



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca

Paola Andrea Bautista Martín

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias y Administración
Arauca, Colombia

2013

Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca

Paola Andrea Bautista Martín

Tesis de investigación presentada como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Administración

Director:

M.Sc. Oscar Eduardo Meza Aguirre

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias y Administración

Arauca, Colombia

2013

Dedicatoria

A Dios

Por darme la oportunidad de vivir, por estar conmigo en cada paso, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante esta etapa de mi vida

A mi madre Blanca Leonor

Por haberme apoyado a pesar de los momentos difíciles, por ser el pilar más importante, por la motivación constante, pero más que nada, por su amor incondicional.

A mi padre Jesús Hernando

Por ser un ejemplo de perseverancia, por el valor mostrado para salir adelante en situaciones difíciles y por su amor.

A mi esposo Pablo Antonio

Por estar conmigo en cada momento, por tenerme paciencia por cada noche que seguía de largo estudiando, por apoyarme tanto y no dejarme caer en los momentos difíciles.

Agradecimientos

A mi director de tesis Oscar Eduardo Meza, por tener tanta fe en mí, por esas palabras de apoyo incansables y por brindarme su amistad incondicional, a todos los microempresarios que me colaboraron en el desarrollo de trabajo de campo y todas las personas que directa o indirectamente me ayudaron en esta investigación.

Resumen

El éxito de las empresas influye de manera positiva en el crecimiento económico y en la competitividad en una determinada región, es por ello que identificar los factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca, aportará al gobierno, la academia y los gremios, un punto de partida para enfocar apropiadamente sus acciones y estrategias logrando un mayor impacto en estas. Esta investigación permitió determinar, los tres (3) factores más importantes que inciden en el éxito de las microempresas estudiadas, como son, las relaciones con los clientes, la motivación del propietario y la gestión del conocimiento, así mismo la aplicación del modelo del diamante de competitividad de Porter, ayudó a establecer los atributos que pueden contribuir con la competitividad del sector terciario del municipio de Arauca, constituyéndose en un referente importante para los diferentes actores en la búsqueda de alternativas que coadyuven al crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial del municipio.

Palabras clave: Microempresas, factores de éxito, factores de competitividad.

Abstract

The success of the companies influences in a positive way the economic growth and the competitiveness a certain region, is for it that to identify the factors that affect in the success of the micro companies with minimum five years of existence of the tertiary sector of Arauca's municipality, will contribute the government, the academy and the unions, a point of item to focus appropriately his actions and strategies achieving a major impact in these. This investigation allowed to determine, the three (3) most important

VI Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca

factors that affect in the success of the studied micro companies, since they are, the relations with the clients, the motivation of the owner and the management of the knowledge, likewise the application of the model of the diamond of Porter's competitiveness, it helped to establish the attributes that they can contribute with the competitiveness of the tertiary sector of Arauca's municipality, being constituted in an important modal for the different actors in the search of alternatives that they contribute to the growth and strengthening of the managerial fabric of the municipality.

Keywords: Micro-companies, factors of success, factors of competitiveness.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Resumen	V
Lista de figuras	IX
Lista de tablas	X
Introducción	1
1. Problema de investigación	4
2. Objetivos	6
2.1. Objetivo General	6
2.2. Objetivos Específicos	6
3. Justificación	7
4. Marco teórico	10
4.1. La microempresa y su estructura en el Municipio de Arauca	10
4.2. Apoyo institucional para las microempresas	13
4.3. Factores de Éxito	18
4.4. Factores de competitividad.....	20
5. Estrategia metodológica	26
5.1. Tipo de investigación.....	26
5.2. Etapas de la investigación	27
5.3. Universo de la Muestra.....	29
5.4. Población Objeto de Estudio	29
5.4.1. Determinación de la Muestra	29
5.5. Recolección de la Información.....	30
5.6. Descripción del Instrumento a utilizar	30
6. Resultados	31
6.1. Prueba Piloto.....	31
6.2. Determinación de la muestra	32
6.3. Análisis de Resultados	33
6.4. Componente 1. Caracterización del microempresario Araucano	34
6.4.1. Caracterización Básica.....	34

6.4.2. Caracterización complementaria	38
6.4.3. Caracterización final del microempresario del municipio de Arauca	43
6.5. Componente 2. Programas, aportes y ayudas tendientes a fortalecer la microempresa Araucana.....	44
6.6. Componente 3. Factores de Éxito	48
6.7. Componente 4. Factores de Competitividad	49
6.7.1. Contribución a la competitividad del sector terciario del municipio de Arauca – Diamante de Competitividad de Porter	50
6.8. Verificación del logro de los objetivos	59
7. Conclusiones y recomendaciones	63
7.1. Conclusiones.....	63
7.2. Recomendaciones.....	65
A. Anexo: Encuesta aplicada a los microempresarios del sector terciario del municipio de Arauca	66
B. Anexo: Listado de microempresas encuestadas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del Municipio de Arauca.....	69
Bibliografía	73

Lista de figuras

Figura 4-1:	Distribución empresarial en el municipio de Arauca.....	12
Figura 4-2:	Modelo del Diamante de Competitividad de Porter	22
Figura 6-1:	Rango de Edad y Género	35
Figura 6-2:	Estado Civil.....	36
Figura 6-3:	Lugar de nacimiento y Nivel Educativo de los microempresarios.....	37
Figura 6-4:	Adquisición del negocio	38
Figura 6-5:	Fuente principal de dinero para iniciar el negocio	39
Figura 6-6:	Tiempo de dedicación al negocio.....	39
Figura 6-7:	Lugar de residencia del microempresario	40
Figura 6-8:	Actividades antes de iniciar el negocio y motivación para iniciarlo.....	41
Figura 6-9:	Expectativas de los microempresarios.....	42
Figura 6-10:	Acceso y utilización del crédito durante el funcionamiento del negocio.....	43
Figura 6-11:	Microempresarios capacitados en los últimos tres años.	45
Figura 6-12:	Instituciones que apoyan las microempresas a nivel nacional	46
Figura 6-13:	Instituciones que apoyan las microempresas a nivel municipal.....	47
Figura 6-14:	Factores que inciden en el éxito de las microempresas.	48
Figura 6-15:	Resultados obtenidos en la aplicación del Modelo del Diamante de Competitividad de Porter.	50
Figura 6-16:	Condiciones de los factores.....	51
Figura 6-17:	Condiciones de la demanda	52
Figura 6-18:	Sectores afines y de apoyo.....	53
Figura 6-19:	Resumen - Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	54
Figura 6-20:	Estrategia de las empresas	55
Figura 6-21:	Estructura de las empresas	56
Figura 6-22:	Rivalidad de las empresas.....	57
Figura 6-23:	Gobierno municipal.....	58
Figura 6-24:	Factores de éxito de mayor importancia identificados por los microempresarios.	59
Figura 6-25:	Caracterización del microempresario.....	61

Lista de tablas

Tabla 4-1. Distribución de los sectores económicos del Municipio de Arauca	13
Tabla 4-2. Instituciones Nacionales que apoyan las microempresas	17

Introducción

Las microempresas se constituyen hoy día en uno de los segmentos más dinámicos y diversos en América Latina y en una parte fundamental de la economía en términos de generación de empleo y desarrollo de las regiones y por ende del país, estas representan más del 96% de las unidades económicas actuales, (Giraldo R., Beatriz Elena, 2007); las microempresas no solo son responsables de una gran parte de la mano de obra, sino que muchos trabajadores escogen estar en estas por su flexibilidad y las oportunidades que ofrecen para incrementar sus ingresos y mejorar su calidad de vida. En el Municipio de Arauca, según el balance económico de la Cámara de Comercio con corte al año 2011, existen 2.904 microempresas, (Camara de Comercio de Arauca, 2011) lo que significa que el 93.41% dentro de la composición empresarial del Municipio, corresponden a microempresas.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede deducir empíricamente que existen factores internos o externos que han permitido que las microempresas permanezcan en el tiempo, sin embargo surge la inquietud por saber el cuales son estas condiciones o aquello que les ha permitido a las microempresas del municipio de Arauca mantenerse a lo largo de los años.

Es por esto que se planteará una investigación que permita identificar estos factores de éxito de las actuales microempresas del Municipio de Arauca, cuyo rango de tiempo de funcionamiento sea por lo menos de 5 años ininterrumpidos en el mercado, ya que en este tiempo se considera que son microempresas que se han consolidado más que otras microempresas con menor tiempo de funcionamiento, además que se podrá generar una propuesta que permita adaptar los factores de éxito identificados en las actuales microempresas, para ser replicados en las demás microempresas y en las que

inicien este camino en el Municipio de Arauca.

Con esta investigación se espera tener un referente teórico de los factores que inciden en el éxito de las microempresas del Municipio de Arauca, generando conocimiento para todos los microempresarios, coadyuvando al crecimiento de las microempresas en la economía local, contribuyendo a generar espacios de discusión y nuevas expectativas en esta línea de investigación, partiendo de los resultados que se espera entregar con el presente estudio.

Para poder llevar a cabo la presente investigación, se realizó un estudio de tipo exploratorio, con nivel explicativo y con enfoque cuantitativo y cualitativo, a una muestra de 960 microempresarios con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del Municipio de Arauca, es importante aclarar que este trabajo se incluye en un campo de investigación reciente ya que no han surgido publicaciones específicas en relación al problema planteado en el mismo.

En la primera parte, se organiza el tema de esta investigación, la descripción del problema, los objetivos y la justificación. En la Segunda parte se desarrolla el marco teórico, el cual fundamenta a través de los autores la investigación, tocando tópicos como la microempresa y su estructura en el Municipio de Arauca, Apoyo institucional para las microempresas, Factores de Éxito y Factores de competitividad, este último enfocado específicamente al diamante de competitividad de Porter. La tercer parte del trabajo, lo constituye la propuesta metodológica, en la cual se muestra el tipo de investigación, las etapas de la misma, el universo de la muestra, la población objeto de estudio, como se determina la muestra y la recolección de la información.

En la cuarta parte de la investigación se exponen los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento y análisis de esta información confrontándola con los objetivos propuestos en esta. Seguidamente se presentan las principales conclusiones del estudio. Finalmente este trabajo termina con la bibliografía consultada, así como los anexos que incluyen información del proceso de la investigación.

Esta investigación permitió dar cumplimiento a los objetivos propuestos y tener al alcance un referente teórico de donde pueden surgir varias líneas de investigación que contribuyan, en primer medida a generar conocimiento con respecto al tejido empresarial del municipio de Arauca y en segunda medida a alentar a las diferentes instituciones públicas y privadas, como lo es el gobierno, la academia y los gremios en la búsqueda de acciones mancomunadas tendientes al fortalecimiento continuo de las microempresas araucanas.

1. Problema de investigación

La economía del Departamento de Arauca se desarrolla, en su orden en la explotación petrolera, la ganadería, la agricultura, el comercio y los servicios, siendo el sector terciario, donde se incluye las microempresas y especialmente las de actividad comercial las que han tenido más desarrollo en los últimos años y teniendo en cuenta que la explotación petrolera no será la base de la economía de la región para siempre, es necesario que la economía se enfoque en los sectores primario, secundario y terciario para tener una representación más significativa dentro del PIB nacional sin incluir la explotación petrolera.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario conocer los factores de éxito de las microempresas en el Municipio de Arauca, en la literatura especializada con respecto a la microempresa permite deducir que existen diversos factores que inciden en el éxito y crecimiento de las microempresas, (Acar, 1993; Blázquez, Dorta, & Verona, 2006).

Sin embargo, se puede señalar que el éxito empresarial puede ser algo subjetivo si se analiza empíricamente, se podría decir que la empresa es exitosa cuando una empresa alcanza una meta propuesta o cuando dentro de una lista de las mejores empresas esta avanza de un décimo lugar a un segundo; sin embargo diversos autores enfocan el éxito de las empresas hacia los resultados financieros de estas o a la capacidad de generar rentabilidad entre otros.

En el contexto internacional se han desarrollado estudios empíricos al respecto, pero a nivel nacional son pocos y aún más a nivel local como es para el caso del Municipio de Arauca, se puede establecer que los estudios en este campo son nulos, se encuentran investigaciones donde hablan de los factores de crecimiento de las pequeñas, medianas

5 Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca

y grandes empresas, pero no hay alguno específico sobre las microempresas.

De acuerdo a lo anterior permite abordar la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que inciden en el éxito de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia en el Municipio de Arauca?

Surgen las siguientes preguntas específicas:

1. ¿Cuál es el perfil del microempresario araucano?
2. ¿Cuáles son los aportes, ayudas y programas enfocados hacia la microempresa araucana?
3. ¿Cuál es el nivel de competitividad de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia del municipio de Arauca, teniendo en cuenta el diamante de Porter?

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Identificar los factores que inciden en el éxito de las microempresas del municipio de Arauca del sector terciario, con mínimo cinco años de existencia.

2.2. Objetivos Específicos

Realizar la caracterización del microempresario araucano.

Identificar los programas, aportes y ayudas actuales tendientes a fortalecer la microempresa araucana.

Realizar un análisis de competitividad de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia en el municipio de Arauca con base en el diamante de la competitividad de Porter.

Aportar fundamentos teóricos y recomendaciones tendientes al fortalecimiento de las microempresas del sector terciario del municipio de Arauca basadas en los factores de éxito y el diamante de competitividad de Porter.

3. Justificación

Las microempresas y pequeñas empresas (MIPYMES) constituyen una parte importante dentro de la economía de los países, el artículo de Mendoza Domingez,(2008) hace alusión a un concepto del Banco Mundial, donde señala que este tipo de empresa incrementa la competencia y las relaciones entre empresarios que se ven beneficiados en una economía más amplia, con mayor eficiencia, innovación y crecimiento agregado de la productividad, pero las fallas del mercado financiero y de otras instituciones que impiden su desarrollo, son constantes, de allí la importancia del apoyo gubernamental en este sentido ya que puede empujar al crecimiento económico, así mismo concluye que la expansión de la empresa de menor tamaño impulsan más el empleo que el crecimiento de las grandes empresas.

Según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), las microempresas incluyen desde negocios de subsistencia hasta empresas que utilizan métodos de producción relativamente sofisticados, crecen con rapidez y tienen una relación directa con empresas a gran escala que funcionan en la economía regulada. Entre las microempresas se incluyen vendedores callejeros, talleres de reparación de bicicletas, tiendas en las que se trabaja el metal, panaderías y sastrerías entre otros.

A pesar de la crisis económica, en las últimas décadas, las microempresas se han convertido en una fuerza estabilizadora y realizan una contribución importante al empleo, a la producción y al ingreso nacional y local; la percepción sobre este tipo de empresas ha cambiado mucho, ha dejado de ser considerado como un elemento improductivo y ha comenzado a ser apreciado como uno de los motores de la misma; estas representan una clientela subatendida para los servicios de desarrollo empresarial, lo que significa que existe un gran potencial para el desarrollo de este mercado.

El Departamento de Arauca no es ajeno a la influencia de la microempresa en su economía como factor determinante de crecimiento de la región, según informe de la Corporación para el Desarrollo de la Microempresa con base en el censo general del DANE 2005, el 96.23% de las empresas del Departamento corresponden a microempresas (Observatorio de la Microempresa, 2007) y según las cifras del censo empresarial del año 2007, realizado por la Cámara de Comercio de Arauca y la Universidad Cooperativa de Colombia, en el Municipio de Arauca el 99.4% de los establecimientos son microempresas y las pequeñas empresas representan el 0.6% de los 921 establecimientos visitados. (Cámara de Comercio de Arauca, 2007), es de resaltar que en el inventario empresarial realizado por la Cámara de Comercio con corte al año 2007, el comportamiento de matrículas realizadas por microempresas se ha incrementado año tras año desde el 2003 al año 2007, teniendo un crecimiento promedio del número de empresas funcionando en este periodo del 15.9%; por otra parte, según los datos más recientes según el balance económico de la cámara de comercio con corte al año 2011, existen 2.904 microempresas, lo que significa que el 93.41% dentro de la composición empresarial del Municipio, corresponden a microempresas, a su vez deja entrever que desde el año 2007 al 2011 el porcentaje de microempresas con respecto a la distribución empresarial del municipio se ha mantenido por encima del 90%

De acuerdo a lo anterior tener al alcance de la mano una investigación que permita a la comunidad araucana y más aun a los microempresarios conocer cuáles son los factores que inciden en el éxito de las microempresas del sector terciario será un nuevo referente para auto cuestionarse como empresarios, comprendiendo que las microempresas se han convertido en un factor fundamental en la economía colombiana, además de entender que sus microempresas hacen parte primordial del crecimiento de la economía del Municipio, del Departamento y del país, así mismo tener una visión distinta con respecto a la microempresa y el perfil de estas para poder generar una propuesta que permita ayudar a todos los microempresarios actuales y a quienes deseen incursionar en este tipo de empresas en el Departamento de Arauca.

También será de gran relevancia para todas las instituciones, organizaciones, entes gubernamentales, gremios, la academia u otras entidades que apoyan las

microempresas para tener un enfoque más objetivo y poder contribuir al crecimiento de las mismas, generando una economía más activa en el Municipio y por ende en el Departamento y en el país.

4. Marco teórico

4.1. La microempresa y su estructura en el Municipio de Arauca.

Para realizar esta investigación se tendrán en cuenta varias fuentes teóricas, se partirá desde lo general, para llegar a lo particular, que para nuestro caso de estudio serán los factores de éxito en las microempresas del Municipio de Arauca; es importante iniciar con una aproximación a los conceptos claves de esta investigación, primero se debe tener claro lo que significa ser una *microempresa*, para Colombia según la Ley 905 de 2004, artículo 2: “ Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, y que responda a dos (2) de los siguientes parámetros: planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Congreso de Colombia, 2004).

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en su informe anual sobre el desarrollo de la microempresa, la microempresa es la firma empresarial más pequeña y se presenta dentro de una amplia gama de formas, desde negocios de subsistencia hasta empresas que emplean métodos de producción relativamente sofisticados, con un rápido crecimiento y que están directamente vinculadas con empresas más grandes en la economía formal, dentro de las características típicas de estas en América latina y el Caribe, mencionan las siguientes:

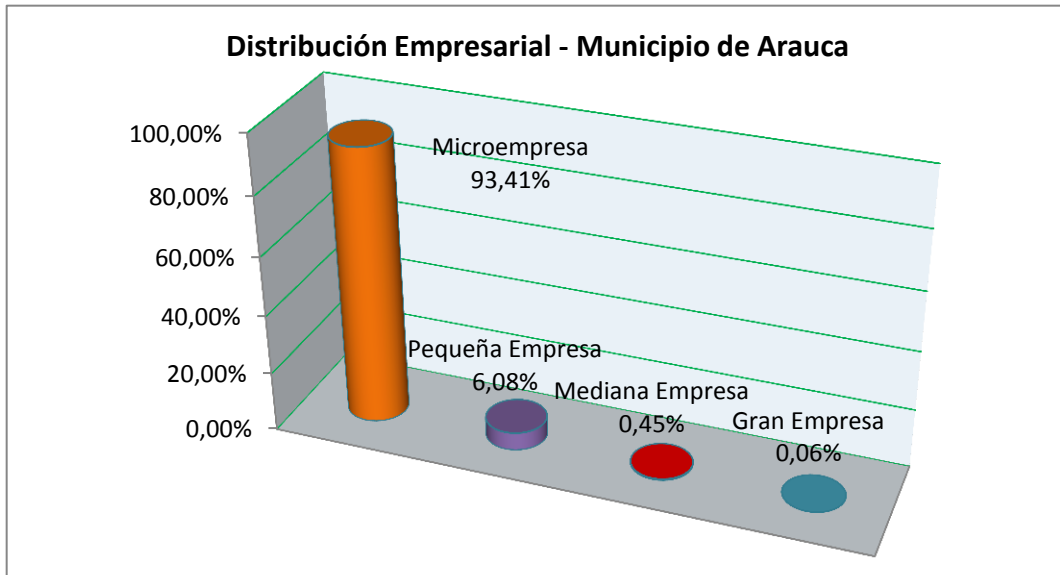
11 Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca

1. Están dirigidas por un propietario – administrador que en un 30 a 60 por ciento de los casos es mujer.
2. Tienen diez empleados o menos.
3. Dependen considerablemente del trabajo familiar.
4. Tienen a mezclar las finanzas del hogar y de la empresa.
5. Tienen acceso limitado al sector financiero formal y a los servicios de asistencia a las empresas.
6. Sus dueños tienen poca formación gerencial y técnica.
7. Tienen activos fijos hasta US \$20.000

Por otra parte es necesario considerar el marco general de la microempresa en Latinoamérica y algo aún más específico los enfoques que se han empleado para el estudio de la microempresa, dentro de los que se encuentra el enfoque de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Programa Regional de Empleo para América Latina y el Caribe (PREALC), que consideran que las microempresas están constituidas por aquellas actividades caracterizadas por una lógica de producción propia y distinta de la vigente en la parte visible de la economía, otro enfoque es el de la legalidad, microempresas cuyas actividades se desarrollan en condiciones legales institucionales, un enfoque más es el conocido como el de la racionalidad de mercado, donde las actividades de la microempresa son típicamente capitalistas y un último enfoque tiene que ver con el concepto de estrategias que buscan mostrar mecanismos familiares para afrontar las crisis económicas (Neira, 2006).

