está promoviendo y cómo sacar el máximo provecho de los beneficios que trae consigo la financiación junto con el ahorro, la asociatividad, las relaciones oferta-demanda, la identificación de clientes potenciales (el 98 % de los micronegocios aseguraron que habían logrado canalizar a sus principales compradores) y, en ocasiones, la atención a las posibilidades de ampliar las redes de trabajo y al ofrecimiento de empleo, según el caso.

Otro elemento sobre el cual se indagó fue respecto a la viabilidad de que los emprendedores acompañados recomienden a otros propietarios su vinculación con esta alternativa planteada por UNIMINUTO e iNNpulsa. El 95 % de los propietarios que estuvieron bajo el acompañamiento de iNNpulsa respondieron en el instrumento de cierre que invitarán a otras personas a participar en el programa MD micronegocios; tan solo un 5 % indicó que se reservaría el derecho de no recomendar el programa. Esto permite afirmar que las acciones realizadas surtieron un efecto positivo en la comunidad participante, lo que obedece en gran medida a la labor de los mentores, que permanentemente estuvieron dispuestos a resolver las dudas que se presentaron y a guiar de forma el proceso de cambios en la administración de los micronegocios, promoviendo así una consolidación de las unidades productivas. A ello se sumaron las oportunidades ofrecidas por el programa y las alianzas conseguidas en pro de los emprendimientos, así como la labor de los facilitadores (estudiantes de UNIMINUTO), que mantuvieron un contacto permanente con los propietarios para abordar todos los componentes del acompañamiento y así trazar la hoja de ruta ajustada a las necesidades de cada micronegocio, según los planes de atención propuestos.

En cuanto al 5 % de los encuestados que afirmó que no recomienda el programa bajo el acompañamiento iNNpulsa, se observó que entre ellos había imposibilidad por parte de los propietarios de organizar y coordinar tiempos, los cuales son

determinantes para garantizar un proceso efectivo: en las valoraciones a revisar de este porcentaje, se destacan la impuntualidad en los temas y cursos asignados, el escaso acompañamiento del mentor y las complicaciones de su día a día para poder vincularse de forma estrecha al acompañamiento brindado. Sin embargo, por ser tan pocos los propietarios que indicaron no recomendar el programa, no es posible concluir o identificar con precisión las motivaciones claras del descontento frente al acompañamiento, ya que son casos relativamente aislados.

Finalmente, en el instrumento de cierre los encuestados también plantearon diferentes comentarios, recomendaciones y sugerencias. Entre los comentarios, se encontraron, por ejemplo, los que se transcriben a continuación:

- “Agradecer al Minuto de Dios y al Mentor el tiempo y la información clara que me han resuelto para mejorar mis hábitos dentro del Micronegocio”.
- “Es bueno tener quien lo oriente. Uno hace las cosas, pero necesita orientación. Aquí la podemos aterrizar”
- “Este tipo de programas nos ayudan a fortalecer, formalizar y a crecer “

En cuanto a las sugerencias o recomendaciones planteadas por los encuestados para la continuidad del programa, se encontraron elementos que es preciso analizar para evitar que se conviertan en cuellos de botella que impidan el éxito del proceso de acompañamiento o lo dificulten. Se citan a continuación algunas de ellas:

- “Capacitaciones más formales, no tanto virtual y los psicólogos deben hacer charla presencial”.
- “Deberían ser más de 4 y tener más tiempo para las sesiones. En el tiempo de atención para visualizar los resultados implementados e implementar los conocimientos adquiridos”.
- “La mentora asignada no se enfocó en la necesidad del micronegocio, las mentorías fueron muy tarde y hubo falta de compromiso por parte de la mentora asignada”.
- “Mejorar las condiciones de ingreso a algunos cursos virtuales ya que en ocasiones no dejaba avanzar”.

En síntesis, las recomendaciones y sugerencias se enfocaron principalmente en *a*) que el acompañamiento y las mentorías se asignen en tiempos más favorables para todos los participantes; *b*) la necesidad de buscar rutas que faciliten el acceso a algunos recursos como cursos y talleres, dado que sirven de base para los procesos de formación, y *c*) la posibilidad de extender o flexibilizar los tiempos de acompañamiento, con el fin de garantizar la implementación exitosa del programa en los micronegocios colombianos.

Conclusiones

A partir de las lecciones aprendidas del año anterior (2022), se realizaron cambios y ajustes para mejorar el acompañamiento y hacerlo más efectivo. Sin embargo, durante el desarrollo del programa en el 2023, fue preciso continuar enfrentando retos muy grandes, tanto para el equipo coordinador como para los micronegocios y para todos los demás actores involucrados. Las dinámicas económicas siguen siendo volátiles, pues, por una parte, el valor de la moneda en Colombia al principio del año causó afectaciones importantes debido al aumento en los costos de diversas importaciones, entre ellas, las de las materias primas de muchos de los productos o servicios que ofrecen nuestros micronegocios atendidos; y, por otra parte, la inflación llegó a una cifra récord en los últimos años.

