

**Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

**Análisis de factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del  
sector comercial en Girardot**

**Jhon Alejandro Bernal Castro  
Diana Marcela Calderón Bolívar  
Paula Andrea Borrero Herreño**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Facultad de ciencias empresariales  
Programa de administración de empresas  
Girardot  
2020**

**Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

**Análisis de factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercial en Girardot**

**Jhon Alejandro Bernal Castro**  
**Diana Marcela Calderón Bolívar**  
**Paula Andrea Borrero Herreño**

**Asesora**  
**Marlén Deyanira Melo Zamora**

**Monografía de grado**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**  
**Facultad de ciencias empresariales**  
**Programa de administración de empresas**  
**Girardot**  
**2020**

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Dedicatoria**

*A Dios por darme la oportunidad de estudiar, iluminar mi camino, llenarme de bendiciones cada día y permitirme concluir mi carrera profesional.*

*A mis padres que son mi motivación, mi mayor inspiración y ejemplo a seguir. Por ser el motor de mi familia, de quienes he aprendido a través de su amor y valores que todos los sueños se cumplen con disciplina, esfuerzo y dedicación. Por apoyarme, creer en mis capacidades y confiar siempre en mí.*

*A mi hermana quien ha estado a mi lado y me ha dado sus mejores consejos en cada momento. Por su apoyo incondicional y amor.*

*A mi familia por apoyarme, sentir como propio este logro alcanzado en mi vida y por motivarme a ser mejor persona.*

*Y por supuesto a la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en especial a la tutora de grado, por guiarme en la realización de este proyecto y a los docentes por orientarme hacia la excelencia. Gracias por la paciencia, orientación y exigencia.*

*Diana Marcela Calderón Bolívar*

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

*Primeramente, quiero agradecer a Dios por la vida que me dio y la oportunidad de estar hoy entregando mi monografía para graduarme.*

*Quiero agradecer a mi madre, Flor María Herreño por todos los sacrificios y esfuerzos que hizo y ha hecho por ayudarme a llegar hasta aquí, mostrando el ejemplo de una madre luchadora, honesta y trabajadora. Que con el trabajo digno logró salir adelante y hoy día con alegría estamos orgullosas porque juntas hemos alcanzado muchas metas que años atrás pensamos imposibles.*

*Paula Andrea Borrero Herreño*

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

*Mi agradecimiento muy especial a nuestra asesora de línea de investigación, por su constante apoyo, para la presente tesis.*

*A mis profesores de la Universidad Minuto de Dios por los conocimientos adquiridos y exigencias en todos los trabajos propuestos en cada curso que formaron parte de esta gran trayectoria de mi desarrollo profesional, como también a los colaboradores que han hecho posible el desarrollo de la investigación.*

*Deseo expresar mi gratitud y aprecio a todos mis seres queridos madre, abuelos, esposa e hijo que me han dado su apoyo y han sido motivación para cumplir mis objetivos, su comprensión y consejos para salir adelante en el transcurso mi carrera universitaria y vida.*

*Jhon Alejandro Bernal Castro*

# Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

## CONTENIDO

Generalidades.....	10
Resumen Ejecutivo .....	10
Executive Summary .....	12
Formulación Y Planteamiento Del Problema.....	14
Justificación.....	17
Objetivos .....	19
Marco Referencial.....	20
Marco Teórico .....	20
Estado Del Arte .....	30
Marco Conceptual .....	38
Marco Legal .....	40
Marco Geográfico .....	47
Metodología .....	49
Paradigma.....	49
Alcance De Investigación.....	49
Diseño.....	50
Universo .....	52
Población.....	52
Muestra.....	53
Diseño comprobatorio .....	54
Variables E Indicadores .....	59
Procesos Y Procedimientos.....	63

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Resultados .....	66
Análisis Y Discusión De Resultados .....	76
Conclusiones .....	87
Recomendaciones .....	89
REFERENCIAS .....	90
Anexos .....	97
Anexo 1. Cronograma de actividades .....	97
Anexo 2. Presupuesto .....	98
Anexo 3. Instrumento .....	99
Anexo 4. Matriz de perfil competitivo (PCI) .....	103
Anexo 5. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM) .....	107

# Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

## Índice De Figuras

<i>Ilustración 1</i> Productividad laboral anual promedio según tamaño de empresa 1992-2015.....	32
<i>Ilustración 2</i> Determinantes de la supervivencia empresarial .....	35
<i>Ilustración 3</i> Mapa de ubicación geográfica de Girardot – Cundinamarca.....	47
<i>Ilustración 4</i> Cronograma de actividades .....	97
<i>Ilustración 5</i> Estructura matriz DOFA.....	64

# Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

## Índice De Tablas

<i>Tabla 1 Fases del diagnóstico organizacional</i> .....	22
<i>Tabla 2 Clasificación de MiPymes</i> .....	23
<i>Tabla 3 Presupuesto</i> .....	98
<i>Tabla 4 Matrices de la investigación</i> .....	59
<i>Tabla 5 Operacionalización de variables</i> .....	60
<i>Tabla 6 Lista de personas entrevistadas</i> .....	66
<i>Tabla 8 Retos estratégicos</i> .....	82

# **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

## **Generalidades**

### **Resumen Ejecutivo**

El análisis de los factores internos y externos permite evaluar la situación actual de las empresas, con el fin de disminuir la incertidumbre generada por los constantes cambios del entorno y crear planes de acción que solucionen sus principales problemas y a su vez, aprovechar las potencialidades que poseen.

Las distintas variables con incidencia en el desarrollo y crecimiento de las MiPymes, hace necesario tener conocimiento de estas; para establecer el enfoque de estas organizaciones e identificar sus fortalezas y aspectos de mejora. Teniendo en cuenta la reacción con, “un diagnóstico rápido y preciso permitirá a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que opera” (Raineri & Martínez, s.f., pag. 5)

Utilizando el método de investigación descriptiva para establecer el nivel de competitividad, tecnología y eficiencia existente en las MiPymes comerciales de Girardot, utilizando como herramientas de recolección de datos cualitativos las cuales permitirán establecer los principales problemas, así como sus causas y consecuencias dentro de las organizaciones.

Finalmente, con esta propuesta de investigación a partir del análisis de factores, se identificarán las variables que permiten el posicionamiento actual de las MiPymes del sector

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

comercio en Girardot, las cuales serán plasmadas en matrices de direccionamiento estratégico como PCI (perfil de capacidad interna) y POAM (perfil de oportunidades y amenazas) para establecer las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se evidencian en las MiPymes, las cuales serán plasmadas finalmente en la matriz DOFA para el planteamiento de estrategias corporativas. Lo anterior a partir del reconocimiento de su estado en la actualidad y las posibles alternativas de mejora en aspectos generales en cuanto a productividad, recursos humanos, administración y demás aspectos organizacionales.

**Palabras clave:** MiPymes, factores internos, factores externos, comercio, competitividad, productividad, dirección estratégica.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Executive Summary**

The analysis of internal and external factors allows evaluation of the current situation of companies, in order to reduce the uncertainty generated by the constant changes in the environment and create action plans that solve the main problems and, in turn, take advantage of the potential they possess.

In this sense, with the analysis of internal and external factors that influence the development of MSMEs in the Girardot trade sector, the different variables that positively or negatively influence their development and growth will be analyzed. As such, it will be possible to establish the focus of these organizations and identify their strengths and areas for improvement. Taking into account that "a rapid and accurate diagnosis will allow an organization to make decisions on time and make the necessary adjustments to adequately face the challenges of positioning, maintaining and acquiring competitive advantages in the markets in which it operates" (Raineri & Martinez, sf, page 5)

Based on this approach, the descriptive research method will be used to establish the level of competitiveness, technology and efficiency existing in Girardot's commercial MSMEs, using qualitative data collection tools which will allow establishing the main problems, as well as their causes and consequences within organizations.

Finally, with this research proposal based on the analysis of factors, the variables that allow the current positioning of the SMEs in the commercial sector in Girardot will be identified, which will be reflected in strategic management matrix such as PCI (internal capacity profile) and POAM (profile of opportunities and threats) to establish the main strengths, weaknesses, threats and opportunities that are evident in the MSMEs, which will be finally reflected in the

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

DOFA matrix for the approach of corporate strategies. The foregoing from the recognition of its current status and possible alternatives for improvement in general aspects in terms of productivity, human resources, administration and other organizational aspects.

Keywords: MSMEs, organizational diagnosis, commerce, competitiveness, productivity.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Formulación Y Planteamiento Del Problema**

En Colombia la estructura empresarial está constituida en su mayoría por MIPYMES, cerca del 95% según DANE 2012, pero esta importante participación en la actividad productiva del país se ha desarrollado en muchas ocasiones de manera desorganizada, atendiendo a deseos individuales, con escaso apoyo y/o acompañamiento de entidades que propendan por una adecuada estructura y sostenibilidad de estas unidades productivas en el tiempo.

Las Mipymes son un factor vulnerable en el mercado nacional, siendo organizaciones pequeñas que están iniciando su actividad comercial en una zona delimitada. Por lo tanto, son blanco fácil para grandes emporios corporativos que por su capacidad competitiva dominan el mercado en factores como precio, ubicación, servicio al cliente, entre otros, que vulneran completamente el desarrollo y crecimiento de las Mipymes en Colombia. Siendo así, estas empresas tienen poca durabilidad en el mercado, como se evidencia en el estudio de Confecámaras (2018) “Entre 2013 y 2017 entraron al mercado un total de 1.075.908 empresas y desaparecieron 1.011.613, lo que equivale a una tasa de entrada bruta o nacimientos promedio del 19,2% y una tasa de salida bruta promedio del 18,1%, con lo cual la tasa de entrada neta promedio es de 1,1% para este periodo. Es decir, por cada 100 empresas formales, 19 entran al mercado formal y salen aproximadamente 18”

Las Mipymes son empresas vulnerables a grandes competencias como cadenas de supermercados, multinacionales, grupos empresariales, entre otros, que con sus estrategias afectan al microempresario que hasta ahora está surgiendo en el mercado. Según el estudio de Confecámaras (2018) “en comparación con las empresas medianas y grandes, el segmento de microempresas exhibe las mayores tasas de mortalidad durante sus primeros cinco años de vida.”

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Otro factor detonante en el proceso de desarrollo de las Mipymes es el desconocimiento y desinformación que tienen los dueños de las pequeñas empresas, que en algunas ocasiones es un empírico, adquirido a lo largo de los años de trabajo. Esto juega en contra del microempresario al no contar con bases teóricas sólidas en administración, en contabilidad, en aspectos legales que son primordiales para el buen posicionamiento de una organización. Según el análisis por parte de Sergio Clavijo, presidente de Anif “Las 22 mediciones realizadas hasta la fecha de la Gran Encuesta Pyme (GEP) de Anif revelan varias falencias de las Pymes del país. En primer lugar, aparece la visión de muy corto plazo que tiene este tipo de empresarios. El empresario Pyme hace muy poca planificación de su negocio a más de seis meses-un año, lo que reduce sus posibilidades de crecer” (Revista Dinero, 2017)

Según Javier Díaz (2018) generar empresa contribuye directamente en el desarrollo económico porque a través de su empresa genera empleo, ingresos que suman al desarrollo del país, paga impuestos que posteriormente son reinvertidos en los diferentes sectores de la economía; también, genera un impacto indirecto a través de la innovación. Cuando un empresario encuentra nuevas maneras de hacer las cosas, genera nuevos productos y crea nuevos procesos; esto hace que la industria mejore

Lo más difícil de emprender es siempre tener que reinventarse y desafiarse así mismo. El emprendimiento es un entorno de incertidumbre; pero siempre se ha dicho que en un entorno de incertidumbre nada es seguro, pero todo es posible. Entonces, eso mismo es lo que hace apasionante esta carrera del emprendimiento.

Para finalizar el empresario comentó que “la educación es una industria que debe reinventarse y que ha hecho cosas muy interesantes en los últimos años para lograrlo; sin embargo, hay muchísimo trabajo por hacer con las nuevas generaciones”. (Javier Diaz, 2018)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### ***Pregunta De Investigación***

¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las MiPymes del sector comercio en Girardot en el año 2020?

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Justificación**

Según el informe de DANE 2012, resalta que las pequeñas y medianas empresas colombianas, generan más del 50% del empleo nacional, representan el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción nacional, demostrando su importancia e impacto en la economía nacional

Al respecto cabe señalar que un buen número de pequeñas empresas desaparecen en un lapso no menor de un año y la gran mayoría fracasan antes de cumplir los cinco años de existencia; según Confecámaras el 86% de las empresas en Colombia son de edad joven y mediana, y en promedio las PYMES tienen una vida de 10 años, por lo cual es necesario para su fortalecimiento y perdurabilidad en el tiempo. Según este gremio la edad joven de estas compañías y su tamaño tienen una relación directa con su estructura financiera, a menor tamaño mayor exposición al riesgo financiero por su débil estructura de endeudamiento y poca rentabilidad económica.

Encontrar por qué algunas de las Mipymes comerciales de Girardot Cundinamarca tienen tan poca durabilidad en el mercado es el objetivo principal siendo útil para brindar a las nuevas y antiguas empresas emprendedoras de la ciudad una mayor sostenibilidad en el ámbito comercial y una mejora continua en la economía y crecimiento de cada una de estas.

Es una realidad aceptar que la población busca tener calidad y todo a un precio asequible y es por este motivo que crecen en un entorno conformista donde no se permite ir más allá de lo que se tiene, por esto el gran beneficio de esta investigación es poder dar a conocer las grandes mentes emprendedoras de la ciudad, saber si las empresas caídas se pueden levantar y dar paso a

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

las nuevas sin dejar a un lado a las de grandes trayectorias a lo largo de la historia de cada una de estas, y poderle brindar a los turistas un poco más de esta cultura.

El realizar un diagnóstico organizacional a las Mipymes del sector comercio de Girardot, permite identificar los factores que influyen en su desarrollo, obteniendo una perspectiva amplia del sector empresarial abriendo la posibilidad de implementar planes de acción para los aspectos de mejora.

Realizar una investigación a fondo sobre todos los aspectos positivos y negativos de los procesos administrativos llevados actualmente en las Mipymes comerciales, a través del diagnóstico organizacional. De esta manera se busca determinar y tomar como conclusiones los aspectos detonantes que se deben mejorar y potenciar con el fin de ayudar a la comunidad empresarial de la ciudad de Girardot, Implementar Formación en conceptos administrativos y brindar apoyo a los microempresarios en ser competitivos e innovadores y aportando al desarrollo empresarial de la ciudad de Girardot.

### ***Líneas De Investigación***

Línea de investigación Uniminuto:

- **Educación, transformación social e innovación:** A través del reconocimiento del sector empresarial girardoteño.

Sublíneas del programa administración de empresas:

- **Empresarialidad:** Enfoque en las Mipymes del sector comercio brindándoles el inicio y su crecimiento a lo largo del tiempo

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

- **Organizaciones y sociedad:** Reconociendo los factores que inciden en el desarrollo de las organizaciones en Girardot.