Teniendo en cuenta que las microempresas son una fuerza importante dentro de la economía de un país, es trascendental que existan instituciones o entidades dedicadas a estudiar su comportamiento en la economía, para el Municipio de Arauca, una de ellas es la Cámara de Comercio de Arauca, la cual en su último balance económico con corte al año 2011 muestra la composición empresarial del municipio, la cual se encuentra de la siguiente forma:

Figura 4-1: Distribución empresarial en el municipio de Arauca



Fuente: *Elaboración propia – 2013, según datos del balance económico (Camara de Comercio de Arauca, 2011)*

Con base en la información anterior, se observa que la microempresa representa el 93.41% del total del tejido empresarial del Municipio de Arauca constituyéndose en un factor preponderante en la economía del Municipio.

En el Municipio de Arauca se distinguen los tres sectores de la economía, el primario, secundario y terciario, cada uno con actividades distintas, en el primario se destacan actividades como agricultura, ganadería, caza y silvicultura, en el secundario se resalta la construcción, industrias manufactureras, suministro de gas, electricidad y agua; finalmente en el sector terciario quien convoca el mayor porcentaje del tejido empresarial del Municipio de Arauca, con un 86% de ellas, se enmarcan las actividades de comercio, inmobiliarias, hoteles y restaurantes, transporte, almacenamiento, comunicaciones, servicios comunitarios, sociales, personales, intermediación financiera y de salud de acuerdo a los datos de las empresas registradas en la Cámara de Comercio del Municipio.

Tabla 4-1. Distribución de los sectores económicos del Municipio de Arauca

Sector	Cantidad	Distribución Porcentual
Primario	41	1%
Secundario	396	13%
Terciario	2672	86%
Total Municipio de Arauca	3109	100%

Fuente: *Elaboración propia – 2013, según datos del balance económico (Camara de Comercio de Arauca, 2011)*

4.2. Apoyo institucional para las microempresas

En el país existen diversas instituciones públicas, privadas o de economía mixta, así como leyes y normas que incentivan la creación de microempresas y apoyan el desarrollo y crecimiento de estas, dentro de las instituciones se encuentran las siguientes:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: A este ministerio le corresponde la formulación de la política para el sector micro, pequeña y mediana empresa. Ofrecer asesoría y capacitación a los microempresarios y empresarios de las pymes en desarrollo de la cultura empresarial y exportadora, sus servicios se ofrecen a través de programas como la semana del empresario y el exportador, el plan padrino, jóvenes emprendedores, Carces y los consejos regionales de apoyo a las pymes.
- Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – Fomipyme: Su objetivo es la Financiación de proyectos, programas y actividades para el desarrollo tecnológico de las Mipymes y la aplicación de instrumentos no financieros dirigidos a su fomento y promoción.

- BANCOLDEX: Cuenta con diferentes instrumentos de apoyo para los empresarios colombianos en cada una de sus etapas de desarrollo, además del crédito tradicional, cuenta con programas especiales como iNNpulsa Colombia e iNNpulsa Mipyme; la Banca de las Oportunidades y el Programa de Transformación Productiva.
- Colciencias: el objetivo de Colciencias es Fortalecer el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e innovación y a COLCIENCIAS para lograr un modelo productivo sustentado en la ciencia, tecnología y la innovación, para darle valor agregado a los productos y servicios de nuestra economía y propiciar el desarrollo productivo y una nueva industria nacional. (Colciencias, 2009)

Para el apoyo hacia las Microempresas, Colciencias dentro de su portafolio incluye:

- Misiones Tecnológicas Empresariales: Apoyo a viajes al exterior de empresarios e investigadores colombianos para facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías, el intercambio de buenas prácticas de gestión y/o identificar oportunidades de negocios.
 - Vinculación De Investigadores En Empresas: En un apoyo al costo de vincular personal altamente calificado en empresas de todos los tamaños y sectores, con el fin de trabajar en proyectos y actividades de investigación y desarrollo tecnológico.
 - Riesgo Tecnológico Compartido: En un financiamiento parcial donde COLCIENCIAS absorbe parte del riesgo del proyecto.
- Fondo Nacional de Garantías: El Fondo Nacional de Garantías S.A. es la entidad a través de la cual el Gobierno Nacional busca facilitar el acceso al crédito para las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante el otorgamiento de garantías, promoviendo la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, fortaleciendo el desarrollo empresarial del país.
 - Ministerio de Agricultura Y Desarrollo Rural: El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural fomenta la participación ciudadana en la evaluación de convocatorias de apoyo a microempresarios rurales. Las organizaciones de

- microempresarios rurales acceden a recursos por medio de concursos públicos transparentes, equitativos y responsables, en los cuales los mismos productores elaboran sus proyectos de forma sencilla y los sustentan personalmente ante un jurado evaluador en los Comités Regionales de Evaluación y Asignación de Recursos - CREAM (Resolución 0089 /2007).
- Ministerio de Ambiente, Vivienda Y Desarrollo Territorial
- Finagro: Banco de segundo piso del sector agropecuario, encargado de proveer los recursos suficientes y oportunos a los productores y empresarios del agro, en forma individual y asociativa, incluidos los entes territoriales, cooperativas o asociaciones de usuarios, fondos agropecuarios, industrias procesadoras, de servicios de apoyo y comercializadoras que trabajan en el sector rural, para garantizar la rentabilidad de las inversiones rurales
- SENA: Cuenta con el Fondo Emprender con el objetivo de apoyar y fomentar la creación de proyectos productivos que integren las condiciones de emprendedores con el desarrollo de las minicadenas, cadenas y clúster regionales.
- PROEXPORT: Brindar a través de sus servicios apoyo y asesoría integral a los empresarios nacionales en sus actividades de mercadeo internacional, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia exportadora. Su acción se centra en la identificación de oportunidades de mercado, diseño de estrategias de penetración de mercados, internacionalización de las empresas y acompañamiento en el diseño de planes de acción para entrar a los mercados internacionales.
- Banco Agrario: Ofrece productos y servicios financieros de fácil acceso, acordes con las necesidades y expectativas de las familias, microempresarios y personas de bajos ingresos.
- Departamento Nacional de Planeación
- Corporación para el Desarrollo de las Microempresas -CDM-: Es una instancia de concertación y coordinación de acciones y recursos entre la Red Nacional de Organizaciones No Gubernamentales - ONGs e instituciones privadas que apoyan al sector empresarial y el sector público, para fomentar, apoyar y acompañar el desarrollo de las empresas del sector. En términos generales se puede decir que esta corporación busca aunar esfuerzo y actuar como instancia

- de concertación e interlocución entre los sectores público y privado para gestionar y desarrollar programas de promoción y fomento a la microempresa.
- ACOPI: Es una organización cuya misión es Dinamizar la economía del país con el fortalecimiento eficiente de las Mipyme, a través de la articulación interinstitucional y el liderazgo gremial frente a las determinaciones gubernamentales y sectoriales, fomentando la solidaridad, con equilibrio y responsabilidad por nuestra transformación productiva y el logro de la competitividad
- CONAMIC: Confederación Nacional de microempresarios.

En cuanto a normatividad se relacionan las siguientes:

- LEY 905 DE 2004: esta ley modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña, quedando en su Artículo 1. así: “Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes” (Congreso de Colombia, 2004)
- CONPES 3484: Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.

En el municipio de Arauca, además de las instituciones nacionales se identifican las siguientes instituciones que apoyan a las microempresas así:

- Cámara de Comercio de Arauca: Es una organización privada, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, que cumple con las funciones de registro y demás delegadas por el Estado; representa y promueve el desarrollo del sector empresarial, brinda asesoría empresarial y jurídica a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- IDEAR: Busca contribuir con el desarrollo económico y bienestar social del Departamento de Arauca a través de la asignación de créditos para los sectores empresarial, agropecuario, educativo, Producción social, libre inversión para servidores públicos y vivienda. Dentro de sus objetivos incluye el de Asignar crédito empresarial para financiar proyectos viables de las MIPYMES en los sectores agroindustria, comercio y servicios acordes al Plan de Desarrollo Departamental.

17 Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca

- Fundación el Alcaraván: Somos una organización sin ánimo de lucro, de carácter privado, que lidera procesos económicos, culturales, sociales, ambientales y de fortalecimiento institucional, a través de planes, programas y proyectos debidamente planificados, dirigidos a formar ciudadanos y empresarios integrales, servidores de su comunidad y que propenden por el mejoramiento de su calidad de vida, generando valor a nuestros grupos de interés.

Tabla 4-2. Instituciones Nacionales que apoyan las microempresas

Instituciones nacionales que apoyan el fortalecimiento de las microempresas	Entidades financieras que apoyan las microempresas
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	BANCOLDEX
Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas – Fomipyme	Fondo Nacional de Garantías
COLCIENCIAS	Finagro
Ministerio de Agricultura Y Desarrollo Rural	Banco Agrario
SENA	
PROEXPOR	
Departamento Nacional de Planeación –DNP	
Corporación para el Desarrollo de las Microempresas – CDM	
ACOPI	
CONAMIC	
Instituciones del municipio de Arauca que apoyan el fortalecimiento de las microempresas araucanas	
Cámara de comercio de Arauca	
IDEAR	
FUNDACION EL ALCARAVAN	

Fuente: *Elaboración propia – 2013*

4.3. Factores de Éxito

Otro concepto trascendente en esta investigación es el concepto de Factores de Éxito, en el artículo de (Vasquez, 2002), quien basado en conceptos de Robert Anthony y Ronald Daniel, así como de Alex Miller y Thompson y Stricklan propone una definición de este término como la unión de dos conceptos: Factores Clave de Éxito y Factores Generadores del Éxito; el primero indica que *“Son todas aquellas características o atributos que el producto o servicio tienen que tener para llevar al cliente a tomar la decisión de compra”* y el segundo concepto propone que *“Son todos aquellos recursos y competencias tangibles e intangibles que deben estar a disposición de la empresa para poder crear una plataforma financiera, técnica y administrativa para diseñar, producir y mercadear un producto o servicio que cree ventaja competitiva sostenible para la empresa”* (Vasquez, 2002) estos dos conceptos significarían entonces que para que una empresa sea exitosa, su producto o servicio debe poseer unas características que lo hagan ser distinto a los demás, que lo hagan merecedor de ser seleccionado por los clientes, así mismo, la empresa para poder tener un producto competitivo, esta debe estar soportada técnica, financiera y administrativamente para el diseño, producción y mercadeo del producto.

Es significativo tener presente los estudios realizados sobre los principales factores de éxito en las empresas que fueron enfocados en una investigación realizada por (Sánchez & Bañón, 2005) y los cuales los dividen en dos grandes grupos a analizar, desde un ambiente externo y un ambiente interno de la empresa, en el primer grupo se encuentran identificadas las variables que resultan del entorno de actuación de la empresa, es decir, por una parte las variables sociales, económicas, políticas y legales que afectan el funcionamiento de las empresas ubicadas en un determinado lugar y por otra parte las características estructurales que moldean el entorno sectorial bajo el cual se desarrolla la competencia entre empresas, en el segundo grupo están las variables propias de cada empresa, es decir los recursos físicos, técnicos, financieros, innovación y a las habilidades y conocimientos tecnológicos, organizativos, directivos entre otros.

Así mismo, (Santana, Velázquez, & Martel, 2006), dentro de la investigación que realizaron sobre los factores de crecimiento empresarial, hacen especial referencia a las pequeñas y medianas empresas, mencionando la trascendencia de analizar los diferentes factores internos y externos que podrían generar el éxito de las mismas, es por ello que analizan dentro de los factores internos aquellos que desde este ámbito pueden generar potencialidades que promueven el crecimiento, aquellos factores, que ayudan a explicar el porqué de las ventajas y el posicionamiento que determinadas empresas alcanzan con el tiempo, dentro de las cuales se encuentran, la edad y el tamaño de la empresa, la motivación del directivo, la estructura de propiedad de la empresa y la gestión de conocimiento.

Por otro lado en cuanto a los factores externos, se centran en los más relevantes y que podrían influir de manera importante en la actuación de los directivos, quienes a través de sus decisiones buscarían controlar dichos factores o minimizar el impacto que tendrían en determinadas circunstancias dentro del sector que se encuentran, por lo tanto los agrupan en factores externos relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores y los factores externos del nivel superior o macro entorno, refiriéndose a la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental.

Es importante tener en cuenta también un estudio hecho por (Sen, B.A. & Taylor, R., 2007), donde analiza los factores críticos de éxito, para el caso de dos empresas A y B, basado en el método del factor crítico de éxito que inicialmente planteó (Daniel, 1961) donde propone que, en tiempos de cambio y crecimiento, las empresas necesitan centrarse en la necesidad de tener información crítica relativa a los factores de éxito empresarial para alcanzar plenamente el control y la eficiencia de la gestión, este concepto fue desarrollado y popularizado por (Rockart, J.F., 1979), quien menciona que para cualquier negocio, el número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, se asegurará el desempeño competitivo de éxito para la organización; son áreas que deben recibir una atención constante y cuidadosa por parte de los administradores con el fin de supervisar el rendimiento.

De la investigación de Sen, B.A. & Taylor, R., 2007, surgen nueve factores de éxito, que deben ser considerados, como son: 1. *La oferta de productos*: Este factor está relacionado con ofrecer una gama de productos innovadores, de calidad y con precios adecuados a las necesidades del mercado, 2. *El éxito de mercado*: Este éxito tiene se logra mediante una efectiva estrategia de ventas y marketing. 3. *Comunicación efectiva de las empresas*: significa desarrollar la cultura y los sistemas que apoyen la comunicación a toda la organización y con sus grupos de interés, 4. *Relaciones con los clientes*: Se enfoca específicamente en la relación cliente empresa, es decir en la mejora constante de esta relación, 5. *Moral de la empresa*: Proveer un ambiente de trabajo propicio para mantener en alto la moral de la empresas, 6. *La eficiencia de las operaciones*: Mejorar la eficiencia de todas las operaciones comerciales, 7. *La estabilidad financiera*: Mantener la estabilidad financiera a través de una gestión financiera eficaz, 8. *Gestión estratégica*: : Establecer y comunicar una estrategia clara para el desarrollo empresarial y 9. *Competencia de la información de las empresas*: Este último factor se relaciona con desarrollar habilidades de gestión de la información y sistemas de apoyo a la estrategia de negocios y operaciones, lo que significa generar, reunir, analizar, difundir y utilizar la información adecuada de manera eficaz, garantizar la seguridad de la información su validez e integridad.

Teniendo en cuenta los diferentes autores que identifican dentro del comportamiento empresarial diversos factores que han permitido o llevan a las empresas a tener éxito dentro de su actividad económica, estos se convierten en un fundamento para contemplarlos en la investigación y así poder identificar para el caso de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia del municipio de Arauca, cuáles de estos factores de éxito expuestos por los autores inciden en el éxito de estas.

4.4. Factores de competitividad

La competitividad es un tema tratado por autores, como Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Porter (1991), Paul Krugman (2005), Carlos Bianco (2007),

entre otros; sobre este existen diversos conceptos y ha sido objeto de muchas discusiones en el contexto educativo y económico de los países industrializados y de los países en desarrollo, sin embargo no hay un consenso sobre una única definición al respecto.

El término competitividad se ha utilizado para explicar el desempeño y eficiencia de las empresas, para explicar del por qué permanecen a lo largo del tiempo en el mercado local, nacional o internacional o del como logran las empresas enfrentar de manera exitosa los cambios de su entorno.

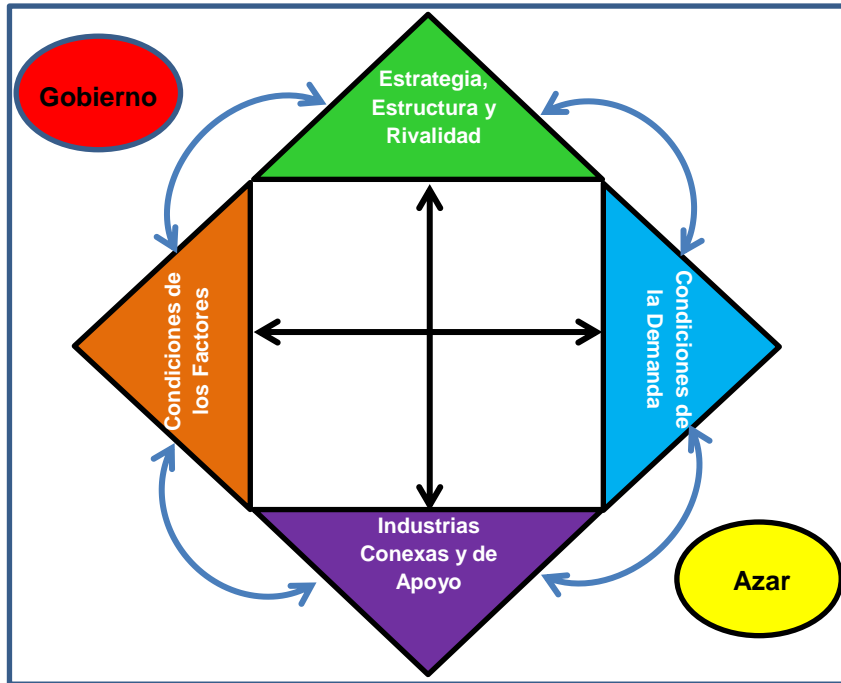
En términos del Consejo de privado de competitividad de Colombia define la competitividad como productividad; es decir, que hace referencia a la eficiencia con que un país utiliza sus recursos (humanos, naturales, financieros, etc.) disponibles en la producción de sus bienes y servicios. En este sentido, se aumenta la productividad, o la competitividad, en la medida en que se puede producir mayor valor con los mismos –o menores– recursos (COMPITE, 2012).

Uno de los muchos autores que han generado conocimiento con relación a la competitividad es Michael Porter, quien señala que El único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad, siendo el propósito principal de un país generar las condiciones adecuadas para aumentar el nivel de vida de sus habitantes. La habilidad para hacerlo depende de la productividad, y ésta se vincula con la forma en que las naciones utilicen el capital y el trabajo. La productividad es la cantidad de output producido por unidad de capital invertido. (Gracia, 2008)

Porter, a través de sus investigaciones y más específicamente dentro de su libro “La Ventaja Competitiva de las naciones” en donde incluye el Diamante de Competitividad, como herramienta importante en el análisis empresarial y a través de la cual se investiga al detalle el contexto de la empresa y así poder determinar su competitividad.

En este análisis, Porter identifica cuatro dimensiones, atributos o factores a denotar:

Figura 4-2: Modelo del Diamante de Competitividad de Porter



Fuente: *Elaboración propia - 2013, con base en el modelo de Michael E. Porter. "La ventaja competitiva de las naciones".*

1) Condiciones de los factores: Son la dotación de factores con los que cuenta un país: recursos humanos y físicos, conocimientos, capital e infraestructura; es decir, los insumos necesarios para competir en una industria. Ahora bien, no basta tenerlos, sino saber explotarlos adecuadamente. Estos factores se agrupan así:

- Recursos Humanos: Cantidad, habilidades y costo del personal.
- Recursos Físicos: Abundancia, calidad, accesibilidad, costo de la tierra, el agua, minerales y otros factores físicos. También se incluyen las condiciones climáticas y la ubicación geográfica.
- Recursos de conocimiento: Conocimiento científico, técnico y del mercado en el que se basan los productos y servicios.
- Recursos de capital: La cantidad y costo del capital disponible para financiar la industria.

- Infraestructura: El tipo, calidad y costo de la infraestructura disponible incluyendo el sistema de transporte y comunicaciones, el correo, los sistemas de transferencia de fondos, entre otros.

