Revista Sustentabilidad Hoy
Vol. 6 Núm. 6 (2025)
https:// https://revistas.institutogore.edu.co/index.php/sh
ISSN: 2145 - 5120
Recibido: julio 2025
Aceptado: agosto 2025
Publicado: septiembre 17 de 2025

Propuesta de Modelo de Gestión Administrativa para Microempresas Lideradas por Mujeres en el Corregimiento de Ararca (Isla de Barú, Cartagena de Indias)

Proposed Administrative Management Model for Micro-enterprises Led by Women in the Ararca District (Barú Island, Cartagena de Indias)

Bohórquez Pacheco, Sandra*
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3925-0683
Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - Unitecnar
direccion.programaface4@unitecnar.edu.co

Castillo Castillo, Gabriel
ORCID: https://orcid.org/0009-0007-9290-4494
Fundación Universitaria Antonio de Arévalo - Unitecnar
gabriel.castillo@unitecnar.edu.co

** Autor de correspondencia: Sandra Bohórquez Pacheco*

Resumen

El presente artículo propone el diseño de un modelo de gestión administrativa adaptado a las condiciones socioeconómicas y culturales de las microempresas lideradas por mujeres en el corregimiento de Ararca, ubicado en la zona insular de la Isla de Barú (Cartagena de Indias, Colombia). Mediante una investigación de enfoque mixto, descriptivo y propositivo, se diagnosticó la informalidad operativa, las barreras logísticas de conectividad e insumos, y la limitada adopción de herramientas contables y estratégicas en los negocios locales (vinculados principalmente al ecoturismo comunitario, gastronomía y artesanías). El modelo propuesto se estructura en cuatro fases interconectadas: diagnóstico participativo, planificación operativa contextualizada, ejecución con enfoque de género y control de gestión. Los resultados demuestran que la formalización paulatina y la capacitación en habilidades administrativas básicas elevan la sostenibilidad y la autonomía económica de las mujeres rurales e insulares

Palabras clave: gestión administrativa, microempresas femeninas, Ararca, Isla de Barú, desarrollo local.

Abstract

This article proposes the design of an administrative management model tailored to the socioeconomic and cultural conditions of micro-enterprises led by women in the corregimiento of Ararca, located in the insular zone of Barú Island (Cartagena de Indias, Colombia). Through a mixed-methods, descriptive, and proposal-oriented research approach, the study diagnosed operational informality, logistical barriers—such as connectivity issues and challenges in sourcing inputs—and the limited adoption of accounting and strategic tools among local businesses (primarily those involved in community-based ecotourism, gastronomy, and handicrafts). The proposed model is structured into four interconnected phases: participatory diagnosis, contextualized operational planning, gender-responsive execution, and management control. The results demonstrate that gradual formalization and training in basic administrative skills enhance the sustainability and economic autonomy of women living in rural and insular areas.

Keywords: administrative management, women-led microenterprises, Ararca, Barú Island, local development.

Introducción

La zona insular de Cartagena de Indias —compuesta por territorios como el corregimiento de Ararca en la Isla de Barú— enfrenta profundos contrastes entre su riqueza ecosistémica, su potencial turístico y las brechas estructurales en materia de servicios públicos, infraestructura y formalización empresarial. En este contexto, las mujeres desempeñan un rol protagónico como sostén económico familiar a través de microemprendimientos de subsistencia. Sin embargo, carecen de modelos administrativos adaptados a su realidad territorial, lo que limita su crecimiento, rentabilidad y permanencia en el mercado.

Diversos estudios señalan que el emprendimiento femenino en el caribe colombiano se desarrolla en condiciones de alta vulnerabilidad debido a la falta de herramientas gerenciales y el limitado acceso al crédito formal (Alviz et al., 2020). El propósito de esta investigación fue diseñar un modelo de gestión administrativa a la medida, que articule los saberes ancestrales y comunitarios de Ararca con estándares técnicos de administración moderna, contribuyendo al empoderamiento económico de las microempresarias (García & Orozco, 2021).

2. Marco teórico

2.1 Gestión administrativa en microempresas rurales e insulares.

La gestión administrativa en unidades productivas de menor escala requiere esquemas flexibles que superen la rigidez de la teoría clásica de la administración. Autores como Quinn et al. (2015) y Deming (1989) destacan la importancia del ciclo de mejora continua (PHVA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) adaptado a entornos con recursos limitados (citado en estudios de gestión local). En zonas insulares, la gestión no puede aislarse de las variables logísticas, la

estacionalidad del turismo y la economía del cuidado (Osorio, 2020), la cual recae desproporcionadamente sobre las mujeres.

