



**SENNOVA**  
Sistema de Investigación,  
Desarrollo Tecnológico e Innovación

# **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN FAMIEMPRESAS DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ**



CLAUDIA ROCÍO VARÓN - JAIME ANDRÉS MORALES - JOAQUÍN EDUARDO CARRILLO  
RAFAÉL ANTONIO VILLALBA - DIEGO ALEJANDRO CAVIEDES - ANDRÉS GIOVANNI MACHADO

Catalogación en la publicación. SENA Sistema de Bibliotecas

Gestión administrativa y financiera en famiempresas de la ciudad de Ibagué / Claudia Rocío Varón Buitrago [y otros 5]. -- Ibagué, Tolima : Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Centro de Comercio y Servicios, 2021.

1 recurso en línea (PDF).

Contenido: La gestión de las finanzas en famiempresas como aporte a la productividad -- Caracterización de los procesos administrativos y financieros en famiempresas -- Estrategias para el control administrativo y financiero.

ISBN: 978-958-15-0669-9.

1. Pequeña y mediana empresa – Administración 2. Administración industrial I. Varón Buitrago, Claudia Rocío II. Morales Saavedra, Jaime Andrés III. Carrillo Orjuela, Joaquín Eduardo IV. Villalba Cuevas, Rafael Antonio V. Caviedes García, Diego Alejandro VI. Machado, Andrés Giovanni VII. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Centro de Comercio y Servicios.

CDD: 658.022

Tecnología en Contabilidad y Finanzas, Tecnología en Gestión Empresarial, Tecnología en Gestión de Mercados, Tecnología en Análisis y Desarrollo de Sistemas de Información.

©Centro de Comercio y Servicios – SENA Regional Tolima

© Claudia Rocío Varón Buitrago, Jaime Andrés Morales Saavedra, Joaquín Eduardo Carrillo Orjuela, Rafael Antonio Villalba Cuevas, Diego Alejandro Caviedes García, Andrés Giovanni Machado, 2021.

Diseño y diagramación

*Jaime Andrés Morales Saavedra*

Corrección de estilo

*Adelaida Gnecco Leguizamo*

Centro de Comercio y Servicios – SENA Regional Tolima, Transversal 1 No. 44-244,  
Oficina SENNOVA  
Ibagué, Colombia  
Tel (57-8) 2709600 – ext. 84403  
[www.sena.edu.co](http://www.sena.edu.co)

Esta obra no puede reproducirse sin la autorización expresa y por escrito del Centro de Comercio y Servicios – SENA Regional Tolima.

Esta obra está bajo una Licencia [Creative Commons AtribuciónNoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).





# Gestión administrativa y financiera en famiempresas de la ciudad de Ibagué

## **Autores**

Claudia Rocío Varón Buitrago  
Jaime Andrés Morales Saavedra  
Joaquín Eduardo Carrillo Orjuela  
Rafael Antonio Villalba Cuevas  
Diego Alejandro Caviedes García  
Andrés Giovanni Machado

## **Copyright**

La publicación de los libros es responsabilidad de los autores, los libros publicados en medio impreso y electrónico están autorizados por los autores mediante cesión de derechos de autor

## **Calidad Editorial**

Este tipo de política suscita el reconocimiento al derecho de autoría de carácter no comercial y que deben compartir la información tal y como está publicado en la página web.



Hecho el depósito que exige la ley

Esta publicación surge como un producto de investigación del proyecto "Estrategias para el control de las finanzas en empresas familiares clasificadas como MIPYMES en la ciudad de Ibagué" registro 8472-SGPS-2021, vinculado al grupo de investigación GESICOM con código COLO149388, dentro del marco de convocatoria nacional del Sistema de Investigación Desarrollo Tecnológico e Innovación - SENNOVA y la línea de investigación "ACAF - Gestión Contable, Administrativa y Financiera". El contenido de esta obra no compromete a la institución, corresponde al derecho de divulgación de resultado de investigación de los autores. Todos los derechos reservados. Puede reproducirse libremente para fines no comerciales siempre y cuando se haga alusión a los autores de esta publicación.

**Director General SENA**

Carlos Mario Estrada Molina

**Directora de Formación Profesional**

Nidia Jeannette Gómez Pérez

**Coordinadora Nacional SENNOVA**

Nancy Briceño Moreno

**Director Regional Tolima**

Álvaro Iván Barrero Buitrago

**Subdirector del Centro de Formación**

Álvaro Fredy Bermúdez Salazar

**Dinamizadora Sennova  
del Centro de Formación**

Karen Nahyr Sierra Ortíz

**Autores**

Claudia Rocío Varón Buitrago  
Jaime Andrés Morales Saavedra  
Joaquín Eduardo Carrillo Orjuela  
Rafael Antonio Villalba Cuevas  
Diego Alejandro Caviedes García  
Andrés Giovanni Machado

**Editor**

Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA  
Bogotá

**Comité Editorial**

Karen Nahyr Sierra Ortíz  
Gloria Inés Urueña Montes

**Gestión Editorial y Diseño Editorial**

Jaime Andrés Morales Saavedra

**Corrección de estilo**

Adelaida Gnecco Leguizamo

# CONTENIDO

<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Capitulo I. La gestión de las finanzas en famiempresas como aporte a la productividad.....</b>	<b>10</b>
1.1 Tejido empresarial: enfoque en la competitividad y productividad.....	11
1.2 Enfoques teóricos en la gestión administrativa empresarial.....	23
1.3 Prospectiva y vigilancia tecnológica sobre la formalidad empresarial.....	35
<b>Capitulo II. Caracterización de los procesos administrativos y financieros en famiempresas.....</b>	<b>46</b>
<b>Capitulo III. Estrategias para el control administrativo y financiero .....</b>	<b>70</b>
3.1 Matriz DOFA.....	71
3.2 Priorización de estrategias.....	74
3.3 Estrategias administrativas, comerciales y financieras.....	74
<b>Conclusiones.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>85</b>
<b>Anexo A. Autores.....</b>	<b>89</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Inflación mundial (promedio móvil de tres meses; variación porcentual anualizada).....	16
<b>Figura 2.</b> Crecimiento promedio del valor agregado, 2020 (variación porcentual interanual).....	17
<b>Figura 3.</b> Distribución de las empresas en Colombia por tamaño y actividad comercial.....	18
<b>Figura 4.</b> Distribución de micronegocios según actividad económica (Porcentaje).....	19
<b>Figura 5.</b> Distribución de micronegocios según situación en el empleo del propietario.....	20
<b>Figura 6.</b> Distribución del personal ocupado en los micronegocios según tipo de vínculo (Porcentaje).....	21
<b>Figura 7.</b> Nivel de desarrollo de políticas en cada dimensión y subdimensión en Colombia.....	22
<b>Figura 8.</b> Comportamiento de la economía de Colombia en el 2020.....	23
<b>Figura 9.</b> Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.....	24
<b>Figura 10.</b> 14 principios para la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa.....	25
<b>Figura 11.</b> Clasificación de las 6 operaciones fundamentales en las organizaciones según Henry Fayol.....	26
<b>Figura 12.</b> Aportaciones de la Escuela de las relaciones humanas.....	27
<b>Figura 13.</b> Principios de la Teoría neoclásica.....	28
<b>Figura 14.</b> Las cinco características de la teoría neoclásica.....	28
<b>Figura 15.</b> Aportes de la Teoría del desarrollo organizacional.....	29
<b>Figura 16.</b> Problemas que resuelve el Desarrollo Organizacional.....	30
<b>Figura 17.</b> Los tres niveles organizacionales.....	31
<b>Figura 18.</b> Características de la teoría de la burocracia.....	32
<b>Figura 19.</b> Aspectos de la estructura burocrática.....	33
<b>Figura 20.</b> Modelos de organización en la Teoría de sistemas.....	35
<b>Figura 21.</b> Evolución de publicaciones científicas.....	37
<b>Figura 22.</b> Ranking de autores con más publicaciones científicas.....	39
<b>Figura 23.</b> Instituciones con el mayor número de publicaciones.....	40
<b>Figura 24.</b> Países con el mayor número de publicaciones científicas.....	41
<b>Figura 25.</b> Conjunto de clusters identificados.....	42
<b>Figura 26.</b> Mapa de densidad por clusters.....	43
<b>Figura 27.</b> Demografía empresarial del departamento del Tolima.....	49
<b>Figura 28.</b> Misión y visión.....	50
<b>Figura 29.</b> Análisis de la industria.....	51
<b>Figura 30.</b> Autodiagnóstico empresarial.....	52
<b>Figura 31.</b> Formulación de estrategias empresariales.....	53
<b>Figura 32.</b> Objetivos estratégicos.....	54
<b>Figura 33.</b> Control de recurso humano.....	55
<b>Figura 34.</b> Plan acción empresarial.....	56
<b>Figura 35.</b> Indicadores de gestión organizacional.....	57
<b>Figura 36.</b> Comunicación y control organizacional.....	58
<b>Figura 37.</b> Estrategias de motivación organizacional.....	58
<b>Figura 38.</b> Imagen corporativa.....	59
<b>Figura 39.</b> Segmentación del mercado.....	60
<b>Figura 40.</b> Sistema de información de clientes.....	61

<b>Figura 41.</b> Portafolio de productos .....	62
<b>Figura 42.</b> Técnicas de merchandising.....	63
<b>Figura 43.</b> Estrategias de fijación de precios.....	64
<b>Figura 44.</b> Definición de canales de distribución.....	65
<b>Figura 45.</b> Estrategias de marketing digital y e-commerce.....	66
<b>Figura 46.</b> Proyección de la demanda y planificación de pedidos.....	67
<b>Figura 47.</b> Políticas de venta.....	68