### **Objetivos**

#### ***General***

Analizar los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercio en Girardot en el año 2020 como gestión gerencial a través del uso de herramientas administrativas para futuras decisiones empresariales en busca del éxito organizacional.

#### ***Específicos***

- Identificar la participación de las Mipymes en el sector comercio, constituidas en Girardot, definiendo la dimensión de su composición.
- Determinar las variables internas y externas que inciden en el desempeño de las Mipymes comerciales de Girardot mediante herramientas de diagnóstico organizacional.
- Definir los aspectos que influyen en el éxito o fracaso de las MiPymes del sector comercio de Girardot proponiendo estrategias a través de la aplicación del instrumento de investigación.

# **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

## **Marco Referencial**

### **Marco Teórico**

#### *Diagnóstico organizacional*

El diagnóstico es la base principal para determinar un fenómeno o problema determinado mediante la evaluación de los diferentes aspectos involucrados. Valdez Rivera (1998) lo define así, “El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado, es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales”. Por otra parte, Cummings & Worley (2001) plantean que “El diagnóstico es una herramienta de la dirección y se corresponde con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones”.

Partiendo de estos conceptos, el diagnóstico permite cambiar el estado empresarial de incertidumbre a uno de conocimiento a partir de los diferentes análisis realizados en cada aspecto de la organización. Adicionalmente se expone que es una herramienta directiva que permite establecer conclusiones de la situación actual de la compañía y que permitan tomar decisiones estratégicas que aseguren su funcionamiento con adaptación a los cambios del entorno.

A través del análisis realizado por Braidot, Formento, & Nicolini (2003, pag. 4) se interpreta que, “Cummings & Worley establecen el carácter sistémico de un modelo de diagnóstico organizacional e identifican a las entradas como las variables externas y a los

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

componentes de diseño del modelo como las variables internas. La cultura representa una consecuencia del diseño de la firma y una base o restricción para el cambio.”

Por otra parte, Raineri & Martinez, (s.f., pág. 5) refieren que “Un diagnóstico rápido y preciso permitirá a una organización tomar a tiempo las decisiones y hacer los ajustes necesarios para poder enfrentar adecuadamente los desafíos de posicionarse, mantenerse y adquirir ventajas competitivas en los mercados en que opera. Los intereses estratégicos de una organización van a determinar qué áreas de ésta o de su entorno son importantes de diagnosticar.” De esta manera, se realiza el enfoque de la propuesta de investigación para fortalecer el posicionamiento en el mercado, las ventajas competitivas y lograr la mayor eficiencia en las operaciones de la organización.

En este contexto, el diagnóstico organizacional permite identificar las variables que influyen en la gestión de la organización y su contexto. Esta información recolectada tiene como principal fin generar estudios que permitan la adecuada administración y toma de decisiones que aumenten la productividad y eficiencia de la empresa.

Siendo así, “El diagnóstico de la organización se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio” (Simons, 1994, pág. 23)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Thibaut (1994) distingue tres fases en el proceso de diagnóstico a una organización:

*Tabla 1 Fases del diagnóstico organizacional*

<i>Análisis económico financiero</i>	Fase 1
<i>Diagnósticos funcionales</i>	Fase 2
<i>Diagnostico estratégico</i>	Fase 3

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas fases es posible obtener la perspectiva detallada de las áreas más importantes de la compañía, así como la gestión que se realiza en cada uno de los procesos e identificar si los planes ejecutados tienen resultados satisfactorios o no, teniendo en cuenta la planificación estratégica realizada.

### ***MiPymes***

De acuerdo con Triana, Morales, “Las micros, pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta predominancia en el mercado de comercio”. Lo anterior se fundamenta en que se “resalta la concentración del tejido empresarial en microempresas con una participación promedio anual del 92,7%, seguido de las pymes y grandes con 6,8% y 0,4% respectivamente” (Confecámaras, 2018), es decir que la mayor participación empresarial está de parte de las MiPymes con el 99,5% de participación total en el mercado colombiano. De allí su importancia la importancia en el fortalecimiento de este sector, dado que su crecimiento beneficia la economía nacional.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### -Clasificación:

En Colombia, de acuerdo con la Ley 590 de 2000 y la ley 905 de 2004 “se entiende como micro, pequeña y mediana empresa, unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:”

Tabla 2 Clasificación de MiPymes

<i>Tipo de empresa</i>	<i>Numero de empleados</i>	<i>Activos totales</i>
<i>Mediana empresa</i>	51-200	5.001 – 15.000 SMMLV
<i>Pequeña empresa</i>	11-50	501 - <5001 SMMLV
<i>Microempresa</i>	<10	<501 SMMLV

*Fuente: Elaboración propia*

Lo anterior permite diferenciar las MiPymes de acuerdo a su tamaño teniendo en cuenta activos totales o número de empleados, con el fin de identificar más fácilmente sus particularidades y que los diferentes programas e iniciativas se adapten a sus necesidades.

### - **Financiamiento**

El financiamiento es, según afirma Domínguez (2005, par.4) “la obtención de recursos o medios de pago, que se destinan a la adquisición de los bienes de capital que la empresa necesita para el cumplimiento de sus fines.” Por tal motivo, las empresas requieren el financiamiento para

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

llevar a cabo diferentes tipos de estrategias que permitan su expansión, posicionamiento, etc., como lo argumenta Romero, (2003, pag. 1):

“ las empresas necesitan financiamiento para llevar a cabo sus estrategias de operación, inversión y financiamiento, dichas estrategias permiten abrir mas mercado en otros lugares geográficos, aumentar la producción, construir o adquirir nuevas plantas, hacer alguna otra inversión que la empresa vea beneficiosa para si misma o aprovechar alguna oportunidad que presente el mercado”

Debido al auge y amplio crecimiento de las MiPymes en Colombia, el Estado ha promovido la creación de líneas de crédito y microcréditos de fácil acceso con el objetivo de promover la financiación e inversión en los pequeños empresarios. Por tal razón, Triana, Morales, Guarín, & Saldarriaga, (2012, pag. 8) afirman que “los gobiernos, tanto de economías desarrolladas como en desarrollo, han enfocado sus esfuerzos hacia la creación de los ambientes adecuados, y a la remoción de obstáculos para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas”

### ***Productividad***

La productividad es considerada uno de los indicadores más importantes dentro de las organizaciones actuales y su definición va más allá del enfoque personal. Carro & Gonzalez (s.f. pag.1) plantean que:

“La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos)”

Teniendo en cuenta lo anterior, la productividad permite mejorar los procesos internos de la compañía y aumentar sus resultados de una forma eficiente, es decir, cumplir los objetivos propuestos en el tiempo esperado. La calidad de los resultados obtenidos guarda relación con la mano de obra, como lo argumenta Prokopenko (1989, pag. 5) “Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar aparejado el mejoramiento de la calidad de la vida de trabajo.”

### **- Indicadores de medición**

Los indicadores permiten conocer en términos numéricos la eficiencia en el desarrollo de un proceso específico. Por su parte Perez (s.f., pag. 1) define que el indicador de gestión “es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.”

Siendo así, la medición de la productividad permite la gestión de los procesos productivos y la gestión del recurso humano, como lo argumenta Shimizu, Wainai, & Nagai, (2001) “un sistema de medición de productividad confiable, integrado con el sistema financiero de una organización, contribuirá en la práctica, a la institucionalización de la productividad”

### **-Factores**

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Los factores de la productividad son aquellos que influyen positiva o negativamente en los resultados obtenidos en la empresa. Como lo afirma Prokopenko, (1989, pag. 9) “Existen dos categorías principales de factores de productividad: externos (no controlables) e internos (controlables)”

Por una parte los factores externos están fuera del control de la empresa “entre los factores externos cabe mencionar las políticas estatales y los mecanismos institucionales; la situación política, social y económica; el clima económico; la disponibilidad de recursos financieros, energía, agua, medios de transporte, comunicaciones y materias primas” (Prokopenko, 1989, pag. 9). De otro modo, los factores internos se pueden controlar a partir de los componentes de la compañía en su interior, tales como los productos, tecnología, planta y equipo, personal, métodos de trabajo, etc.

### ***La organización***

La organización se puede definir como el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y dependencias que en conjunto constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico. (Bravo, 1985)

Por lo anterior, las organizaciones son entidades que se constituyen con el fin de ejercer una función económica, social o cultural específica y con un objetivo claro. Independientemente de su desarrollo económico, estas operan para satisfacer necesidades del entorno donde se desempeñan.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

“La organización es un sistema y todas las personas que trabajan dentro de un sistema pueden contribuir a su mejora, lo que acrecentará su gusto de trabajar. Muchos factores dentro del sistema afectan el rendimiento individual de un empleado, por ejemplo:

- Las interrupciones en el trabajo
- La capacitación recibida
- Las políticas y prácticas administrativas.
- El liderazgo de supervisores y gerentes
- La información y los recursos proporcionados” (Berra & Garcia, 2003)

### ***Competitividad***

La competitividad permite el posicionamiento de una compañía frente a las demás a partir del desempeño superior en sus funciones. Según cita Garcia, (2015) “Para Michael Porter “La Competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar; las compañías a su vez ganan ventajas sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto”. Adicionalmente para Shanon Oster “La Competitividad de una empresa es la capacidad que tiene para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un cierto periodo de tiempo”. (Garcia O. , 2015)

### **-Innovacion**

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

La innovación es la capacidad que tiene la empresa para desarrollar nuevos productos con características novedosas. Según la defición de Colciencias, (s.f.)

“Una innovación es la introducción al uso de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización del trabajo o a las relaciones externas. Para que haya innovación hace falta, como mínimo, que el producto, el proceso, el método de comercialización o el método de organización sean nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa”

Por lo anterior, es importante que las empresas empleen la innovación no solo para lo productos sino también en cada uno de los procesos implicados para el resto de las áreas productivas, administrativas, financieras, etc., con el fin de lograr la innovación empresarial completa.

### **-Capacidad directiva**

Según lo define Arce (2006) “ La Capacidad directiva de una organización podría definirse como la disponibilidad de talento directivo para un momento oportuno y en función de una línea estratégica determinada”. Por lo tanto, la capacidad directiva es la ventaja con la que cuentan las organizaciones de tener talento humano capacitado para cumplir las funciones estratégicas formuladas por la empresa.

### **-Capital Humano**

Gary Becker (1964), define la teoría del capital humano “como el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

específicos, de savoir-faire, etc.” (Valencia, 2005). A partir del capital humano se pueden desempeñar las diferentes actividades económicas y alcanzar los objetivos organizacionales planeados. Según lo expresa Castillo (2013) “el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados en una determinada organización a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos”.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Estado Del Arte**

En el marco mundial, las Mipymes son el tipo de empresa que representan la mayor participación en el crecimiento económico de los países, a su vez permiten la disminución en los índices de desempleo a partir de sus actividades económicas. En sustento a ello, Valdes & Sanchez, (2012) plantean en las conclusiones de su artículo científico que

“Las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las MIPYMES una parte fundamental de la economía de cualquier nación. Los datos revelan que más del 90% del universo de empresas formales e informales en los distintos países se ubican en este grupo, participando también de forma muy elevada en las ventas totales, las exportaciones, el PIB y el empleo. Cualquier dificultad general en estas organizaciones menores repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del país de que se trate.” (p.153)

En la actualidad “en Colombia, alrededor del 95% del sistema empresarial está conformado por MiPymes (DANE, 2012), las cuales son el motor de la economía no tienen la importancia o el apoyo del estado para subsistir al largo plazo” (Aguirre Ortiz, y otros, 2006), aunque esta percepción ha disminuido por las políticas gubernamentales que han apoyado las líneas de crédito y micro finanzas para pequeñas empresas.

Victoria Paredes realiza en el 2003 un artículo de tipo discursivo sobre la relación entre las políticas para promover el desarrollo de las MIPYMES en Colombia, y los modelos de desarrollo económico y de industrialización, tomando como referencia 3 periodos: 1961-1974, 1974-1995, y 1995-2003, en base a indicadores tales como empleo y producción. La autora sugiere con una visión más positiva, que se logra una verdadera fusión de estos aspectos en el

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

último período, pero no presenta un efecto de demostración formal en este cambio de comportamiento.

Mediante un ensayo de grado Quintero (2018) expone las barreras para el desarrollo y perdurabilidad de las Pymes en Colombia y en las conclusiones de su estudio plantea que:

“Teniendo en cuenta la importancia de las PYMES se deben tomar medidas para que la cifra de mortalidad de estas disminuya, medidas de protección y beneficios desde el gobierno para que logren ser competitivas frente a las grandes empresas y las multinacionales que se establezcan en el país.

El recurso humano visto como el factor más importante en las organizaciones, debe ser gestionado, planes de capacitación para personal, y beneficios que se traduzcan en motivación son necesarios para el desarrollo de las organizaciones.

Las escasas posibilidades de ascenso en las Pymes son un claro factor de desventaja frente a las grandes empresas, sin embargo, se deben crear posibilidades de crecimiento dentro de las mismas, y tomar como primera opción el personal interno.”

A partir de estas se plantean ciertas desventajas que presentan las Pymes en Colombia frente a las grandes empresas y la carencia de políticas gubernamentales que puedan asegurar el desarrollo, crecimiento y perdurabilidad de estas empresas que aportan significativamente al desarrollo económico del país.

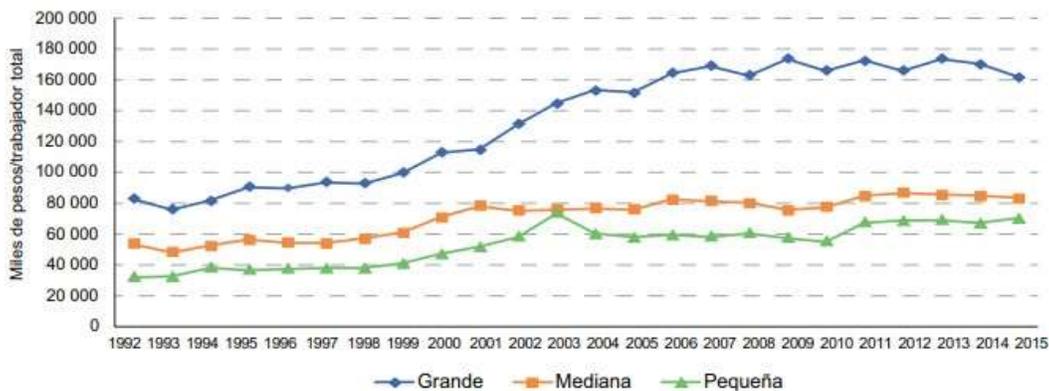
En el estudio realizado por Marco Dini y Giovanni Stumpo (2018) “MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, se

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

realizan numerosos análisis respecto a la participación de las MiPymes en el mercado empresarial y económico del país. En él se destaca que “La productividad laboral de las pymes ha aumentado significativamente, en el período de 1992 a 2015. En este lapso, las empresas que registraron la tasa de crecimiento más alta fueron las pequeñas que incrementaron su productividad laboral en un 118%” (Dini & Stumpo, 2018)

*Ilustración 1* Productividad laboral anual promedio según tamaño de empresa 1992-2015

**Colombia: productividad laboral anual promedio, según tamaño de empresa, 1992-2015<sup>a</sup>**  
(En miles de pesos de 2010 por trabajador empleado)



*Fuente:* (Dini & Stumpo, 2018, pág. 233)

En este estudio, también se analizan las tasas de supervivencia de las empresas colombianas a lo largo de los años, dentro de los cuales se destacan:

“El tamaño empresarial está correlacionado con las tasas de supervivencia y la informalidad de las empresas. Por cada 10 empresas grandes que se crean, después de 5 años, sobreviven 7, mientras que entre las pymes tan solo sobreviven 5 y entre las microempresas 3 (Cárdenas y Mejía, 2007).