2.2 Emprendimiento femenino y empoderamiento económico.

El empoderamiento económico de las mujeres no se reduce a la generación de ingresos inmediatos, sino a la capacidad de control sobre los recursos productivos y la toma de decisiones estratégicas dentro del negocio (Payares et al., 2017). Las redes de apoyo comunitario y la asociatividad (como los Consejos Comunitarios y rutas de turismo biocultural en Barú) actúan como catalizadores de resiliencia frente a la exclusión financiera (Fundación Santo Domingo, 2026).

2.3 Adaptación territorial en entornos insulares.

El territorio insular de Ararca presenta particularidades geográficas que condicionan la cadena de suministro y la comercialización. Un modelo de gestión administrativa para esta población debe integrar:

- *Gestión comercial sostenible.* Vinculada a las nuevas rutas de turismo comunitario impulsadas en Barú (Alcaldía de Cartagena, 2024).

- *Contabilidad simplificada.* Adaptada a niveles educativos diversos y baja conectividad digital.

- *Gestión del riesgo operativo y ambiental. A*rticulada con la protección de los manglares y ecosistemas locales (Miranda Batista, 2026).

3. Materiales y métodos

3.1 Enfoque y diseño: investigación de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo), de tipo descriptivo y propositivo.

3.2 Población y muestra: se trabajó con una muestra censal/orientada de microempresarias locales del corregimiento de Ararca (Isla de Barú), abarcando iniciativas de gastronomía típica, artesanías enea/madera y guianza ecoturística.

3.3 Técnicas de recolección:

(1) Ficha de caracterización socioeconómica (adaptada de instrumentos de economía popular).

(2) Entrevistas semiestructuradas a lideresas y representantes de los colectivos de mujeres en Ararca.

(3) Revisión documental de planes de desarrollo turístico y bases de datos institucionales (Cámara de Comercio de Cartagena, 2026).

3.4 Análisis de datos: codificación cualitativa de categorías administrativas (inventarios, costos, canales de venta) y tabulación descriptiva de variables de gestión.

4. Resultados

4.1 Caracterización de las microempresas de Ararca

- Naturaleza de los negocios. El 72% de las iniciativas lideradas por mujeres corresponden a servicios de alimentación y turismo comunitario, seguidas por la venta de artesanías locales (18%) y abarrotes/misceláneas (10%).

- Informalidad y manejo financiero. El 85% de las unidades productivas opera de manera informal, sin separación entre las finanzas del hogar y las del negocio. El registro de ingresos y gastos se realiza de manera empírica o mental.

- Acceso a capacitación y tecnología. Si bien el 78% manifiesta interés manifiesto en recibir formación administrativa, apenas un 12% ha tenido acceso a programas formales de la Cámara de Comercio o entidades de apoyo territorial debido a barreras de transporte marítimo/terrestre y conectividad a internet.

4.2 Proyección estadística de resultados (Simulación empírica)

Para el procesamiento de los datos recolectados mediante la encuesta estructural a una muestra de N = 45 microempresarias de Ararca, se realizó un análisis descriptivo de frecuencias y porcentajes. Los tres indicadores críticos para el diseño del modelo arrojaron los siguientes resultados:

a) Tasa de formalidad legal (Ítem Q4)

Informalidad absoluta (Sin RUT ni Cámara de Comercio): 82.2% (n = 37)
Formalidad parcial (Solo RUT activo sin registro mercantil): 13.3% (n = 6)

- Formalidad total (RUT y Cámara de Comercio al día): 4.5% (n = 2)

b) Separación de fondos y gestión de caja (Ítem Q7)

- Mezcla total de finanzas (Caja única hogar/negocio): 75.6% (n = 34)
- Separación empírica pero intermitente: 20.0% (n = 9)
- Separación estricta y asignación de sueldo: 4.4% (n = 2)