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Clasificación de las pymes en la Unión Europea.....	12
<b>Tabla 2.</b> Distribución porcentual por tamaño de empresas constituidas en la Unión Europea y por sectores.....	12
<b>Tabla 3.</b> Distribución porcentual por tamaño de empresas constituidas en la América Latina.....	14
<b>Tabla 4.</b> PIB real 2020 y proyecciones de la variación porcentual del PIB en diversas economías para el 2021 y 2022.....	14
<b>Tabla 5.</b> Distribución, variación porcentual y contribución a la variación del total de micronegocios según situación en el empleo del propietario.....	20
<b>Tabla 6.</b> Factores Internos DOFA.....	71
<b>Tabla 7.</b> Factores Externos DOFA.....	72
<b>Tabla 8.</b> Cruce de factores DOFA.....	73
<b>Tabla 9.</b> Estrategias administrativas, comerciales y financieras.....	74
<b>Tabla 10.</b> Estrategia 1. Elaboración de una aplicación de centralización de datos financieros para el control de los gastos y presupuesto de la organización.....	75
<b>Tabla 11.</b> Estrategia 2. Integración de la planificación financiero en la formulación del plan estratégico.....	75
<b>Tabla 12.</b> Elaboración de una aplicación de centralización de datos financieros para el control de los gastos y presupuesto de la organización.....	76
<b>Tabla 13.</b> Estrategia 3. Desarrollo de un diagnóstico empresarial que permita reconocer el contexto actual del negocio y definir a partir de los resultados un plan de mejora empresarial.....	76
<b>Tabla 14.</b> Estrategia 4. Formulación de un plan estratégico que defina de forma clara la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.....	77
<b>Tabla 15.</b> Estrategia 5. Formulación de un estudio de mercado que permita identificar oportunidades de desarrollo comercial a nivel nacional e internacional.....	77
<b>Tabla 16.</b> Estrategia 6. Participación en programas de fortalecimiento empresarial ofertados por el Fondo Emprender y las instituciones de educación superior.....	78
<b>Tabla 17.</b> Estrategia 7. Incorporación de soluciones tecnológicas para facilitar los pagos electrónicos.....	79
<b>Tabla 18.</b> Estrategia 8. Desarrollo e implementación de una plataforma de comercio electrónico.....	79
<b>Tabla 19.</b> Estrategia 9. Definición de un modelo de gestión, que permita estructurar los procesos de las famiempresas y que garantice su crecimiento y sostenimiento en el tiempo.....	81

## INTRODUCCIÓN

Los datos sobre demografía empresarial son herramientas esenciales para desarrollar metodologías que promuevan el emprendimiento como un instrumento esencial para mejorar la competitividad, generar crecimiento económico sostenible y oportunidades de empleo. Por consiguiente, la demografía empresarial se constituye como un elemento central del Proyecto de Indicadores de Emprendimiento de la OCDE, en el que, junto con Eurostat, desarrollan un marco para la medición regular y armonizada de la actividad empresarial y los factores que la mejoran o dificultan. (OECD, 2021).

Las microempresas representan más del 90% del tejido empresarial, con un aporte entre el 60% y el 70% al empleo y una contribución del 50% al Producto Interno Bruto (PIB). Aspectos que las convierten en la fuente más representativa de generación de ingresos y reflejan su gran contribución al alcance de los ODS definidos en la Agenda 2030, a partir de su aporte a la reducción de la pobreza, el trabajo decente y el fomento a la innovación y la industria sostenible (Fundación BBVA, 2018).

Sin embargo, a nivel empresarial, el Covid 19 a lo largo del 2020 ha causado pérdidas de más del 50% en los ingresos, una escasa liquidez y una gran afectación principalmente en los sectores donde las empresas más pequeñas dominan, siendo el impacto y las pérdidas de empleo a corto plazo, diferentes en cada región dependiendo de su estructura, cadenas de valor y suministro, así como la coordinación de diferentes niveles de gobernanza. Este impacto ha sido fuerte principalmente en las pymes, a razón de la reducción de mano de obra, la oferta, salud de los trabajadores, caída de la capacidad instalada, interrupción de cadenas de suministro, sumado a una demanda menor que ha disminuido notoriamente el consumo debido al confinamiento, la incertidumbre y la reducción de los ingresos personales, evidenciando que hay pymes que tiene poco mercado y compradores, que son frágiles a nivel de empresas y a nivel de cadenas de valor (ACOPI, 2020).

De acuerdo con el Informe de Dinámica de Creación de Empresas de Confecámaras (2020) el Tolima, durante el año 2019 se crearon 309.463 unidades productivas de las cuales un 76 % corresponden a personas naturales y el 24 % restante son sociedades. Los sectores de comercio y servicios aglomeraron la mayor cantidad de empresas nuevas con un total de 253.358 unidades. En relación con el tamaño de las empresas establecido



por el total de sus activos, son las microempresas las principales unidades productivas creadas con un total del 308.223 (99.6 %), seguido de las pequeñas empresas con un total de 1.155 (0.37 %). Cerca de la mitad de las nuevas empresas creadas aportaron con la creación de por lo menos un empleo, siendo el sector comercio el principal motor de empleabilidad en el departamento. De acuerdo con los datos anteriores se puede mencionar que, el tejido empresarial del Tolima está acaparado principalmente por el sector terciario (Comercio y Servicios) en donde destaca la comercialización minorista de microempresas conformadas en su gran mayoría por personas naturales. Por otro lado, es importante resaltar la brecha en la exactitud comercial que afronta el Tolima, esto debido al gran porcentaje de informalidad empresarial la cual afecta el crecimiento ordenado de la economía regional y en la tasa de empleabilidad la cual se encontró para el año 2020 en un 21.7%.

Asimismo, el Estudio Económico de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué 2020, determinó que, el departamento del Tolima presenta desafíos relacionados al mercado laboral, tamaño del mercado, ecosistema de negocios, sostenibilidad ambiental, educación e infraestructura. Igualmente, el índice de pobreza monetaria de la población tolimense es del 31.9% lo cual deja mal ubicado al departamento en crecimiento económico (Cámara de Comercio de Ibagué, 2020). Adicionalmente, Es así como este proyecto se perfila dentro de las necesidades locales, una de estas mencionadas por la Agenda Pública Departamental en donde se destaca aportar a la solución del reto municipal en materia de innovación y dinámica empresarial como también apoyar la implementación de soluciones en el marco de la economía naranja impulsada por el gobierno nacional. Asimismo, se menciona la necesidad de diseñar e implementar una plataforma de mercado para el ecosistema creativo del Tolima y modernizar los procesos logísticos a través de transferencia de TIC.

De tal manera, el proyecto “Gestión administrativa y financiera para famiempresas de la ciudad de Ibagué” integra la participación de las líneas de investigación Gestión administrativa, contable y asistencia financiera y Gestión Logística, empresarial y de mercados del Grupo de Investigación GESICOM. De esta manera, este proyecto busca contribuir a la competitividad del sector de microempresas, generando ventajas competitivas que logren una mayor proyección del mercado.

# Capítulo I

---

**La gestión de las finanzas**  
en famiempresas como aporte  
a la productividad



## 1.1. Tejido empresarial: enfoque en la competitividad y productividad

Los datos sobre demografía empresarial son herramientas esenciales para desarrollar metodologías que promuevan el emprendimiento como un instrumento esencial para mejorar la competitividad, generar crecimiento económico sostenible y oportunidades de empleo. Por consiguiente, la demografía empresarial se constituye como un elemento central del Proyecto de Indicadores de Emprendimiento de la OCDE, en el que, junto con Eurostat, se desarrolla un marco para la medición regular y armonizada de la actividad empresarial y los factores que la mejoran o dificultan (OECD, 2021).

A nivel mundial, las microempresas representan más del 90% del tejido empresarial, con un aporte entre el 60% y el 70% del empleo, y una contribución del 50% al Producto Interno Bruto (PIB). Aspectos que las convierten en la fuente más representativa de generación de ingresos y reflejan su gran contribución al alcance de los ODS definidos en la Agenda 2030, a partir de su aporte a la reducción de la pobreza, su fomento al trabajo decente, a la innovación y a la industria sostenible (Fundación BBVA, 2018).

Sin embargo, a nivel empresarial, el Covid-19 durante el 2020 causó pérdidas de más del 50% en los ingresos, una escasa liquidez y una gran afectación, principalmente en los sectores donde las empresas más pequeñas dominan, siendo el impacto y las pérdidas de empleo a corto plazo diferentes en cada región, dependiendo de su estructura, cadenas de valor y suministro, así como la coordinación de diferentes niveles de gobernanza. Este impacto ha sido fuerte, especialmente en las pymes, a razón de la reducción de mano de obra, la disminución de la oferta, la salud de los trabajadores, la caída de la capacidad instalada y la interrupción de cadenas de suministro, sumado a la reducción de la demanda, que se explica en los bajos niveles de consumo experimentados durante el confinamiento, la incertidumbre y la reducción de los ingresos personales, evidenciando que hay pymes que tienen poco mercado y compradores, y que son frágiles a nivel empresarial y frente al entorno de cadenas globales de valor, con una alta dependencia del mercado asiático y cadenas más regionales y menos globales (ACOPI, 2020).

En la Unión Europea existen 23 millones de pymes; estas emplean a cerca de 75 millones de personas (Comisión Europea, 2006). Su clasificación se establece conforme se presenta en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Clasificación de las pymes en la Unión Europea.

Tipo de empresa	Límites de ocupación (personas ocupadas por empresa)	Límites de ventas (Expresado en miles de US\$ anuales por empresa)	Límites de activos (miles de US\$ por empresa)
<b>Pyme</b>	10-250	2.800-70.000	2.800-60.000
<b>Mediana</b>	Hasta 250	70.000	Menor a 60.000
<b>Pequeña</b>	Menor a 50	14.000	Menor a 14.000
<b>Micro</b>	Menor a 10	2.800	Menor a 2.800

**Fuente:** Elaboración propia, a partir de datos obtenidos en (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009).

En la Tabla 2 se evidencia la distribución porcentual según tamaño de empresas registradas tanto en la Unión Europea como en los sectores de industria, construcción, y servicios y comercio.