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

De acuerdo con Cárdenas y Mejía (2007) y Santamaría y Rozo (2008), la informalidad se concentra especialmente en las microempresas y la probabilidad de ser formal aumenta con el tamaño de la empresa y su antigüedad.” (Dini & Stumpo, 2018)

Esto significa que en Colombia se crean empresas de diferentes sectores económicos, pero no logran subsistir a los diferentes cambios del entorno. También es posible inferir que existen políticas gubernamentales que apoyan la creación de microempresas innovadoras, pero no se han creado estrategias que aseguren su permanencia en el mercado a pesar de los constantes cambios. Al respecto, en el estudio de Dini y Stumpo (2018) se argumenta que:

“Actualmente las acciones de apoyo a las MiPymes, así como el resto de la política de desarrollo empresarial, se enfocan en aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo, es posible identificar estrategias diferenciadas de acuerdo con las características de las empresas en materia de innovación y productividad. Es decir, existe una política de apoyo para empresas innovadoras o que se crean para aprovechar oportunidades de negocios y otra para las empresas no innovadoras o de subsistencia. Para el primer grupo, se ha establecido una estrategia de fomento que apunta hacia el acompañamiento, la financiación especializada, la internacionalización y el fortalecimiento de sus capacidades. Para el segundo en cambio, la estrategia se desarrolla en torno a la formalización, la inclusión financiera, el acompañamiento y la mejora en el acceso a Internet de banda ancha.”

Por su parte, Lopez, Oliveros, & Oliveros, (2015) en su monografía de grado concluyen que “Ni los entes gubernamentales ni los privados se han preocupado por analizar cuáles son las razones por las que las empresas cierran o dejan de funcionar, ya que para el año 2013 según la

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Cámara de Comercio de Sogamoso, se cancelaron el 57% de las empresas creadas.” Después de realizar el estudio de empresas en Sogamoso, dentro de las cuales se observa un bajo patrón de supervivencia en los años siguientes de operación empresarial.

En el informe de los Determinantes de la Supervivencia empresarial en Colombia realizado por Confecámaras, (2017) señala que la poca duración de las empresas en el país son materia de estudio por parte de entes gubernamentales con el fin de determinar sus principales causas o factores y así poder asegurar su fortalecimiento en el desarrollo.

“En general, las estadísticas de supervivencia empresarial sugieren que sostener un nuevo emprendimiento en el tiempo parece ser una tarea difícil para los empresarios indistinto del país donde estén localizados. De ahí que haya un creciente interés por parte de líderes y dirigentes gubernamentales por entender cuáles son esos factores que explican estos altos índices de fracaso, pues como señala la OCDE (2016), la elevada mortalidad de estas iniciativas empresariales puede desincentivar a emprendedores potenciales y a posibles acreedores y obstaculizar, por esta vía, el crecimiento económico y la innovación.” (p. 10)

Adicionalmente se estudian los factores determinantes internos y externos que influyen en el decrecimiento de las pequeñas empresas hasta llegar al punto de su desaparición, puesto que el entorno empresarial en el que se desarrollan contribuye a su crecimiento de forma negativa o positiva, todo depende de la gestión realizada. Respecto a esto, Confecámaras (2017 p. 11) presenta la siguiente ilustración:

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Ilustración 2 Determinantes de la supervivencia empresarial



*Fuente: Confecámaras (2018 p. 11)*

Con la formulación de estos factores se pueden plantear soluciones que permitan la supervivencia de las empresas durante el periodo de inestabilidad económica en el cual se enfrentan desde su fundación hasta los tres primeros años.

La investigación de Genoveva Rodríguez (2003), al desaprovechamiento del esquema PYME en el país y se centra principalmente en identificar obstáculos que enfrentan este tipo de empresas, proponiendo alternativas para superarlos.

En relación con Confecámaras, a finales de 2018, había más de 2,5 millones de empresas en Colombia, de las cuales, el 99% eran micro, pequeñas y medianas empresas. Las MiPymes han surgido en base al crecimiento económico del país: se estima que generan más del 60% del empleo y aportan el 28% del producto interno bruto (Dane, 2016). No sobra tener en cuenta que el verdadero tamaño y aporte de las MiPymes puede estar debidamente desestimado, debido al nivel de informalidad de este segmento empresarial. (MINTIC, 2019).

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Por otra parte, en el estudio del diagnóstico organizacional y su aplicación en las empresas, Jynna Avendaño, (2018) concluye que “Con la propuesta e implementación del diagnóstico organizacional se busca que los directivos reconozcan la importancia y los beneficios de contar con esta herramienta y que a través de ella puedan tomar decisiones, diseñar metas y lograr competitividad.” (p. 22). En él se reconoce la importancia del diagnóstico organizacional como herramienta administrativa para la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a los buenos resultados en cada una de las áreas de la compañía.

Dentro del diagnóstico se analiza la dimensión interna y externa de la empresa con el fin de establecer cada uno de los factores que amenazan o benefician su permanencia en el mercado. En el estudio de la metodología del diagnóstico organizacional, Contreras, Rodríguez, & Muñoz, (1995) exponen el análisis interno como

“El análisis de la dimensión interna del ámbito servicio – mercado busca identificar las Fortalezas y debilidades de una Institución Universitaria o una Unidad académica Estratégica, departamento, facultad, etc. Con base en un análisis comparativo de su quehacer, considerando el total de sus recursos (humanos, financieros, físicos y materiales) respecto de las características que posea la competencia.” (p. 3)

A su vez, explican el objetivo del análisis externo en el diagnóstico organizacional como

“El análisis externo o exploración ambiental tiene como objetivo determinar las oportunidades y amenazas que presenta, o pueda presentar, el entorno en el cual se desenvuelve la organización y que afecta de manera significativa a la Institución (...)” (p. 7)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

A partir de estos dos tipos de análisis se obtienen los resultados de las características internas y externas que potencializan la actividad económica empresarial, a su vez, se identifican las variables del entorno y se pueden implementar estrategias que fortalezcan las oportunidades de crecimiento competitivo que logre posicionamiento y estabilidad económica en el mercado que se desarrolla. Adicionalmente es posible diseñar planes de mejora que mitiguen las debilidades en la gestión administrativa y actuar estratégicamente en las amenazas detectadas.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Marco Conceptual**

**Diagnóstico organizacional:** El diagnóstico organizacional permite detectar las diferentes variables que posibilitan el desarrollo empresarial acorde a las necesidades del entorno en el cual se desarrollan. Para Amanda Rodríguez (2019) “se define como la analítica de proporcionar a las organizaciones oportunidades de mejora, todo esto a través de un análisis profundo que permita conocer las debilidades y fortalezas de la empresa u organización”

**MiPymes:** Acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas. Son el tejido empresarial que incluye a las empresas clasificadas según su número de trabajadores y/o sus activos totales.

**Direccionamiento estratégico:** Se refiere a la formulación de los propósitos de una empresa u organización. A partir del direccionamiento estratégico es posible asegurar el sostenimiento, perdurabilidad y crecimiento de la empresa a través de la planeación estratégica.

**Planeación estratégica:** Es el proceso mediante el cual se analizan los factores internos y externos para realizar la evaluación de la empresa y poder formular los objetivos estratégicos, así como la planeación de periodos futuros.

**Perfil de capacidad interna (PCI):** Es la evaluación de los factores internos de la empresa, como sus fortalezas y debilidades con respecto a su capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica o de talento humano. De esta manera se realiza el diagnóstico estratégico de la empresa y se identifican los factores que influyen en su operación productiva

**Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM):** Es la evaluación de los factores externos que influyen en el desarrollo de las empresas, donde se analizan las amenazas y

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

oportunidades del medio donde se desarrolla la actividad económica. De esta manera es posible la identificación de los impactos positivos o negativos de los cambios en el entorno empresarial.

**Matriz DOFA:** Es una matriz de direccionamiento estratégico que plantea las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que influyen en la empresa. De esta manera se implementan estrategias que buscan disminuir el impacto de las amenazas y contrarrestar las debilidades a partir del aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno y la maximización de las fortalezas internas.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Marco Legal**

Para el desarrollo del proyecto se tienen en cuenta los aspectos legales que rigen en el territorio colombiano con respecto a la creación, fomento y sostenibilidad de empresas, dentro de ellas las MiPymes en el país. Las siguientes son las normas generales, leyes y decretos que se aplican para el ámbito de estudio del presente proyecto:

### **Normas generales**

#### **Constitución Política de Colombia 1991**

**Artículo 333.** La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

**Artículo 334.** La dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Este intervendrá, por mandato de la ley, en la explotación de los recursos naturales, en el uso del suelo, en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes, y en los servicios

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

públicos y privados, para racionalizar la economía con el fin de conseguir el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la distribución equitativa de las oportunidades y los beneficios del desarrollo y la preservación de un ambiente sano. El Estado, de manera especial, intervendrá para dar pleno empleo a los recursos humanos y asegurar que todas las personas, en particular las de menores ingresos, tengan acceso efectivo a los bienes y servicios básicos. También para promover la productividad y la competitividad y el desarrollo armónico de las regiones.

### **Leyes Nacionales**

En la legislación colombiana se encuentra la Ley 590 de 2000 y la Ley 905 de 2004 por medio de las cuales se dictan las disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. Es decir, son las normas generales que apoyan, rigen y promueven el desarrollo empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por su parte, la Ley 1014 del 2006 fomenta la cultura del emprendimiento y en su literal “g” promueve el desarrollo productivo de micro y pequeñas empresas innovadoras con el fin de aumentar la calidad de trabajo y a la vez apoyar el sostenimiento de las fuentes productivas. Por medio de la resolución 3205 de 2008 reglamenta las funciones de Consejos Regionales de Mipymes (CRM) como mecanismos de apoyo a la promoción de programas y políticas para las MiPymes.

**Ley 590 de 2000:** Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Artículo 1. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos;

b) Literal modificado por la Ley 1151 de 2007, artículo 74. 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, además de asegurar la promoción y desarrollo de proyectos que garanticen la demanda de bienes y servicios con origen en este sector productivo y/o comercial;

c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;

d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales;

**Ley 905 de 2004:** Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1. El literal b) del artículo 1 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

b) 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.

Artículo 2. El artículo 2 de la Ley 590 de 2000 quedará así:

Artículo 2. Definiciones. 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

1. Mediana empresa:

a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña empresa:

a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o

b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

3. Microempresa:

a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,

b) Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Parágrafo. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer. (Nota: Ver Ley 1111 de 2006, artículo 51, publicada en el Diario Oficial 46.494, pág. 143, numeral 47.).

### **Ley 1014 de 2006: Ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento**

Artículo 2o. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país, en el cual se propenda y trabaje conjuntamente sobre los principios y valores que establece la Constitución y los establecidos en la presente ley;
- b) Disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas;
- c) Crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas;
- d) Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo;
- e) Crear un vínculo del sistema educativo y sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento; entendiéndose como tal, la acción formativa desarrollada en la totalidad de los programas de una

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

institución educativa en los niveles de educación preescolar, educación básica, educación básica primaria, educación básica secundaria, y la educación media, a fin de desarrollar la cultura de emprendimiento;

f) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de nuevas empresas;

g) Propender por el desarrollo productivo de las micro y pequeñas empresas innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo;

h) Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clúster productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo;

i) Fortalecer los procesos empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial;

j) Buscar a través de las redes para el emprendimiento, el acompañamiento y sostenibilidad de las nuevas empresas en un ambiente seguro, controlado e innovador.

**Resolución 3205 de 2008:** Por la cual se reglamentan las funciones de los Consejos Regionales de Mipymes (CRM) y se fijan directrices para su organización y funcionamiento.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Artículo 1°. - Creación. - De acuerdo con lo dispuesto en el párrafo 1° del artículo 3° la Ley 590 de 2000, modificada por el artículo 3° de la Ley 905 de 2004, en cada departamento o región, y en el Distrito Capital, se creará un Consejo Regional de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, vinculado a las Comisiones Regionales de Competitividad o a la instancia creada por el Gobierno Nacional que se encargue de la promoción de la actividad empresarial.

Artículo 2°. - Naturaleza del CRM. - El CRM es un organismo consultivo adjunto a la Gobernación o primera autoridad pública de la entidad territorial de que se trate, y hace parte del Sistema Nacional de Mipymes creado por la misma Ley.

Artículo 3°. - Objeto. Los CRM servirán como mecanismo de apoyo para la definición, articulación, ejecución, coordinación y consolidación de las políticas y los programas de promoción de la micro, pequeña y mediana empresa (en adelante Mi pyme). En este marco consultivo, los CRM propenderán por el desarrollo y el fortalecimiento de las Mipymes en el nivel regional y su articulación con las políticas, programas y acciones sectoriales en los niveles nacional y regional. En consecuencia, entre otras posibilidades de articulación, los CRM podrán hacer parte o depender administrativamente de las Comisiones Regionales de Competitividad o de alguna otra instancia creada por el gobierno nacional para impulsar el desarrollo empresarial. Los CRM promoverán el acercamiento entre las diferentes empresas, organizaciones o entidades regionales, así como el impulso de proyectos e inversiones empresariales dentro del marco de las políticas nacionales y regionales.

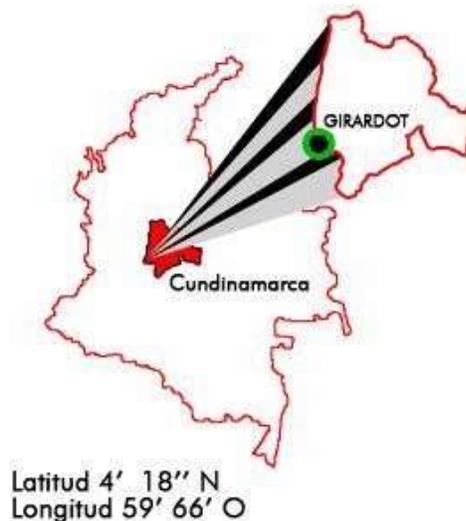
## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Marco Geográfico

El área geográfica en el cual se desarrolla el presente proyecto es en el Municipio de Girardot en el departamento de Cundinamarca.

Según datos geográficos de la Alcaldía del municipio, Girardot cuenta con una extensión de 129 km<sup>2</sup>, con una población de 150.178 habitantes (según estadísticas del DANE 2005), ubicada a 124 km de Bogotá (capital de la República de Colombia) y con temperatura promedio de 33,3° C.