2) Condiciones de la demanda: Significa la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Para Porter la demanda interior es el mecanismo mediante el cual las empresas perciben las necesidades del comprador. Si la demanda interior ofrece a las empresas locales una información más rápida y clara de las necesidades del comprador, se tiene una ventaja sobre los rivales extranjeros. Las naciones obtienen ventaja competitiva si los compradores locales presionan a las empresas locales para que innoven constantemente y en mayor profundidad que sus rivales extranjeras. Según el autor hay cuatro características para que la composición de la demanda interior obtenga ventaja competitiva nacional:

- Estructura segmentada de la demanda o distribución de la demanda para unas variedades en particular. Las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior.
- Compradores entendidos y exigentes. Es un mecanismo que permite observar las necesidades de los clientes más avanzados. Si los clientes son entendidos y exigentes, a las empresas les es más fácil detectar nuevas necesidades.
- Necesidades precursoras de los compradores. Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores locales son precursoras de las necesidades de los compradores internacionales.
- El tamaño del mercado interior. Este punto puede ser una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión, pero si existe un amplio mercado interior, existe el riesgo de tener grandes ventas y por ende las empresas se ven escasamente motivadas para vender en el extranjero, lo cual se puede convertir en una desventaja.

Para Porter el efecto que las condiciones de la demanda pueden ejercer sobre la ventaja competitiva depende además de otras partes del diamante: Por ejemplo, si no existe fuerte rivalidad doméstica, sectores auxiliares adecuados, o existe un gran

mercado interior que induzca al conformismo; las empresas no tienen capacidad de respuesta para sus compradores. El diamante es un sistema en el que no pueden contemplarse por separado el papel de cualquiera de sus determinantes (Porter, 1991)

- 3) Sectores afines y de apoyo. Hace alusión a la existencia o ausencia de sectores proveedores y sectores afines dentro del país, los cuales de ser competitivos generan apoyos especiales a las empresas que exportan mercancías o servicios, dentro de estos sectores incluye universidades, institutos de investigación entre otros.
- 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. Hace alusión a las condiciones vigentes respecto a la forma en que se crean, organizan y gestionan las empresas. La presencia de rivalidad local tiene una profunda influencia en el mejoramiento, innovación y éxito de la industria. La presencia de competidores domésticos anula las ventajas básicas por factores y obliga a las firmas a desarrollar ventajas competitivas superiores y más sustentables. La rivalidad local retroalimenta para mejorar otras partes del diamante. Supera los impedimentos para el desarrollo de proveedores especializados, motiva inversiones en factores especializados tales como programas universitarios e infraestructura especializada, ayuda a estimular la demanda local, entre otros

Los cuatro atributos anteriores se complementan con dos elementos: “el azar y el papel del Gobierno”.

- 5) El papel del Azar: El Azar ha jugado un papel importante en dar forma al ambiente en ciertas industrias, algunos eventos del azar que influyen de manera importante en la ventaja competitiva son: las nuevas invenciones, las discontinuidades tecnológicas, las discontinuidades en el costo de los insumos, los cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, los cambios bruscos en la demanda mundial, las decisiones políticas de gobiernos extranjeros y las guerras.

Estos pueden anular las ventajas de ciertas compañías y dar oportunidad para que nuevas firmas alcancen ventajas competitivas en respuesta a diferentes condiciones. Los cambios en los costos de los insumos crean desventajas selectivas en factores lo

cual genera periodos de innovación. Las guerras pueden aumentar la necesidad de inversión científica

- 6) El papel del Gobierno: Se le otorga importancia como efecto externo que mejora el diamante de la competitividad, dado su poder para establecer leyes, normas y políticas. el gobierno puede mejorar o impedir la ventaja nacional a través de inversión en creación de factores, de su influencia en las metas de individuos y compañías, de su papel de comprador o agente de influencia en las necesidades del comprador, de sus políticas de competencia y de su intervención en industrias de soporte y relacionadas. El gobierno da forma a las presiones, incentivos y capacidades de las firmas de la nación.

Este modelo puede ayudar a interpretar la posición comparativa de una nación en la competencia global, también se puede utilizar para investigar regiones geográficas dentro de un determinado país.

5. Estrategia metodológica

5.1. Tipo de investigación

En esta investigación se realizará un estudio de tipo exploratorio, ya que el problema planteado no ha sido investigado concretamente en el municipio de Arauca, este tipo de investigación permitirá establecer un contacto con el objeto de estudio, dando una visión general de tipo aproximado y tendrá un nivel explicativo puesto que en la revisión de la literatura se encontró información que se aplica al problema planteado.

En primer lugar se busca realizar la caracterización del microempresario araucano, seguidamente identificar los programas, aportes y ayudas actuales tendientes a fortalecer la microempresa araucana, en tercer lugar identificar un conjunto de factores que permitan explicar el éxito de las microempresas en el Municipio de Arauca y finalmente realizar un análisis de competitividad de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia en el municipio de Arauca con base en el diamante de la competitividad de Porter, lo que permitirá establecer un marco referencial con respecto a la problemática planteada, ya que no existen investigaciones similares en el municipio de Arauca. Esta investigación contará con enfoque cuantitativo y cualitativo.

5.2. Etapas de la investigación

Para llevar a cabo esta investigación que busca Identificar los factores que inciden en el éxito de las microempresas del municipio de Arauca del sector terciario, con mínimo cinco años de existencia, se realizará en cuatro etapas, descritas a continuación.

- **Etapas inicial**

En esta etapa se desarrolló la idea del problema a investigar, delimitándolo y generando su formulación final, así mismo, se realizó la revisión de literatura teniendo en cuenta diversas fuentes bibliográficas, como como libros, artículos indexados, internet, documentos tesis, estudios locales sobre las microempresas del Municipio de Arauca, y obras sobre las temáticas relacionadas con el objeto de estudio, en temas como microempresa, factores de éxito de las microempresas y competitividad, efectuando la identificación, selección, análisis y descripción escrita de la información encontrada para la construcción del marco teórico el cual permitirá fundamentar la investigación con base en el problema planteado. Por otra parte se realiza una aproximación metodológica, identificando el tipo, nivel, enfoque de la investigación y la concepción de los instrumentos para la recolección de la información. Además se recurrió a ante la Cámara de comercio del Municipio de Arauca, para solicitarle la bases de datos de las microempresas que hubieran actualizado su registro ante ésta y de allí poder determinar la muestra de microempresas que tengan como mínimo cinco años de existencia, para ello se solicitó que la información suministrada incluyera datos como: razón social, dirección, teléfono, fecha de la matricula inicial, fecha de renovación y actividad económica.

- **Etapas de Desarrollo.**

Esta etapa permite el acercamiento a la población objeto, lo que significa llevar a cabo el trabajo de campo, para lo cual es necesario realizar las siguientes actividades:

- a. Seleccionar la muestra de microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia de la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio del Municipio de Arauca.
- b. Aplicar el instrumento definido para recoger la información de la fuente primaria, es decir, de los microempresarios araucanos, que para este caso es la encuesta estructurada autoadministrada.

En esta etapa es de gran importancia la selección de la muestra y la aplicación de un instrumento bien diseñado, que permita recopilar la información con base en los tópicos planteados en el marco teórico y que responda a los objetivos planteados en la investigación.

- **Etapas de Análisis e interpretación**

Para llevar a cabo esta etapa es necesaria la información recolectada con el instrumento seleccionado, aquí se realizan las siguientes acciones:

- a. Analizar los datos obtenidos a través de gráficas y tablas, según corresponda.
- b. Interpretación de la información obtenida con base a la actividad anterior.

- **Etapas de Resultados**

En esta etapa se evidencia finalmente el trabajo realizado durante la investigación, para lo cual se hace necesario realizar las siguientes actividades:

- a. Verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- b. Contrastar la información del marco teórico Vs. los resultados obtenidos del análisis e interpretación de los datos.
- c. Generar conclusiones con respecto a los datos obtenidos.

5.3. Universo de la Muestra

Corresponde a las microempresas del Municipio de Arauca de la zona urbana, que hayan renovado su matrícula mercantil de manera permanente, para lo cual se tiene en cuenta el último balance económico de la cámara de comercio de Arauca, donde determina que el total de microempresas del municipio de Arauca con corte al año 2011 corresponde a 2.904.

5.4. Población Objeto de Estudio

Microempresas seleccionadas de manera aleatoria de la base de datos suministrada por la cámara de comercio del Municipio de Arauca del sector terciario y cuyo tiempo de funcionamiento sea mínimo de 5 años, con un tamaño no superior a 10 trabajadores y localizadas en el municipio de Arauca.

De acuerdo a la información obtenida de la cámara de comercio con corte al año 2011 se puede determinar que hay 2.904 microempresas del sector terciario, sin embargo al solicitar la base de datos de las microempresas registradas ante la Cámara de Comercio con corte al año 2012, figuran 2.538 microempresas.

5.4.1. Determinación de la Muestra

Para determinar la muestra, como método de muestreo se empleará el Probabilístico, el cual permite que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra, y el tipo de muestreo probabilístico escogido es el *muestreo aleatorio simple* con población finita para definir el tamaño de la muestra.

5.5. Recolección de la Información

Se hará mediante encuesta auto administrada a los microempresarios seleccionados en la muestra aleatoria, y como instrumento, se utilizará el cuestionario aplicado a los microempresarios seleccionados en la muestra.

5.6. Descripción del Instrumento a utilizar

El cuestionario que se utilizará se divide en cuatro componentes o módulos, basados en las objetivos que se pretenden alcanzar en la presente investigación, encontrado una articulación entre estos y el marco teórico, de acuerdo a esto a continuación se enumeran los cuatro módulos así: 1. Caracterización del Empresario Araucano, 2. Programas, aportes y ayudas tendientes a fortalecer la microempresa araucana, 3. Factores de Éxito y 4. Factores de competitividad (sustentado en el modelo del diamante de competitividad de Porter).

6.Resultados

6.1. Prueba Piloto

Inicialmente se tomó la base de datos suministrada por la Cámara de Comercio a la cual a través del programa Excel 2010, se le realizó homogenización de la información suministrada, para poder llevarla al programa SPSS 20, es decir, se le quitaron los espacios dobles, se determinó el número de años desde su registro inicial hasta el registro final, ya que esta variable no estaba incluida en la base de datos, al igual que homogenizar la información correspondiente a la dirección de la microempresa ya que existían filas con caracteres incompatibles con el aplicativo SPSS 20, por otra parte antes de pasar la base de datos al aplicativo mencionado, se realizaron cuatro filtros a la base de datos, así:

1. Municipio de Ubicación de la Microempresas, seleccionando solo las del Municipio de Arauca, esto debido a que la cámara de comercio, incluye las microempresas de los municipios de Cravo Norte y Puerto Rondón que son registradas ante esta, determinando una base seleccionada de 2.394 ubicadas en el municipio de Arauca del total de 2.538 incluidas en la base de datos.
2. Años de Existencia, después del filtro inicial, se seleccionaron aquellas microempresas con 5 años o más de existencia desde su fecha inicial de registro, quedando 957 microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia en el municipio de Arauca.
3. Zona de Ubicación, teniendo en cuenta los dos filtros anteriores se realiza un último filtro, donde se seleccionan los registros que estén ubicados en la zona urbana del municipio de Arauca, quedando 951.

4. En cuanto a la organización Jurídica se seleccionaron únicamente las microempresas que están constituidas como personas naturales, y empresas unipersonales ya que la base de datos entregada por la Cámara de Comercio incluyó empresas constituidas como sociedades y estas no cumplen las condiciones de la investigación, siendo así, del total de 951, se seleccionaron 860 microempresas, quedando esta como base final para exportar al aplicativo SPSS 20.

Posteriormente a criterio de la investigadora, se determinó realizar una prueba piloto a 20 microempresas seleccionadas al azar a través del aplicativo SPSS 20, esto con el fin de determinar la probabilidad de ocurrencia y la funcionalidad de la encuesta. Al realizar la encuesta se encontró que esta se ajustaba a la investigación y que el cuestionario no fue complejo para los microempresarios, en cuanto a la probabilidad de ocurrencia, se precisó que los resultados se ajustan a lo planteado en el marco teórico, por lo tanto se decide tomar la probabilidad de ocurrencia del 95%, y la de no ocurrencia del 5%.

6.2. Determinación de la muestra

Posterior al trabajo de ajuste de la base de datos suministrada por la Cámara de comercio, se determinó una población de 860 microempresas del sector terciario del municipio de Arauca con mínimo cinco años de existencia, sobre la cual se debe establecer el tamaño de la muestra, para lo cual se utilizó la siguiente fórmula estadística:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

N = Total de la población

$Z_a = 1.96$ (la seguridad es del 95%)

p = probabilidad de ocurrencia (se toma el 95%)

q = probabilidad de no ocurrencia (1-p)

d = margen de error (se toma un 5%)

Reemplazando la formula se obtiene:

$$n = \frac{860 * 1,96^2 * 0,95 * 0,05}{0,05^2 * (860-1) + 1,96^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = 67$$

Teniendo en cuenta el resultado, se establece que el número de encuestas a aplicar son 67. Seguidamente se exporto esta base de datos de 860 microempresas al aplicativo SPSS20, para determinar una muestra aleatoria extrayendo 67 casos de las 860 microempresas que cumplen las condiciones establecidas en esta investigación.

6.3. Análisis de Resultados

En este aparte, se mostrará el análisis realizado a los datos obtenidos a través de las encuestas auto administradas a los 67 microempresarios de la muestra, (contando con las 20 que realizaron inicialmente para la prueba piloto) teniendo en cuenta el problema planteado, los objetivos propuestos y el marco teórico de la investigación.

A continuación se describen los resultados de cada uno de los componentes del cuestionario:

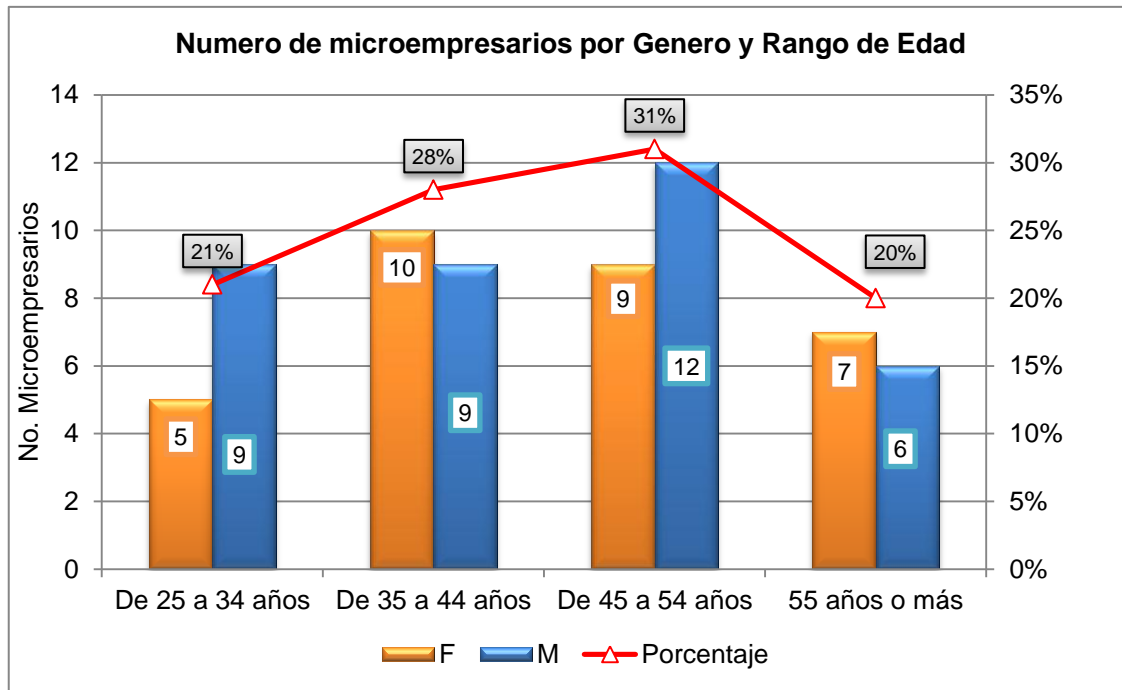
6.4. Componente 1. Caracterización del microempresario Araucano

Para el desarrollo de este ítem, se tuvo en cuenta los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a 67 microempresarios del municipio de Arauca, en el instrumento se incluyeron variables que se llamaran variables básicas, como lo son, estado civil, rango de edad, genero, lugar de nacimiento y el nivel educativo, las demás variables inmersas en este primer componente y que se llamarán complementarias, permitirán percibir en términos generales las motivaciones, expectativas y dedicación al negocio, por parte de los microempresarios, dentro de los ítems que se encuentran, el cómo el microempresario adquirió el negocio, la fuente principal de dinero para iniciarlo, el tiempo de dedicación al mismo, si este reside o no en el lugar donde se encuentra ubicado el establecimiento, su actividad antes de iniciar el negocio, así como los motivos que tuvieron para iniciarlo, sus expectativas y finalmente, el acceso y utilización del crédito para el funcionamiento de este.

6.4.1. Caracterización Básica

A continuación se analizaran las variables incluidas en la encuesta que permitirán realizar la caracterización básica de los microempresarios objeto de estudio, dentro de las cuales se incluyeron, edad, género, estado civil, lugar de nacimiento y nivel educativo de los microempresarios del estudio. Para poder tener mayor claridad en la interpretación de los resultados arrojados por la encuesta, se procede a recodificar las variables de edad y lugar de nacimiento.

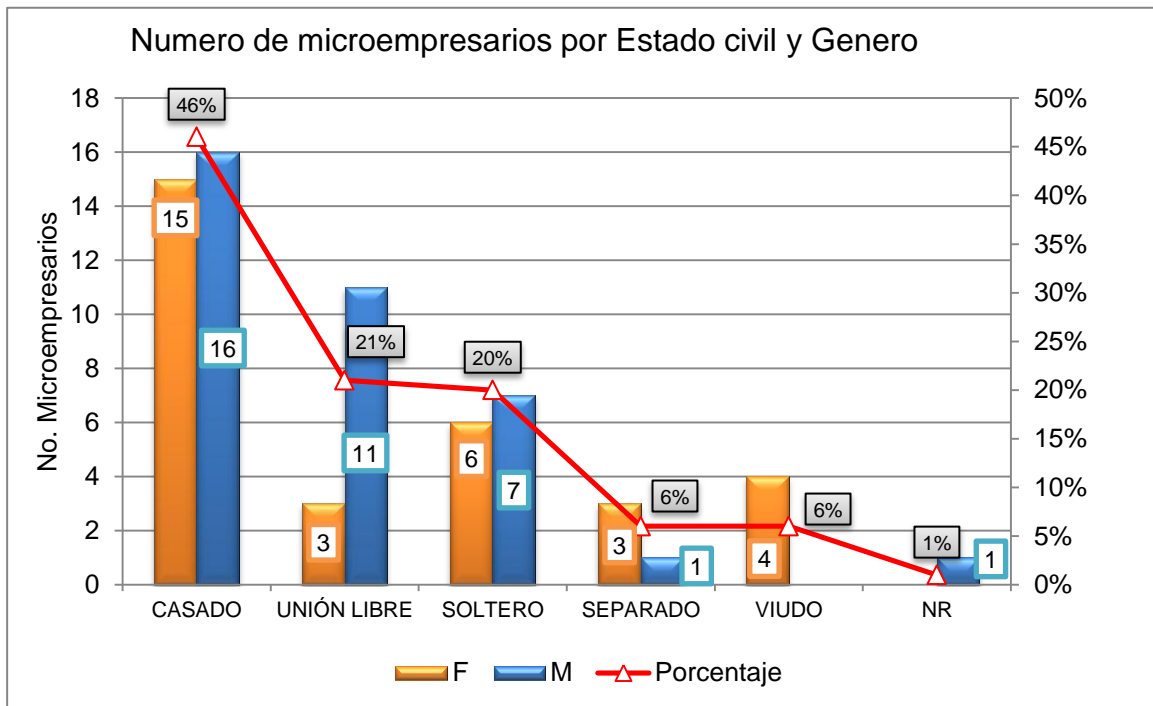
Figura 6-1: Rango de Edad y Género



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

De los microempresarios encuestados el 46% corresponde a mujeres microempresarias y el 54% a hombres microempresarios, de los cuales se puede observar que la mayoría, es decir el 59% de los encuestados se encuentran en un rango de edad de 35 a 54 años, sin embargo, es importante resaltar que los microempresarios que están en el rango de 55 años o más, corresponde a microempresarios que se han mantenido en su actividad económica durante 23 años o más.