**Tabla 2.** Distribución porcentual por tamaño de empresas constituidas en la Unión Europea y por sectores.

	Número de Empresas					Densidad de empresas		
	Porcentajes					Población (Miles)	MIPYMES (Miles)	Empresas/1000 habtes
	MIPYMES	Micro	Pequeña	Mediana	Grande			
<b>EUROPA UE-27</b>	99,8	91,8	7,0	1,1	0,2	Promedio países seleccionados:		53,8
<b>Alemania</b>	99,5	83,0	14,2	2,3	0,5	82.366	3.008	36,5
<b>España</b>	99,9	92,2	6,9	0,8	0,1	44.068	2.674	60,7
<b>Francia</b>	99,8	92,2	6,5	1,1	0,2	61.653	2.495	40,5
<b>Irlanda</b>	99,6	80,1	16,4	3,1	0,4	4.235	97	22,9
<b>Italia</b>	99,9	94,5	4,9	0,5	0,1	58.941	4.486	76,1
<b>República Checa</b>	99,8	95,2	3,9	0,7	0,2	10.287	885	86
<b>SECTORES</b>								
<b>Industria</b>	99,0	79,5	15,7	3,8	0,9			
<b>Construcción</b>	99,9	91,9	7,8	0,8	0,1			
<b>Servicios y Comercio</b>	99,9	93,7	5,4	0,7	0,1			

**Fuente:** (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009).

En países de la Unión Europea como Italia, España, República Checa y Francia, la presencia de las microempresas es elevada y fluctúa entre el 92% y el 95%, caracterizándose por niveles elevados de productividad y ventas por ocupado, logrando una mayor concentración en los países de Europa Oriental, a razón de la fragmentación de las grandes empresas de las exrepúblicas socialistas, siendo en este escenario mínimos o inexistentes los esquemas de comercio informal. Adicionalmente, en países como Alemania e Irlanda la proporción de microempresas en la estructura productiva es menor que en los otros países de la región, ya que las pequeñas y medianas empresas gozan de una mayor participación. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009).

En Portugal, Italia, España, Bélgica, Noruega y Japón, así como en economías como Bulgaria, República Checa, Estonia, Croacia, Polonia o Eslovaquia, las pymes aportan más de 50% del empleo en el sector formal; y en economías emergentes de Asia, como Taiwán o Tailandia, estas generan del 69% al 87% del empleo. Mientras que, en el continente africano, en países como Kenia, Tanzania o Zambia, representan tan solo un tercio. (Romero, 2006).

En América Latina y el Caribe, las pymes representan un papel relevante en la economía actual, debido a que constituyen el 99,5% del tejido empresarial. Cabe destacar que en Latinoamérica existe una presencia significativa de pymes, gracias a la consolidación del sistema financiero, alcanzando con ello una representación de una cuarta parte del valor total de la producción de la región, con un 60% a 70% de generación de empleos productivos; es decir, generan puestos de trabajo para dos tercios de la población total, por lo que se constituyen como componente fundamental del tejido social y hacen una gran contribución a la innovación, al crecimiento del PIB y al dinamismo regional (OCDE, 2019).

En países como Argentina, Brasil, México y Perú, las microempresas con menos de 10 empleados toman mayor relevancia, con un índice del 92% a 97% de participación. Estas emplean a casi un tercio de la población, razón por la cual las pequeñas y medianas empresas presentan una reducida contribución; de igual forma, se evidencian elevados índices de informalidad, exceptuando el caso de Brasil, en donde la proporción de empresas grandes es un poco mayor, con un porcentaje de participación de 5,4% (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009).



**Tabla 3.** Distribución porcentual por tamaño de empresas constituidas en la América Latina.

Cuadro 2	Número de Empresas					Densidad de empresas		
	Porcentajes					Población (Miles)	MIPYMES (Miles)	Empresas/1000 habtes
	MIPYMES	Micro	Pequeña	Mediana	Grande			
AMERICA LATINA						Promedio países seleccionados:		27,8
Argentina	99,4	90,8	7,8	0,8	0,6	38.971	897	23,0
Brasil	94,6	93,6	5,6	0,5	5,4	186.771	4.918	26,3
Chile	98,7	79,2	16,3	2,4	1,3	16.433	735	44,7
Colombia	99,0	97,0	*	2,0	1,0	43.405	1.019	23,5
Costa Rica	98,0	78,0	*	20	2,0	4.354	75	17,2
México	99,6	95,6	3,4	0,6	0,4	104.874	2.905	27,7

Fuente: (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009).

En términos económicos, el impacto de la pandemia del Covid-19 a lo largo del 2020 fue generalizado y negativo para todos los países, conduciendo a una contracción económica mundial de -4,4%, debido a los resultados negativos en las economías avanzadas (-5,8%), América Latina y el Caribe (-8,1%), así como del resto del mundo. A partir del 2021 las perspectivas son optimistas sobre la recuperación, y se estima un crecimiento de 5,2% a nivel mundial, en especial en las economías emergentes y en desarrollo, donde se espera un crecimiento del 6%, mientras que en las economías avanzadas se proyecta un crecimiento de 3,9%. En el caso particular de América Latina, el crecimiento esperado es del 3,6% (FMI, 2020).

**Tabla 4.** PIB real 2020 y proyecciones de la variación porcentual del PIB en diversas economías para el 2021 y 2022.

PROYECCIONES			
(PIB real, variación porcentual anual)	2019	2020	2021
<b>Producto mundial</b>	2,8	-4,4	5,2
<b>Economías avanzadas</b>	1,7	-5,8	3,9
Estados Unidos	2,2	-4,3	3,1
Zona del euro	1,3	-8,3	5,2
Alemania	0,6	-6	4,2
Francia	1,5	-9,8	6
Italia	0,3	-10,6	5,2

Continuación Tabla 1.

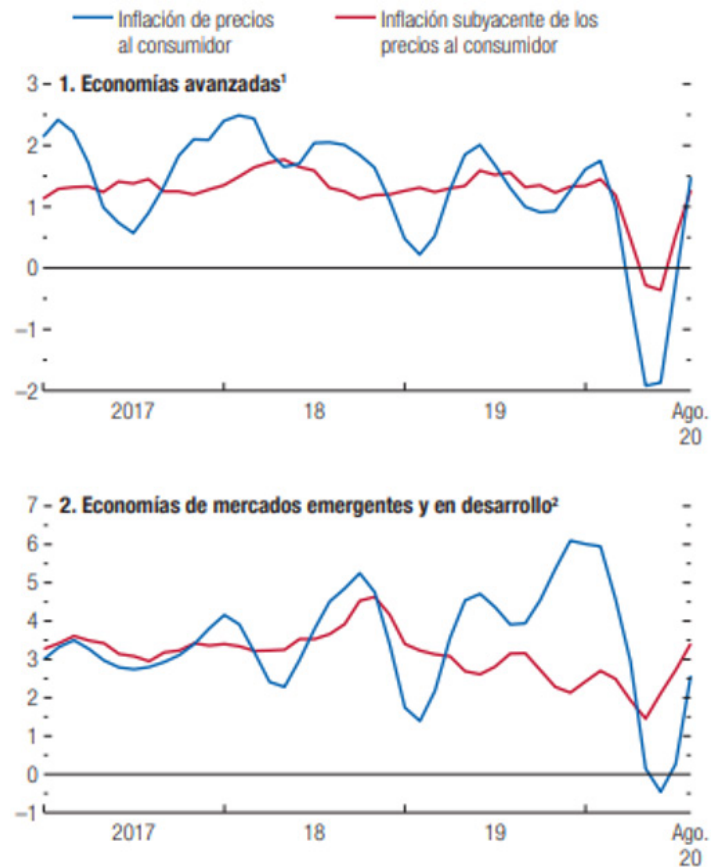
PROYECCIONES			
(PIB real, variación porcentual anual)	2019	2020	2021
España	2	-12,8	7,2
Japón	0,7	-5,3	2,3
Reino Unido	1,5	-9,8	5,9
Canadá	1,7	-7,1	5,2
Otras economías avanzadas	1,7	-3,8	3,6
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	3,7	-3,3	6
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	5,5	-1,7	8
China	6,1	1,9	8,2
India	4,2	-10,3	8,8
ASEAN-5	4,9	-3,4	6,2
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,1	-4,6	3,9
Rusia	1,3	-4,1	2,8
América Latina y el Caribe	0	-8,1	3,6
Brasil	1,1	-5,8	2,8
México	-0,3	-9	3,5
Oriente Medio y Asia Oriental	1,4	-4,1	3
Arabia Saudita	0,3	-5,4	3,1
África subsahariana	3,2	-3	3,1
Nigeria	2,2	-4,3	1,7
Sudáfrica	0,2	-8	3
Países en desarrollo de bajo ingreso	5,3	-1,2	4,9

Fuente: (FMI,2020).

En el 2020, el comercio mundial se redujo -10,4%, y para el 2021 se proyecta un crecimiento de 8,3% gracias a la reactivación productiva, impulsada principalmente por la recuperación de los precios de las materias primas, como el petróleo (12%) y de los no combustibles (5,1%). En el 2021 las previsiones son optimistas sobre un crecimiento del 5,2% para la economía mundial, sustentado en un mayor dinamismo de la producción de bienes y servicios y la progresiva normalización del comercio internacional (FMI,2020).

En cuanto a la inflación, en las economías avanzadas, durante el periodo analizado, se mantiene por debajo de los niveles previos a la pandemia, mientras que en las economías de mercados emergentes y en desarrollo, la inflación disminuyó drásticamente

en las primeras etapas de la pandemia para recuperarse luego en algunos países, como India, a razón de los trastornos de la oferta y el encarecimiento de los alimentos, como se evidencia en la siguiente ilustración.