Se encuentra situada en la región andina central de Colombia, al sur occidente del Departamento de Cundinamarca en la región del Alto Magdalena, a 289 metros sobre el nivel del mar, localizada sobre la margen derecha de los ríos Magdalena y Bogotá con ubicación astronómica de 4.18.18 Latitud Norte y 74.48.06 Longitud Oeste.



*Ilustración 3 Mapa de ubicación geográfica de Girardot – Cundinamarca*

*Fuente: (Alcaldía de Girardot, 2020)*

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Limita al norte con el Municipio de Nariño y Tocaima, al sur con el municipio de Flandes y el Rio Magdalena, al oeste con el rio Magdalena y el municipio de Coello y al este con el municipio de Ricaurte y el Rio Bogotá.

# **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

## **Metodología**

### **Paradigma**

El paradigma de la investigación es de tipo interpretativo – cualitativo con el fin de identificar la percepción de la gestión realizada por los empresarios en las MiPymes del sector comercio de Girardot y analizar los diferentes elementos internos o externos que influyen en su evolución a través del tiempo. Lo anterior utilizando el diagnóstico organizacional como herramienta administrativa que permita conocer la situación actual de las empresas a partir de la identificación de problemas y áreas de oportunidad.

Normalmente se aplica los métodos cualitativos a una muestra relativamente pequeña para poder indagar a profundidad en sus experiencias. En este método se utiliza la entrevista para la recolección de información. Esta herramienta es idónea en muchas situaciones, para el caso del presente estudio, el conocer las experiencias y percepciones de este sector empresarial particularmente de estilos gerenciales que no está disponible en bases de datos, archivos o informes.

### **Alcance De Investigación**

Se adopta el tipo de investigación descriptivo - analítico, al permitir identificar las variables, factores, estrategias y dimensiones de competitividad y desarrollo en las MiPymes de Girardot del sector comercio en Girardot por medio del instrumento de investigación. A partir de los datos recolectados, se aplican las herramientas de diagnóstico organizacional con el fin de analizar las características empresariales del entorno desde la perspectiva administrativa.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Diseño**

El diseño de la investigación es no experimental por medio del análisis del contexto empresarial girardoteño de las MiPymes del sector comercio en su desarrollo cotidiano. Tiene carácter transversal porque se desarrolla en el año 2020 con datos actualizados de las entidades territoriales al año 2019.

El estudio comprende el desarrollo de 3 fases.

La inicial con el objetivo de recopilación de antecedentes e información relacionada con los elementos internos y externos que influyen en las organizaciones, a través de documentación de estudios previos, revisión de metodologías, consulta y revisión bibliográfica y bases de datos, identificación y determinación de variables, diseño de instrumento de recolección de información.

La fase 2 comprende el análisis de los factores incidentes en la gestión organizacional de las Mipymes sector comercio en el municipio de Girardot, a través de:

El diagnóstico estratégico – Análisis interno o auditoría organizacional utilizando como herramienta la matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI),

El diagnóstico estratégico – Análisis externo utilizando la herramienta de Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

Realización de trabajo de campo para análisis detallado y obtención de datos ciertos

La fase 3 permite el diseño estratégico utilizando la matriz DOFA seleccionando las estrategias ajustadas a los procesos organizaciones de las Mipymes observadas.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### ***-Fuentes de información***

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes fuentes de información para enriquecer y sustentar la hipótesis planteada a partir de la validación de los datos recolectados.

Para esto se emplearon:

-Fuentes primarias: Por medio del diseño y aplicación de la entrevista como método cualitativo de recolección de información, para hacer interpretaciones, análisis e identificación de variables, factores, características, detalles y demás particularidades de las empresas estudiadas, donde se profundiza en el contenido, que permiten sustentar la hipótesis planteada y a su vez dar veracidad a la información planteada.

Por lineamientos para el confinamiento como medida preventiva al COVID – 19, se realizaron entrevistas a través de llamadas telefónicas, al existir la restricción de desplazamiento y cierre de establecimientos por la cuarentena

- Fuentes secundarias: A través de la consulta de bases de datos educativas como e-libro, Ebook Central, Dialnet, Scielo y demás bases de datos con acceso desde Bibliotecas Uniminuto, mediante la investigación de autores y libros que enriquecen la hipótesis planteada a través de la información y datos estructurados que estos aportan.

### ***Técnicas De Recolección De Datos***

Para el desarrollo de la investigación se definió utilizar la técnica de entrevista aplicada a la muestra de MiPymes de Girardot y las consultas bibliográficas encontradas acerca del tema de investigación con el fin de profundizar en la hipótesis planteada e identificar las diferentes variables que pueden influir para la correcta formulación del instrumento de medición.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **-Entrevista**

El instrumento de investigación es la entrevista con el fin de obtener información relevante y veraz acerca de la gestión de las MiPymes en Girardot a través de las respuestas por parte de los empresarios entrevistados. La entrevista es de tipo semi estructurada como técnica de recolección de datos aplicada a la muestra de MiPymes en Girardot con la aplicación de preguntas o guion temático previamente establecido con el fin de estructurar los datos que se desean obtener del entrevistado y a su vez permitir que este pueda expresar sus vivencias y opiniones del tema tratado. (Anexo 1)

### **-Consultas bibliográficas**

A través de las consultas bibliográficas se realiza la profundización del contexto empresarial de la ciudad, así como las variables externas e internas que influyen principalmente en su crecimiento y desarrollo. Lo anterior utilizando las bases de datos científicas y académicas disponibles en la Web de estudios regionales realizados, tesis académicas del tema en desarrollo o artículos científicos que permitan un contexto amplio, actual y profundo.

### **Universo**

El universo de la investigación son las MiPymes de Girardot, constituidas hasta el año 2017.

### **Población**

Se estableció como población el total de MiPymes del sector comercio constituidas y registradas en la Cámara de Comercio de Girardot hasta el año 2017, con el fin de asegurar que

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

su permanencia en el mercado ha sido de más de dos años. Por lo tanto, se podrán analizar MiPymes que han perdurado en el mercado y sus estrategias implementadas para asegurar su posicionamiento.

Teniendo en cuenta que el estudio se centra en las Mipymes sector comercio de la ciudad de Girardot, es adecuado mencionar que para el año 2019 existían en Girardot con registro mercantil actualizado un total aproximado de 2963 Mipymes del sector comercio (al por mayor y detal).

### **Muestra**

Para la presente investigación se estableció el muestreo no probabilístico o dirigido por conveniencia, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad, la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación (Hernández 2012). En este tipo de muestreo, los sujetos de la investigación específica han sido seleccionados debido a la facilidad de acceso que tienen y no considerando las características que los hacen representativos para toda la población. El escenario existente con las Mipymes de Girardot sector comercio, hace necesario el determinar por sus características y disponibilidad de la información.

Se observan las MiPymes del sector comercio en Girardot con fecha de constitución hasta el año 2017, con el fin de asegurar su trayectoria mínima en el mercado de 2 a 3 años y analizar las variables que han influido en su desarrollo. Lo anterior, a partir de la base de datos otorgada por la Cámara de Comercio de Girardot y el Alto Magdalena en formato Excel. Con los detalles otorgados en la misma, se realiza el filtro por fecha de matrícula y de acuerdo a estos datos, se realiza depuración unitaria según las actividades comerciales que se infieren de la razón social,

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

esto debido a que en la base de datos no existe el detalle de la actividad comercial de cada una.

La muestra seleccionada es de 30 MiPymes que cumplan con los siguientes parámetros:

- Lugar de constitución: Girardot - Cundinamarca
- Actividad económica: comercialización de bienes o productos
- Fecha de constitución: todos los años, hasta el 2017.

### **Diseño comprobatorio**

El instrumento que se utiliza es la entrevista, que consta de 11 preguntas que se eligieron determinadamente con el objetivo de lograr identificar algunos de los factores que influyen directa o indirectamente en las MiPymes de la ciudad de Girardot en donde se logran extraer diversas variables o información como las debilidades las cuales son situaciones que todas las empresas tienen de una forma u otra sin importar el porcentaje de la debilidad y relacionar algunas variables entre si determinando los posibles factores de las mismas.

A través del autor Roberto Espinosa haciendo referencia a que son aquellos puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar con preguntas como: ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Roberto Espinosa, 2013).

Por otro lado, las oportunidades son todas aquellas situaciones que se presentan de manera no preparada y generan resultados positivos para las empresas y nos genera claridad para clasificar lo que estas MiPymes consideran oportunidades.

El autor Roberto Espinosa menciona que representan una ocasión de mejora de la empresa. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

de la empresa, reflejando guías para la determinación de la información recolectada a través de preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado? (Roberto Espinosa, 2013)

También la clasificación de las fortalezas permite proyectar diferentes estrategias, analizando el clima, el sueldo, las capacitaciones, la motivación entre otros y todo esto genera una mejora continua en la empresa.

Según Roberto Espinosa las fortalezas son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas, ofrece opciones de orientación para la elaboración o recolección de la información; ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca? (Roberto Espinosa, 2013)

En el caso de las amenazas son todas aquellas situaciones que se presentan en diversas ocasiones y terminan perjudicando la empresa a largo o corto plazo.

A demás el estrategia de marketing Roberto Espinosa hace referencia en que las amenazas pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación se puede evitar o convertir en oportunidad. Se podrían identificar a través de preguntas similares a: ¿qué obstáculos podemos encontrarnos?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores? (Roberto Espinosa, 2013)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

A través de esta información se inicia la investigación y a las diversas matrices ejecutadas en donde se aplican las siguientes:

- PCI
- POAM
- DOFA

Se ejecutó una matriz PCI (Perfil de Capacidad Interna) con el objetivo de analizar y evaluar las fortalezas y debilidades de las empresas entrevistadas en relación de todas sus oportunidades y amenazas, para lograr desarrollar un análisis de todos los factores internos y externos de la MiPymes de Girardot, examinando las siguientes capacidades:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad de talento humano

Pues según Humberto Sena Gómez, en el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de realizar el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. (Humberto Sena Gómez, s.f.)

La matriz utilizada POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio) es una matriz que permite aclarar y valorar las oportunidades y amenazas de una empresa. Teniendo en cuenta la importancia y el impacto efectuado en el entorno logrando determinar si un factor en el entorno representa una amenaza o una oportunidad.

Según Humberto Serna Gómez, POAM es una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. (Humberto Serna Gómez, s.f.)

El Ingeniero y Master Helmut Sy Corvo aporta que la empresa realiza esta parte del análisis mediante la conformación de grupos estratégicos. Estos grupos pertenecen comúnmente a los niveles con acceso suficiente a la información del entorno y con una representación de las distintas áreas de la empresa y cada organización dispone hasta qué nivel de la compañía debe ampliar la participación en este ejercicio del entorno, al igual que la metodología para conformar los grupos estratégicos. (Helmut Sy Corvo, 2019)

La matriz DOFA se realizó con el fin de establecer y descubrir cuál es la situación actual de las empresas entrevistadas, en base a estos resultados un posible avance para otros investigadores que decidan realizar e implementar estrategias a seguir en las MiPymes de la

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

ciudad de Girardot, usualmente se utiliza para la formulación y evaluación en análisis de empresas.

Según Carlos López, la matriz DOFA es un método que permite analizar tanto el entorno como el negocio y sus interacciones es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todos los departamentos de la organización en sus diferentes niveles, para analizar diferentes aspectos, una matriz ajustada a la realidad provee excelente información para la toma de decisiones, realizando comparación entre la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, teniéndose en cuenta todos los aspectos internos. (Carlos López, 2001)

El instrumento se decide realizar por medio de entrevistas directas con el gerente o representante de la empresa quien nos ofrece cierta información solicitada y anexada como formato de entrevista al final de la investigación, de esta manera nos permiten conocer ciertas áreas de sus empresas como su respaldo financiero, su personal, su clima laboral, sus debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas, si cuentan con plataforma estratégica lo cual es muy importante ya que a pesar de ser empresas que se han logrado sostener a través del tiempo en ocasiones no cuentan con todo, conocer el control del nivel de satisfacción de los clientes, y reconocer el movimiento organizacional que han tenido al pasar 2 a 3 años en competencia del mercado, sin embargo no todas se lograron efectuar de manera presencial ya que no todos disponen del tiempo para recibir nuestra visita y descuidar el cliente, entonces se buscaron estrategias en donde se elaboraron reuniones por medio online a través de Meet o Zoom herramientas que permitieron lograr con la totalidad de entrevistas proyectas.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Variables E Indicadores

*Tabla 3 Matrices de la investigación*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumentos</b>
Plan Estratégico	Análisis Estratégicos	PCI	Entrevista
		POAM	Entrevista a profundidad
		DOFA	Entrevista aplicada

Fuente: Elaboración Propia

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### *Operacionalización de variables*

*Tabla 4 Operacionalización de variables*

<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>TIPO</b>	<b>INDICADOR (PREGUNTA DE MEDICIÓN)</b>	<b>ESCALA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
Fortalezas	Características internas de la empresa que permite cumplir lo proyectado.	Cualitativa Politómica	¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su empresa y como le benefician para el crecimiento empresarial?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Oportunidades	Situaciones externas que pueden ser utilizadas a favor garantizando un beneficio para la empresa.	Cualitativa Politómica	¿Cuáles son las principales oportunidades que evidencia en su entorno y como las canaliza para utilizarlas como beneficio?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Debilidades	Aspectos internos que impiden el crecimiento empresarial.	Cualitativa Politómica	¿Cuáles considera que son las principales debilidades de su empresa y que	• Nominal	• Encuesta(entrevista)

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

			estrategias han implementado para superarlas?		
Amenazas	Situaciones externas de la empresa que son relativamente incontrolables.	Cualitativa Politómica	¿Cuáles son las principales amenazas que evidencia en su entorno y como se prepara para responder a ellas?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Competencia	La habilidad para realizar un acto, teniendo en cuenta otro individuo con el mismo objetivo.	Cualitativa Politómica	¿Qué aspectos considera usted le permiten a su empresa ser competitiva? ¿Por qué?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Satisfacción de Clientes	Conformidad de una persona (cliente) cuando efectúa su compra o hace uso de un servicio.	Cualitativo Dicotómica	¿Utiliza herramientas para medir el nivel de satisfacción de sus clientes? Si su respuesta es negativa, ¿cuáles estrategias implementaría?	• Razón	• Encuesta(entrevista)
Trabajo en equipo	Técnica laboral para realizar tareas específicas en acompañamiento de	Cualitativo Dicotómica	¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa? ¿De qué manera?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

	otros individuos.				
Plataforma Estratégica	Es un proceso de gestión para crear metas y objetivos de una empresa a corto, mediano o largo plazo.	Cualitativo Dicotómica	¿La empresa cuenta con plataforma estratégica (misión, visión, valores, objetivos)?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Herramienta Financiera	Herramientas que permiten organizar los estados financieros de la empresa.	Cualitativo Politómica	¿Ha utilizado algún tipo de herramienta financiera para el desarrollo de su actividad económica? ¿Cuál y por qué?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Desarrollo Financiero	Asignación de recursos y gestión para lograr conseguir musculo financiero.	Cualitativo Politómica	¿Cómo considera usted que ha sido el desarrollo financiero de su empresa (en los últimos años)?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)
Productividad Organizacional	Relación existente entre recursos obtenidos y recursos utilizados.	Cualitativo Politómica	¿Cómo considera usted que ha sido la productividad organizacional durante los últimos dos años y que estrategias gestionan para conseguirlo?	• Nominal	• Encuesta(entrevista)

Fuente: Elaboración propia

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Procesos Y Procedimientos**

El análisis de las respuestas obtenidas en la aplicación de las entrevistas permite identificar variables internas y externas que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercial en Girardot. Se realiza a través de matrices de direccionamiento estratégico que proporciona información para desarrollar el diagnóstico organizacional de las empresas.