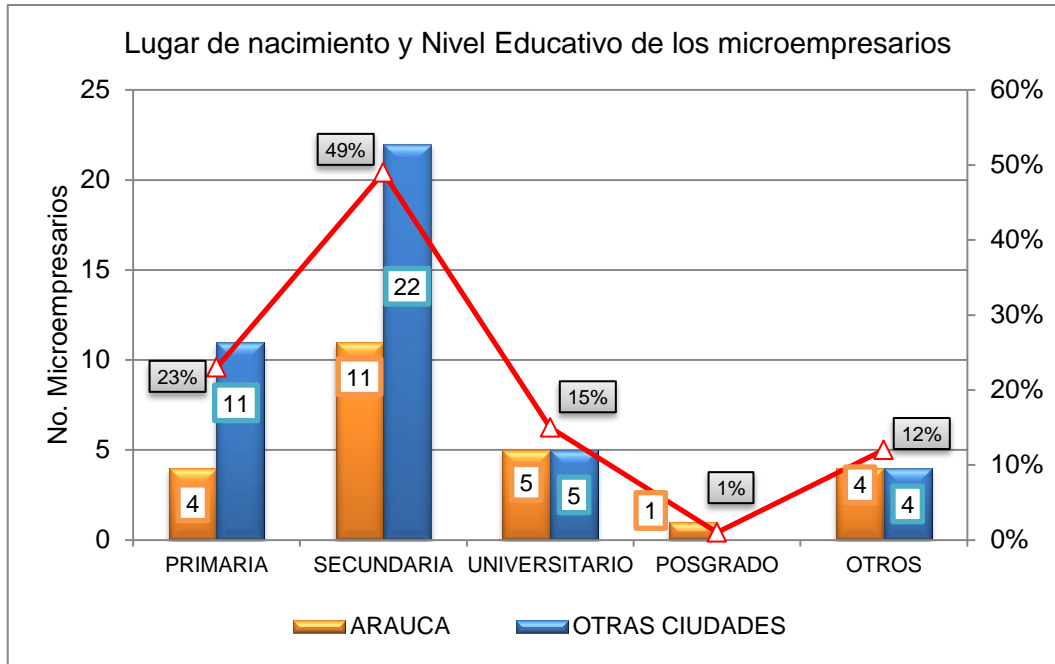
Figura 6-2: Estado Civil



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y observando la gráfica 4., se puede deducir que el 46% de los microempresarios encuestados son casados, en proporción similar entre hombres y mujeres, seguidamente se encuentran los microempresarios cuya relación es unión libre correspondiendo esto al 21% de ellos, finalmente solo el 20% de estos, son solteros, el restante 12% se encuentra en otros estados civiles.

Figura 6-3: Lugar de nacimiento y Nivel Educativo de los microempresarios



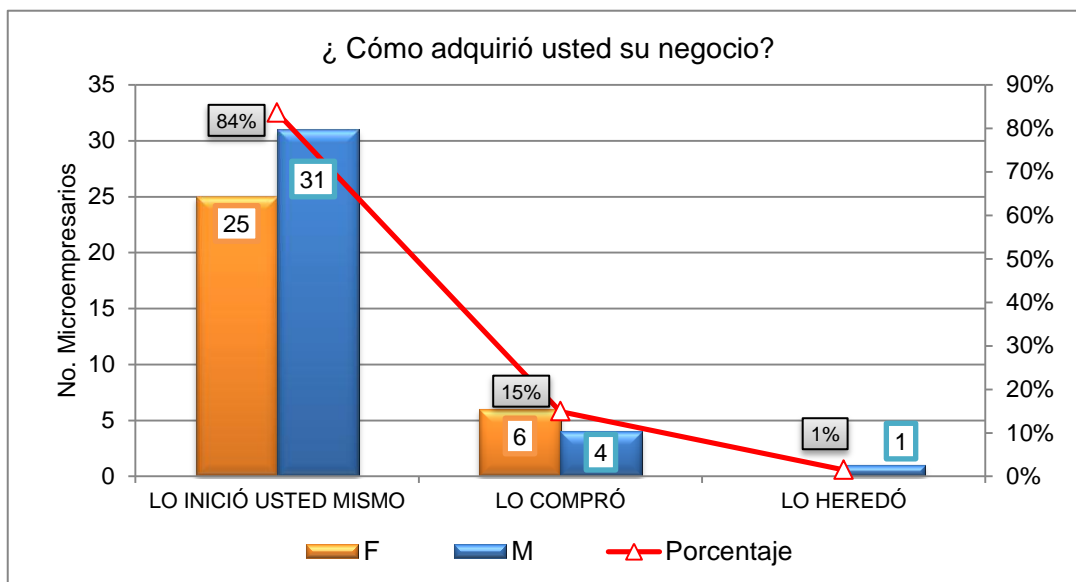
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Para analizar esta variable, fue necesario recodificarla ya que se presentó gran variedad de ciudades donde habían nacido los microempresarios, en este sentido y en cuanto al lugar de nacimiento de los microempresarios, es de apreciar que solo el 37% de ellos son nacidos en el municipio de Arauca y el 63% son procedentes de otros lugares del país, entre los Departamentos de mayor procedencia se encuentran en orden, Santander, Norte de Santander y Boyacá. De igual forma podemos observar en la gráfica 3., que el nivel educativo más alto alcanzado por los microempresarios encuestados ha sido la secundaria, con un 49% de participación con respecto a los demás niveles educativos, seguido del nivel primaria con un 23% y el nivel de posgrado fue alcanzado por un 1%, siendo este un microempresario nacido en el municipio de Arauca; dentro del ítem considerado como otros, se incluye el nivel educativo de técnica, tecnología y auxiliar.

6.4.2. Caracterización complementaria

A continuación se analizarán las variables, adquisición del negocio, fuente principal de dinero para iniciar el negocio, tiempo de dedicación, lugar de residencia del microempresario, actividades antes de iniciar el negocio, motivos para iniciarlo, expectativas y acceso y utilización del crédito, las cuales permitirán realizar la caracterización complementaria de los microempresarios objeto de estudio.

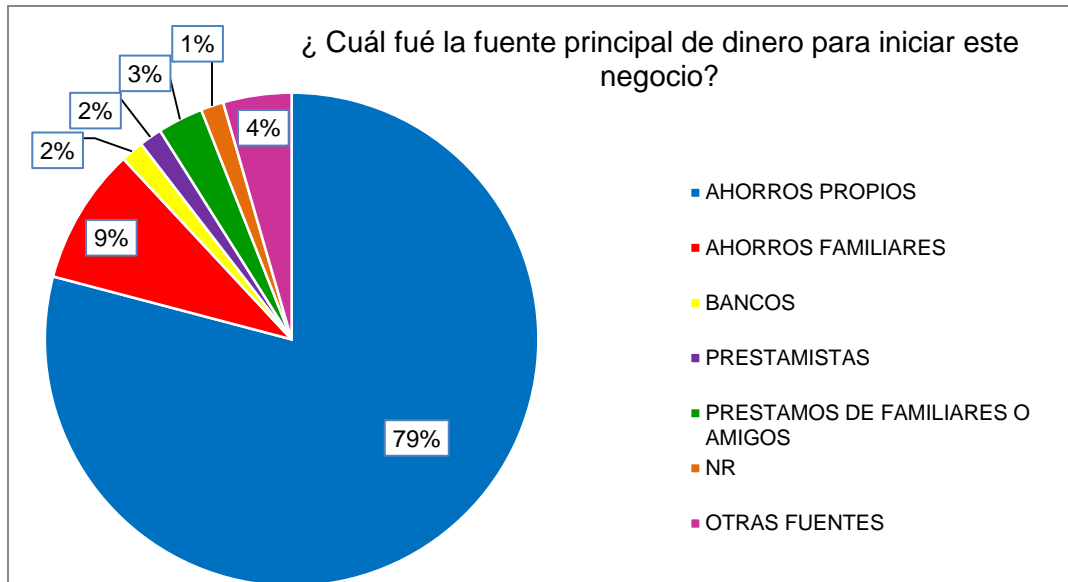
Figura 6-4: Adquisición del negocio



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En esta variable se destaca que la mayoría de los microempresarios iniciaron el negocio, es decir el 84% de los encuestados, con una proporción similar entre hombres y mujeres, el 15% de los encuestados compró el negocio y uno solo de los encuestados lo heredó, tal como lo muestra la gráfica anterior.

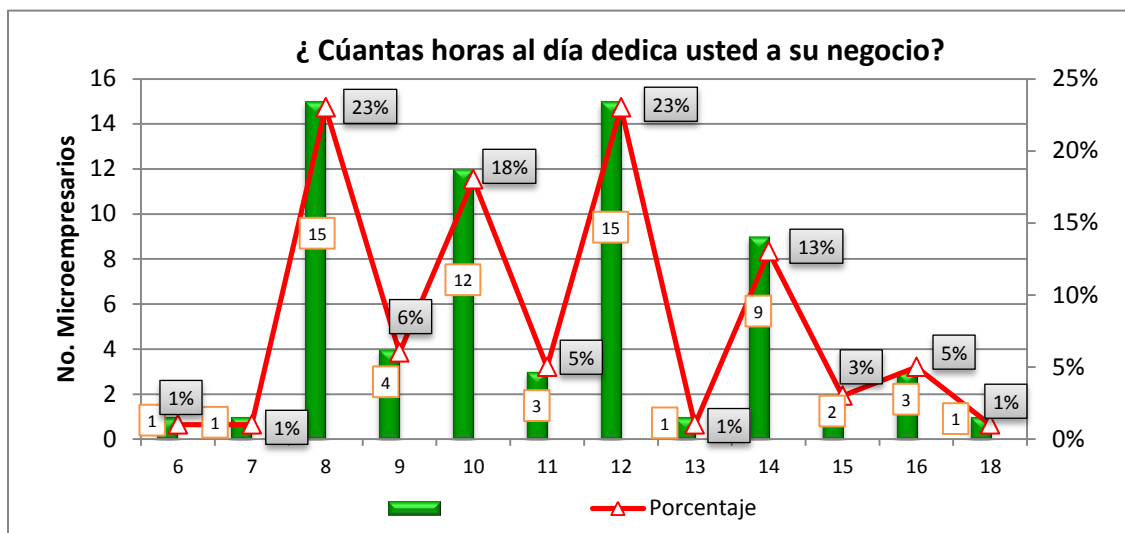
Figura 6-5: Fuente principal de dinero para iniciar el negocio



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Con respecto a esta pregunta incluida en la encuesta, se destaca que el recurso financiero que utilizó la mayoría de los microempresarios al iniciar su negocio, fueron ahorros propios con un 79% con relación a las demás fuentes propuestas.

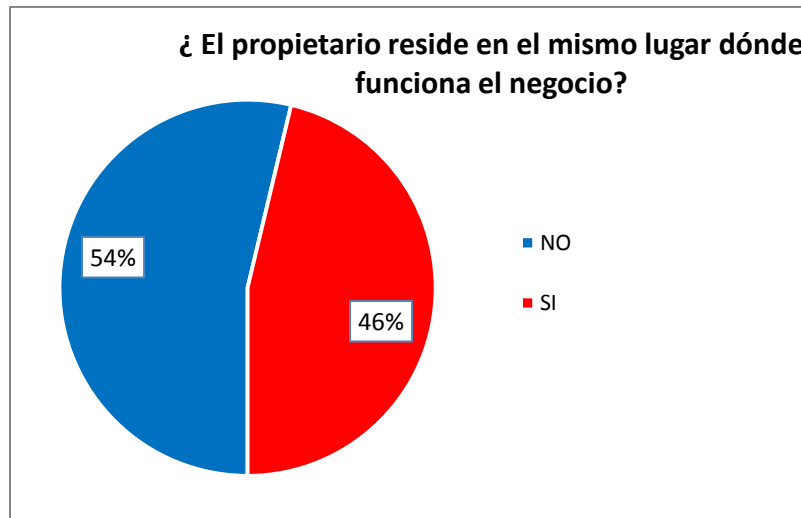
Figura 6-6: Tiempo de dedicación al negocio



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En relación con esta variable, se puede observar que la mayoría de los microempresarios dedican entre 8 y 12 horas al día a su negocio, correspondiendo en promedio al 75% de los microempresarios encuestados.

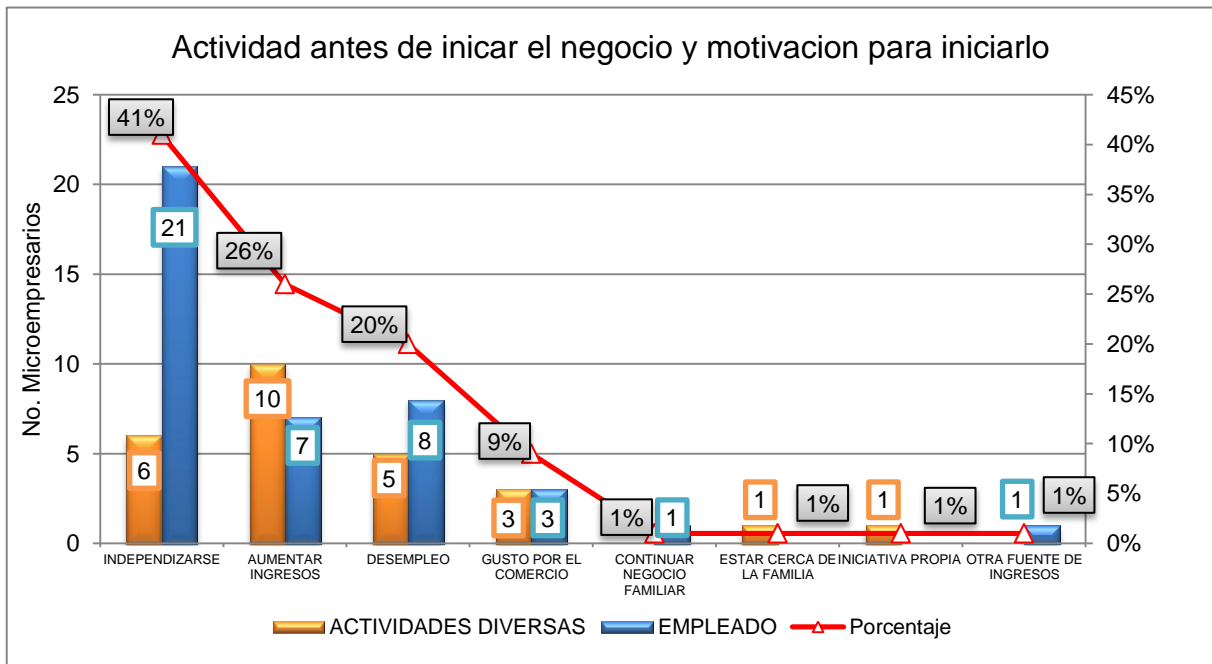
Figura 6-7: Lugar de residencia del microempresario



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Del total de microempresarios encuestados el 54% de ellos no reside en el mismo lugar donde funciona el negocio, sin embargo el restante 46% si lo hace, convirtiéndose el establecimiento de comercio en parte de la vivienda del mismo, lo que les permite, según lo indicaban los participantes del estudio, minimizar dentro de sus costos el valor del arriendo que les ocasionaría tener el establecimiento de comercio en un lugar diferente su vivienda.

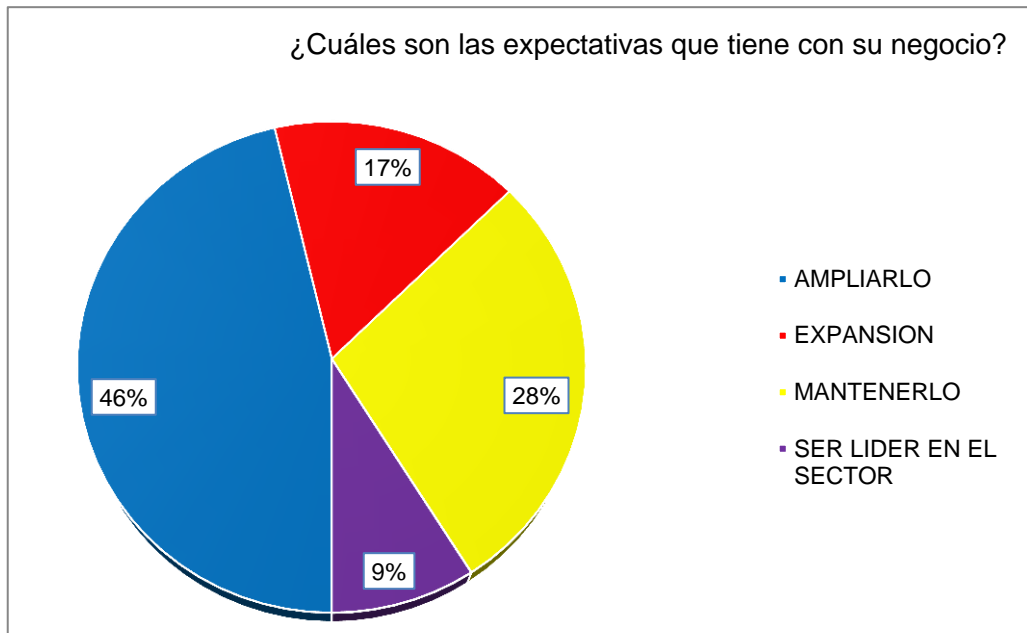
Figura 6-8: Actividades antes de iniciar el negocio y motivación para iniciarlo.



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En la gráfica anterior se analizan dos variables, en la primera se indaga sobre las actividades que realizaba el microempresario antes de iniciar con el negocio actual y en la segunda variable se indaga por la motivación que tuvo para iniciar este negocio, en la primer variable se decidió recodificarla, para poder realizar un mejor análisis de la misma; siendo así las cosas, se puede deducir que el 41% de los encuestados antes de iniciar su actividad económica actual eran empleados, y el motivo de mayor representatividad para iniciarlo fue la idea de independizarse, seguido por el interés de aumentar sus ingresos y salir del desempleo. Dentro de las actividades que realizaban los microempresarios antes de iniciar el negocio se encuentran, las de ama de casa, ganadero, comerciante en otro tipo de actividad, estudiante, vendedor ambulante, entre otros.

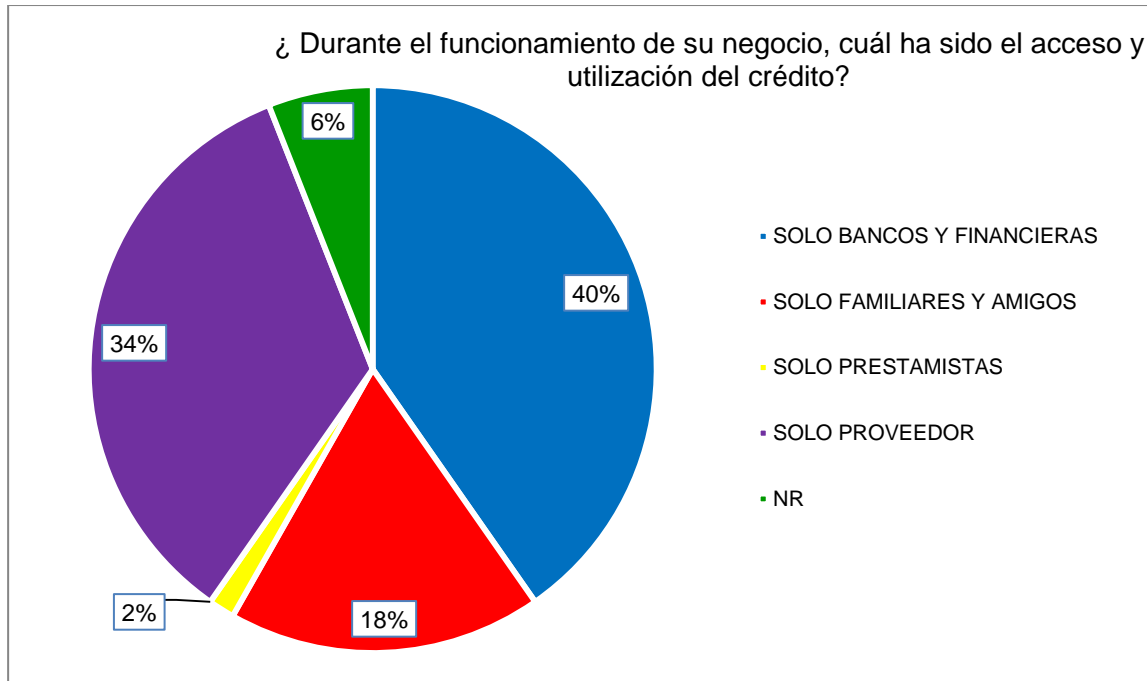
Figura 6-9: Expectativas de los microempresarios



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Es importante resaltar que la mayor expectativa que tienen los microempresarios con respecto a su negocio es ampliarlo, en este término indicaban que deseaban un negocio con mayor surtido o tal vez un local más grande, por otra parte y de acuerdo a los datos obtenidos, se destaca que la segunda expectativa o más aun lo que algunos microempresarios quieren es mantenerlo como esta, ellos mencionaban que no querían ampliar su local, que lo que esperaban era continuar como hasta ahora lo tenían. Tratando de ahondar más en esta respuesta, se encontró que la mayor parte de microempresarios que mencionaron esto, corresponde a personas que se encuentran en el rango de edad de 55 años o más.