**Figura 1.** Inflación mundial (promedio móvil de tres meses; variación porcentual anualizada).

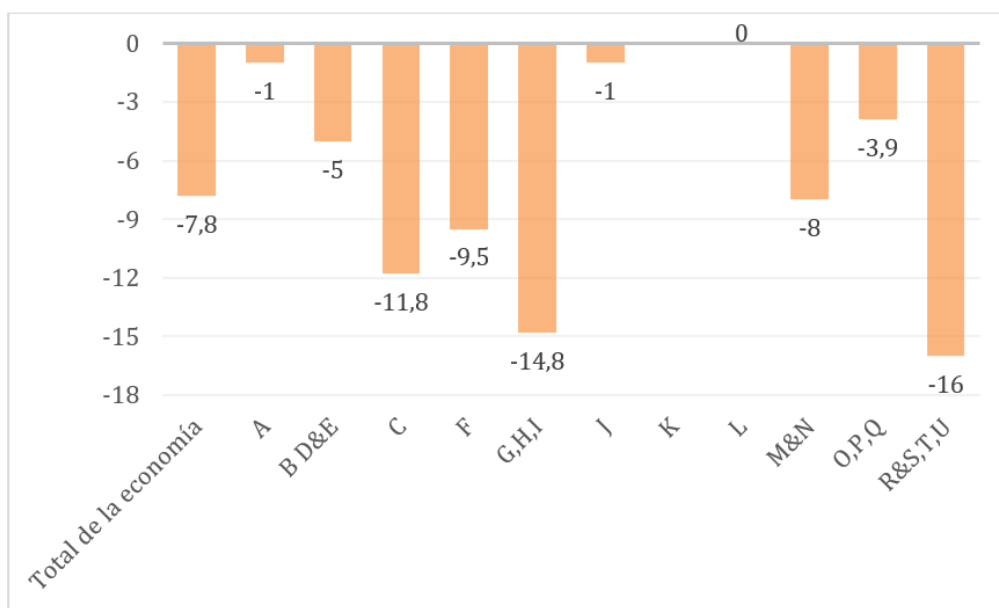
**Fuente:** (FMI, 2020).

Por otra parte, el efecto ocasionado por el Covid-19 ha generado indicadores negativos en el mercado laboral, reflejados en la reducción mundial de horas trabajadas durante el segundo trimestre de 2020, en comparación con el cuarto trimestre de 2019, conduciendo a la pérdida de 400 millones de empleos a tiempo completo, afectando principalmente a la fuerza laboral femenina, especialmente a las mujeres que trabajan en el sector informal. Sin embargo, estos indicadores de empleo y fuerza laboral mostraron mejores resultados a partir del mes de mayo, conforme se dio la reactivación económica



a nivel mundial. Como ejemplo se cita el caso de Estados Unidos, donde la tasa de desempleo disminuyó sustancialmente y la creación de puestos de trabajos aumentó; de igual forma, en Japón la participación femenina en la fuerza laboral se había recuperado parcialmente en el mes de julio, después de que casi un millón de mujeres dejaran de trabajar entre enero y abril (FMI, 2020).

En cuanto al crecimiento sectorial y al ciclo económico a nivel global, la recesión provocada por el Covid-19 afectó de manera significativa el sector de servicios



**Figura 2.** Crecimiento promedio del valor agregado, 2020 (variación porcentual interanual).

**Fuente:** (FMI, 2020).

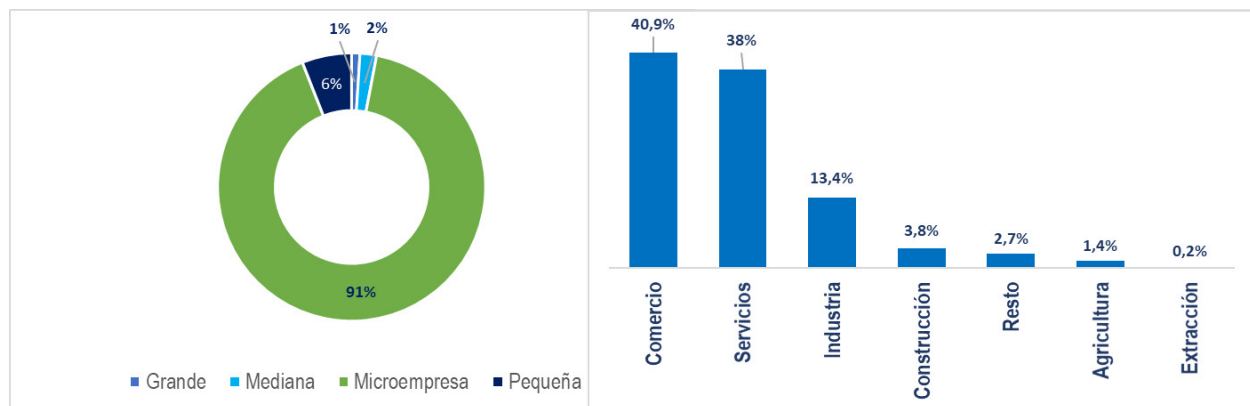
Tomando como referentes de análisis los países de Alemania, Austria, Bélgica, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Italia, Japón, Luxemburgo, Países Bajos y Reino Unido, y conforme a la siguiente categorización por actividades comerciales:

De acuerdo con la gráfica anterior, las actividades que presentaron una mayor desaceleración en el valor agregado al 2020 corresponden a las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas y otros servicios; actividades de los hogares como empleadores; y actividades no diferenciadas de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio, actividades de organizaciones y órganos extraterritoriales, con un -16,5%. Las actividades de comercio al por mayor y al por menor, transporte,

alojamiento y servicios de comidas, con un -15%; las industrias manufactureras con un -12%, y la construcción, con -9%.

Un entorno empresarial adaptable es aquel que anima a las empresas a operar de manera eficiente y fortalece los incentivos para que las empresas innoven y aumenten la productividad, siendo estos factores claves para el desarrollo sostenible, haciendo del sector privado más productivo, con una mayor capacidad de generar empleo y aportar los impuestos necesarios para inversión pública en salud, educación y otros servicios. Por el contrario, un entorno empresarial deficiente aumenta los obstáculos para la realización de actividades comerciales y disminuye las perspectivas para un país de alcanzar su potencial en términos de empleo, producción y bienestar. En este sentido, surgen las encuestas empresariales, realizadas por el Banco Mundial, que buscan analizar los múltiples factores que dan forma al entorno empresarial y cubren pequeñas, medianas y grandes empresas, a partir de una muestra representativa de empresas de economía privada formal e incluye todo el sector manufacturero, el sector de servicios y el de transporte, y sectores de la construcción (Banco Mundial, 2019).

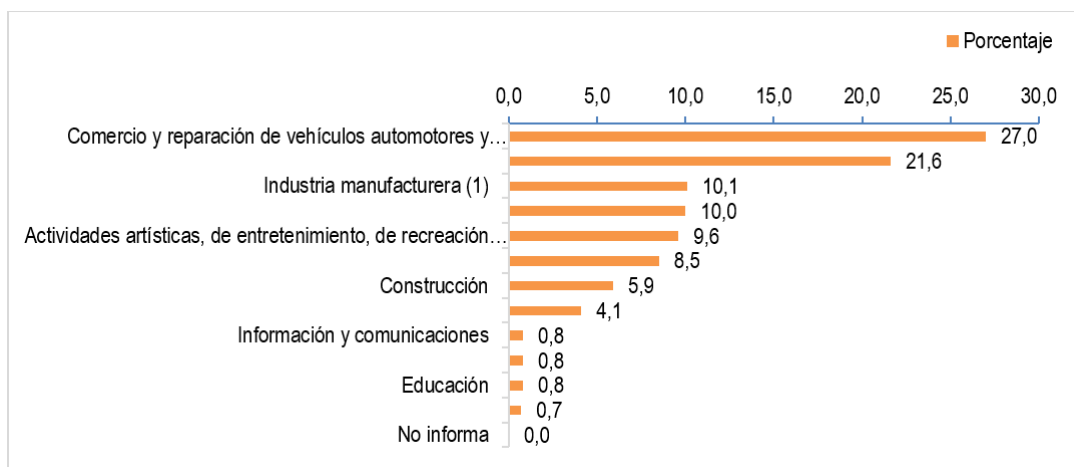
En Colombia, el 91% de las empresas que se encuentran constituidas a 2021 son clasificadas como microempresas; el 6%, como pequeñas; el 2%, como medianas; y tan solo el 1% se constituye como grandes, siendo las actividades de comercio y servicios las que gozan de mayor relevancia.



**Figura 3.** Distribución de las empresas en Colombia por tamaño y actividad comercial.

**Fuente:** Confecámaras, 2021.

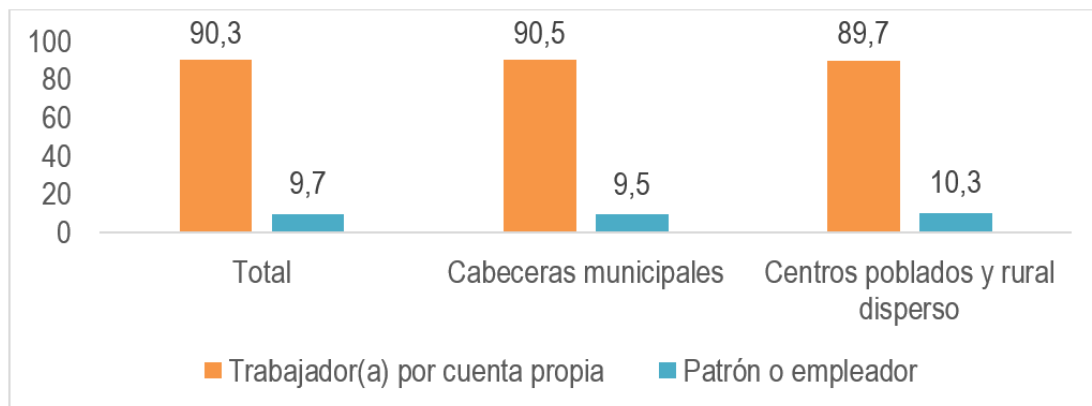
En Colombia, un micronegocio se establece como una unidad económica con máximo nueve personas ocupadas, que desarrolla una actividad productiva de bienes o servicios con el objeto de obtener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los medios de producción. En el total nacional de 2020 se encontraron 5.446.329 micronegocios, distribuidos así: 27,0%, correspondientes al sector de comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas; 21,6% dedicados a agricultura, ganadería, silvicultura y pesca; 10,1%, a la industria manufacturera; 10,0% a alojamiento y servicios de comida; 9,6% a actividades artísticas, de entretenimiento, de recreación y otras actividades de servicios; 8,5% a transporte y almacenamiento; 5,9% a construcción; 4,1% a actividades inmobiliarias, profesionales y servicios administrativos; 0,8% a información y comunicaciones; 0,8% a minería; 0,8% a educación; y 0,7% a actividades de atención a la salud humana y de asistencia social (DANE, 2020).