Para su correcto análisis, los factores internos serán plasmados en la matriz de perfil de capacidad interna (PCI) para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía. De esta manera será posible obtener un diagnóstico estratégico de la empresa a partir de la identificación de los factores que afectan su operación, de esta manera es posible conocer la gestión interna de las empresas, así como las categorías más sólidas o débiles que influyen en su desarrollo actual.

Por otra parte, los factores externos serán analizados en la matriz del perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) donde se plasman las variables que se identificaron en el entorno y tienen repercusión en el desarrollo de las empresas, permitiendo analizar el entorno corporativo, el cual presenta la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio” (Serna, 2010, pág. 151)

A partir de la identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades se realizará la matriz DOFA como la síntesis de los principales factores que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercial en Girardot. En dicha matriz se agruparán los factores clave analizados de la matriz PCI y POAM para realizar el planteamiento de estrategias que permitan “aprovechar las fortalezas, prevenir las debilidades, utilizar a tiempo las

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas” (Serna, 2010, pág. 186). La matriz DOFA se realizará según el siguiente modelo:

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	FO Estrategia para Maximizar F y O	DO Estrategia para Minimizar D y Maximizar O
Oportunidades	FA Estrategia para Maximizar F y Minimizar A	DA Estrategia para Minimizar D y A
Amenazas		

*Ilustración 4 Estructura matriz DOFA*

*Fuente: (Barrera, 2013)*

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se establecerán según el análisis obtenido de la matriz PCI y POAM donde se identificaron los principales factores que influyen interna y externamente. Adicionalmente, se plantean las estrategias en los campos FO, DO, FA y DA de la siguiente manera:

- “FO: En esta celda se escriben las estrategias que conducen al aprovechamiento de las oportunidades, haciendo uso de las fortalezas.
- FA: Se diseñan estrategias que conduzcan a la disminución del impacto de la amenaza, haciendo uso de las fortalezas maximizando éstas últimas al tiempo.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

- DO: Se trazan estrategias que lleven a la disminución de las debilidades y la maximización de oportunidades.
- DA: Se elaboran estrategias que minimicen las debilidades y amenazas al tiempo.”  
(Barrera, 2013)

Finalmente, se establecen tres retos estratégicos que agrupan dos o más estrategias relacionadas entre sí y que se han planteado en la matriz. De esta manera, al finalizar la realización de la matriz se obtendrán 12 estrategias agrupadas en 3 retos estratégicos.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Resultados

Tabla 5 Lista de personas entrevistadas

**Tabla 1 – Lista de personas Entrevistadas**

NOMBRE	EMPRESA	OBSERVACION
Pedri Gil	Ferretería pedro A. GIL	Escrito
-	Ferretería la grande	Reservación de nombre
Juan Toro	Asiatech	Audio
Cindy Rodriguez	Hipermercado Cindy	Audio
Wilder Garcia	Universo tecnologico	Audio
Yonaida Gracia	Variedades Emanuel	Audio
Ximena Romero	Publiphoto	Audio
Tatiana Mendez	Licores Reina	Audio
Willian Ladino	Estanco William	Audio
Dorma iiliana Sanmiguel	Drogueria Levis	Audio
Ramiro Villabon	Tienda naturista fuente de vida	Audio
Juan Rodriguez	Pañalera el gran mundo	Audio
Danilo Tapia	Calzado Sport	Audio
Deysi Bautista	Drogueria y miscelanea Santi	Audio
Jair Rojas	Licoreria y cigarrería Keops	Audio
Carlos Leguizamo	Micro fruver la novena	Audio
Eilen Torres	Miscelanea internet Scape	Audio
Claudia Ortiz	papeleria Laura.com	Audio
Carlos Garcia	Miscelanea Variedades Adfef	Audio
Jessica Galeano	Tienda Cesar y Omar	Audio
Fabian Guerrero	Tienda punto scape	Audio
Edgar Lopez	Hogar plas	Audio
Cristina Rondan	Tienda naturista yerba buena	Audio
Betty Torres	Tienda Diana Rocio	escrito
Eunice Avila	Cafeteria Colegio santa maria	escrito
Cristian Guzman	Tu casita de pinturas	escrito
Marcela Carranza	Almacen Matias	escrito
Rosmery Diaz	Regalos Caprichos	escrito
Ricardo Rodriguez	Hs equipment and service S.A.S	audio
Jose Granja	Tienda Don Jose	Audio

*Fuente: Elaboración propia*

El proceso de la recolección de información fue realizada a través de entrevistas a personas del sector comercio de Girardot, propietarios, trabajadores y personas que intervienen en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas del municipio, con el fin de contextualizar el

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

fenómeno de estudio y brindar una perspectiva cualitativa para comprender el estado de las Pymes.

Se entrevistaron un total de 30 personas, buscando información clara, transparente y principalmente concisa para generar resultados lo más acercado posible a la realidad de las Pymes en el municipio.

Dentro de las personas entrevistadas se encuentran comercios de diversas actividades comerciales, ferreterías, almacenes de calzado, ropa, comercio al por menor, bebidas, licores, cigarrerías, pinturas, almacenes de regalos, tiendas de seguridad industrial, droguerías, tiendas naturistas, entre otros. Esto con el fin de obtener una visión amplia y no enfocar la investigación en pocos tipos de negocio sino analizar el comercio en general para así generar resultados aterrizados sobre los comerciantes y sus necesidades.

### ***Análisis de las fortalezas y debilidades de las Mipymes sector comercio en la ciudad de Girardot.***

Fortalezas: Para el 90% de la población objeto de estudio, Girardot al ser un centro de desarrollo económico, por su posición estratégica se ve beneficiada ya que los municipios aledaños requieren de la ciudad para hacer sus compras, tramites públicos, educación superior, servicios médicos, entre otros. Por lo que el comercio de la ciudad se fortalece y recibe una demanda añadida. Algunos comercios de Girardot tratan de estar a la vanguardia de tendencias administrativas y de mercado, con el fin de ser cada día más competitivos ante la competencia entrante.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Como fortaleza en sus finanzas gran parte de los comercios analizados son de régimen simplificado, lo que tiene ciertos beneficios tributarios como la No facturación, exención de IVA, impoconsumo, y demás impuestos que acarrear gastos tributarios hacia el estado que con la característica de Pyme del régimen simplificado no se realizan. De esta manera parte de su informalidad a su vez es una fortaleza en términos tributarios y flujo de caja al eximirse de ciertos gastos adicionales.

Debilidades: Las Mipymes encuestadas coinciden en afirmar que dentro de sus procesos internos se observa poca o nula planeación estratégica al no tener claros la misión, visión, objetivos organizaciones, cultura organizacional, que permita conocer el camino hacia donde deben encausar sus esfuerzos para cumplimiento de metas, crecimiento y desarrollo organizacional. Otro aspecto en el que se presentan falencias es la consecución, aplicación y uso de tecnología que permita imprimir calidad a las actividades realizadas desde cada área organizacional. Es importante resaltar que estas organizaciones al entenderse como micro, pequeñas y medianas empresas, no cuentan con los recursos financieros necesarios para permitir el desarrollo tecnológico, generando retraso y obsolescencia.

La falta de estrategias de financiamiento afecta a las Mipymes en su productividad, impidiendo su potencial de crecimiento. Las organizaciones entrevistadas mencionan el tener procesos financieros con limitaciones en el acceso a créditos principalmente del sector formal, debiendo acudir a agiotistas, gota a gota y otro tipo de prestamistas cuyos intereses sobrepasan los ofrecidos por el mercado, generando costos de financiamiento elevados que impiden el logro de inversión en a la empresa.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Parte de su fortaleza contra el régimen fiscal y tributario juega como una balanza en negativo. Puesto que su informalidad representa también una desventaja en términos de reconocimiento nacional, limitando su expansión en el mercado debido a su régimen tributario y la preferencia por parte de empresas nacionales de seleccionar proveedores que se encuentren en el régimen común. Parte de su fortaleza contra el régimen fiscal y tributario juega como una balanza en negativo. Puesto que su informalidad representa también una desventaja en términos de reconocimiento nacional, limitando su expansión en el mercado debido a su régimen tributario y la preferencia por parte de empresas nacionales de seleccionar proveedores que se encuentren en el régimen común.

### ***Análisis de las oportunidades y amenazas de las Mipymes sector comercio en la ciudad de Girardot.***

Oportunidades: Es importante reconocer la vulnerabilidad que tienen los comercios frente a agentes externos como la delincuencia y la necesidad de mayor apoyo de los entes gubernamentales en un pie de fuerza ante estos flagelos. Adicional, la guerra de precios y marcas es un detonante nacional, en diversas ocasiones se evidencia como el consumidor se influye en su compra por factores como una marca nacional o internacional y aspectos como el precio sin importar la calidad del mismo. Afectando directamente al microempresario.

Es importante resaltar que la competencia desleal es un factor predominante en el comercio de Girardot, se realizan acciones que vulneran a los comerciantes y las autoridades realizan un bajo control de este. Adicional de un detonante considerable es la informalidad, el cual es una cifra invisible para el estado pero que toma gran parte del mercado. Parte de un inconveniente latente en el municipio es la sobrepoblación de ciertos comercios, y su ubicación,

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

factor que afecta directamente a los comerciantes y sus ingresos. Al existir demasiada oferta de un mismo ítem con una demanda constante el producto se tiende a devaluar y su precio baja, disminuyendo así los ingresos de los comerciantes.

Otro aspecto a resaltar es la generalidad de las empresas en la ciudad por asumir contrataciones para los empleados de las pymes en Girardot, sin cumplir con todos los requisitos de ley debido principalmente a aspectos como la informalidad. Es una acción latente que puede vulnerar en primera instancia a sus colaboradores puesto que en casos se paga bajo día labor, ya que no requieren la misma cantidad de personal todos los días, así que genera inestabilidad para los trabajadores. Y por otro lado es una fuente amenazante de demandas y procesos en contra de los comercios por incumplir normas de contratación de personal ya que se hace de manera repetitiva y sin ningún tipo de aporte a seguridad social. Que es un inconveniente para las Pymes del municipio porque carecen de los ingresos suficientes para acarrear tal obligación.

### ***Competitividad y productividad empresarial Mipymes sector comercio ciudad Girardot.***

Las falencias en la competitividad de las Pymes de Girardot influyen directamente en el surgimiento de nuevos ofertantes externos que evidencian las fallas administrativas de los comerciantes del municipio.

El comercio digital hoy día es uno de los mercados más amplios y demandados, por lo que no contar con ello es perder la oportunidad de ampliar el mercado a muy bajo costo y genera debilidades al interior de la organización y permite la llegada de otros ofertantes. De esta manera se busca inducir a los comercios de la zona en el E-Commerce con el fin de lograr la apertura de un mercado que en ocasiones la gran parte de los comercios carecen del mismo.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

La competitividad no es un tema primordial para las Pymes puesto que no manejan tecnificación de sus políticas ni procesos internos de la organización, de esta manera las Pymes son altamente vulnerables a la entrada de nuevos comercios que manejen procesos altamente estructurados y se encuentren acorde a las tendencias del mercado.

Girardot requiere de un proceso de enseñanza y pedagogía en temas administrativos, con el fin de aportar positivamente a la competitividad de las Pymes propias del municipio, debido a que sus falencias se presentan en dichos puntos. Ya que al analizar los comercios de la zona de evidencia desinformación al ser comercios antiguos que no han tecnificado sus labores administrativas, tendiendo a ser menos competitivos frente a macroempresas o emprendimientos que apliquen mejor los conceptos administrativos y de tendencia.

### ***Estructura organizacional Mipymes sector comercio ciudad Girardot.***

Se evidencia que las empresas jóvenes o aquellas administradas o gerenciadas por personal joven manejan conceptos actuales o tendencias administrativas más competitivas en comparación a Pymes de propietarios de avanzada edad. Sin embargo, en empresas antiguas o de direccionamiento de personas mayores predomina el uso de herramientas arcaicas para la toma de decisiones, anotaciones manuales, pocas herramientas administrativas.

Las Pymes carecen de estructura organizacional consolidada, debido al tamaño reducido de la misma los microempresarios no perciben la necesidad. Adicional que por la carencia de conocimientos teóricos no tecnifican las estructuras de la organización, de tal manera que no son altamente competitivos ni contar con una plataforma estratégica definida. Así las Pymes se

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

encuentran en un pico de botella donde parte de las vulnerabilidades que tienen son realizadas precisamente por su manejo arcaico y poco tecnificado.

De esta manera se pudo encontrar que las falencias administrativas son repetitivas en el comercio en general, puesto que carecen de formación académica y conocimientos en teorías administrativas. Los manejos contables, internos, personal, entre otros usualmente son manuales y de poca tecnificación. La academia debe brindar espacios para la capacitación y formación de dichos empresarios, puesto que manejan los conceptos de manejo de empresa empíricos, pero en competitividad no conocen de terminología y no aplican elementos básicos como la plataforma estratégica y demás aspectos de la identidad corporativa.

### ***Estructura de mercadeo y ventas Mipymes sector comercio ciudad Girardot***

Otro factor detonante en el proceso de desarrollo de las Mipymes es el desconocimiento y desinformación que tienen los dueños de las pequeñas empresas, que en algunas ocasiones es un conocimiento empírico adquirido a lo largo de los años de trabajo, y esto juega en contra del micro empresario ya que no cuenta con unas bases teóricas solidas en mercadeo y ventas los cuales son primordiales para el buen surgimiento de una organización. De tal forma que los microempresarios realizan labores de ventas a manera empírica, haciendo descuentos y promociones a interpretación propia y como analizan el mercado de manera poco sofisticada, mediante observación crítica. Así las Pymes identifican tendencia de precios y demanda de un producto o varios productos en específico, para luego generar estrategias (poco estructuradas) que incentiven la venta y persuadan al consumidor a adquirir el producto en mención.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

El área de mercadeo y ventas se considera una oportunidad debido a que no ha sido una desventaja ante ellos ya que es una labor aprendida en lo largo de los años y aunque carecen de formación teórica sus conocimientos en ventas y habilidades comunicativas se han forjado en el campo práctico. Por tal razón juega como una oportunidad debido a que se pueden potenciar dichas habilidades y así mejorar la competitividad del sector comercial del municipio de Girardot.