Figura 6-10: Acceso y utilización del crédito durante el funcionamiento del negocio



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En este último ítem del componente uno, se indagó sobre el acceso y utilización del crédito que han tenido los microempresarios durante el funcionamiento de su negocio, en primera medida se nota la tendencia hacia el acceso y utilización del crédito a través de bancos y financieras, y más que los bancos, mencionaban con regularidad al Instituto de Desarrollo de Arauca – IDEAR, seguidamente, los microempresarios han utilizado el crédito que les brindan sus respectivos proveedores.

6.4.3. Caracterización final del microempresario del municipio de Arauca

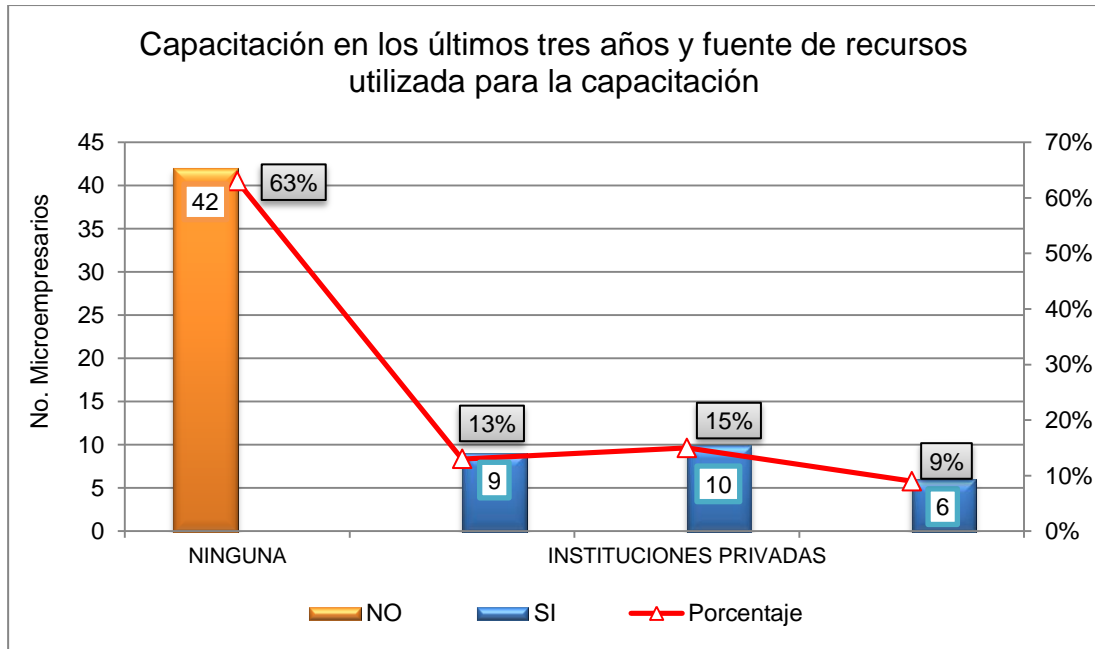
En resumen se puede decir que los microempresarios araucanos del sector terciario incluidos en la investigación, son hombres y mujeres en su mayoría en un rango de edad de 35 a 54 años, cuya trayectoria en el mercado ha sido de 5 años en adelante,

inclusive llegan hasta los 24 años en la actividad comercial, con un nivel educativo máximo de secundaria, procedentes de otros sitios del país, los cuales han iniciado su negocio por cuenta propia, con ahorros propios, motivados en gran medida por el deseo de independizarse y aumentar sus ingresos, dedicando a los mismos jornadas superiores a las 8 horas, llegando en algunos casos a ser jornadas de 12 a 18 horas en el día; finalmente dentro de sus expectativas buscan ampliar, expandir, ser líderes en el mercado o mantener su negocio en el tiempo, contribuyendo con el desarrollo de la economía del municipio de Arauca.

6.5. Componente 2. Programas, aportes y ayudas tendientes a fortalecer la microempresa Araucana.

Para analizar este componente, se tuvo en cuenta variables que permitieran indagar si los microempresarios se han capacitado en los últimos tres años en temas relacionados con la actividad de su negocio, así como la fuente de recurso utilizada para este fin si se llevó a cabo, por otra parte se indago sobre el conocimiento por parte de los microempresarios con respecto a los programas y servicios de apoyo a los microempresarios de las diferentes instituciones de orden nacional y municipal, identificados dentro de la investigación.

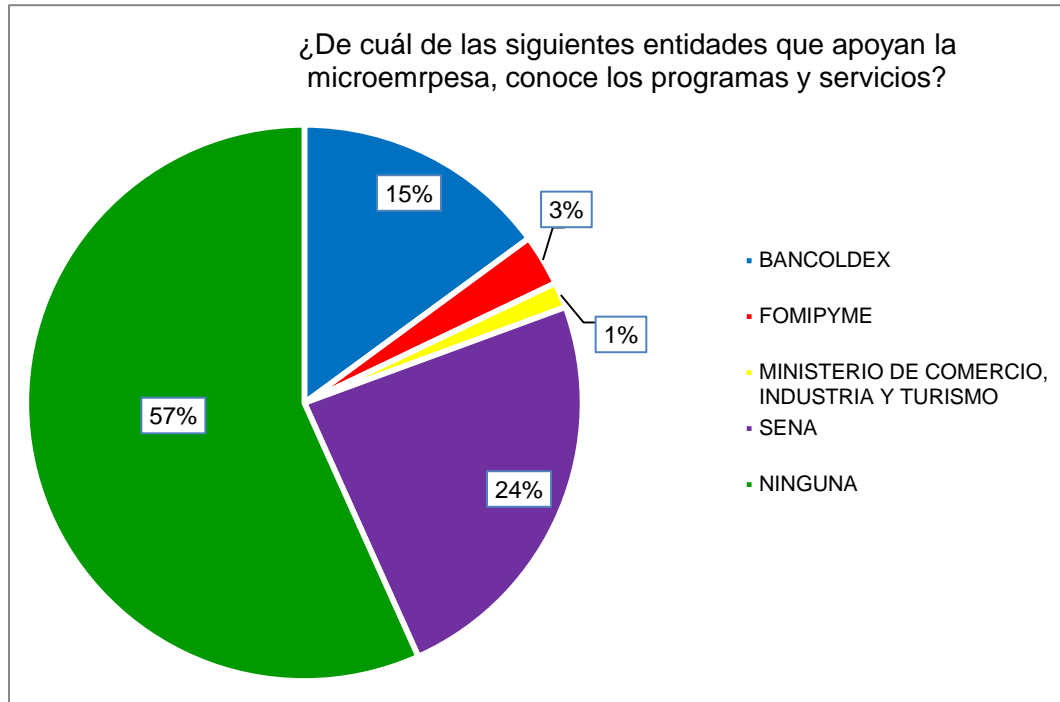
Figura 6-11: Microempresarios capacitados en los últimos tres años.



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Con respecto a esta variable y observando la gráfica anterior, se deduce que la mayoría de los microempresarios no se han capacitado en temas relacionados con la actividad de su negocio en los últimos tres años, el restante 37% de microempresarios si han realizado alguna capacitación y los recursos que han utilizado para tal fin ha sido de instituciones públicas, privadas y recursos propios.

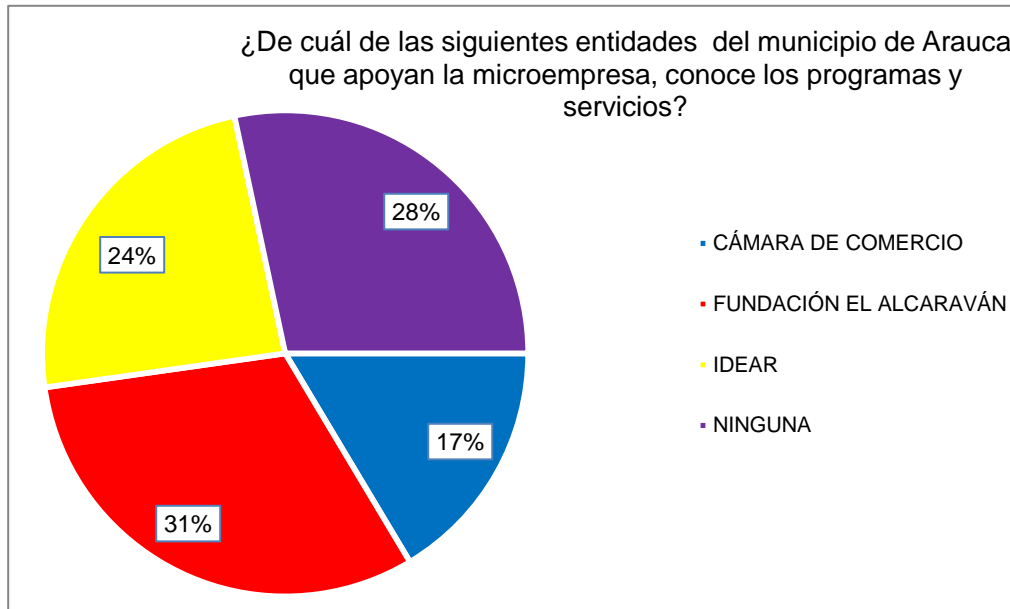
Figura 6-12: Instituciones que apoyan las microempresas a nivel nacional



Fuente: *Elaboración propia* – 2013

De las 15 instituciones identificadas a nivel nacional que apoyan las microempresas y que fueron incluidas en la encuesta para poder indagar sobre el conocimiento de los programas y servicios por parte de los microempresarios incluidos en la investigación, tan solo fueron seleccionadas cuatro de estas, como son el SENA, Fomipyme, Bancoldex y el Ministerio de Comercio, industria y turismos por el 43% de los encuestados, el restante 57%, dijo no conocer ningún programa ni servicio de las instituciones incluidas.

Figura 6-13: Instituciones que apoyan las microempresas a nivel municipal.



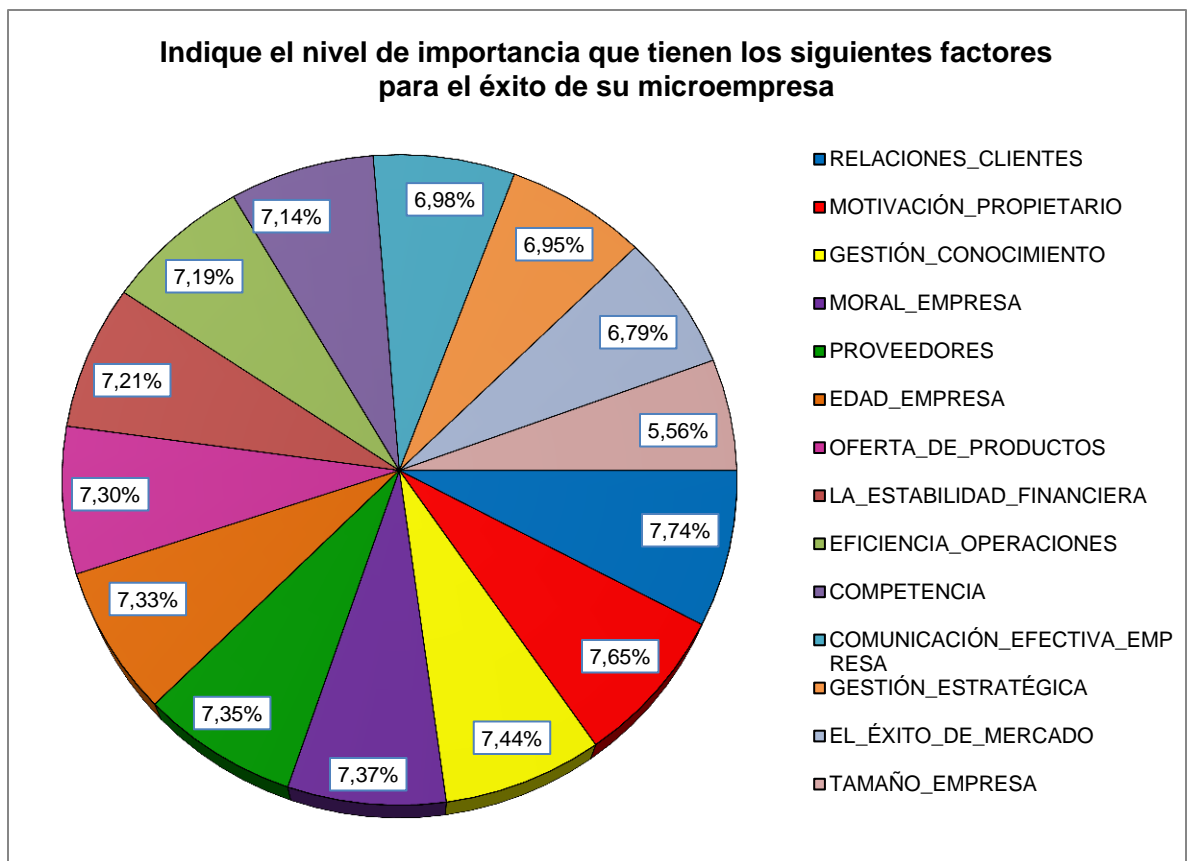
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

El último cuestionamiento incluido en este componente, busca determinar el conocimiento por parte de los microempresarios sobre el conocimiento que tienen respecto a los programas y servicios de las instituciones del municipio de Arauca que apoyan las microempresas, de las cuales, la institución que más identificaron y que indicaron conocer sus programas y servicios fue la Fundación el Alcaraván, seguida por el Instituto de Desarrollo de Arauca y finalmente la Cámara de Comercio de Arauca, sin embargo es de resaltar que el 28% de los microempresarios no conocen los programas y servicios de ninguna de estas instituciones, indican que las han escuchado nombrar, pero que no conocen los programas y servicios de estas.

6.6. Componente 3. Factores de Éxito

En este componente se analizará la importancia dada por los microempresarios del estudio a cada uno de los factores de éxito de las empresas que han sido considerados en el marco teórico y que para ellos es representativo para el éxito de su microempresa, para esto se les orientó que debían indicar el nivel de importancia de 1 a 5, siendo 1: Nada importante y 5: Muy importante.

Figura 6-14: Factores que inciden en el éxito de las microempresas.



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos con respecto a este componente, se destaca que el factor considerado muy importante de los 14 mencionados es el factor de las relaciones con los clientes, ya que la relación que existe entre las microempresas del estudio y sus clientes es personal y directa, porque no se utilizan medios indirectos como ventas online.

En segundo lugar de mayor importancia se encuentra el factor de motivación del propietario, este factor representa para ellos el punto de partida de su actividad económica, según sus palabras, por la motivación personal se han mantenido a lo largo del tiempo, por esta dedican más de 8 horas diarias a su negocio, esta es la que les permite levantarse todos los días a iniciar su jornada de trabajo.

El tercer factor de mayor importancia seleccionado por los microempresarios es la gestión del conocimiento, mencionaban que este es importante porque se tenía que conocer el negocio, del oficio que se realizaba para poder generar respuestas adecuadas a los clientes.

Por otra parte, el factor señalado por los microempresarios de menor importancia en relación a los 14 mencionados, es el tamaño de la empresa, sobre este relataban que el tamaño de su microempresa no era tan importante, que durante el tiempo que llevaban en el mercado no había sido un factor determinante para su éxito.

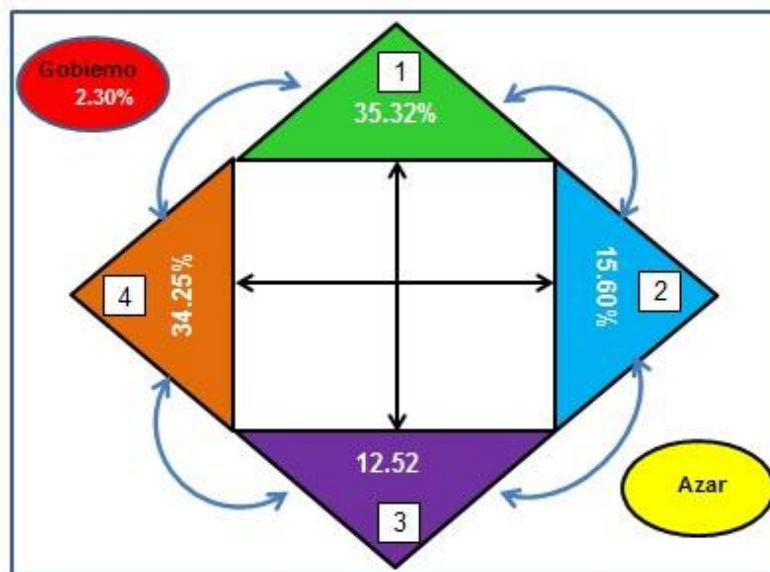
6.7. Componente 4. Factores de Competitividad

Para el desarrollo de este componente se tuvo en cuenta el diamante de competitividad del Porter, incluyendo en el instrumento los cuatro factores principales y uno externo del diamante, como lo son, condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y el factor externo incluido el gobierno municipal, a los microempresarios se les solicitó que indicaran la importancia que tienen los diferentes atributos presentados, los cuales pueden contribuir a la competitividad del sector terciario, siendo este nivel de 1 a 5, donde 1 es Nada importante y 5 es Muy importante.

6.7.1. Contribución a la competitividad del sector terciario del municipio de Arauca – Diamante de Competitividad de Porter

En el gráfico siguiente se detalla el valor porcentual de cada uno de los factores que comprenden el diamante de Porter (modelo teórico seleccionado para esta investigación), se observa como el factor de Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas obtiene la mayor ponderación con el 35.32%, seguido muy de cerca del factor condiciones de los factores con el 34.25% de participación, por otra parte, y casi de manera opuesta se encuentra el factor de Gobierno municipal, el cual según los microempresarios del sector terciario, este no reviste de la importancia que debería y solo le fue asignado un 2.30% con respecto a los demás factores, finalmente se encuentran los factores de condiciones de la demanda y sectores afines y de apoyo, con una participación media en relación con los demás factores del diamante.

Figura 6-15: Resultados obtenidos en la aplicación del Modelo del Diamante de Competitividad de Porter.



Fuente: *Elaboración propia 2013, con base en el modelo de Porter y en los resultados de la investigación.*

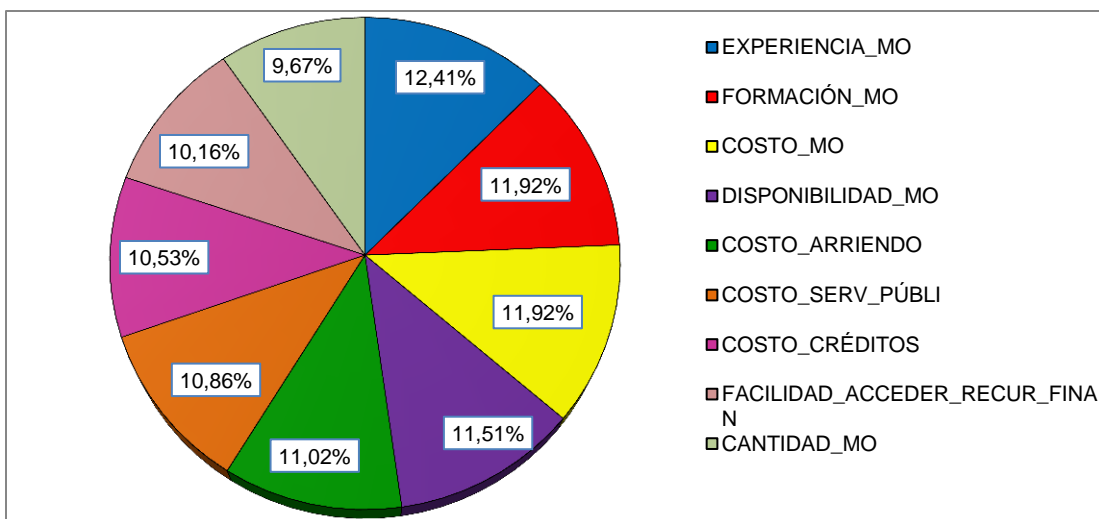
1. Estrategia, Estructura y Rivalidad
2. Condiciones de la Demanda
3. Industrias Conexas y de Apoyo
4. Condiciones de los Factores
5. Gobierno

A continuación se describen cada una de las dimensiones del diamante de Porter, que fueron analizadas a partir de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento de medición.

- Condiciones de los factores

En este factor se incluyen los siguientes atributos, cantidad de mano de obra, disponibilidad de mano de obra, formación de la mano de obra, experiencia de la mano de obra, el costo de la mano de obra, el costo de los créditos, la facilidad para acceder a recursos financieros (crédito), el costo de los servicios públicos y el costo del arriendo, a estos atributos les fue asignado un nivel de importancia por cada uno de los microempresarios de la investigación.