**Figura 4.** Distribución de micronegocios según actividad económica (Porcentaje).

**Fuente:** (DANE, 2020).

En cuanto a generación de empleo, se distinguen dos tipos de unidades económicas derivadas de la situación en el empleo del propietario: los micronegocios de personas trabajadoras por cuenta propia, los cuales representan el 90,3%; y los micronegocios de patronos(as) o empleadores(as), que corresponden al 9,7% restante (DANE, 2020).



**Figura 5.** Distribución de micronegocios según situación en el empleo del propietario.

Fuente: (DANE, 2020).

En el total nacional, los micronegocios de trabajadores(as) por cuenta propia disminuyeron en 4,4% entre el 2019 y el 2020, lo cual contribuyó con -3,8 puntos porcentuales a la variación total de micronegocios. Por el otro lado, los micronegocios de patronos(as) o empleadores(as) cayeron en un 27,7%, aportando -3,4 puntos porcentuales a la variación total.

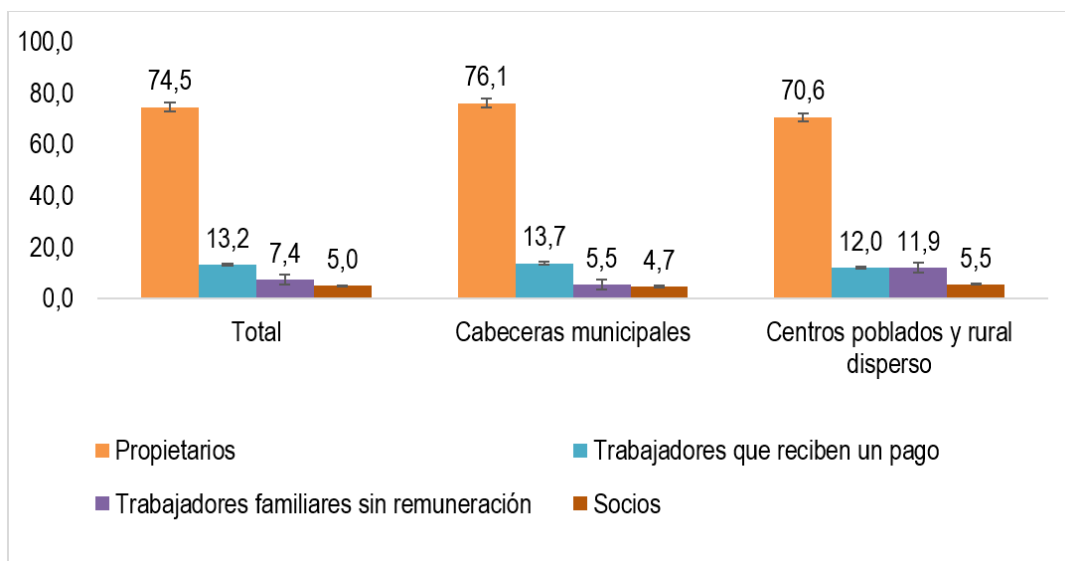
**Tabla 5.** Distribución, variación porcentual y contribución a la variación del total de micronegocios según situación en el empleo del propietario

Situación en el empleo del propietario	2019	2020	Distribución porcentual 2020	Variación porcentual	Contribución en p.p.
<b>Total de Micronegocios</b>	5.874.177	5.446.329	100,0	-7,3	
<b>Trabajador(a) por cuenta propia</b>	5.143.764	4.918.011	90,3	-4,4	-3,8
<b>Patrón o empleador</b>	730.413	528,318	9,7	-27,7	-3,4

Fuente: (DANE, 2020).

En el 2020, los micronegocios ocuparon a 7.314.191 personas, de las cuales, el 74,5% eran los(as) propietarios(as); el 13,2%, trabajadores(as) remunerados(as); el 5,0%, socios(as); y el 7,4% eran trabajadores(as) o familiares sin remuneración. Del total, el 78,9% de los micronegocios ocupó solamente a una persona; el 18,0% empleó entre dos y tres personas, y el 3,1% tenía entre cuatro y nueve personas ocupadas, observándose una

mayor participación de los micronegocios con una persona ocupada en las cabeceras municipales (81,0%), y una predominancia de los micronegocios de dos a tres personas en los centros poblados y rural disperso (23,0%).

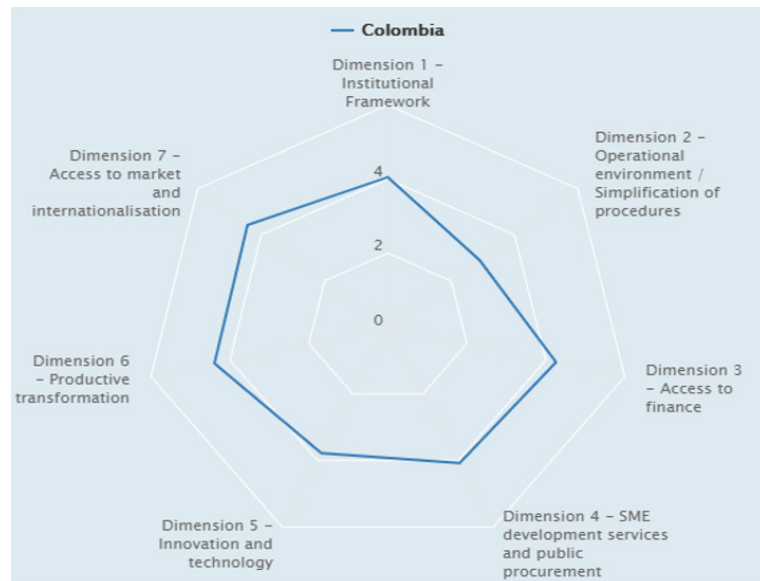


**Figura 6.** Distribución del personal ocupado en los micronegocios según tipo de vínculo (Porcentaje).

**Fuente:** (DANE, 2020).

El Índice de Política de las Pymes de la OCDE es un instrumento de referencia que ayuda a las economías emergentes a supervisar y evaluar los progresos de las políticas que apoyan a las pequeñas y medianas empresas (OCDE, 2019). Colombia, específicamente, frente a los resultados obtenidos en la medición del índice, presenta un buen desempeño, gracias a las orientaciones estratégicas de las pymes en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 del país, así como su Política de Desarrollo Productivo 2016-2025 (Documento CONPES 3866 de 2016), en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (PND), y como las creaciones del Fondo Emprender en 2002 y de iNNpulsa Colombia en 2012 (OCDE, 2019).

En la siguiente ilustración, se representan los resultados de cada dimensión que evalúa el índice.



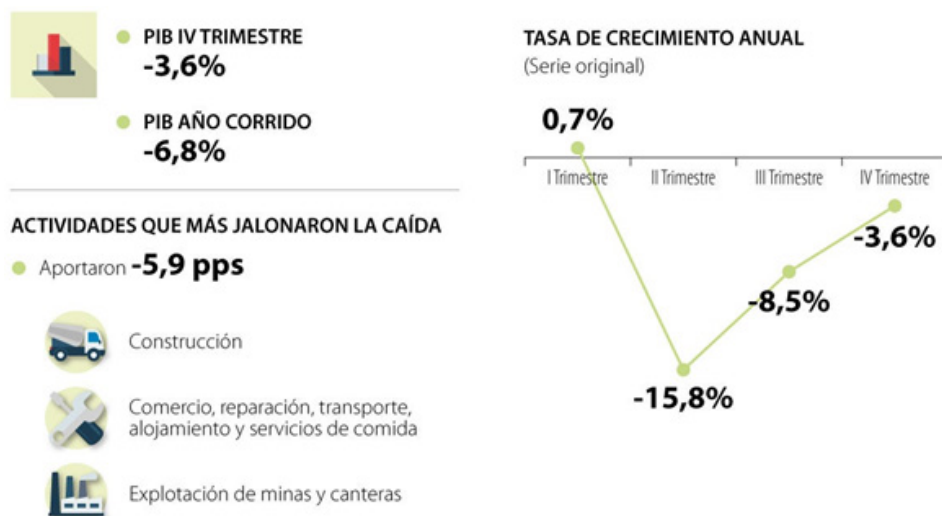
**Figura 7.** Nivel de desarrollo de políticas en cada dimensión y subdimensión en Colombia.

**Fuente:** (OCDE, 2019).

Las dimensiones más fuertes corresponden al marco institucional, acceso financiero, Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) para pymes y contratación pública, transformación productiva y transformación de mercados e internacionalización, respectivamente. Lo anterior, refleja que Colombia es relativamente fuerte en la planificación y el diseño de políticas, pero relativamente débil en su implementación; adicionalmente, es notorio que el país goza de un sistema de planificación bien establecido para el apoyo a las pymes y proporciona una serie de servicios de apoyo a través de varios actores, incluidos Colciencias, INNpulsia y SENA, los cuales promueven la transformación productiva y la innovación.