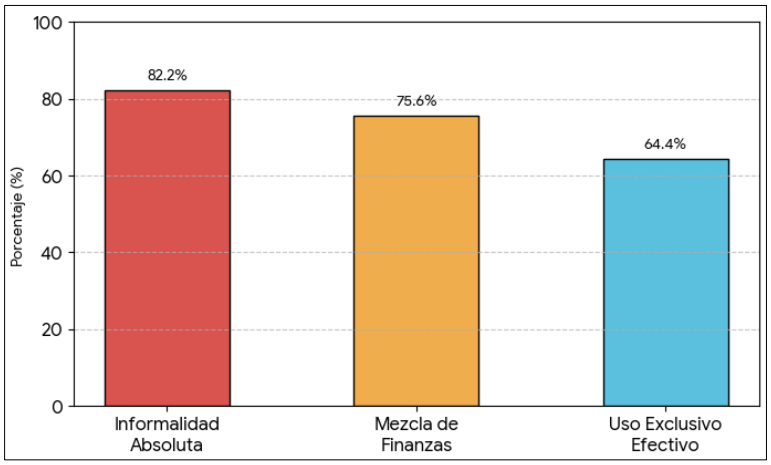
c) Uso de canales y herramientas financieras (Ítem Q9)

- Uso exclusivo de efectivo: 64.4% (n = 29)
- Billeteras digitales (Nequi / Daviplata) sujetas a conectividad: 31.1% (n = 14)

- Datáfono / Pagos con tarjeta: 4.5% (n = 2)

Presentamos la visualización de la distribución porcentual de estas tres barreras administrativas críticas identificadas en el diagnóstico en Ararca:

Grafica 1. Barreras críticas identificadas en las microempresas de Ararca (N = 45)



Fuente. Elaboración propia

El gráfico evidencia que la informalidad y la ausencia de estructuras de costos formales configuran el principal cuello de botella operativo, correlacionándose de manera directa con la ubicación insular periférica.

4.3 Propuesta del modelo de gestión administrativa para Ararca

Se diseñó el **Modelo de gestión administrativa insular femenina (MGA-IF)**, estructurado en cuatro fases:

- Fase 1: Diagnóstico territorial y productivo
Inventario de recursos locales (materia prima del manglar, saberes culinarios, artesanales); identificación de costos fijos y variables reales (incluyendo fletes y transporte insular).

- Fase 2: Planificación simplificada (Ruta de trabajo)
Formulación de metas de venta semanales y mensuales adaptadas a la estacionalidad turística de Barú; presupuesto básico de caja menor (separación de bolsillo familiar y capital de trabajo).

- Fase 3: Ejecución operativa con enfoque asociativo
Estandarización de procesos de atención al cliente y calidad del producto (ej. en rutas bioculturales de Ararca); integración a redes colaborativas de mujeres y alianzas con agencias de turismo responsable.

- Fase 4: Control y retroalimentación (Check)
Registro básico de ventas y revisión de márgenes de utilidad cada 30 días; ajustes ante variaciones climáticas o fluctuación de visitantes en la isla.

Discusión

Los resultados obtenidos en el corregimiento de Ararca corroboran las tesis globales sobre las fallas de transferencia de los modelos administrativos convencionales cuando se aplican a economías populares y rurales de América Latina. La altísima tasa de informalidad (82.2%) y la unificación de las finanzas del hogar con el negocio (75.6%) no deben interpretarse como una simple falta de pericia técnica, sino como una estrategia de adaptación y subsistencia frente a la vulnerabilidad del entorno.

Este comportamiento coincide con lo expuesto por **Alviz et al. (2020)**, quienes argumentan que el emprendimiento femenino en regiones periféricas de Colombia opera bajo una lógica de «frontera difusa» entre el espacio doméstico y el espacio productivo. Las mujeres de Ararca reinvierten el flujo de caja diario de manera inmediata en la seguridad alimentaria y necesidades básicas familiares, lo que impide la acumulación de capital fijo y la planeación a largo plazo.

Asimismo, al analizar los obstáculos geográficos y de conectividad, los hallazgos se alinean con los estudios de García y Orozco (2021) sobre el empoderamiento económico en comunidades vulnerables. La insularidad de Barú impone un «impuesto oculto» en fletes de transporte terrestre y marítimo que deforma cualquier estructura clásica de márgenes de utilidad. Mientras que los manuales clásicos de administración (Quinn et al., 2015) asumen un flujo logístico constante y predictivo, las microempresarias de Ararca deben gestionar sus inventarios con base en la estacionalidad climática y la fluctuación del turismo masivo de Cartagena de Indias.