Figura 6-16: Condiciones de los factores



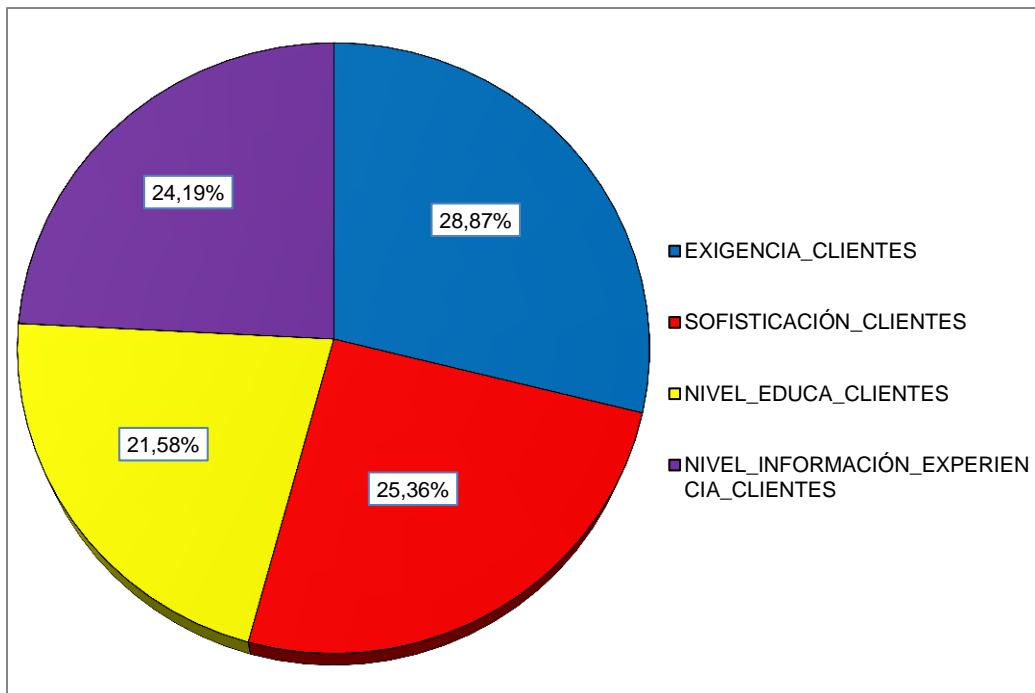
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo con respecto a este factor, se observa que en cuanto a las condiciones de los factores, los microempresarios dieron mayor importancia al atributo correspondiente a la experiencia de la mano de obra con un 12.41% con respecto a los demás atributos, lo que significa que este factor es de gran relevancia para la competitividad del sector terciario.

- Condiciones de la demanda

En este factor se tuvieron en cuenta atributos como exigencia de los clientes, Sofisticación de los clientes, Nivel de educación de los clientes y Nivel de información y experiencia de los clientes, sobre estos se identificó el nivel de importancia por parte de los microempresarios participantes en la investigación realizada.

Figura 6-17: Condiciones de la demanda



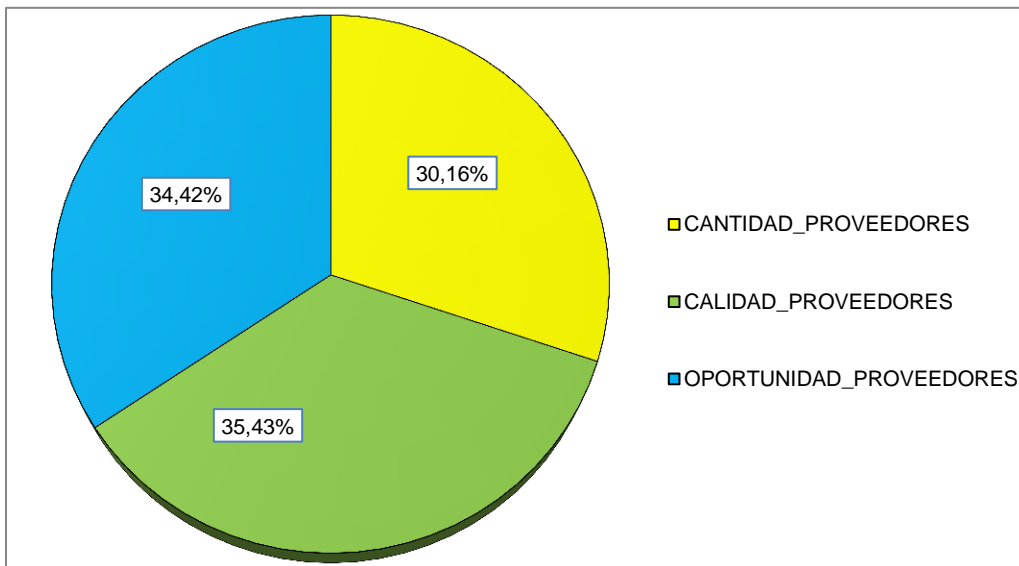
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En este factor el atributo de mayor representatividad es el de exigencia de los clientes con un 28.87% de representatividad y el de menor importancia con un 21.58% es el de Nivel de educación de los clientes, en relación con los demás atributos, lo que significa que para los microempresarios del sector terciario un atributo que podría contribuir a la competitividad del mismo es tener muy en cuenta la exigencia de los clientes, lo que conlleva a las microempresas a ofrecer productos y servicios que cumplan las expectativas de estos.

- Sectores afines y de Apoyo

En este ítem se tuvo en cuenta atributos como, cantidad de Proveedores, calidad de Proveedores y Oportunidad de Proveedores, de estos, los microempresarios encuestados asignaron un valor de importancia para cada uno de ellos.

Figura 6-18: Sectores afines y de apoyo



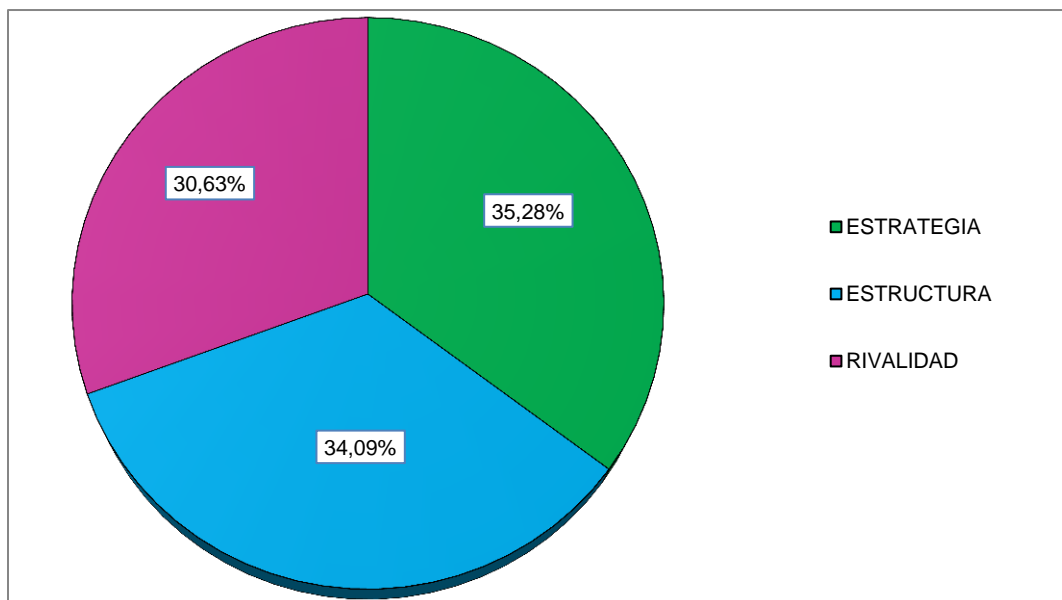
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

De acuerdo a la gráfica anterior se deduce que dentro de las variables de este factor, los microempresarios dieron mayor importancia a la calidad de los proveedores con un 35,43%, seguido por la oportunidad de los proveedores con un 34,42% y finalmente el que menor importancia representa para ellos es el ítem de cantidad de proveedores al cual le asignaron el 30,16%. Para los microempresarios no es tan importante la cantidad de proveedores sino la calidad y la oportunidad de estos, para cumplir con las expectativas de los clientes.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Para este ítem, dentro del instrumento se tuvieron en cuenta tres grupos de variables, las relacionadas con la estrategia, la estructura y finalmente las que se refieren a la rivalidad.

Figura 6-19: Resumen - Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas



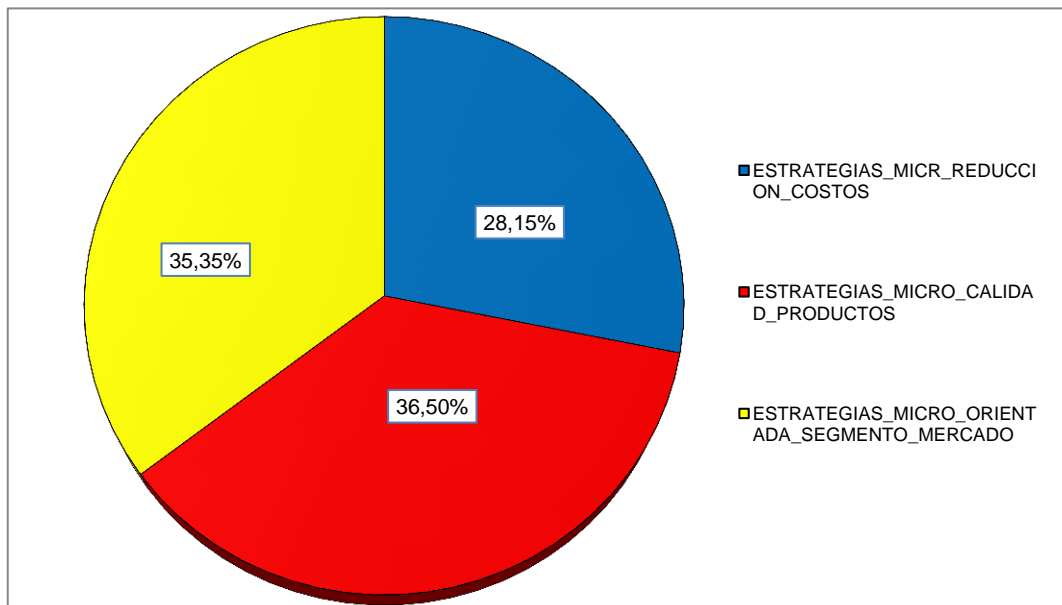
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Este factor fue subdividido en el instrumento para que los microempresarios pudieran indicar el nivel de importancia para cada uno de los ítems relacionados, teniendo en cuenta esto, se observa que el de mayor importancia para la competitividad del sector terciario es la estrategia que asuma la microempresa, representado en un 34.72%, seguidamente se encuentra el componente de estructura con un 34.09% y finalmente, el componente de rivalidad con un 31.19%, que incluye variables relacionadas con la competencia para las microempresas de este sector.

- Estrategia de las empresas

Dentro de este ítem se quiso indagar el nivel de importancia para las variables representadas por el tipo de estrategias de las microempresas del sector terciario, tales como reducción de costos, calidad de sus productos y si están orientadas hacia un segmento del mercado.

Figura 6-20: Estrategia de las empresas



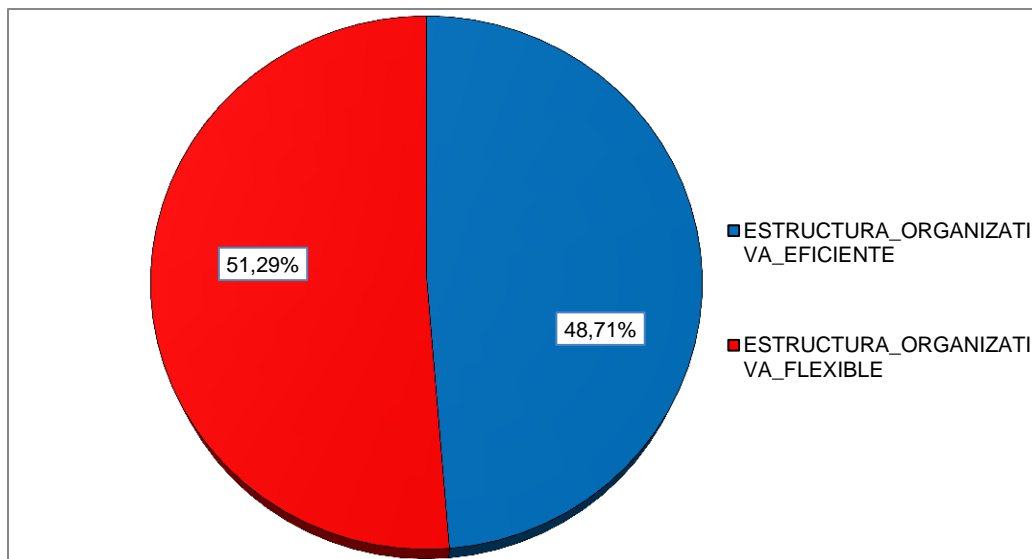
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En concordancia con la gráfica 18. (Resumen - Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas), y observando la gráfica 19, se ve que uno de los atributos que reviste mayor importancia para los microempresarios del sector terciario y que podría contribuir con la competitividad de este son las estrategias y de estas las basadas en la calidad de sus productos, representando este atributo el 36.50% respecto a los demás, así mismo para los microempresarios participantes en esta investigación el factor que menos importancia representa son las estrategias basadas en la reducción de costos, representado en un 28.15%.

- Estructura

En cuanto a la estructura se tuvieron en cuenta las variables, estructura organizativa eficiente y estructura organizativa flexible.

Figura 6-21: Estructura de las empresas



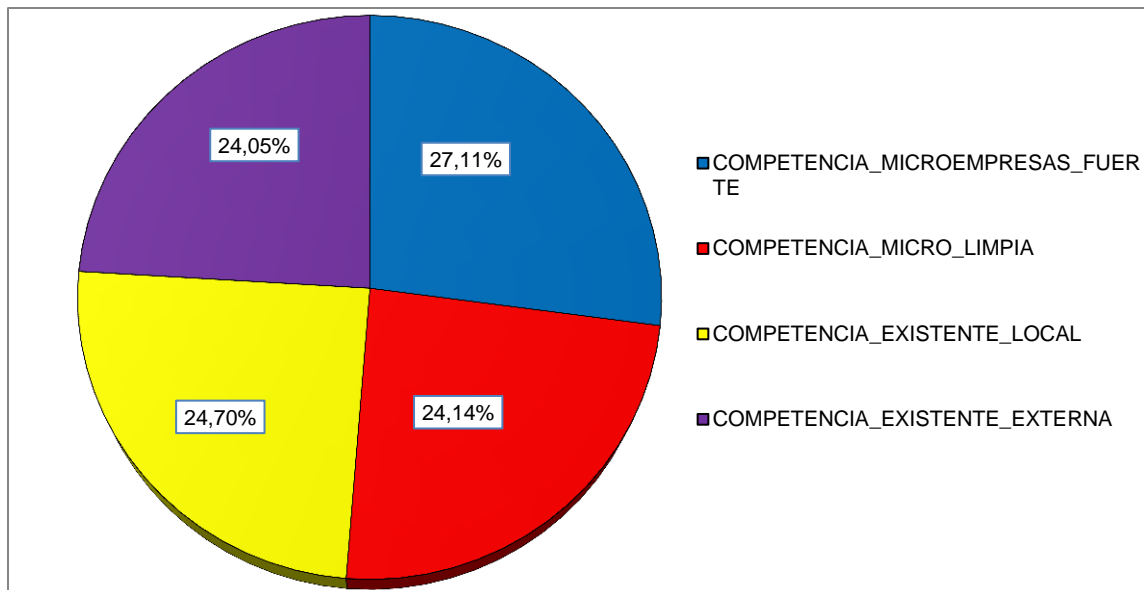
Fuente: *Elaboración propia – 2013*

En este aspecto los microempresarios del estudio asignaron mayor importancia a la variable de estructura organizativa flexible con un 51.29% de participación con respecto al 48.71% dado a la variable de estructura organizativa eficiente, consideran que es muy importante tener la capacidad para actuar de forma oportuna ante los cambios que se puedan presentar en el mercado.

- Rivalidad de las empresas

En cuanto a la rivalidad de las empresas se preguntó por el nivel de importancia que representan elementos como la competencia entre las microempresas, el juego limpio entre ellas, la competencia local y la competencia externa.

Figura 6-22: Rivalidad de las empresas



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

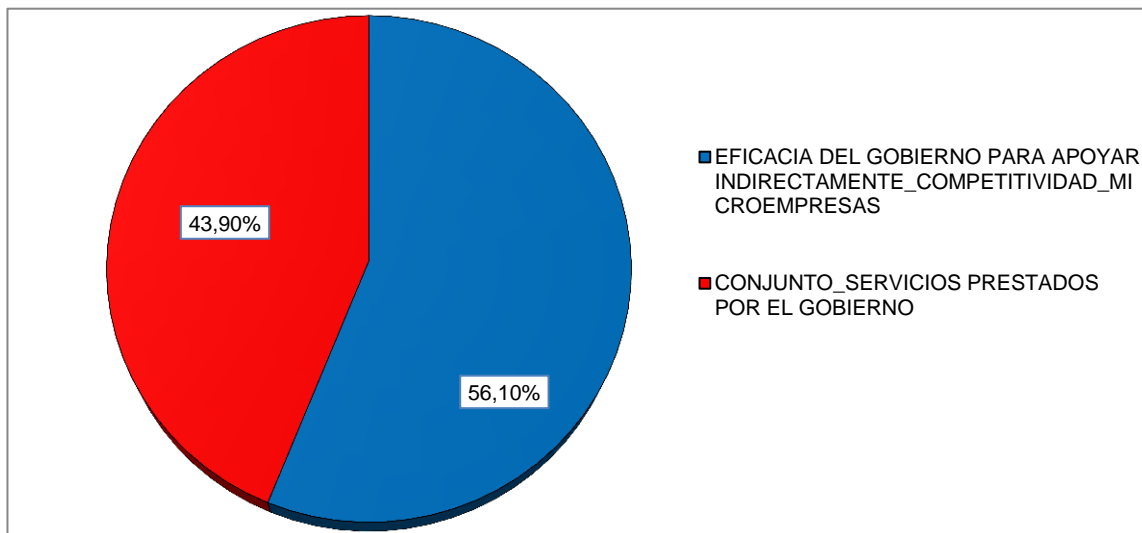
Los resultados que se observan en la gráfica anterior, indican que el aspecto con mayor relevancia en cuanto a la rivalidad de las empresas es que se refiere a la competencia fuerte entre las microempresas representado con un 27.11% y el aspecto

que reviste menos importancia para los microempresarios encuestados es de la competencia externa el cual presenta un 24.05% con respecto a las demás variables de este ítem.

- Gobierno Municipal

Este último ítem que se integra al diamante de Porter, es un factor externo que puede incidir de manera indirecta en la competitividad del sector, es por ello que se incluyó dentro del instrumento, para poder conocer que tan importante es para los microempresarios del sector terciario esta variable en la contribución de la competitividad del sector. Dentro de los ítems incluidos se encuentra: la eficacia del gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las microempresas y el conjunto de servicios prestados por el gobierno.

Figura 6-23: Gobierno municipal



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Para este factor, no se podría indicar que existe un nivel de importancia representativo, ya que como se indicó en la figura 2. (*Modelo de Porter con los niveles de*

importancia según los resultados obtenidos en la investigación), este factor en el conjunto del diamante representó solo el 2.30% de todos los factores, indicando que para los microempresarios este factor no es importante, según lo señalan, la influencia del gobierno sobre el sector terciario no se ve representada.

6.8. Verificación del logro de los objetivos

Para comprobar el cumplimiento de los objetivos formulados en la investigación, se citarán a continuación cada uno de ellos para poder explicar cómo se alcanzaron:

Objetivo General: Identificar los factores que inciden en el éxito de las microempresas del municipio de Arauca del sector terciario, con mínimo cinco años de existencia.

Figura 6-24: Factores de éxito de mayor importancia identificados por los microempresarios.



Fuente: *Elaboración propia – 2013*

Con relación a este objetivo, los resultados del instrumento aplicado permitieron identificar dentro de los 14 factores de éxito encontrados en la literatura, los que a criterio de los microempresarios del sector terciario han sido los más importantes en el éxito de sus microempresas, destacándose en orden de importancia, los siguientes:

- a. Relaciones con los clientes.
- b. Motivación del propietario
- c. Gestión del conocimiento

Así mismo se identificaron los factores que para los microempresarios no son importantes para el éxito de sus microempresas, destacándose el factor: *Tamaño de la empresa*, el cual no ha sido relevante para los participantes de la investigación.