Por otra parte, al presentar una baja puntuación en las dimensiones de entorno operacional y simplificación de procedimientos, así como en innovación y tecnología, se evidencia en el país la carencia de una estrategia integral de reforma regulatoria, que facilite el análisis de impacto regulatorio (RIA) y que promueva el pago de impuestos y el registro de empresas para alcanzar un mayor nivel de desarrollo. Adicionalmente, hay falta de claridad con respecto a las responsabilidades institucionales bajo el Sistema Nacional de Competitividad e Innovación (SNCCTI) y el Sistema Nacional de Apoyo a las pymes. (OCDE, 2019).

A lo largo del 2020 la economía colombiana se contrajo 6,8% -siendo las actividades de comercio, transporte, alojamiento y servicios de comida, con -15,1%; construcción, con 27,7%; y explotación de minas y canteras, con -15,7%- las que más contribuyeron a la contracción, pues en conjunto representan 5,8% dentro del resultado negativo general (La República, 2021).



**Figura 8.** Comportamiento de la economía de Colombia en el 2020.

**Fuente:** La República, 2021.

En adición, las actividades económicas que presentaron mejor comportamiento en dicho periodo fueron el sector agropecuario, que creció 3,4%; el de administración pública, con 3,3%; las actividades financieras y de seguros, con 2,9%; y las actividades profesionales científicas y técnicas, con 2,5% (La República, 2020).

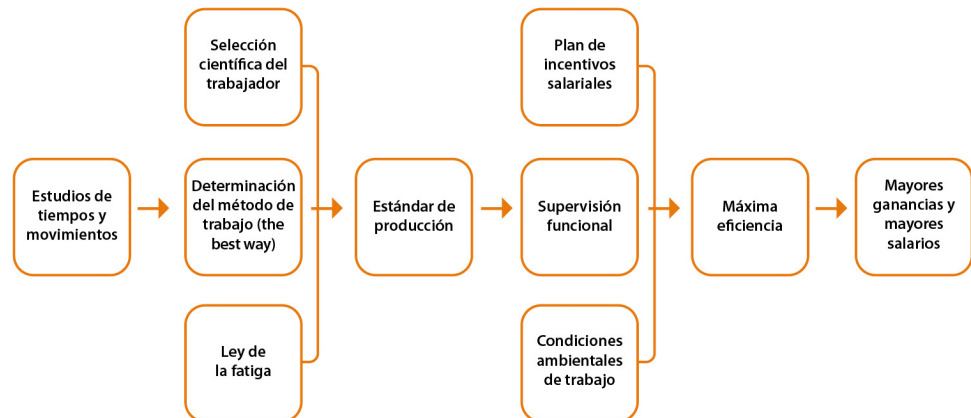
## 1.2. Enfoques teóricos en la gestión administrativa empresarial

### 1.2.1. Administración científica

El principal enfoque de la administración científica se encuentra en el énfasis de las tareas con el fin de elevar los niveles de productividad a través de la implementación del método científico y técnicas de ingeniería industrial. Entre los principales pioneros de la administración científica encontramos a Frederick Tylor, quien propuso que los

elementos de aplicación de la administración científica en los estándares de producción son: estandarización de máquinas y herramientas, métodos y rutinas para ejecución de tareas y premios de producción para incentivar la productividad (Chiavenato, 2006).

Con el crecimiento de las empresas, gracias a la demanda de productos y servicios a principios del siglo XX, se identificó la necesidad de realizar estudios sobre la administración de las organizaciones, las cuales crecían y operaban únicamente con los conocimientos empíricos adquiridos por la experiencia o a través de la sucesión familiar de negocios. Es así como Taylor se propone desarrollar un estudio para cada proceso en los que participan las personas dentro de la organización. También identifica la necesidad de realizar la selección de personal de manera medible y de esta forma minimizar el riesgo de deserción o problemas de productividad por personal ineficiente. Asimismo, en estas primeras etapas de la administración, la mano de obra capacitada escaseaba y la mejor forma de elevar la productividad era a través de la optimización de las tareas operativas, principalmente, y en un siguiente nivel se realizaban enfoques en la gerencia o supervisión.



**Figura 9.** Enfoque microscópico y mecanicista de la administración científica.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de Chiavenato (2006).

### 1.2.2. Administración clásica

En un inicio, la administración científica fue desarrollada únicamente para estudiar las áreas operativas de las organizaciones, dejando de lado otros factores que sí fueron identificados por la teoría de la administración clásica, haciendo énfasis en la administración y dirección desde un pensamiento estructurado en la coordinación de las



diferentes áreas (F. Eggers, 2012). Esta teoría parte de un enfoque simple, global, universal, anatómico del todo organizacional y de la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas (Murillo Vargas, 2007).

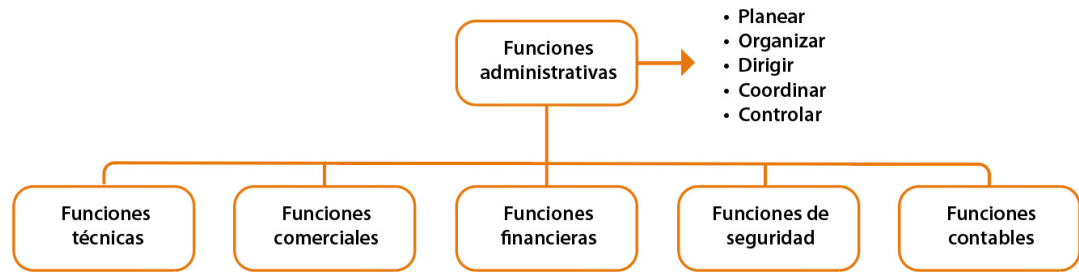
Henry Fayol se considera el principal exponente de esta escuela, cimentando el desarrollo de la organización con base en el autoritarismo. La visión de Fayol sobre el individuo es de carácter mecánico, como un ser sumiso, carente de pensamiento y dispuesto a realizar las actividades que se le ordenen, de allí el concepto de mecanicista (F. Eggers, 2012).

La teoría clásica abordó el incremento de la eficiencia de las empresas a través de la coordinación de los diversos departamentos que la componen, observada desde su sinergia estructural. Por lo anterior, el funcionamiento y la estructura están bajo la responsabilidad de los altos cargos y desciende por los demás cargos jerárquicos hasta llegar al nivel operativo (enfoque descendente), siendo esta una visión inversa a la realizada por la administración científica, la cual fundamenta sus aportes desde una perspectiva ascendente, partiendo de los niveles operativos hasta los cargos de supervisión (Sánchez Delgado, 2015).



**Figura 10.** 14 principios para la salud y el buen funcionamiento del cuerpo social de la empresa.

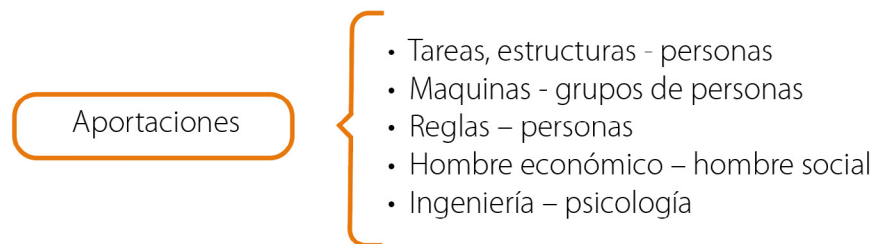
**Fuente:** Elaboración propia.



**Figura 11.** Clasificación de las 6 operaciones fundamentales en las organizaciones según Henry Fayol

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de Chiavenato (2006).

### 1.2.3. Escuela de las relaciones humanas



**Figura 12.** Aportaciones de la Escuela de las relaciones humanas.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de Chiavenato (2006).

Las propuestas generadas por la escuela clásica con el tiempo fueron interpretadas negativamente debido a su falta de conexión con el interés humano de las organizaciones. Para esta época, la teoría clásica consideraba al trabajador como un eslabón ejecutor de actividades incentivado por factores económicos, el cual debía ser observado y controlado. En 1927 se llevó a cabo el experimento de Hawthorne, contemplando el principio de las relaciones humanas. Este estudio fue dirigido por Elton Mayo y aplicado a la empresa Western Electric Company; allí se buscó identificar la relación entre la iluminación de los ambientes de trabajo y la eficiencia productiva de los trabajadores. Las conclusiones del experimento de Hawthorne incluyeron nuevas variables en el diccionario de la administración: la integración social y el comportamiento social de los empleados, las

necesidades psicológicas y sociales y la atención hacia nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido del puesto para las personas que lo realizan (Chiavenato, 2006).

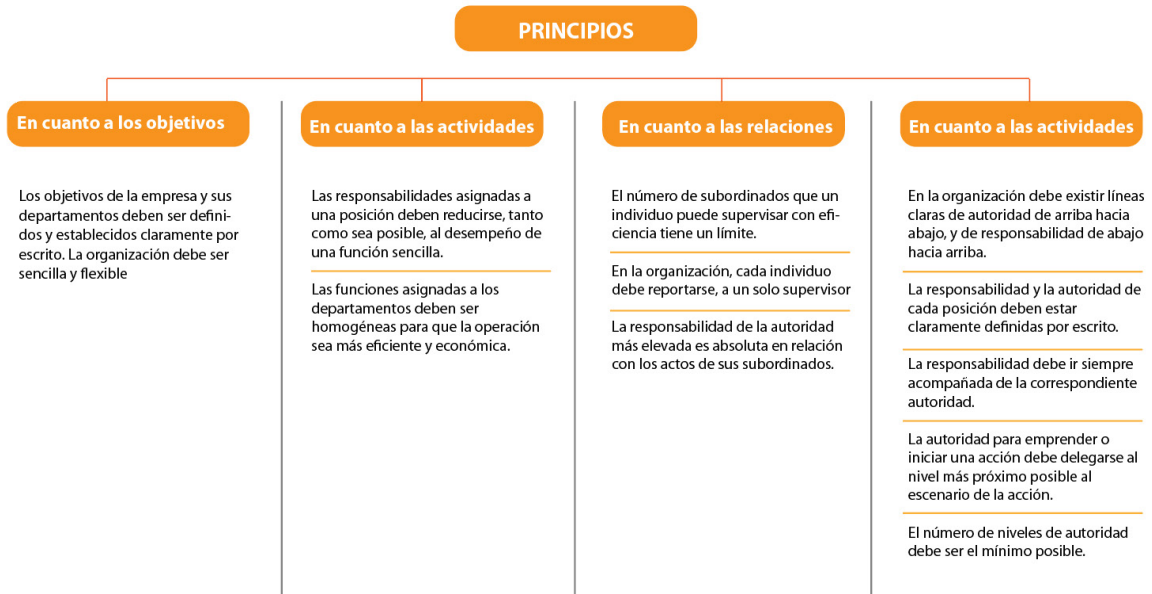
El enfoque de las relaciones humanas contribuyó a que la integración social se relacionara con los niveles de producción de las organizaciones, puesto que la producción no está completamente ligada a la fuerza de los operarios o a sus condiciones físicas, influye también la integración social del individuo en su ambiente laboral (F. Eggers, 2012).