### ***Estructura tecnológica Mipymes sector comercio ciudad Girardot.***

La estructura tecnológica en las Pymes y comercio en general de la ciudad de Girardot es un proceso el cual aún no está plenamente desarrollo ni en importancia por parte de los comerciantes, ya que la infraestructura tecnológica debidamente estructurada hace incurrir al microempresario en costos extras los cuales no están dispuestos a asumir

Las Pymes de la ciudad de Girardot presentan condiciones diferentes de necesidades en relación a tecnología e infraestructura tecnológica, variando según su zona de actividad económica, público a quien ofrecen sus productos, entre otros aspectos. Por lo tanto, para lograr un debido desarrollo tecnológico en los tenderos de la ciudad de Girardot debe existir una agremiación que se encargue de proveer a cada miembro activo de los productos que requiere para su actividad económica. Ya que actualmente existe una agremiación, pero no con los fines descritos.

En algunos comercios se evidenció un uso de tecnologías en moderación, como computadores con Paquete OFFICE y sistemas de facturación que ayudan en las labores administrativas. Sin embargo, es un pilar que se debe fortalecer debido a la ausencia de

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

herramientas tecnológicas fuertes en el mercado que ayudan a mejorar las prácticas administrativas al interior de la organización. Es esencial para incrementar la competitividad y de este modo estar a la par de los desarrollos en tecnología de organizaciones Pymes a nivel mundial. Siendo esta la forma eficiente de mejorar los procesos que se llevan a cabo en Las empresas colombianas; incluidas las industriales, comerciales y de servicios, esto ha generado una gran evolución para darle paso al crecimiento TIC, por ende, ha llevado a que los productos no solo se distribuyan, vendan y comercialicen a nivel local si no que puedan llegar a distribuirlos y comercializarlos a nivel nacional.

### ***Estructura de financiamiento Mipymes sector comercio ciudad Girardot.***

Las Pymes en Girardot presentan dificultades para ingresos al sector financiero y parte de sus métodos de financiamiento han sido mediante créditos a título propio como persona natural, recursos propios o en su defecto financiamiento informal, bajo los conocidos ‘‘paga diarios’’ o demás tipos de recursos informales que por su desconocimiento manejan pagos de intereses más altos que los legales y demás aspectos que juegan un papel de riesgo contra la estabilidad y duración el largo plazo de las Pymes.

Algunos comerciantes han usado herramientas financieras para apalancarse y suplir necesidades, que brinda una solución al corto plazo, pero genera un incremento al largo plazo en sus obligaciones. Sucede en las Pymes que la falta de flujo de caja es un inconveniente repetitivo y el emprendedor recae en la necesidad de solicitar préstamos, cuando en realidad se podrían solucionar los inconvenientes sin tener que recurrir a los bancos. Solamente con organización y un manejo de recursos claro se podría contar con la liquidez suficiente.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Es resaltable que las falencias en manejos administrativos repercuten en los controles financieros de las Pymes, puesto que no organizan debidamente su estructura financiera y no miden los costos y gastos que manejan. De esta manera existe un desconocimiento parcial de su información contable, esta misma razón también se encamina en los requerimientos del estado que por la jurisdicción de algunos empresarios (régimen simplificado por persona natural) no se encuentran obligados a manejar información fiscal y por ende los controles que llevan son mínimos.

Los altos niveles de informalidad de las Pymes juegan un papel afectante contra ellas ya que sesgan el acceso al sector financiero como préstamos bancarios, micro créditos, cuentas bancarías, entre otros. Limitando su musculo financiero para contingencias y expansión del mercado, de tal manera que no son altamente competitivas limitando el crecimiento de las Pymes para Girardot y la región. Siendo amenazante la entrada de nuevos competidores tecnificados, formalizados y con alto reconocimiento que pueden expandirse en el mercado con facilidad gracias al acceso de recursos del sector financiero, afectando directamente el comercio local. Las Pymes de Girardot deben tecnificar sus labores ya que funciona como un mecanismo de engranajes donde las buenas prácticas administrativas inducidas dentro de la formalización juegan a favor del empresario ya que abre las puertas a un mercado nuevo, con nuevos segmentos y una oferta más amplia.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Análisis Y Discusión De Resultados**

#### ***Análisis de matriz PCI***

En la aplicación de la matriz PCI se identificaron las principales variables que influyen en el desarrollo de las capacidades internas. De esta manera se asignaron los puntajes correspondientes a cada uno y se identificaron las fortalezas y/o debilidades para cada capacidad. Como resultado final se obtuvo que las capacidades con menor ponderación son:

- La capacidad competitiva es baja, en especial por la poca inversión en I+D y poca fuerza generación de estrategias de ventas, impulso y mercadeo; por otra parte, en sus fortalezas se encuentran los proveedores y disponibilidad de insumos y el portafolio de productos que permiten el correcto abastecimiento de las empresas, sin embargo, no están lo suficientemente potencializadas para apalancar las debilidades.
- La capacidad financiera es poca, dado que sus debilidades son más vulnerables en las pocas fuentes de financiamiento utilizadas para la operación de la empresa y la baja inversión de capital; por otra parte, sus principales fortalezas son la estabilidad de costos y la asignación de precios que se relaciona directamente con las políticas de negociación de proveedores.
- La capacidad tecnológica es baja, dado que sus grandes debilidades se concentran en la poca adaptación a cambios tecnológicos y el bajo nivel tecnológico utilizado en las empresas, que se limita a sistema de facturación electrónico. En contraste, sus fortalezas se concentran en el valor agregado al producto y la aplicación de tecnología de computadores para desarrollar sus actividades.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

De esta manera es posible identificar que las fortalezas en estas capacidades no son lo suficientemente buenas para apalancar las debilidades. Por otra parte, como resultado de las demás variables se obtuvieron mejores resultados como:

- La capacidad directiva es buena, en especial en su capacidad para enfrentar la competencia y la velocidad de respuesta al mercado cambiante, sin embargo, se opaca por debilidades como el poco uso de planes y análisis estratégicos y la baja capacidad para responder a la tecnología cambiante.
- La capacidad del talento humano es aceptable, con su mayor fortaleza en la estabilidad laboral y motivación del personal, pero en contraste su mayor debilidad se concentra en el proceso de selección que no es estandarizado y nivel de remuneración.

Como resultado final se obtuvo puntuación de 13,6 en la matriz PCI realizada a las Mipymes del sector comercial en Girardot, lo que obedece directamente a que tienen sus capacidades internas en un nivel bajo, con poca capacidad de apalancamiento de las fortalezas para disminuir las debilidades. Lo anterior como consecuencia de las bajas ponderaciones obtenidas en cada capacidad diagnosticada, donde la directiva obtuvo la mayor puntuación con 3,0 por lo que es posible inferir que es la principal fortaleza de las empresas evaluadas; las capacidades tecnológica y de talento humano cuentan con ponderación de 2,7 que las sitúa en el punto medio del diagnóstico donde las debilidades son mayores que las fortalezas y finalmente las capacidades competitiva y financiera con ponderación de 2,6 son las más bajas debido al gran peso que tienen las debilidades que contrarrestan a las fortalezas. Por lo tanto, se hace necesario el planteamiento de estrategias que generen planes de acción para las áreas más afectadas y que potencialicen las de mejor desempeño.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### ***Análisis de matriz POAM***

A través de la aplicación de la matriz POAM se establecieron los factores externos que tienen mayor repercusión en las empresas analizadas. De esta manera, se asignaron los puntajes correspondientes a cada factor externo según el nivel de eficiencia de las empresas para responder a estos como oportunidad o amenaza. Según lo descrito, los siguientes factores son los de menor puntuación, es decir, los que tienen mayor efecto negativo en las empresas:

- El factor tecnológico es el que más afecta a las empresas, teniendo en cuenta que su nivel de eficiencia para responder a los niveles de tecnología, flexibilización de procesos y automatización es bajo, dado que no cuentan con inversiones en desarrollo tecnológico y los cambios en este aspecto son constantes generando mayor competitividad entre empresas.
- El factor político afecta directamente a las Mipymes principalmente por las leyes fiscales, normas y políticas económicas establecidas que en ocasiones limitan a las Mipymes.
- El factor económico se cataloga como una oportunidad teniendo en cuenta los patrones de consumo de los habitantes, los cuales pueden ser aprovechados para aumentar las ventas. Por otra parte, las tasas de impuestos y flexibilización de precios son vistos como amenazas porque su fluctuación genera incertidumbre o disminución de rentabilidad obtenida.

En contraste, se analizaron los demás factores que tienen menor impacto desde el entorno hacia las empresas, obteniendo los siguientes resultados:

- El factor geográfico es la mayor ponderación de la matriz y brinda oportunidad a las Mipymes a partir de la ubicación geográfica de la ciudad, clima estable y varias vías de

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

acceso en buenas condiciones. Por lo tanto, las empresas cuentan con la posibilidad de desarrollar sus actividades en un punto geográfico que brinda estabilidad y oportunidad de expansión a nuevos mercados en diferentes puntos de la ciudad.

- El factor social es un factor que otorga oportunidades a las empresas si se tienen en cuenta los estilos de vida, hábitos de compra e ingreso per cápita de la ciudad. Estos indicadores sociales al ser analizados de forma estratégica tienen la capacidad de otorgar oportunidades de crecimiento empresarial.

Como resultado final de la construcción de la matriz POAM se obtuvo una ponderación de 12,8 para el total de los factores analizados, lo que se relaciona directamente con la baja eficiencia de las empresas para enfrentar los factores externos. Es posible evidenciar que los factores con las menores ponderaciones son los factores tecnológicos y económicos, donde las Mipymes son poco eficientes por su baja automatización y nula utilización de tecnologías en sus procesos productivos, así como la constante amenaza de los impuestos o tributos que deben pagar. En contraste, los factores con mayor ponderación son los políticos, sociales y geográficos donde las empresas son eficientes en mejor medida, sin embargo, no lo suficiente para poder contrarrestar las amenazas.

A partir de los resultados obtenidos fue posible analizar los potenciales externos de la empresa y amenazas que pueden generar efectos negativos en el desarrollo de la misma. Con las puntuaciones obtenidas se estudiaron las variables con mayor repercusión en las Mipymes para la construcción de la matriz DOFA.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### ***Análisis matriz DOFA***

A partir de la identificación de las variables que generan debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en las Mipymes como resultado del análisis de las matrices PCI y POAM, se establecieron las variables a considerar en la matriz DOFA. A partir de estas, se plantearon las estrategias que buscan minimizar las debilidades y atacar las amenazas a partir del aprovechamiento de fortalezas y oportunidades que brinda el entorno.

Siendo así, cada estrategia planteada busca fortalecer los factores internos de la compañía para generar un mayor posicionamiento y competitividad a través de los beneficios que brinda el entorno empresarial girardoteño y para la futura creación de planes de acción que disminuyan el impacto de las fluctuaciones externas.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

<b>Dimensiones internas VS Dimensiones externas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	Temporadas de alto consumo	Tasas de impuestos
	Hábitos de compra constantes	Entrada de nuevos competidores
	Crecimiento en el mercado	Cambios tecnológicos constantes
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias FA</b>
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	F1.O1. Desarrollo de productos complementarios que permitan aumentar el ticket de compra por cliente	F1.A1. Realizar capacitaciones de temas tributarios que permitan reforzar conocimientos de las actualizaciones en reformas tributarias
Agresividad para enfrentar la competencia	F2.O2. Diseño de planes de ventas y campañas publicitarias para aumentar las ventas y posicionamiento	F2.A2. Concretar alianzas estratégicas con los competidores cercanos para generar barreras de entrada
Portafolio de productos	F3.O3. Fortalecimiento de alianzas comerciales con proveedores para asegurar el bajo costo de productos y disponibilidad.	F3.A3. Mayor inversión en desarrollo tecnológico (web, sistematización, big data) con el fin de impulsar nuevos canales de venta para los productos.
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias DO</b>	<b>Estrategias DA</b>
Poco uso de planes estratégicos y Análisis estratégico	D1.O1. Desarrollo de nuevos puntos de venta en la ciudad que permita la expansión en el mercado	D1.A1. Generar reservas de las utilidades para cubrir los gastos tributarios con anticipación.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

Poca habilidad para responder a la tecnología cambiante	D2. O2. Implementación de un plan de marketing digitales a través de página web, fan page y demás medios digitales en auge.	D2.A2. Implementación de mejoras tecnológicas en los procesos de la organización que incrementen la productividad
Falta de estrategias de financiamiento	D3. O3. Identificación de fuentes de financiamiento especializadas en pymes (microcreditos) para determinar la opción más conveniente para cada empresa.	D3.A3. Acceder a financiación que permita la obtención de tecnología para aplicar en los procesos de la organización

Fuente: Elaboración propia

Con la formulación de las estrategias es posible identificar factores relevantes en los cuales se pueden sintetizar las estrategias. Con este fin se establecieron 3 retos estratégicos que tiene como fin agrupar dos o más estrategias relacionadas entre sí, por ejemplo, las de enfoque financiero, tecnológico, tributario, administrativo, etc. De esta manera es posible identificar los aspectos de mejora primordiales a través de la generación de estrategias generales que fortalezcan internamente la compañía aprovechando al máximo las oportunidades del entorno donde se desarrolla. Por lo anterior, para el estudio realizado a las Mipymes de Girardot se establecieron los siguientes retos estratégicos:

*Tabla 6 Retos estratégicos*

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

<b>Retos estratégicos:</b>
R1: Implementar mejoras tecnológicas por medio de sistematización de procesos y marketing digital con el fin de aumentar ventas y competitividad.
R2: Desarrollo de nuevos mercados geográficos y productos que permitan la ampliación de puntos de venta y ticket de compra.
R3: Fortalecer la educación financiera y tributaria por parte de administradores o gerentes con el fin de responder acertadamente a las variaciones del mercado.

*Fuente: Elaboración propia*

Los retos estratégicos formulados para las Mipymes del sector comercial en Girardot agrupan las principales estrategias tecnológicas y de educación financiera con el fin de mitigar las más grandes debilidades y amenazas de estas. Así mismo, se potencializan las fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno para la generación de nuevos mercados con el ofrecimiento del amplio portafolio de productos que se manejan. De esta manera, al cumplir los retos estratégicos se estarán utilizando las estrategias planteadas en la matriz DOFA establecida anteriormente.

### ***Discusión de resultados***

En relación a la pregunta planteada ¿Cuáles son los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las MiPymes del sector comercio en Girardot en el año 2020? Es posible inferir a través de los resultados obtenidos que los principales factores externos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercio son sus competidores directos, los constantes cambios tecnológicos y los tributos que se deben pagar al Estado en ejercicio de su actividad económica. Por lo tanto, la volatilidad de los cambios en el entorno (factores externos)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

generan incertidumbre en las Mipymes, las cuales en su mayoría se encuentran poco preparadas para disminuir sus impactos negativos o enfrentarlos de manera acertada.