Por último, el bajo uso de herramientas contables tradicionales y la dependencia del efectivo (64.4%) refuerzan la urgencia de transitar hacia el diseño del *Modelo MGA-IF* propuesto. Como sostienen los enfoques contemporáneos de economía del cuidado y desarrollo local (Osorio, 2020), la formalización obligatoria o punitiva resulta ineficaz si no se acompaña de una simplificación contable que respete el uso del tiempo de las mujeres. La asociatividad comunitaria y las redes de apoyo vecinales identificadas en las entrevistas cualitativas (Eje 4) emergen como la verdadera ventaja competitiva para Ararca, permitiendo dinámicas de economías de escala (como compras de insumos al por mayor en el continente) que mitigan el aislamiento geográfico.

Conclusiones

1) El diagnóstico confirma que las microempresas de mujeres en Ararca poseen un alto potencial comercial anclado al ecoturismo y la cultura local, pero padecen una marcada debilidad en contabilidad básica, planeación de costos y formalización operativa.

2) El Modelo de gestión administrativa insular femenina (MGA-IF) que se propone, provee una guía práctica de cuatro fases (Diagnóstico, Planeación, Ejecución y Control) ajustada a la realidad socio-espacial de la Isla de Barú.

3) La implementación del modelo requiere de la articulación interinstitucional continua entre la academia, el Consejo Comunitario de Ararca y entidades de fomento empresarial de Cartagena, garantizando que la teoría administrativa se traduzca en autonomía financiera real para las mujeres insulares.

4) A continuación, el resumen del soporte metodológico y hallazgos contrastados en el modelo que se propone.

Dimensión Analizada	Hallazgo Cualitativo / Cuantitativo	Autor de Contraste (Scopus/Indexed)	Solución en el Modelo MGA-IF
Formalidad Legal	82.2% de informalidad absoluta en Ararca.	Alviz et al. (2020)	Formalización gradual por etapas vinculada a incentivos locales.
Flujo de Caja	75.6% mezcla fondos familiares y comerciales.	Osorio (2020)	Contabilidad simplificada de "bolsillos separados".
Entorno e Insularidad	64.4% depende de efectivo por fallas de red.	García & Orozco (2021)	Planificación adaptada a la estacionalidad turística y fletes logísticos.

Referencias

Alviz, M. P., Posada, L. M. L., & Guerrero, G. R. (2020). Caracterización multidimensional de la mujer emprendedora: caso empírico en los municipios de Florencia (Caquetá) e Ibagué (Tolima), Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 28(1), 9-26.doi.org

Cámara de Comercio de Cartagena. (2026). *Programas de formación y acompañamiento para emprendedoras de Cartagena y sus corregimientos*. https://www.cccartagena.org.co/es/emprendimiento

Fundación Santo Domingo. (2026). *Desarrollo territorial y sostenible en la Isla de Barú: Ararca y Santa Ana*. https://fundacionsantodomingo.org/nuestro-impacto/desarrollo-territorial/baru/

García, M., & Orozco, J. (2021). Emprendimiento femenino para lograr el empoderamiento económico en comunidades locales. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-19. doi.org

Miranda Batista, L. (2026, 28 de junio). Ararca, la comunidad de Barú que trabaja por salvar sus manglares. *El Universal*. https://www.eluniversal.com.co/farandula/2026/06/28/ararca-la-comunidad-de-baru-que-trabaja-por-salvar-sus-manglares/

Osorio, V. (2020). *De cuidados y descuidos: la economía del cuidado en Colombia y perspectivas de política pública*. Escuela Nacional Sindical.

Payares, K., et al. (2017). *Habilidades gerenciales en mujeres emprendedoras del Caribe colombiano*. Corporación Universitaria del Caribe - CECAR.

Secretaría de Turismo de Cartagena. (2024). *Rutas de turismo comunitario en Barú: Apoyo al desarrollo económico local*. Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias.

ANEXO 1

Instrumento 1
Encuesta de caracterización socioeconómica y administrativa (Enfoque cuantitativo)

Objetivo: Recolectar datos estadísticos sobre las condiciones de operación, finanzas básicas y necesidades de formalización de las microempresarias de Ararca.