A continuación, se plantean las principales conclusiones del acompañamiento brindado en el marco del programa MD Micronegocios durante el 2023.

Los micronegocios atendidos por el programa han desarrollado diferentes capacidades que aumentan las posibilidades de mejorar las ventas en cada unidad productiva. Para cualquier emprendimiento, negocio pequeño o unidad productiva que se esté fortaleciendo, las ventas constituyen el oxígeno que permite su subsistencia en un mercado competitivo. De acuerdo con esto, resulta de suma importancia la continuación del programa como posibilidad de sembrar capacidades instaladas, y a su vez persistir en el cambio de hábitos e implementación de nuevos conocimientos por parte de los micronegocios. En tal sentido, las ferias y las vitrinas comerciales fueron un detonante en este proceso de fortalecimiento.

El programa ha tenido actualizaciones importantes en cada uno de sus componentes, que mejoran el proceso de acompañamiento y lo personalizan

para ajustarlo más a la necesidad de cada micronegocio. También se evidencian cambios en el proceso de identificación de micronegocios, en el cual participan los estudiantes, cuyas acciones se articulan con las de aliados estratégicos del programa.

El éxito en el acompañamiento a los micronegocios se debe principalmente al compromiso e interés que han mostrado los propietarios de estos negocios por el fortalecimiento brindado, pues si bien el diagnóstico proporciona claridad respecto a la ejecución de ciertos aspectos del negocio que podrían requerir una mayor atención, permitiendo así el diseño de planes de atención más pertinentes y aterrizados a la realidad del negocio, lo cierto es que de nada serviría si no se cuenta con la motivación y el interés necesarios para invertir tiempo y esfuerzo en ejecutar dichos planes. Esto se ha logrado gracias a las estrategias de acompañamiento y seguimiento implementados en cada una de las sedes de UNIMINUTO, que permitieron presentar con claridad los beneficios del acompañamiento y facilitar el acceso al ecosistema de servicios, así como la supervisión y apoyo contante al proceso realizado por los mentores y facilitadores.

Según los testimonios de los propietarios, uno de los logros más notables que percibieron a partir del acompañamiento brindado por los mentores, tanto empresariales como psicosociales, fue el incremento sustancial de su confianza en la gestión de sus negocios, puesto que adquirieron nuevas herramientas y estrategias, tanto empresariales como emocionales, que les permitieron optimizar los procesos operativos y alcanzar resultados notablemente superiores en distintos aspectos, en comparación con el estado en que se encontraba su negocio al iniciar el acompañamiento.

Los resultados obtenidos y la percepción tanto de los propietarios de micronegocios como de los mentores han permitido identificar aspectos que se deben mejorar en el proceso en cuanto a las mentorías, con el fin de fortalecer o beneficiar aún más a los micronegocios. Entre estos aspectos, el principal es mejorar el filtro de atención a los micronegocios, mediante la identificación de aquellos que se encuentran más interesados y, de manera voluntaria, quieren recibir el acompañamiento. De esta manera, los mentores podrán priorizar la atención de estos casos, asegurando con ello un mejor aprovechamiento de este recurso del programa.

Las ferias son un ejercicio complejo tanto en su planeación como en su ejecución por parte de las distintas sedes de UNIMINUTO. Los organizadores se tienen que ajustar a la realidad regional de cada uno de los nodos que han logrado ejecutar dichos eventos de la mejor manera posible y, a través de ellos, han brindado grandes beneficios y oportunidades para los micronegocios asistentes. Estas ferias facilitan la obtención de nuevos clientes y potenciales aliados o inversionistas, pues no solo permiten a los micronegocios ofertar sus productos y servicios a nuevos segmentos de mercado tanto nacionales como internacionales, sino que en dichos eventos se generan espacios de capacitación y fortalecimientos en aspectos como el mercadeo y la comercialización o el acceso a financiación y crédito.

El trabajo conjunto entre el MD Micronegocios e iNNpulsa ha permitido dinamizar y duplicar esfuerzos en la atención brindada a los micronegocios, ventana que permite, desde un punto de vista operativo, identificar ciertos aspectos del programa que deben mejorarse y ajustarse para así ofrecer un acompañamiento más efectivo y oportuno a los micronegocios del país que atiendan a sus retos actuales y futuros. De esta manera, será posible fortalecer uno de los pilares más importantes de la economía del país.

Por último, el trabajo realizado en el análisis de los datos que surgen desde las caracterizaciones y diagnósticos se han consolidado para obtener un sistema de información robusto con información importante y actualizada sobre la situación actual del país que sirve para procesos de investigación o incluso para aportar a instituciones gubernamentales como el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, quien se ha visto interesado en conformar un observatorio de información en economía popular que surge como resultado de la información que reposa en el sistema de información del programa.