En contraste, los factores internos que influyen en el desarrollo de las Mipymes del sector comercio de Girardot se ven mayormente reflejados en la administración empírica de los negocios, la falta de estrategias de mercadeo, la baja aplicación de tecnología en sus procesos y la capacidad para competir a partir de los precios y portafolio de productos en cada una de las empresas, por lo que es posible identificar la baja capacidad interna como consecuencia de la precaria aplicación de herramientas y/o estrategias administrativas.

De acuerdo al estudio realizado por Quintero (2018, pag. 35) en el cual hace referencia a la importancia de los modelos de planeación estratégica para permanecer en el mercado y aumentar la competitividad de las Pymes en Colombia, es posible identificar que guarda relación directa con los resultados obtenidos en la presente investigación, donde fue posible evidenciar que las Mipymes del sector comercio en Girardot no realizan planeación estratégica y no se encuentra en las prioridades de su gestión administrativa. Esto se debe principalmente a que estas empresas logran el posicionamiento en el mercado a través de la experiencia, atención personalizada y precios acorde a los competidores sin realizar inversiones en estudio de mercado, benchmarking o generación de estrategias competitivas, por lo que se hace necesaria la implementación de planes estratégicos para asegurar su perdurabilidad en el mercado y aumentar la competitividad en las Mipymes.

En las conclusiones establecidas por Dini & Stumpo (2018, pag.280) realizadas a partir del diagnóstico a las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, les fue posible establecer que “se destaca el problema de la informalidad. Una combinación de barreras de

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

entrada, barreras de salida, elevada tributación y costos de transacción hacen que Colombia sea uno de los países con uno de los más elevados niveles de informalidad en la región.” Lo cual coincide con las características del entorno empresarial girardoteño analizado en el presente estudio, donde fue posible establecer que los factores externos como los tributos, la informalidad y la constante entrada de nuevos competidores hace que la estabilidad de las Mipymes se desvanezca. De esta manera, las empresas presentan limitaciones para su expansión en el mercado por las constantes amenazas presentadas en el entorno y la poca capacidad de contrarrestarlas a partir de sus fortalezas, que en la mayoría de los casos son poco aprovechadas.

Por su parte, la autora Rodriguez G. (2003, pag. 167) pudo determinar que las principales fuentes de financiamiento de las medianas empresas son el crédito bancario y el capital propio, mientras que las pequeñas empresas se financian por medio de proveedores y créditos de particulares. Esta posición se sustenta en los hallazgos realizados en la presente investigación donde se encontraron deficiencias en las fuentes de financiamiento de las MiPymes analizadas, donde recurren a los créditos con personas particulares para poder realizar sus operaciones comerciales. Igualmente, fue posible identificar que los créditos financieros no son prioridad en estas empresas por la documentación, requisitos y demás parámetros que deben cumplir para poder acceder a los créditos bancarios, por lo tanto sus necesidades de inserción son postergadas o simplemente no se realizan.

Adicionalmente, Rodriguez G. (2003, pag. 163) analiza que la necesidad de recursos de las Pymes es muy alta. “El 57 por ciento manifiesta que está en busca de financiamiento principalmente para capital de trabajo (70 por ciento) y para compra de maquinaria y equipo (40 por ciento)” que contrasta con el análisis realizado a las Mipymes del sector comercio de Girardot, debido a que no se encuentran necesidades de inversión en estas microempresas y

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

pequeñas empresas analizadas, debido a la falta de visión por parte de los empresarios y reconocimiento de las oportunidades que brinda el entorno para poder expandirse, aplicar nuevas tecnologías y enriquecer sus conocimientos financieros, tributarios o demás.

Por lo anterior, se hace necesario que las Mipymes analizadas realicen mayores esfuerzos de inversión y actualicen las habilidades directivas por parte de los empresarios, con el fin de fortalecer las capacidades internas al máximo y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno empresarial girardoteño, y así poder enfrentar las amplias debilidades y amenazas cambiantes del entorno.

Finalmente, es posible concluir que en las empresas analizadas se evidencian amplios aspectos de mejora, en los que se hace necesaria la implementación de estrategias que aumenten su competitividad y crecimiento. De esta manera se podrán consolidar en el mercado y asegurar su perdurabilidad a pesar de los cambios del entorno. Así mismo, se hace necesario fortalecer las herramientas administrativas aplicadas para el gerenciamiento de los negocios con el fin de contrarrestar los efectos de los nuevos entrantes al mercado que amenazan con la disminución de la participación en ventas de las pequeñas empresas. Por otra parte, las empresas pueden explotar la oportunidad de expansión que brinda la afluencia turística del municipio de Girardot que al ser aprovechada al máximo puede aumentar los ingresos y captar un mayor número de clientes.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Conclusiones**

Al analizar las entrevistas realizadas a los comerciantes de Pymes en el municipio de Girardot, se lograron generar diversas conclusiones, las cuales serán divididas según su impacto en las mismas:

Fortalezas:

- Las Pymes en la ciudad de Girardot crecen considerablemente debido a la bonanza económica que presenta el municipio debido a su ubicación estratégica y afluencia de personas de municipios aledaños a realizar actividades de comercio.
- Girardot es un centro de desarrollo económico y polo de atracción para personas de municipios cercanos. Por lo que la demanda dentro del municipio es exponencial y ayuda a los microempresarios de la zona.

Oportunidades:

- Girardot es un municipio turísticamente reconocido a nivel nacional, por lo que la llegada de personas de ciudades más grandes es una oportunidad para la expansión y generación de mayores ingresos para los comerciantes del municipio.
- La ubicación estratégica de Girardot hace de ella un punto comercial atrayente para la inversión externa, es por esto que se ha evidenciado en Girardot una bonanza de la construcción. Factor que atrae a el comercio y el crecimiento de la economía.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### Debilidades:

- El desconocimiento de herramientas administrativas deja en desventaja competitiva al comercio local frente a los ofertantes entrantes que llegan al municipio con aplicación de teorías administrativas, plataformas estratégicas, políticas y estrategias de mercado.
- La competencia desleal es un detonante a las Pymes propias de la ciudad ya que no implementan estrategias en conjunto para el beneficio mutuo, sino por el contrario atentan contra ellas mismas mediante disminución desmedida de precios, desinformación, acumulación desmedida de materias primas.

### Amenazas:

- La llegada de ofertantes desarrollados provenientes de otras ciudades que han evidenciado las falencias administrativas que presenta el comercio local, atentando directamente contra su sostenimiento y duración en el mercado.
- Los comercios se encuentran en desventaja por el desconocimiento y manejo administrativa de manera empírica, por lo que se debilitan cada día más hasta salir del mercado.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

### **Recomendaciones**

- Es necesario acciones desde la academia que ayuden al comercio local a permanecer vigente mediante charlas, capacitaciones y acompañamientos que afiancen los conocimientos aprendidos en el campo práctico.
- El comercio local se encuentra vulnerable ante la entrada masiva de nuevos ofertantes con conocimientos avanzados en procesos administrativos, mercadeo y ventas en los cuales las Pymes del municipio carecen.
- Se deben promover las agremiaciones y trabajo en equipo entre el comercio local, con el fin de disminuir la competencia desleal y buscar en conjunto el beneficio para estar preparados ante los nuevos ofertantes y ser Pymes altamente capacitadas en conceptos administrativos.
- Generar espacios investigativos que busquen contextualizar cada vez más el estado de las medianas y pequeñas empresas del Municipio de Girardot y así comprender sus necesidades para actuar en el corto y mediano plazo y lograr apoyarlas en pro de su expansión y permanencia en el mercado.
- Se recomienda que las empresas se preocupen más por la estructura organizacional de sus empresas y con esto ser más competitivos en el mercado.
- Se plantea que las organizaciones aprendan y estudien temas teóricos sobre administración para que mejoren sus prácticas administrativas.
- Crear un presupuesto y un fondo de recursos basado para contingencias y programas económicos con el fin de solventar falencias o problemas que se presenten en términos financieros durante momentos de crisis en las microempresas

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### REFERENCIAS

- Adriana y Monica. (10 de JUNIO de 2019). *Repository Uniminuto*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7639/UVDT.A\\_PardoLealM%c3%b3nicaRocio\\_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7639/UVDT.A_PardoLealM%c3%b3nicaRocio_2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Alcaldía de Girardot. (2020). *Alcaldía de Girardot*. Obtenido de <http://www.girardot-cundinamarca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Galeria-de-Mapas.aspx>
- Arce, E. (Octubre de 2006). *Gestion de la capacidad directiva*. Obtenido de Estrategias del capital humano: <http://pdfs.wke.es/2/6/5/8/pd0000012658.pdf>
- Asobancaria. (2018). *Supervivencia de las MiPyme: un problema por resolver*. Bogotá: Revista Semana.
- Avendaño, J. (2018). *La implementacion de un diagnostico organizacional en maderandia cambia el chip de sus trabajadores y ayuda a la mejora?* Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada .
- Barrera, D. (25 de Septiembre de 2013). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/la-importancia-de-la-matriz-dofa-como-herramienta-de-diagnostico/>
- Berra, M., & Garcia, A. (02 de diciembre de 2003). *Diagnóstico del clima organizacional de una empresa de servicio. El caso grúas y asistencia Guadalupe*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/berra\\_s\\_md/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/)
- Braidot, N., Formento, H., & Nicolini, J. (2003). *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Argentina.
- Bravo, J. (1985). *Manual de administracion para la pequeña y mediana empresa en Mexico*. Mexico: Editorial Oscar.
- Bustos. (31 de mayo de 2011). *Over Blog*. Obtenido de [https://es.over-blog.com/Que\\_es\\_el\\_desarrollo\\_empresarial-1228321767-art173750.html](https://es.over-blog.com/Que_es_el_desarrollo_empresarial-1228321767-art173750.html)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

- Carlos López. (18 de Marzo de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/analisis-dofa/>
- Carro, R., & Gonzalez, D. (s.f.). *Productividad y competitividad*.
- Castillo, R. (2013). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Mexico: Tercer Milenio.
- Colciencias. (s.f.). *Innovación Empresarial*. Obtenido de Colciencias: <https://www.colciencias.gov.co/innovacion/empresarial>
- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Bogotá.
- Confecámaras. (2018). *Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia*. Bogotá.
- Confecámaras. (2018). *Supervivencia y crecimiento de las empresas*. Bogotá.
- Congreso de la republica de Colombia. (24 de OCTUBRE de 2019). *Congreso de la republica de Colombia*. Obtenido de <http://www.senado.gov.co/index.php/prensa/lista-de-noticias/415-ley-de-financiamiento-nuevamente-ante-el-congreso-de-la-republica-2>
- Contreras, J., Rodriguez, E., & Muñoz, G. (1995). *Una metodología para el diagnostico organizacional de instituciones universitarias*. Córdoba.
- Cummings, T., & Worley, C. (2001). *Organization Development and Change*. South-Western College.
- Dilia y Darwin. (2018). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12462/8/2019\\_estrategias\\_crecimiento\\_competitividad.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12462/8/2019_estrategias_crecimiento_competitividad.pdf)
- Dinero. (11 de JULIO de 2019). *Dinero*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/como-pueden-acceder-las-pymes-a-financiacion/278796>

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Dini, M., & Stumpo, G. (2018). *MIPYMES en America Latina Un fragil desempeño y nuevos desafios para las politicas de fomento*. Santiago: Naciones Unidas.

Dominguez, E. (2005). *Fuentes de financiamiento empresarial*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos46/financiamiento-empresarial/financiamiento-empresarial.shtml>

El Portafolio. (26 de SEPTIEMBRE de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/mipymes-son-la-fuente-de-empleo-de-mas-de-16-millones-de-colombianos-533962>

Estrada, S. (2018). *¿Como se gestiona la tecnología en las pymes?* . México D.F: Unam.

Felix, S. (1 de Junio de 2009). *La gestión humana y las Pymes*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-gestion-humana-y-las-pymes/>

Garcia, O. (23 de 06 de 2015). *Competitividad, concepto e importancia* . Obtenido de Milenio: <https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/universidad-tecnologica-del-valle-del-mezquital/competitividad-concepto-e-importancia>

Garcia, W. (5 de Mayo de 20202). Entrevista investigativa - Empresa Universo Tecnológico. (P. Borrero, Entrevistador)

Gerencie. (07 de septiembre de 2017). *Gerencie*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/implementacion-de-un-sistema-de-costos-en-una-pyme.html>

Gobernación. (2019). *Gobernación de cundinamarca*. Obtenido de <http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/7196443b-d41a-4e63-bc98-c64005ab819b/Plan%2BInstitucional%2Bde%2BEst%C3%ADmulos%2B%C2%ABBien%2Be%2BIncentivos%2BB%2B2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mX8jhH6&useDefaultText=1&useDefaultDesc=0>

Guerrero, F. (10 de Mayo de 2020). Entrevista investigativa - Tienda punto scape. (Jhon, Entrevistador)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

- Helmut Sy Corvo. (30 de Noviembre de 2019). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/matriz-poam/>
- Humberto Sena Gómez . (s.f.). *Gerest*. Obtenido de <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>
- Humberto Serna Gómez. (s.f.). *Gerest*. Obtenido de <https://gerest.es.tl/ANALISIS-POAM.htm>
- Javier Diaz. (9 de Marzo de 2018). *Extra*. Obtenido de <https://girardot.extra.com.co/en-girardot-la-importancia-de-hacer-empresa-397949>
- Joaquin Caraballo. (29 de JUNIO de 2019). *Diario libre*. Obtenido de <https://www.diariolibre.com/economia/informe-indica-impacto-de-las-mipymes-en-la-economia-dominicana-KD13238288>
- Ladino, W. (3 de Mayo de 2020). Entrevista investigativa - Empresa Estanco William. (Jhon, Entrevistador)
- Leguizamo, C. (29 de Abril de 2020). Entrevista Investigativa - Microfruver la novena. (D. Calderon, Entrevistador)
- Lopez, L., Oliveros, J., & Oliveros, M. (2015). *Caracterizacion de las mipymes que desarrollan actividades industriales de manufactura en el municipio de sogamoso*. Sogamoso.
- Mendez, T. (15 de Marzo de 2020). Entrevista investigativa - Empresa Licores Reina. (D. Calderon, Entrevistador)
- Meza, A., & Carballeda, P. (2009). *El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Mexico.
- Ministerio de trabajo. (26 de SEPTIEMBRE de 2019). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>
- Navarro, E. (17 de abril de 2015). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/proyectos-investigacion-desarrollo-pymes/>