Bloque I: Datos Generales de la Emprendedora y la Unidad Productiva

1. Nombre de la microempresa / actividad económica:

2. Sector de la actividad:

( ) Gastronomía típica (restaurantes, frituras, dulces).
( ) Hospedaje o turismo comunitario.
( )Artesanías (madera, enea, bisutería).
( )Comercio menor (tienda de abarrotes, miscelánea).
( ) Otro. ¿Cuál? _____

3. ¿Cuál es su relación con el Consejo Comunitario de Ararca?

( ) Miembro activo.
( ) Registrada pero no participa habitualmente.
( ) No registrada.

A continuación se presentan los **dos instrumentos de recolección de datos** diseñados específicamente para el estudio en el corregimiento de Ararca. Están estructurados bajo un enfoque mixto: una encuesta estructurada para obtener datos cuantitativos y una guía de entrevista semiestructurada para profundizar en la realidad cualitativa y el enfoque de género.

ANEXO 2

Instrumento cuantitativo: encuesta estructurada

Objetivo: caracterizar el estado actual de la gestión administrativa, operativa y financiera de las microempresas lideradas por mujeres en Ararca.
Dirigido a: mujeres microempresarias y emprendedoras locales.

Bloque A: información general y del emprendimiento

1. Edad de la emprendedora:
( ) 18 - 25 años
( ) 26 - 40 años
( ) 41 - 60 años
( ) Más de 60 años

2. Nivel educativo alcanzado:
( ) Primaria incompleta / completa
( ) Bachillerato incompleto / completo
( ) Técnico / Tecnológico
( ) Universitario / Otro

3. ¿Cuál es la actividad principal de su negocio?
( ) Gastronomía típica / Restaurante / Kiosco
( ) Artesanías (enea, madera, bisutería)
( ) Guianza ecoturística / Servicios turísticos comunitarios
( ) Comercio menor (Abarrotes, miscelánea, confección)
( ) Otra: _____

Bloque B: gestión administrativa y operativa

4. ¿Su negocio cuenta con algún tipo de registro legal (RUT, Cámara de Comercio, Registro Nacional de Turismo)?

( ) Sí, totalmente formalizado.
( ) Cuenta con algún registro pero está incompleto o vencido.
( ) No, opera de manera informal.

5. Al planificar las actividades de su negocio, usted:

( ) Define metas de venta y presupuestos por escrito cada mes.
( ) Organiza las actividades mentalmente día a día según el flujo de turistas.
( ) No planifica, actúa según surjan los clientes.

6. ¿Cómo calcula el precio de venta de sus productos o servicios?
( ) Suma detalladamente los costos de insumos, fletes de transporte a la isla y su tiempo de trabajo.
( ) Se guía exclusivamente por el precio que cobran los demás negocios de la zona.
( ) Calcula un aproximado de manera empírica sin considerar el transporte o el flete.

Bloque C: gestión financiera y logística

7. **¿Cómo maneja el dinero que ingresa a su microempresa?**
( ) Separa estrictamente las ganancias del negocio del dinero para los gastos diarios del hogar.
( ) Utiliza la misma caja/billetera para las compras de la casa y los insumos del negocio.

8. **¿Qué herramientas utiliza para registrar sus ingresos y gastos?**
( ) Un cuaderno o libro de cuentas diario.
( ) Una aplicación en el celular o computadora (Excel).
( ) No lleva registros escritos, lo maneja de memoria.

9. **¿Cuál es el mayor obstáculo logístico que afecta la rentabilidad de su negocio?**
( ) El costo y la dificultad de transportar insumos desde Cartagena continental.
( ) La falta de internet estable para recibir pagos digitales (Nequi, Daviplata, datáfono).

ANEXO 3

Instrumento Cualitativo: Guía de Entrevista Semiestructurada

Objetivo: comprender las percepciones, barreras culturales, dinámicas asociativas y el impacto de la economía del cuidado en la gestión empresarial de las mujeres de Ararca. **Dirigido a:** lideresas comunitarias, representantes de asociaciones de mujeres y microempresarias clave.

Eje Temático 1: Trayectoria y Motivaciones

¿Cómo nació su iniciativa productiva en Ararca y qué ha significado para su autonomía económica y la de su familia?
¿Qué saberes ancestrales o culturales (cocina tradicional, tejido, conocimiento del manglar) integran en su actividad comercial?

Eje Temático 2: barreras de género y economía del cuadro

¿Cómo distribuye su tiempo diario entre la atención del negocio y las labores del hogar, cuidado de hijos o familiares?
¿Ha sentido que el rol del cuidado limita las oportunidades de hacer crecer su microempresa o de asistir a capacitaciones fuera de la isla?