A continuación se describe el logro alcanzado para cada uno de los objetivos específicos planteados en la investigación:

- Realizar la caracterización del microempresario araucano: La información recopilada en el primer componente (Caracterización del microempresario Araucano) del instrumento, suministrada por los microempresarios encuestados, permitió realizar la caracterización del microempresario, la cual se encuentra detallada en el punto 6.4.3. Caracterización final del microempresario del municipio de Arauca.

Figura 6-25: Caracterización del microempresario

Fuente: *Elaboración propia – 2013*

- Identificar los programas, aportes y ayudas actuales tendientes a fortalecer la microempresa araucana. Con respecto a este objetivo, se recopiló información secundaria para dar cumplimiento a este objetivo, esta información se encuentra como uno de los tópicos del marco teórico, por otra parte se indaga a los microempresarios sobre el nivel de conocimiento de los programas y servicios que ofrecen las diferentes entidades del nivel nacional y local, encontrando una gran falencia de información con relación a este aspecto.
- Realizar un análisis de competitividad de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia en el municipio de Arauca con base en el diamante de la competitividad de Porter. Para desarrollar este objetivo se incluyó un componente específico en la encuesta que permitió determinar que la dimensión de Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas denota mayor importancia para la competitividad de las microempresas del sector terciario y la dimensión considerada

de menor importancia es el Gobierno Municipal, quien para ellos no es representativa no intervención en el sector terciario.

- Aportar fundamentos teóricos y recomendaciones tendientes al fortalecimiento de las microempresas del sector terciario del municipio de Arauca basadas en los factores de éxito y el diamante de competitividad de Porter. Todo el conjunto de la investigación en sí, se ha convertido en un fundamento teórico que permitirá generar espacios de discusión y nuevas expectativas en esta línea de investigación, partiendo de los resultados obtenidos en el presente estudio.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

Esta investigación se convierte en un punto de partida, como referente teórico en el cual se identificaron los factores que han contribuido al éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca, permitiendo a las diferentes instituciones públicas y privadas generar estrategias encaminadas a fortalecer las microempresas del municipio, que dentro del tejido empresarial de Arauca, estas tienen una participación del 93.41% del total de las empresas del municipio.

Aunque estas microempresas han permanecido por cinco (5) años o más en el mercado local y a pesar de que han identificado por nivel de importancia los diferentes factores que han incidido en el éxito de su microempresa, se pudo observar que para muchos tener su negocio es un asunto de subsistencia

Se enfatiza el desconocimiento por parte de los microempresarios del sector terciario del municipio de Arauca, con respecto a los programas y servicios que brindan las diferentes instituciones del orden nacional y local en pro del fortalecimiento microempresarial, este desconocimiento ha generado que los microempresarios no busquen capacitarse constantemente, lo que se refleja en el alto porcentaje de microempresarios sin capacitación en los últimos tres años.

Un componente importante desarrollado en la investigación fue la aplicación del modelo del diamante de competitividad de Porter, donde se midió la importancia de los factores de estas dimensiones en las microempresas del sector terciario del municipio de Arauca, con base en este se puede concluir que la dimensión más representativa según los resultados obtenidos es la *Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*, lo que permite deducir que para las microempresas del sector terciario es muy importante la

forma como se organizan y gestionan las empresas, así como la estrategia implementada por ellas y por supuesto y no menos importante la competencia local y externa, como factores muy significativos para contribuir a la competitividad del sector.

Por otra parte, una constante de los microempresarios era su notable preocupación por la caída de la moneda venezolana, que al estar en frontera es un factor de suma importancia ya que los afecta directamente en sus ventas, ya que los clientes buscan adquirir los productos del vecino país a precios muy por debajo de lo ofrecido, inclusive en un 50% menos de lo que cuesta en el mercado local por lo que no pueden competir con estos.

Así mismo dentro del análisis efectuado a los resultados obtenidos al aplicar el modelo del diamante de Porter, se observa con gran preocupación que los microempresarios encuestados no le dieron la mayor importancia al factor *Gobierno Municipal*, aduciendo que a lo largo del tiempo que llevan en el mercado, no se han visto acciones directas o indirectas que busquen el fortalecimiento y apoyo de las microempresas araucanas, por lo que cada una lucha por mantenerse y crecer en el municipio de Arauca por iniciativa propia.

Es importante resaltar que el modelo del diamante de competitividad de Porter, es muy propicio para analizar sectores específicos o conglomerados, ya que este modelo se enfatiza en factores o atributos microeconómicos que contribuyen a la competitividad de un sector o clúster.

Es necesario profundizar aún más en cada una de las dimensiones del modelo de Porter, y enfocarlo hacia segmentos específicos del mercado, por ejemplo aplicarlo a las microempresas que ofrecen productos y/o servicios relacionados con ferretería o repuestos para vehículos y motocicletas o los que promocionan el turismo, o los que ofrecen servicio de hospedaje entre otros y así poder generar estrategias puntuales que contribuyan a la competitividad de los diferentes segmentos de las microempresas del municipio de Arauca.

7.2. Recomendaciones

Es fundamental que el gobierno, los gremios y la academia se unan en pro de la competitividad de las microempresas del municipio de Arauca, que articulen sus acciones y estrategias para que haya un mayor impacto en la ejecución de estas y no se realicen de manera aislada llegando a una menor población. Que este trípode converja en punto de apoyo y de interacción constante en beneficio de las microempresas.

Es necesario un mayor compromiso por parte de las diferentes instituciones públicas y privadas para que realicen alianzas interinstitucionales en pro del fortalecimiento del tejido empresarial del municipio de Arauca, especialmente de las microempresas, ya estas constituyen un papel muy importante en la economía local.

Generar estrategias de educación, información y comunicación por parte de las instituciones públicas y privadas para dar a conocer los diferentes programas y servicios que se enfocan hacia el fortalecimiento microempresarial tanto técnico como financiero, buscando que lleguen a cada uno de los actores involucrados y no sigan quedando en el papel sino que logren beneficiar un sinnúmero de microempresarios araucanos.

En este momento la economía del municipio de Arauca aún se mueve alrededor de los recursos provenientes de regalías, aunque con limitaciones, ya que los recursos de regalías que desee invertir el municipio pertenecen al nuevo sistema general de regalías y por ende, la administración municipal debe generar proyectos para ser aprobados por el Órgano Colegiado de Administración y Decisión - OCAD, por ello es fundamental que se generen estrategias de impacto hacia el tejido empresarial del municipio, especialmente hacia las microempresas, buscando alcanzar niveles competitivos con respecto a otros departamentos.

Es importante que la academia se vincule a través de sus diferentes programas y servicios a la comunidad, propiciando espacios investigativos y de acciones prácticas que coadyuven al fortalecimiento de las microempresas del municipio de Arauca.

A. Anexo: Encuesta aplicada a los microempresarios del sector terciario del municipio de Arauca

Factores que inciden en el éxito de las Microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca



Fecha: Día _____ Mes _____ Año _____

Encuesta No.

Instrumento que permitirá identificar los factores que inciden en el éxito de las microempresas del municipio de Arauca del sector terciario, con mínimo cinco años de existencia. Este estudio hace parte de una Tesis de grado de investigación por parte de Paola Andrea Bautista Martín, estudiante de Maestría en Administración MBA de la Universidad Nacional de Colombia, sede Orinoquía en convenio con la sede Manizales.

La información aquí recolectada será utilizada con fines académicos. El apoyo de los Microempresarios del Municipio de Arauca es de gran importancia, a quienes se les informa y solicita su colaboración en las siguientes preguntas.

Objetivo General: Identificar los factores que inciden en el éxito de las microempresas del municipio de Arauca del sector terciario, con mínimo cinco años de existencia

Componente 1. Caracterización del microempresario araucano.

Objetivo Específico 1: Realizar la caracterización del microempresario araucano.

<p>1. Nombre de la Microempresa: _____ _____</p> <p>2. Nombre del Microempresario: _____ _____</p> <p>3. Estado Civil: Casado _____ Soltero _____ Viudo _____ Unión Libre _____ Separado _____ NS _____ NR _____</p> <p>4. Indique en que rango de edad se encuentra: De 15 a 24 años _____ De 25 a 34 años _____ De 35 a 44 años _____ De 45 a 54 años _____ 55 años o más _____</p> <p>5. Género: Femenino _____ Masculino _____</p> <p>6. Lugar de Nacimiento: Dpto. _____ Ciudad _____ País _____</p> <p>7. ¿Cuál es su nivel educativo más alto alcanzado? Primaria _____ Secundaria _____ Universitario _____ Posgrado _____ Otros _____ ¿Cuáles? _____</p> <p>8. ¿Cómo adquirió usted su negocio? Lo inició usted mismo _____ Lo heredó _____ Lo compró _____ Lo rentó _____ Se lo regalaron _____ Otros _____ SI otros, ¿Cómo? _____ NS _____ NR _____</p>	<p>9. ¿Cuántas horas al día dedica usted a su negocio? _____ horas NS _____ NR _____</p> <p>10. ¿El propietario del negocio reside en el mismo lugar donde funciona el negocio? SI _____ No _____</p> <p>11. ¿Qué hacía usted inmediatamente antes de iniciar este negocio? _____ _____</p> <p>12. ¿Qué lo motivó para iniciar este negocio? _____ _____</p> <p>13. ¿Cuáles son las expectativas que tiene con su negocio? _____ _____</p> <p>14. ¿Cuál fue la fuente principal de dinero para iniciar este negocio? Ahorros propios _____ Ahorros familiares _____ Prestamistas _____ Prestamos de familiares o amigos _____ Bancos _____ Otras fuentes _____ SI otras fuentes, ¿Cuáles? _____ NS _____ NR _____</p> <p>15. ¿Durante el funcionamiento de su negocio cuál ha sido el acceso y utilización del crédito? Solo familiares y amigos _____ Solo prestamistas _____ Solo Proveedor _____ Solo Bancos y financieras _____ NS _____ NR _____</p>
--	---

Factores que inciden en el éxito de las Microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca



Fecha: Día ____ Mes ____ Año ____

Encuesta No.

<p>Componente 2. Programas, aportes y ayudas tendientes a Fortalecer la microempresa araucana.</p> <p>Objetivo Específico 2: Identificar los programas, aportes y ayudas actuales tendientes a fortalecer la microempresa araucana.</p> <p>1. ¿Se ha capacitado en los últimos tres (3) años en temas relacionados con la actividad de su negocio? Si ____ No ____ Si su respuesta es positiva pase a la pregunta 2.</p> <p>2. Indique la fuente de recursos que financió la capacitación: Instituciones del Estado ____ Instituciones Privadas ____ Recursos Microempresarios ____ Otros ____ Cuales _____</p> <p>3. ¿De cuál de las siguientes entidades que apoyan la microempresa, conoce los programas y servicios? Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ____ Fomipyme ____ Bancoldex ____ SENA ____ Colciencias ____ Finagro ____ Fondo Nacional de Garantías ____ Ministerio de Agricultura Y Desarrollo Rural ____ Ministerio de Ambiente, Vivienda Y Desarrollo Territorial ____ Proexport ____ Banco Agrario ____ Corporación para el Desarrollo de las Microempresas –CDM DNP ____ ACOPI ____ CONAMIC ____ Ninguna ____</p> <p>4. Señale de cuál de las siguientes entidades del municipio de Arauca que apoyan las microempresas conoce sus programas y servicios: Fundación el Alcaraván ____ IDEAR ____ Cámara De Comercio ____ Ninguna ____</p>	<p>Componente 3. Factores de Éxito.</p> <p>Objetivo Específico 3: Identificar los factores de Éxito de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia.</p> <p>1. Indique el nivel de importancia que tienen los siguientes factores para el éxito de su microempresa: Siendo Nada Importante (1) y Muy Importante (5)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr><td>Oferta de productos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>El éxito de mercado</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Comunicación efectiva en la empresa</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Relaciones con los clientes</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Moral de la empresa</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Eficiencia de las operaciones</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La estabilidad financiera</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Gestión estratégica</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La edad de la empresa</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>El tamaño de la empresa</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La motivación del propietario</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La gestión del conocimiento</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La competencia</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Los proveedores</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p>Otros ____ ¿Cuáles? _____ _____ _____</p>	Oferta de productos	1	2	3	4	5	El éxito de mercado	1	2	3	4	5	Comunicación efectiva en la empresa	1	2	3	4	5	Relaciones con los clientes	1	2	3	4	5	Moral de la empresa	1	2	3	4	5	Eficiencia de las operaciones	1	2	3	4	5	La estabilidad financiera	1	2	3	4	5	Gestión estratégica	1	2	3	4	5	La edad de la empresa	1	2	3	4	5	El tamaño de la empresa	1	2	3	4	5	La motivación del propietario	1	2	3	4	5	La gestión del conocimiento	1	2	3	4	5	La competencia	1	2	3	4	5	Los proveedores	1	2	3	4	5
Oferta de productos	1	2	3	4	5																																																																																
El éxito de mercado	1	2	3	4	5																																																																																
Comunicación efectiva en la empresa	1	2	3	4	5																																																																																
Relaciones con los clientes	1	2	3	4	5																																																																																
Moral de la empresa	1	2	3	4	5																																																																																
Eficiencia de las operaciones	1	2	3	4	5																																																																																
La estabilidad financiera	1	2	3	4	5																																																																																
Gestión estratégica	1	2	3	4	5																																																																																
La edad de la empresa	1	2	3	4	5																																																																																
El tamaño de la empresa	1	2	3	4	5																																																																																
La motivación del propietario	1	2	3	4	5																																																																																
La gestión del conocimiento	1	2	3	4	5																																																																																
La competencia	1	2	3	4	5																																																																																
Los proveedores	1	2	3	4	5																																																																																

Factores que inciden en el éxito de las Microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca



Fecha: Día ____ Mes ____ Año ____

Encuesta No.

--	--

Componente 4. Factores de Competitividad de las microempresas del sector terciario del municipio de Arauca

Objetivo Específico 4: Realizar un análisis de competitividad de las microempresas del sector terciario con mínimo cinco años de existencia en el municipio de Arauca con base en el diamante de la competitividad de Porter.

A continuación se presenta una lista de atributos que podrían contribuir a la competitividad del sector terciario, para cada uno de ellos Indique el nivel de importancia que tienen, utilizando una escala de 1 a 5, Siendo Nada importante (1) y Muy Importante (5):

<p style="text-align: center;">I. Condiciones de los Factores</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Cantidad de Mano de Obra</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Disponibilidad de Mano de Obra</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Formación de la mano de obra</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Experiencia de la Mano de Obra</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Costo de la Mano de Obra</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Costo de los créditos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Facilidad para acceder a recursos financieros (Crédito)</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Costo de los Servicios Públicos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Costo del Arriendo</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">II. Condiciones de la Demanda</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Exigencia de los clientes</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Sofisticación de los clientes</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Nivel de educación de los clientes</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Nivel de Información y experiencia de los clientes</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">III. Sectores Afines y de Apoyo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Cantidad de Proveedores</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Calidad de Proveedores</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Oportunidad de Proveedores</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	Cantidad de Mano de Obra	1	2	3	4	5	Disponibilidad de Mano de Obra	1	2	3	4	5	Formación de la mano de obra	1	2	3	4	5	Experiencia de la Mano de Obra	1	2	3	4	5	Costo de la Mano de Obra	1	2	3	4	5	Costo de los créditos	1	2	3	4	5	Facilidad para acceder a recursos financieros (Crédito)	1	2	3	4	5	Costo de los Servicios Públicos	1	2	3	4	5	Costo del Arriendo	1	2	3	4	5	Exigencia de los clientes	1	2	3	4	5	Sofisticación de los clientes	1	2	3	4	5	Nivel de educación de los clientes	1	2	3	4	5	Nivel de Información y experiencia de los clientes	1	2	3	4	5	Cantidad de Proveedores	1	2	3	4	5	Calidad de Proveedores	1	2	3	4	5	Oportunidad de Proveedores	1	2	3	4	5	<p style="text-align: center;">IV. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="6" style="text-align: center;">Estrategia</td></tr> <tr><td colspan="6">Las estrategias de las microempresas:</td></tr> <tr><td>- Se basan en la reducción de costos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>- Se basan en la calidad de sus productos</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>- Están orientadas hacia algún segmento del mercado</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td colspan="6" style="text-align: center;">Estructura</td></tr> <tr><td>Estructura organizativa eficiente</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Estructura organizativa Flexible</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td colspan="6" style="text-align: center;">Rivalidad</td></tr> <tr><td>La competencia entre las microempresas es fuerte</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La competencia entre las microempresas es débil</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La competencia existente local</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>La competencia existente externa</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">V. Gobierno Municipal</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Eficacia del gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las microempresas</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>El conjunto de servicios prestados por el gobierno</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table> <p style="text-align: center;">MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION</p>	Estrategia						Las estrategias de las microempresas:						- Se basan en la reducción de costos	1	2	3	4	5	- Se basan en la calidad de sus productos	1	2	3	4	5	- Están orientadas hacia algún segmento del mercado	1	2	3	4	5	Estructura						Estructura organizativa eficiente	1	2	3	4	5	Estructura organizativa Flexible	1	2	3	4	5	Rivalidad						La competencia entre las microempresas es fuerte	1	2	3	4	5	La competencia entre las microempresas es débil	1	2	3	4	5	La competencia existente local	1	2	3	4	5	La competencia existente externa	1	2	3	4	5	Eficacia del gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las microempresas	1	2	3	4	5	El conjunto de servicios prestados por el gobierno	1	2	3	4	5
Cantidad de Mano de Obra	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Disponibilidad de Mano de Obra	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Formación de la mano de obra	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Experiencia de la Mano de Obra	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Costo de la Mano de Obra	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Costo de los créditos	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Facilidad para acceder a recursos financieros (Crédito)	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Costo de los Servicios Públicos	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Costo del Arriendo	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Exigencia de los clientes	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Sofisticación de los clientes	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Nivel de educación de los clientes	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Nivel de Información y experiencia de los clientes	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Cantidad de Proveedores	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Calidad de Proveedores	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Oportunidad de Proveedores	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Estrategia																																																																																																																																																																																											
Las estrategias de las microempresas:																																																																																																																																																																																											
- Se basan en la reducción de costos	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
- Se basan en la calidad de sus productos	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
- Están orientadas hacia algún segmento del mercado	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Estructura																																																																																																																																																																																											
Estructura organizativa eficiente	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Estructura organizativa Flexible	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Rivalidad																																																																																																																																																																																											
La competencia entre las microempresas es fuerte	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
La competencia entre las microempresas es débil	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
La competencia existente local	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
La competencia existente externa	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
Eficacia del gobierno para apoyar indirectamente la competitividad de las microempresas	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						
El conjunto de servicios prestados por el gobierno	1	2	3	4	5																																																																																																																																																																																						

B. Anexo: Listado de microempresas encuestadas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del Municipio de Arauca

Listado Microempresas con mínimo cinco años de existencia del Sector Terciario del Municipio de Arauca