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

- Pachón, M. (2016). *El marketing en las Pymes*. Bogotá D.C: Universidad Santo Tomás.
- Perez, C. (s.f.). *Los indicadores de gestión*. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Prokopenko, J. (1989). *La gestion de la productividad*. Ginebra: Oficina internacional del trabajo.
- Prokopenko, J. (1989). *La gestion de la productividad - Manual Practico*.
- Quintero, J. (2018). *Las Pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Raineri, A., & Martinez, A. (s.f.). *Diagnostico organizacional Un enfoque estratégico y práctico*. Chile.
- Revista Dinero. (2017). *Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>
- Roberto Espinosa. (29 de Julio de 2013). *Roberto Espinosa*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Rodriguez, A. (13 de febrero de 2019). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-organizacional/>
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnostico organizacional*. Mexico: Sexta Edicion, Alfa Omega.
- Rodriguez, G. (2003). *La realidad de la pyme colombiana : desafío para el desarrollo*. Bogotá: Programa de Mejoramiento de las Condiciones de Entorno Empresarial, FUNDES Colombia.
- Rodriguez, R. (20 de Mayo de 2020). Entrevista investigativa - HS Equipment. (P. Borrero, Entrevistador)

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

- Romero, J. (17 de diciembre de 2003). *Análisis de reestructuración de deuda: caso San Luis Corporación*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/romero\\_o\\_j/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/romero_o_j/)
- Royo, G. (20 de Abril de 2014). *Capitalibre*. Obtenido de <https://capitalibre.com/2014/04/crecimiento-desarrollo-empresa>
- Sanmiguel, D. (Mayo 6 de 2020). Entrevista investigativa - Drogueria Levis. (P. Borrero, Entrevistador)
- Serna, H. (2010). *Gerencia estrategica*. Bogotá: Panamericana.
- Shimizu, Wainai, & Nagai. (2001). *Value Added Productivity Measurement and Practical Approach to Management Improvement*.
- Simons, R. (1994). *Los sistemas de control como instrumentos para la renovación estrategica*. España: Deusto.
- Superintendencia de industria y comercio. (07 de mayo de 2019). *Superintendencia de industria y comercio*. Obtenido de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/normatividad/Decretos/2007\\_Hacia\\_Atras/Decreto\\_863\\_1998.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Decretos/2007_Hacia_Atras/Decreto_863_1998.pdf)
- Tamanini, H. (2009). *Lo mejor de la calidad en Pymes*. Buenos Aires: Tecpetrol.
- Toro, J. (12 de Mayo de 2020). Entrevista investigativa - Empresa Asiatech. (D. Calderon, Entrevistador)
- Triana, F., Morales, J., Guarín, A., & Saldarriaga, J. (05 de Septiembre de 2012). *MiPymes en Colombia*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/dxtrs2/mipymes-en-colombia>
- Valdes, J., & Sanchez, G. (2012). *LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO MUNDIAL: SUS PARTICULARIDADES EN MEXICO*. Mexico: Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana.
- Valdez Rivera, S. (1998). *Diagnostico empresarial: método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas*. Trillas.

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

Valencia, M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Cali: Entramado.

Valenzuela, C., & Ramirez, R. (s.f.). *DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: UNA MIRADA HACIA EL FUTURO*.

valora analitik. (27 de JUNIO de 2019). *Valora analitik*. Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/2019/06/27/mipymes-en-colombia-generan-70-del-empleo-formal/>

Villabon, R. (20 de Abril de 2020). Entrevista investigativa - Tienda naturista fuente de vida. (P. Borrero, Entrevistador)

Yuli, Gloria y Luis. (26 de NOVIEMBRE de 2018). *Repository Uniminuto*. Obtenido de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7163/T.A\\_RubianoYulyLorena\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/7163/T.A_RubianoYulyLorena_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zapata, E. (2004). *Las pymes y su problemática empresarial*. Bogotá: EAN.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Anexos

#### Anexo 1. Cronograma de actividades

Para el desarrollo completo del presente proyecto se tuvo en cuenta las siguientes actividades realizadas en diferentes fases a lo largo del periodo de tiempo detallado en la siguiente tabla.

*Ilustración 5 Cronograma de actividades*

MESES	2019									2020										
	AGOSTO			SEPTIEMBRE - OCTUBRE						FEBRERO		MARZO		ABRIL			MAYO			
	5	12	26	2	9	16	23	30	21	28	18	25	5	12	26	9	16	23	30	
<b>ACTIVIDADES</b>																				
Temática del proyecto																				
Determinación del problema - necesidad																				
Revisión bibliográfica																				
Pregunta de investigación																				
Elaboración de objetivos (general y específicos)																				
Elaración del planteamiento del problema																				
Elaboración de justificación																				
Elaboración del marco de referencia																				
Revisión de avances																				
Elaboración del diseño metodológico																				
Elaboración de instrumentos																				
Aplicación de correcciones																				
Aplicación de instrumento de investigación																				
Análisis cualitativo de la información recolectada																				
Elaboración de resultados																				
Elaboración del análisis de resultados																				
Elaboración de conclusiones y recomendación																				
Organización del informe final																				

Fuente: Elaboración propia

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Anexo 2. Presupuesto

Tabla 7 Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>		
<b>CONTEXTO</b>		<b>FINANCIACIÓN</b>
<b>N°</b>	<b>ITEMS</b>	<b>PROPIA</b>
<b>1</b>	Internet	\$ 25.000
<b>2</b>	Servicios (luz, agua)	\$ 32.000
<b>3</b>	Transporte	\$ 120.000
<b>4</b>	Depreciación de equipos	\$ 33.400
<b>5</b>	Suministros papelería	\$ 10.000
<b>6</b>	Hidratación	\$ 40.000
<b>7</b>	Varios imprevistos	\$ 8.000
<b>8</b>	Total	\$ 268.400

Fuente: Elaboración propia

# Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

## Anexo 3. Instrumento

### Entrevista aplicada a las MiPymes de Girardot

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Empresa:

Año constitución:

#### Objetivo:

La presente investigación se realiza con fines académicos para identificar las variables que influyen en el desarrollo y crecimiento de las MiPymes de Girardot.

#### Preguntas:

1. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de su empresa y como le benefician para el crecimiento empresarial?

---

---

---

2. ¿Cuáles considera que son las principales debilidades de su empresa y que estrategias han implementado para superarlas?

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

---

---

---

3. ¿Cuáles son las principales amenazas que evidencia en su entorno y como se prepara para responder a ellas?

---

---

---

4. ¿Cuáles son las principales oportunidades que evidencia en su entorno y como las canaliza para utilizarlas como beneficio?

---

---

---

5. ¿Qué aspectos considera usted le permiten a su empresa ser competitiva? ¿Porque?

---

---

---

6. ¿Utiliza herramientas para medir el nivel de satisfacción de sus clientes? Si su respuesta es negativa, ¿cuáles estrategias implementaría?

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

---

---

---

7. ¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa? ¿De qué manera?

---

---

---

8. ¿La empresa cuenta con plataforma estratégica (misión, visión, valores, objetivos)?

---

---

---

9. ¿Ha utilizado algún tipo de herramienta financiera para el desarrollo de su actividad económica? ¿Cuál y por qué?

---

---

---

10. ¿Cómo considera usted que ha sido el desarrollo financiero de su empresa (en los últimos años)?

---

---

---

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

11. ¿Cómo considera usted que ha sido la productividad organizacional durante los últimos dos años y que estrategias gestionan para conseguirlo?

---

---

---

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Anexo 4. Matriz de perfil competitivo (PCI)

CAPACIDAD	Ponderación (P) [0 y 1]	Fortaleza		Debilidad		Análisis e interpretación por capacidad
		Calificación (C) [3 o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1 o 2]	Puntuación ponderada (P*C)	
<b>1. Capacidad Directiva</b>	<b>1,00</b>					<b>3,0</b>
1. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	0,10		0,00	2	0,20	La capacidad directiva es buena, en especial en su capacidad para enfrentar la competencia, sin embargo presenta su mayor debilidad en el uso de planes estratégicos.
2. Uso de planes y análisis estratégicos	0,20		0,00	1	0,20	
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	0,20	3	0,60		0,00	
4. Agresividad para enfrentar la competencia	0,50	4	2,00		0,00	
<b>2. Capacidad Competitiva</b>	<b>1,00</b>					<b>2,6</b>
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	0,30		0,00	1	0,30	La capacidad competitiva es baja, en especial por la poca inversión en I+D y sus fortalezas poco
2. Inversión en I+D para desarrollo de nuevos productos	0,10		0,00	2	0,20	

### Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

3. Fortalezas de los proveedores y disponibilidad de insumos	0,30	3	0,90		0,00	potencializadas
4. Portafolio de productos	0,30	4	1,20		0,00	
<b>3. Capacidad Financiera</b>	<b>1,00</b>					<b>2,6</b>
1. Habilidad para competir con precios	0,30	4	1,20		0,00	La capacidad financiera es baja, marcada por la poca inversión de capital y las pocas fuentes de financiamiento.
2. Estabilidad de costos	0,20	3	0,60		0,00	
3. Fuentes de financiamiento	0,30		0,00	2	0,60	
4. Inversión de capital	0,20		0,00	1	0,20	
			0,00		0,00	
<b>4. Capacidad Tecnológica</b>	<b>1,00</b>					<b>2,7</b>
1. Capacidad de innovación	0,30	3	0,90		0,00	La capacidad tecnológica es baja, en especial por su nivel de adaptación a los cambios y poca capacidad de innovación.
2. Nivel tecnológico	0,20		0,00	2	0,40	
3. Aplicación de tecnología de computadores	0,30	4	1,20		0,00	
4. Adaptación a cambios tecnológicos	0,20		0,00	1	0,20	
<b>5. Capacidad Talento Humano</b>	<b>1,00</b>					<b>2,7</b>

### Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

1. Estabilidad	0,30	4	1,20		0,00	La capacidad del talento humano es poca, con su mayor debilidad en el proceso de selección y motivación.
2. Motivación	0,20		0,00	1	0,20	
3. Proceso de selección	0,20		0,00	2	0,40	
4. Nivel de remuneración	0,30	3	0,90		0,00	
<b>Total parcial:</b>	<b>5,00</b>		<b>10,7</b>		<b>2,9</b>	-
<b>Ponderación TOTAL:</b>						<b>13,6</b>

#### Criterios:

1. Capacidades: elabora la lista de capacidades claves para cada categoría. Mínimo 3 máximo 5.
2. Ponderaciones: asigna la ponderación a cada variable, es un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Indica el grado de importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Independiente de que sea fortaleza o debilidad, las mayores ponderaciones se asignan a las variables de mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.
3. Calificaciones: asigna la calificación a cada variable, es un valor entre 1 y 4. Para fortalezas 3 (fortaleza menor) o 4 (fortalezas mayores). Para debilidades 1 (debilidad menor) o 2 (debilidad mayor).
4. Puntuación ponderada: multiplica la ponderación de cada variable por su calificación para obtener resultado o puntuación

## **Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot**

ponderada.

5. Análisis por capacidad: genera las sumatorias de ponderaciones parciales (por capacidad). Digita el análisis cualitativo según puntuación obtenida por capacidad.

6. Ponderación total: suma las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada de la organización.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

### Anexo 5. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

FACTOR	Ponderación (P) [0 y 1]	Oportunidad		Amenaza		Análisis e interpretación por categoría
		Calificación (C) [1, 2, 3, o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	Calificación (C) [1, 2, 3, o 4]	Puntuación ponderada (P*C)	
<b>1. Económicos</b>	<b>1,00</b>					<b>2,40</b>
1. Patrones de consumo	0,30	3	0,90		0,00	Las tasas de impuestos son la mayor amenaza del entorno y las empresas no cuentan con la eficiencia para mitigarla
2. Tasas de impuestos	0,60		0,00	2	1,20	
3. Fluctuaciones de precios	0,10		0,00	3	0,30	
<b>2. Políticos</b>	<b>1,00</b>					<b>2,80</b>
1. Constitución	0,20	3	0,60		0,00	Las leyes fiscales son la principal amenaza del factor político. Por su parte la constitución respalda las oportunidades de las Pymes
2. Normas	0,20		0,00	2	0,40	
3. Leyes fiscales	0,60		0,00	3	1,80	
<b>3. Sociales</b>	<b>1,00</b>					<b>2,80</b>
1. Ingreso PER cápita	0,20	2	0,40		0,00	Los factores sociales son oportunidades para las

### Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

2. Estilos de vida	0,40	3	1,20		0,00	Mipymes, es especial los estilos de vida y hábitos de compra.
3. Hábitos de compra	0,40	3	1,20		0,00	
<b>4. Tecnológicos</b>	<b>1,00</b>					<b>2,00</b>
1. Nivel de tecnología	0,33		0,00	3	0,99	El nivel de tecnología empleado es poco eficiente, con baja automatización y flexibilidad en los procesos baja.
2. Flexibilidad de procesos	0,34	2	0,68		0,00	
3. Automatización	0,33		0,00	1	0,33	
<b>5. Geográficos</b>	<b>1,00</b>					<b>2,80</b>
1. Ubicación	0,50	3	1,50		0,00	La ubicación de la ciudad, clima y vías de acceso en buenas condiciones son factores de crecimiento empresarial.
2. Clima	0,30	3	0,90		0,00	
3. Vías de acceso	0,20	2	0,40		0,00	
<b>Total parcial:</b>	<b>5,00</b>		<b>7,8</b>		<b>5,0</b>	
<b>Ponderación TOTAL:</b>						<b>12,8</b>

#### Criterios:

1. Factores: elabora la lista de factores externos claves para cada categoría. Mínimo 3 máximo 5. Consulta el anexo1. Variables claves para análisis externo y ajusta lo que consideres pertinente.

## Análisis de factores internos y externos de las Mipymes de Girardot

2. Ponderaciones: asigna la ponderación a cada variable, es un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Representa la relevancia de la variable para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1. El análisis de la competencia ayuda a definir ponderaciones más realistas. El consenso del equipo también mejora la ponderación. Las ponderaciones dependen de la industria o del sector.

3. Calificaciones: Asigna la calificación a cada variable. Es un valor entre 1 y 4, se trata de responder a estas preguntas: ¿Qué tan eficazmente responden las estrategias de la empresa a ese factor? y ¿Qué tan veloz y efectiva son sus estrategias frente a esta oportunidad o amenaza?

-->4: Eficiencia excelente. Es una compañía que tiene estrategias muy eficientes en este aspecto, lo cual le permite responder muy rápido. Se adelanta al cambio o se adapta muy rápido. Sus estrategias van al ritmo de su entorno, de su industria.

-->3: Eficiencia buena. Estrategias menos proactivas que la 4, sin embargo, se adaptan con un poco más de tiempo, inversión y algunos cambios.

-->2: Eficiencia moderada. Usualmente los sorprende el cambio y no alcanzan a aprovechar las oportunidades, ni a contrarrestar las amenazas. Se quedan obsoletas en algunos aspectos, frente a su industria.

-->1: Eficiencia deficiente. Estrategias débiles en este aspecto. No alcanzan a reaccionar ante el cambio. Incluso podrían no tener estrategias para este factor. Definitivamente sus estrategias deben redefinirse.

4. Puntuación ponderada: multiplica la ponderación de cada variable por su calificación para obtener resultado o puntuación ponderada.

5. Análisis e interpretación por categoría: genera las sumatorias de ponderaciones parciales realiza el análisis cualitativo y cuantitativo de lo observado.

6. Ponderación total: suma las puntuaciones ponderadas para determinar la puntuación ponderada de la organización.