Eje Temático 3: logística territorial y entorno insular

Describa cómo afecta la condición de insularidad (transporte, vías, servicios públicos) el día a día de su operación comercial.
Frente a las temporadas bajas de turismo, ¿qué estrategias administrativas implementan para que el negocio sobreviva?

Eje Temático 4: Asociatividad y Futuro

¿Cómo evalúa el apoyo de las instituciones (Alcaldía, Cámara de Comercio, fundaciones) en el territorio? ¿Considera que los programas se adaptan a la realidad de Ararca?
Si existiera una red colaborativa de mujeres microempresarias en el corregimiento, ¿en qué aspectos de la administración (compras conjuntas, mercadeo, contabilidad) le gustaría cooperar con sus vecinas?

ANEXO 4

Formato de consentimiento informado

A continuación se presenta el modelo de **Consentimiento Informado**, diseñado bajo los parámetros éticos de la investigación científica y en estricto cumplimiento de la normativa legal colombiana (**Ley 1581 de 2012** de Protección de Datos Personales o *Habeas Data*, y la **Resolución 8430 de 1993** del Ministerio de Salud sobre investigación con seres humanos). Este documento debe ser leído y firmado por cada participante antes de aplicar la encuesta o realizar la entrevista.

Título del Proyecto

Diseño de un modelo de gestión administrativa para mujeres microempresarias de la zona insular de Ararca.

Persona(es): [Insertar Nombre de la persona que participa en las encuestas]
Propósito del Estudio: esta investigación académica busca diagnosticar la situación operativa, financiera y logística de los negocios lideradas por mujeres en el corregimiento de Ararca (Isla de Barú), con el fin de diseñar un modelo de administración adaptado a la realidad territorial que fortalezca su sostenibilidad económica.

Declaración de la Participante

Yo, _____, identificada con Cédula de Ciudadanía N.º _____ de _____, de manera libre, voluntaria y consciente, acepto participar en la presente investigación bajo las siguientes condiciones:

1. **Procedimiento:** sé que mi participación consiste en responder una encuesta estructurada y/o una entrevista acerca de las operaciones, finanzas, retos y dinámicas diarias de mi microempresa o emprendimiento en Ararca.
2. **Voluntariedad:** entiendo que mi participación es completamente voluntaria. Tengo el derecho de no responder cualquier pregunta que me incomode o de retirarme del estudio en el momento que lo desee, sin que esto afecte mi relación con el Consejo Comunitario, la universidad o las entidades aliadas.
3. **Confidencialidad:** se me ha garantizado que toda la información recolectada será tratada de manera estrictamente confidencial y con fines exclusivamente académicos. Mi nombre, datos de contacto o detalles de identidad no serán publicados ni revelados en el artículo final, utilizándose códigos o pseudónimos en su lugar (Ley 1581 de 2012).
4. **Riesgos y beneficios:** reconozco que esta investigación no representa ningún riesgo físico, económico ni legal para mi persona o mi negocio (clasificada como investigación con riesgo mínimo según la Resolución 8430 de 1993). No recibiré compensación económica directa, pero los resultados contribuirán al diseño de herramientas que beneficien el desarrollo empresarial de las mujeres en la isla.
5. **Uso de datos:** autorizo a los investigadores a tabular, analizar y publicar los resultados agregados de este ejercicio en artículos científicos, conferencias o informes académicos de divulgación.

En constancia de haber leído, comprendido y aceptado la totalidad de los términos anteriores, firmo el presente documento en el corregimiento de Ararca, Cartagena de Indias, a los _____ días del mes de _____ del año 2026.

Firmas del Consentimiento

Firma de la Participante	Firma del Investigador
C.C.	C.C.
Teléfono:	Contacto:

Resumen legal y de control del documento

Componente	Norma Aplicada	Propósito en el Artículo
Protección de Datos	Ley 1581 de 2012 (Colombia)	Garantizar el anonimato comercial y personal de las microempresarias de Ararca.
Clasificación Ética	Resolución 8430 de 1993 (MinSalud)	Validar ante el comité de ética que el estudio es de "Riesgo Mínimo".
Trazabilidad	Soporte Metodológico	Funciona como soporte auditable de que los datos de los resultados son reales y autorizados.