Los resultados de esta escuela son aún motivo de estudio en las organizaciones contemporáneas y algunos de los temas que ahí surgieron fueron: trabajo en equipo, comportamiento organizacional, y liderazgo y comunicación, los cuales hasta ahora son ampliamente estudiados, con un horizonte que parece inagotable, pues lo que se investiga son personas, por lo que no se puede hacer de la misma manera que con las ciencias formales o exactas, de tal suerte que la investigación parece infinita y los resultados difíciles de acotar en leyes con gran impacto. (Torres Hernández, 2014)

#### 1.2.4. Escuela Neoclásica

El enfoque neoclásico consta del hallazgo de las funciones de los administradores, de acuerdo con la teoría clásica para, posteriormente, conseguir de estas los principios fundamentales de la complejidad en el manejo de la administración de las empresas (Blacutt Olmos, 2010). La teoría neoclásica surge como actualización de la teoría clásica y adopta las contribuciones de las demás teorías ya establecidas para la época de 1950. Esta escuela se forjó a partir del interés de administradores y psicólogos en el estudio de la conducta de los trabajadores de las organizaciones con el fin de fortalecer la eficiencia y el bienestar laboral (Torres Hernández, 2014).

Los autores neoclásicos, a pesar de basarse en gran parte en la teoría clásica, son bastante eclécticos y recogieron el contenido de casi todas las teorías administrativas, como son: la teoría de las relaciones humanas, la teoría de la burocracia, la teoría estructuralista, la teoría del comportamiento, la teoría matemática y la teoría de los sistemas. Debido a este eclecticismo, la teoría neoclásica se considera una teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna, y formulada dentro del modelo ecléctico que representa la formación del administrador de hoy (Jaramillo Rivas, 2015).



**Figura 13.** Principios de la Teoría neoclásica.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).



**Figura 14.** Las cinco características de la teoría neoclásica.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).

### 1.2.5. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un movimiento administrativo propio de los años sesenta en su concepción, y con orígenes en la teoría del comportamiento y de la conducta; tiene como puntos centrales de estudio, sobre los que se han construido una serie de definiciones y objetivos, a: el individuo, el grupo, las organizaciones y el medio ambiente (Torres Hernández, 2014). El desarrollo organizacional busca agrupar todas las partes que forman la empresa y que estas funcionen integrándose de manera coordinada. Lo anterior con el fin de encontrar soluciones a través de la investigación, en donde se disponga material de retroalimentación que fundamente las decisiones que deben tomar los participantes de las diversas áreas. El desarrollo organizacional es un enfoque dinámico de tres factores que influyen en las empresas: organización y cambio, y cultura organizacional (F. Eggers, 2012).



**Figura 15.** Aportes de la Teoría del desarrollo organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).



**Figura 16.** Problemas que resuelve el Desarrollo Organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).

### 1.2.6. La Teoría Estructuralista

De acuerdo con Torres Hernández (2014), la escuela estructuralista nació a finales de la década de 1950 a partir de los autores estructuralistas, quienes evidenciaban la decadencia de la Teoría de las relaciones humanas. Ante esta situación, los estructuralistas buscaron interrelacionar las organizaciones con su entorno (sociedad, principalmente). Por un lado, la Teoría de relaciones humanas enfocaba sus estudios en organizaciones industriales y comerciales, dejando un vacío que fue acaparado por los estructuralistas, quienes hicieron énfasis en otro tipo de organizaciones, como ejércitos, escuelas, hospitales y prisiones.

El análisis organizacional se facilitó con el uso de tipologías organizacionales, las cuales fueron profundizadas por autores como Etzioni, Blau y Scott. Adicionalmente, los objetivos organizacionales fueron centro de estudio debido a su relación con el alcance de

las organizaciones en el logro de las metas establecidas, lo cual llevó a los estructuralistas a replantear los estudios sobre el ambiente, las relaciones interorganizacionales, los clientes y la concepción de las organizaciones como sistemas abiertos.



**Figura 17.** Los tres niveles organizacionales.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).

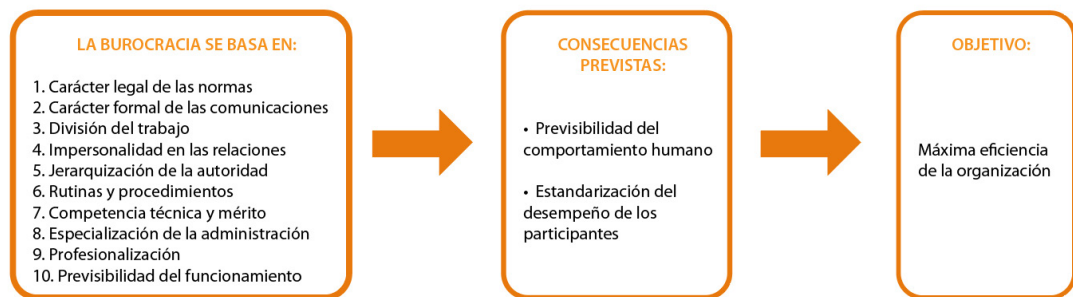
### 1.2.7. Teoría de la burocracia

En la década de 1940, la Teoría clásica y la Teoría de las relaciones humanas buscaban predominar dentro de la teoría administrativa, aun cuando estas ya presentaban signos de obsolescencia. Ambas teorías eran opuestas en sus principios y con impactos incompletos en las organizaciones al carecer de alcance en las diversas áreas como también de los nuevos cargos que empezaron a desarrollarse para la época. La Teoría de la burocracia nace desde una necesidad organizacional de involucrar las variables identificadas, como también el comportamiento de los individuos que las componen, capaz de ser aplicable a las diversas tipologías de organización existentes para la fecha (Chiavenato, 2006).

Max Weber es considerado el padre de la Teoría burocrática, pues buscó identificar un estado ideal en las organizaciones con ánimos de lucro y en aquellas que no lo son. Dicho estado se concentra en la eficiencia, con el fin de reducir el nivel de conflicto para los grupos sociales. De acuerdo con Weber, es posible predecir la conducta humana y para ello fija pautas de comportamiento en donde las relaciones solo son establecidas desde

una autoridad guiada por la estructura y las normas de las organizaciones, careciendo así de relaciones informales (F. Eggers, 2012).

En la actualidad, el concepto de burocracia desde una perspectiva organizacional es concebida como un multiplicador de papeleos que entorpece la eficiencia y rapidez de las soluciones establecidas. De igual forma, se asocia el término con el apego a las reglas y rutinas por parte de los empleados de las organizaciones, lo cual genera complicaciones y deficiencias en los procesos (Chiavenato, 2006).



**Figura 18.** Características de la teoría de la burocracia.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).

Dentro de los beneficios de la burocracia descritos por Weber se encuentra el marco de la rapidez de las decisiones, en donde cada individuo tiene conocimiento de las actividades y de quiénes deben hacerlas. De igual manera, la uniformidad de procedimientos que impulsan la estandarización y la reducción de errores que se encuentran apoyados en rutinas definidas por escrito. Por otro lado, el personal es seleccionado según las capacidades y competencias técnicas con el fin de no afectar los ciclos de trabajo debido a las problemáticas enfrentadas en situaciones de retiro de personal; de esta forma, la escogencia de nuevo personal puede dar continuidad a las operaciones, minimizando los efectos generados por la rotación de personal inesperada.



CARACTERÍSTICA O DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>1. REGLAS</b>	La organización racional se rige por reglas que ahorran esfuerzo facilitando la necesidad de derivar una nueva solución por cada problema y caso, facilitan la estandarización y la igualdad en el tratamiento de muchos casos.
<b>2. ÁMBITO DE COMPETENCIA</b>	Implica que: a) Se realizan funciones bajo el principio de división del trabajo. b) el titular de un cargo cuenta con la autoridad necesaria y se dispone de los medios definidos para exigir el cumplimiento.
<b>3. JERARQUÍA</b>	La obediencia no queda sin control, cada área inferior está supeditada a control y supervisión superior.
<b>4. REGLAS TÉCNICAS</b>	Solo una persona que ha demostrado capacidad técnica y adecuada experiencia está calificada para ser miembro del equipo administrativo. El valor de un burócrata; es decir su autoridad, se encuentra en su conocimiento y en su experiencia
<b>5. PROPIEDAD</b>	Completa separación entre la propiedad de los miembros del equipo y la propiedad de los medios de producción de la organización.
<b>6. APROPIACIÓN</b>	Los recursos de la organización deben estar libres de cualesquier control exterior y los cargos no pueden ser monopolizados por ningún titular. Los cargos se dan y se quitan según las necesidades de la organización.
<b>6. APROPIACIÓN</b>	Los actos administrativos, las reglas y las decisiones se formulan y se registran por escrito. Para Weber es necesario mantener una interpretación sistemática de las normas posición de las reglas, que no pueden mantenerse por la comunicación oral.