ITEM	RACIONAL SOCIAL	NOMBRE MICROEMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	EMAIL	CUIDAD	FEC INTR	FEC RENOV	CODIGO_CIU	AÑOS FUN	ACTIVIDAD PRINCIPAL REGISTRADA
1	TORRES CONTRERAS ISRAEL	PAPELERIA LA HORMIGUITA	CL 12 No. 12-52 B. MERIDIANO.	0		ARAUCA	20000802	20120221	9 6524402	9	VENTA FORMORIZADA DE UTILES Y PAPELERIA DE ESCRITORIO-LIBROSOO
2	COLUNA TINEO NELLY ESTRELLA	BOUTIQUE VIBAGE	CL 15 No. 16-55 LOCAL 3	8854844		ARAUCA	20000620	20120323	9 6524103	9	VENTA DE ROPA PARA DAMAS Y CABALLEROS. COMPRA VENTA DE MATERIALES
3	TAVUR VILARDO MINELLA	ALMACEN MECCLAPINT	CL 15 No. 16-59	0		ARAUCA	20000304	20120217	9 6524200	9	VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS Y PINTURAS VARIOS
4	OSDA BUITRAGO NETDA	TIENDA LOS TRES ASSES	CL 28 No. 16-02	8850540		ARAUCA	19850213	20120228	24 6521102	24	VENTA DE VIVERES EN GENERAL VARIADOS
5	GANVEDRA ROJAS MARIA DEL CARMEN	RESTAURANTE DOÑA CARMEN	CRA 12 No. 16-17B AMERICAS	8857354		ARAUCA	19930217	20120330	20 6552100	20	EXPENDIO DE ALIMENTACION. VENTA DE TODA CLASE DE COMIDAS REFRIGE
6	VEGA PENA HECTOR MANUEL	ELECTROLINOS ARAUCA	CR 17 No. 19-24	8851355		ARAUCA	20000612	20120215	8 6524104	8	VENTA SUMINISTRO MONTAJES DE MATERIALES ELECTRICOS
7	BERNARDO DE VEGANCE GLORIA ISABEL	RICA TENTACION	CR 15 No. 17-24	8853255		ARAUCA	19950422	20120202	13 0524101	13	SERVICIO DE COMIDAS VENTA DE TORTAS Y DELICATESOS REFRIGERIOS
8	TOVAR ROS CLAUDIA YINETH	ONE UP	CR 20 No. 17-55	8859957		ARAUCA	20070327	20120207	5 6521902	5	VENTA DE ROPA EN DISTINTAS MARCAS. VENTA DE ZAPATOS BOLSOS Y MAR.
9	MONTEVERDE RODRIGUEZ JOHNNY ALBERTO	SERVICIOS BANEXPRESS	CR 20 No. 18-41	8854411		ARAUCA	20000514	20120209	6 6JF1900	6	RECAUDO DE FACTURACION SERVICIOS PUBLICOS Y COMPLEMENTARIOS TRA
10	MAFLA ZULLUAGA JORGE ALBERTO	TAPIZADOS ARAUCA	CR 22 No. 22-48 BARRIO 7 DE AGOSTO	0		ARAUCA	20070113	20120219	5 6550200	5	TAPICERIA DE MOTOS LUJOS Y ACCESORIOS PARA MOTOS
11	BUITRAGO YARRURO LUZ ENITH	VARIADOS EL HOGAR	CR 20 No. 21-63	0		ARAUCA	20000708	20120314	6 6523708	6	VENTA DE REPUESTOS Y REPARACION DE ARTICULOS DEL HOGAR CRISTALERI
12	VARGAS DUEBES DORIO	MUEBLERIA LA 20 MIRAMAR	CR 20 No. 24-37	8858058		ARAUCA	20060118	20120228	6 6523600	6	COMPRA Y VENTA DE MUEBLES PARA EL HOGAR.
13	CACERES FLOREZ NIDIA BELIAS	SALA DE BELLEZA EDITH CAMPERO	CL 20 No. 23-03	8852443		ARAUCA	20060828	20120315	5 0530200	5	PELUQUERIA PARTES ELECTRICAS PARA VEHICULOS
14	COTRINA BARON LISIA	ESTACION DE SERVICIO LAG	CR 16 No. 22-07	0		ARAUCA	20060517	20120222	5 6560200	5	ESTACION DE SERVICIO AUTOMOTRIZ DESTINADA AL ALMACENAMIENTO DIGTR
15	REY CHAPARRO JOSE EDGAR	TODO FILAS	CR 19 No. 10-126	8852377	todo@tag@arff	ARAUCA	20000517	20120213	6 6405200	6	COMERCIALIZACION DE MERCANCIAS AL MAYOR Y DETAL
16	DEVA CRUZ ALEXANDER	LA CASA DEL ACEITE	CR 21 No. 16-60	8855247	mbi.com	ARAUCA	20000813	20120302	11 642104	11	QUIMISTROS DE E VENTA DE ACEITES Y LUBRICANTES
17	CRIZ RODRIGUEZ LUIS ENRIQUE	EL MUNDO DE LAS MARAVILLAS	CR 16 No. 19-24	8855219		ARAUCA	20030313	20120325	9 6500200	9	FILTROS NEUMATICOS Y SERVICIO DE PINTERIA JUGUETERIA JOYERIA FANTASIA.
18	BRIBEZ FLOREZ MARIA ELENA	CALZADO STIVEN	CR 20 25A-26	8851872		ARAUCA	20030502	20120329	8 6523905	8	VENTA DE CALZADO.
19	CASTILLA ACOSTA YANET	VALES ARAUCA LTDA	CR 20 No. 25-67	8857037	araucathigh@arff	ARAUCA	20000620	20120313	10 6395004	10	PRESTAR SERVICIOS Y ASESORIAS PARA OBTENCION DE PASAPORTES VISA
20	ROJAS SANTOYO NELLY	CASETA LA 12	CL 22 No. 19-49	8854950	araucathigh@arff	ARAUCA	20000620	20120313	10 6395004	10	VENTA DE CERVEZA GASEOSAS JUGOS CERVEZA CIGARRILLOS
21	RODRIGUEZ MIBOZTUUA		CL 12 No. 15-49	0		ARAUCA	20090611	20120711	9 6522200	9	

Paola Andrea Bautista Martín

Listado Microempresas con mínimo cinco años de existencia del Sector Terciario del Municipio de Arauca

ITEM	RAZON_SOCIAL	NOMBRE_MICROEMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	MAIL	CIUDAD	FEC MATR	FEC-RENO	AÑOS FUN CIONAMIE NTO	CODIGO_CIIU	ACTIVIDAD_PRINCIPAL_REGISTRADA
22	LOPEZ DAZA MILDRE	AGUA Y REFRESCOS MANANTIAL	CL 23 No. 28-38	8850267		ARAUCA	20070130	20120201	5	5642204	PRODUCCION Y ENVASADO DE AGUA POTABLE TRATADA EN BOLSAS BOTELLAS
23	MONTOYA PAREDES LUIS ARTURO	TIENDA SAVITAL	CL 18 No. 23-37	8858633		ARAUCA	20060119	20120112	5	6321102	VENTA DE VIVERES AL DETAL
24	ZEA BRAVO WILSON	COPY MAX	CL 19 No. 22-32	8852639		ARAUCA	20040221	20120413	7	6324303	ELEMENTOS Y PAPELERIA UTILES ESCOLARES TEXTOS ESCOLARES COMPU- VENTA DE VIVERES ABARROTES.
25	TOSO YEPES JOSE FERNANDO	TIENDA LA OFERTA	CL 34 No. 29-03	8850735		ARAUCA	19911003	20120203	20	6321102	VENTA DE VIVERES ABARROTES.
26	SANCHEZ CUEVAS OMAR	FRENO PARTES ARAUCA	AVENIDAD RONDON No. 24-39	8854232		ARAUCA	19970403	20120308	14	6302006	COMPRA Y VENTA DE REPUESTOS PARA VEHICULOS Y TODO LO RELACIONADO
27	CACERES MARLENY	PARTES Y TORNILLOS	AV. RONDON 22-03	8857123		ARAUCA	20000228	20120131	11	6303000	TORNILLERIA Y REPUESTO PARA CARRO.
28	CUBILLOS MARTINEZ ROSALBA.	TIENDA LA DULZURA	CL 14 N. 22-26	8861184		ARAUCA	19960422	20120229	15	6321102	VENTA DE VIVERES ABARROTES Y VERDURAS EN GENERAL
29	SALAZAR DAZA SORETH	TALLER DE JOYERIA ITALIA	CL 21 No. 20-10	8856208		ARAUCA	19990503	20120131	12	6327102	FABRICACION JOYAS COMPRA - VENTA JOYAS VENTA DE RELOJES
30	MEDINA BLANCA FLOR MARIA ZAMBRANO FUERTA JAIRO	ALMACEN PARAISO LOCAL 40	CENTRO COMERCIAL SAN ANDRESITO LOCAL 40	0		ARAUCA	19990325	20120222	22	6523200	COMPRA VENTA DE MERCANCIA EN GENERAL
31	BARRIENTOS DE GORIANO LIGIA ROSA	TALABARTERIA LA NUEVA	CL 15 No. 23-65	8853245		ARAUCA	20020123	20120504	10	6523403	FABRICACION DE ARTICULOS PARA TALABARTERIA.
32	ALARCON GONZALEZ GERSON ERICH	PERFUMERIA CARTIER	CL 19 No. 18-73	8852575		ARAUCA	20020803	20120227	9	6513503	PERFUMERIA Y DETALLES GRABACION DE CUNAS CO'S
34	DALLEMAN SARMIENTO MARIA ISABEL	PRODUCCIONES LOBITO	CR 24 13-35 B SANTA TERESITA	8855814	icblol@arcan@ attmail.com	ARAUCA	20040316	20120601	8	K743001	CASSETTE AMPLIFICACION DE SONIDO VENTAY ELABORACION Y PREPARACION DE PIZZAS COMIDA EN GENERAL CINE BAR.
35	SIERRA HERNANDEZ GONZALO	PIZZERIA GRUPY	CL 21 No. 24-87	8852025		ARAUCA	19990927	20120622	22	H552100	VENTA DE PRODUCTOS LACTEOS VIVERES EN GENERAL VENTA DE ELECTRO
36	LINDARTE BARON FERNEL BARBOSA ROZO JAVIER	SUPERMERCADO PROVEEDORA LA MAPORA	CL 18 No. 21-35	8852020		ARAUCA	19990309	20120326	13	6522200	COMERCIO AL POR MENOR DE JUGUETERIA PAPELERIA EN GENERAL
37	FRANCISCO.	DISTRIBUIDORA LINDARTE EXPENDIO DE CARNE LA VAGUERA	CL 19 No. 16-73 B CRISTRO REY	8854303		ARAUCA	20000216	20120130	11	6523906	VENTA DE CARNES RES Y CERDO
38	LOPEZ EVARISTA	TIENDA SANTA TERESITA	CL 15 No. 17-45	8852039		ARAUCA	19960416	20120330	15	6522300	VENTA DE VIVERES LICORES REFRESCOS
39	BRICEBO SANCHEZ ALFONDO JOSE	TIENDA BARRANQUILLITA	CL 14 No. 22-44 CL 22 AV. 5 ESQUINA	8851179		ARAUCA	19880222	20120116	23	6521102	VENTA DE VIVERES Y REFRESCOS.
40	BERMON LOZANO ANTONIO JOSE	REFUESTOS PARA MOTOS Y AUTOMOTORES	CL 13 No. 15-121	8851532		ARAUCA	19940329	20120330	18	6521102	COMPRA Y VENTA DE RESPUESTOS PARA AUTOMOTORES.
41	PADILLA VELANDIA JUAN DE JESUS	EBANISTERIA Y CARPINTERIA CHICUELIN	CL 13 No. 24-258	8850190		ARAUCA	20050127	20120416	7	6503001	FABRICACION Y REPARACION DE MUEBLES DE MADERA DIVISIONES EN ALU-
42	DIAZ ARIAS LAURENTINO	TIENDA MELIAMAR	CL 13 No. 24-258 CHICAL	0		ARAUCA	19890414	20120326	23	K741400	VENTAS AGUAS PORTABLES VARIOS ENVASE Y ARTICULOS CANASTA FAMILIAR
						ARAUCA	19890326	20120221	22	H553000	

Listado Microempresas con mínimo cinco años de existencia del Sector Terciario del Municipio de Arauca

ITEM	RAZON SOCIAL	NOMBRE MICROEMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	MAIL	CUIDADO	FEC MATR	FEC RENOV	AÑOS SIN COMMIEN TO	CODIGO_CIBU	ACTIVIDAD PRINCIPAL REGISTRADA
43	YUSTRE GARCIA HERMES RAMON	SERVICIOS ARAUCA	CL 15 No. 22-36	8853054	servicios@hotmai.com	ARAUCA	20010115	20120325	11	8541100	PRESTACION DE SERVICIOS DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA PRESTACION DE
44	SOLANO MORENO EDUARDO	CREDITOS SLOMEYCO	CL 15 16-50	8854250		ARAUCA	19990902	20120321	18	6523500	COMPRA Y VENTA DE ELECTRODOMESTICOS
45	LOPEZ GARCIA ELKIN ALEXI	LUBRICANTES LA RONDON	CR 15 No. 21-40	8852714		ARAUCA	20060628	20120410	5	6505200	VENTA DE LUBRICANTES EN GENERAL VENTA DE FILTROS/ACEITES COMBUS
46	COLINA DE ZOCADAGUI NELLY MARINA	MAC POLLO	CL 24 N. 20-10	8856072		ARAUCA	19990430	20120415	15	4552100	VENTA DE POLLO A LA BROSTER VENTA DE ALIMENTOS Y REFRIGERIOS
47	GOMEZ CUEVAS GERARDO ALFONSO	AUTOLAVADO MICHELIN	CL 22 No. 18-47	8855125		ARAUCA	19991104	201203901	12	6502002	SERVICIO DE AUTOLAVADO PARQUEADERO Y MONTALLANTAS LAB 24 HORAS V
48	ARIAS MANTILLA LUIS RODOLFO	DEPORTIVOS ASB	CL 12 No. 15-92	8854335		ARAUCA	20010423	201203901	10	6513903	VENTA DE IMPLEMENTOS DEPORTIVOS
49	TORRES RINCON JOSE BENJAMIN	CAMBIO JB	CL 15 No. 15-09	8857269	josebenjamin@res7-hotmail.c om	ARAUCA	20060102	20120306	6	6571600	ACTIVIDADES DE LOS PROFESIONALES DE COMPRA Y VENTA DE DIVISAS ENE
50	URIBE VEGA MIGUEL ANGEL	CENTRO AUTORIZADO AUTECO	CL 14 No. 20-24	8857269		ARAUCA	20010406	20120322	10	6504000	COMERCIO VENTA DE REPUESTOS MANTENIMIENTO DE MOTOCICLETAS Y SUS
51	DIAZ GONZALEZ CARMEN	PAPELERIA Y SUMINISTROS CARMEN	CR 24 19-12 LA ESPERANZA	8857845		ARAUCA	19970627	20120304	14	6524102	SUMINISTRO DE ELEMENTOS DE PAPELERIA UTILES DE ESCRITORIO FERRE
52	CAPACHO GOMEZ LUIS DAVID	DRUGERIA SAN LUIS	CR 21 No. 15-42	8854936		ARAUCA	19890814	20120313	23	6523103	VENTA DE MEDICINAS USO HUMANO AGROPECUARIA PEZA Y ZOOCRIA
53	ALVAREZ LOPEZ LUZ DARY	EL SURTIDOR ELECTRICO	CR 21 No. 22-59	8854492		ARAUCA	20040513	20120314	7	6742104	VENTA DE MATERIALES ELECTRICOS Y TODO LO RELACIONADO SERVICIOTEC
54	SANCHEZ GUMBITA JOSE JOAQUIN	FERRETERIA JOACO	CR 368 14A-33	8852920		ARAUCA	20000829	20120321	11	6524102	VENTA MATERIALES DE CONSTRUCCION FERRETERIA COMERCIO LA DETAL
55	MEJIA MARTINEZ JORGE ELIECER	TIENDA DOÑA ICE	CR 10 No. 20-50	8854100		ARAUCA	19911028	20120326	20	6521102	VENTA DE VIVERES EN GENERAL REPUESTOS
56	LAZARO CHINCHILLA LUZ EDITH ESPERANZA	MAQUI MOTOS	CR 20 No. 24-45	8854475		ARAUCA	20051103	20120322	6	6516101	VENTA DE MAQUINARIA AGRICOLA
57	TARAZONA BARRERA	RESTAURANTE LA PAUSA	CL 26A CON CR 21	0		ARAUCA	19990323	201203902	12	4552100	VENTA DE COMIDAS
58	ALVARADO GARCIA JUAN CARLOS	MINIMERCADO MITESORO	CR 19 CON CL 23 EDOQUINA	8854491		ARAUCA	19940429	20120325	17	6512503	VENTA DE PRODUCTOS CARNICOS: CARNE DE RES POLLO Y CERDO CARNESF
59	BERRIO RESTREPO DIANA MARIA	AQUILES SHOES	CR 20 No. 17-60 CL 7 6-26SUR	8857312	dimabebo@ho tmail.com	ARAUCA	20030924	20120411	8	6741400	VENTA DE CALZADO BOLSOS PARA DAMAS ROPA ACCESORIOS PERFUIMERIA
60	SANCHEZ RABELO CAROLINA	EL CABRESTO	BRISAS DEL LLANO	8855951		ARAUCA	20040306	20120331	8	6521102	VENTA DE BIBERES EN GENERAL
61	DELGADO SUATIBONZA JOSE HUMBERTO	J.A.H.	CR 27 N. 13-84	0		ARAUCA	20060209	20120315	5	6504000	REPARACION Y MANTENIMIENTO DE MOTOS
62	JIMENEZ ROMERO SONIA	MAGI PINTURAS ARAUCA	CR 24 No. 17-66	0		ARAUCA	20040120	20120329	8	6523600	COMPRA Y VENTA DE PINTURAS Y ACCESORIOS: BROCHAS PINCELES EQUIP

Listado Microempresas con mínimo cinco años de existencia del Sector Terciario del Municipio de Arauca

ITEM	RAZON_SOCIAL	NOMBRE_MICROEMPRESA	DIRECCION	TELEFONO	MAIL	CIUDAD	FEC.MATR.	REC.RENO	AÑOS_FUN CIONAMEN TO	CODIGO_CIU	ACTIVIDAD_PRINCIPAL_REGISTRADA
63	CRUZ FIGUEROA FRANCISCO	DROGUERIA SAN FRANCISCO	CR. 30 N. 27-34	8851679		ARAUCA	19871003	20120223	24	6523103	DESFACHO DE DROGAS USO HUMANO COSMETICOS PERFUMERIA
64	PINZON DE MONROY ALBERTINA	FLORISTERIA EL PARAISO	CL. 21 No. 16-67	8855260		ARAUCA	19881134	20120312	23	6523908	FLORISTERIA
65	PEÑA DE GAMBOSA LUZ MARINA	LA CASA DEL TORNILLO	AV. BONDIN 19-07	8852818		ARAUCA	19870132	20130118	24	6503901	COMERCIO DE PIEZAS PARTES (AUTO PARTES) Y ACCESORIOS(LUJOS) PARA
66	MALDONADO CORONADO MARIA TERESA	ERIAN BABY	CL. 18 N. 23-33	8856805		ARAUCA	20000136	20120229	12	K741201	COMERCIO AL DETAL UTILILES DE PAPELERIA REGALOS PARA TODA OCAASION
67	GUARIN ROMERO CARMEN DEGRUCE	DROGUERIA ANDREA	CL. 17 N. 21-51	8856260		ARAUCA	19930702	20120217	18	6523103	COMPRA Y VENTA DE DROGAS PRODUCTOS FARMACEUTICOS. COSMETICOS

Bibliografía

Cámara de Comercio de Arauca. (5 de Junio de 2007). CCA. *Censo Empresarial 2007*. Arauca, Arauca, Colombia.

Camara de Comercio de Arauca. (31 de Diciembre de 2011). CCA. *Balance de la Economía 2011*. Arauca, Arauca, Colombia.

Colciencias. (19 de Junio de 2009). *Departamento Nacional de Planeacion*. Recuperado el 24 de Abril de 2013, de https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/Presentaciones/5_Colciencias.pdf

COMPITE, C. P. (2012). *Consejo Privado de Competitividad*. Recuperado el 15 de 10 de 2012, de http://www.compite.com.co/site/competitividad/?explanatory_dictionary_alphabet_letter=C

Congreso de Colombia. (2 de agosto de 2004). *Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA*. Recuperado el 13 de Octubre de 2009, de http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905_2004_MIPYMES.pdf

Daniel, R. D. (septiembre - octubre de 1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111-121.

Giraldo R., Beatriz Elena. (Abril de 2007). *Estadísticas de la Microempresa en Colombia: Analisis Comparativo 1990-2005*. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, de Corporacion para el Desarrollo de las Microempresas :

<http://www.microempresas.com.co/portal/observatorio/ESTADISTICASMICROEMPRESA-Revisfinal.pdf>

Gracia, H. M. (2008). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones. *TEMAS de ciencia y tecnología*, 12(36), 12-24.

Municipio de Arauca. (17 de mayo de 2012). *Municipio de Arauca*. Recuperado el 10 de 01 de 2013, de <http://arauca-arauca.gov.co/planeacion.shtml?apc=plPlan%20de%20Desarrollo%20Municipal-1-&x=2825190>

Neira, O. F. (2006). Elementos para el estudio de la microempresa latinoamericana. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*(043), 153-174.

Observatorio de la Microempresa. (abril de 2007). *Sistemas de Consulta: Estadísticas del Sector Microempresas*. Recuperado el 12 de Octubre de 2009, de Corporacion para el Desarrollo de las Microempresas: <http://www.microempresas.com.co/portal/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=29>

Sánchez, A. A., & Bañón, A. R. (septiembre-Diciembre de 2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review: Actualidad Economica*, 38-51.

Santana, F. B., Velázquez, J. A., & Martel, M. C. (julio-diciembre de 2006). Factores del Crecimiento Empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 43-56.

Sen, B.A. & Taylor, R. (2007). Determining the information needs of small and medium-sized enterprises: a critical success factor analysis. *Information*

Research, 12(4), Paper 329. Available at <http://informationr.net/ir/12-4/paper329.html>.

Vasquez, C. O. (6 de Noviembre de 2002). *Scientific electronic library online*. Recuperado el 10 de Abril de 2010, de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n85/v18n85a02.pdf>