**Figura 19.** Aspectos de la estructura burocrática.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggert (2012).

### 1.2.8. Escuela matemática

En el marco de las teorías administrativas, la escuela de las matemáticas se aprecia como una corriente cuantitativa originada por investigadores matemáticos que busca apoyar el proceso de toma de decisiones de las organizaciones desde un enfoque lógico y racional. Caracterizada también por la integración de conocimientos de diversas disciplinas con el fin de analizar y solucionar las problemáticas empresariales, esta corriente surgió como necesidad de crear grupos de investigación que se adentraran en las diferentes alternativas de acción de las organizaciones, haciendo uso de la ciencia con el fin de resolver problemáticas empresariales.

Como parte de esta propuesta de soluciones surge la Investigación de Operaciones (IO), la cual es llevada a los procesos de tecnología, planeación, manufactura y logística industrial (Torres Hernández, 2014). La IO es el planteamiento de problemas operativos de forma matemática, haciendo uso del método científico y la lógica matemática con el fin de hallar soluciones cuantitativas, más acertadas y que faciliten la toma de decisiones.

Algunas de las aplicaciones principales de la IO son: Teoría de colas, Programación lineal, Teoría de probabilidades y Econometría administrativa.

Las organizaciones necesitan controlar los productos, procesos e insumos a través de la medición y uso de técnicas matemáticas y estadísticas que brinden soluciones a las problemáticas existentes. Algunos de los principales aportes de la escuela matemática a la administración son:

- Ciclo Deming o ciclo de calidad (PHVA)
- Control estadístico de la producción
- Departamento de medición de la calidad
- Gráfico de control

Frank Gilbreth, conocido colaborador de la teoría científica de la administración, instó a la implementación de la estadística a las organizaciones, recalcando su pertinencia como apoyo a los administradores con el objetivo de cumplir los estándares en calidad, producción, ventas y atención al cliente. (Hernández y Rodríguez, 2012)

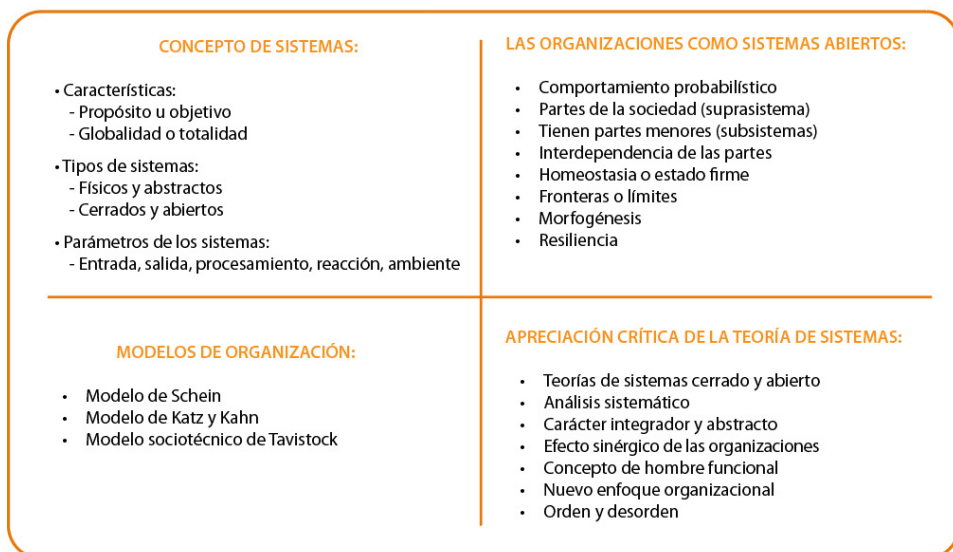
### 1.2.9. Teoría de sistemas

La teoría de sistemas profundizó en los estudios de las empresas como sistemas sociales que hacen parte de microsistemas en los que interactúan mutuamente y se encuentran relacionados directa o indirectamente. La base de este enfoque se encuentra en la concepción aristotélica (causa y efecto), en donde un todo entero hace parte de otro mayor. Fue el biólogo Ludwing Bertalanffy quien manifestó que la totalidad de los sistemas están compuestos por unidades interdependientes, al igual que no existe elemento químico o físico independiente; posteriormente, sería Kenneth Boulding quien escribiría la Teoría de sistemas y desarrollaría la siguiente clasificación:

- Primer nivel. Estructuración "estática"
- Segundo nivel: "Relojería" o mecánico
- Tercer nivel: Cibernético o de equilibrio
- Cuarto nivel: Estructura de autorreproducción
- Quinto nivel: Genético asociativo
- Sexto nivel: Cubre el mundo animal
- Séptimo nivel: El humano

Los fundamentos básicos de la Teoría general de los sistemas son:

- La ciencias sociales y naturales tienden a integrarse.
- Dicha integración es dirigida a la conformación de la teoría de sistemas.
- El estudio de los factores no físicos, como en el caso las ciencias sociales, es gracias a la inclusión de la Teoría de sistemas.
- El uso de las diversas ciencias involucradas y su unificación a través de los principios de la Teoría de sistemas.



**Figura 20.** Modelos de organización en la Teoría de sistemas.

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de F. Eggers (2012).

### 1.3. Prospectiva y vigilancia tecnológica en la gestión administrativa y financiera en las pymes

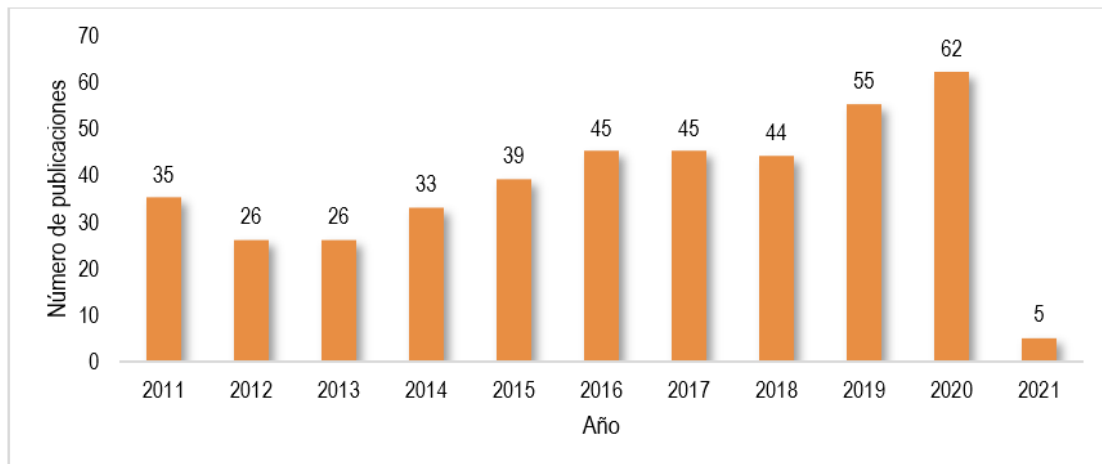
En este apartado se establece un estudio de vigilancia tecnológica correspondiente a los avances de los procesos de gestión administrativa y financiera desde el nivel internacional hasta el nivel local, en donde se evidencian varios estudios que dan a conocer el interés por parte de la comunidad científica por generar nuevos conocimientos y metodologías que contribuyan al mejoramiento de las operaciones llevadas a cabo en la interacción de los eslabones presentes en los modelos organizacionales (Ver Anexo B. Metodología prospectiva y vigilancia tecnológica).

### 1.3.1. Evolución de las publicaciones científicas

La producción científica presenta un comportamiento positivo en el número de publicaciones que se realizan cada año. En un periodo de 10 años se encontraron 415 documentos relacionados con el área de las finanzas y el sector empresarial. Dentro de este conjunto de productos de conocimiento, se encuentran 319 artículos científicos, 60 documentos correspondientes a conferencias y 41 documentos derivados de capítulos de libros. Las áreas temáticas asociadas son Negocios, Administración y Contabilidad, con 278 documentos; Economía, econometría y finanzas, con 250 documentos; y Ciencias sociales, con 79 documentos.

Los estudios encontrados revelan diversos factores que impactan el sostenimiento y crecimiento de las pymes a nivel mundial. De acuerdo con Cui et al. (2021), las pymes deben mejorar la capacidad de adopción de las TIC para el desarrollo de sus sistemas contables, contribuyendo a mejorar su documentación y el flujo de datos que son recopilados. Musa et al. (2019) nos revelan que las pymes son actores influyentes y relevantes en el crecimiento económico nacional y regional. No obstante, teniendo en cuenta la elevada tasa de fracaso que estas presentan, es necesario mirar con detenimiento los estudios sobre el apoyo a sus operaciones comerciales, especialmente en la contabilidad y gestión financiera.

Zarrouk et al. (2020) afirman que los recursos financieros y la orientación empresarial influyen en el desempeño de las pymes, estas apoyadas, a su vez, por su autonomía financiera y por la disponibilidad de acceder a fuentes de financiación externas para aprovechar las oportunidades comerciales y del mercado, siendo este último uno de los principales obstáculos que repercuten en el desempeño empresarial. Por otro lado, Dlamini y Kogeda (2018) mencionan que muchas pequeñas y medianas empresas fracasan en su primer año de funcionamiento debido, principalmente, a la falta de aptitudes adecuadas de gestión financiera, por lo que es necesaria la implementación de aplicativos digitales para que los propietarios de pymes puedan tener acceso a su información financiera en cualquier lugar, con acceso a datos en tiempo real, de forma que se reduzca el tiempo necesario para introducir datos en el sistema y que este, a su vez, sea fácil de usar.



**Figura 21.** Evolución de publicaciones científicas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Scopus

### 1.3.2. Autores líderes de la temática

Dentro del conjunto de documentos científicos hallados mediante la ecuación de búsqueda, se puede identificar que la producción científica es liderada por la autora Annalisa Ferrando, afiliada al Banco Central Europeo, que cuenta con cinco publicaciones relacionadas con las áreas temáticas de: (i) Economía, Econometría y Finanzas, (ii) Gestión y Contabilidad, (iii) Ciencias Sociales. Las publicaciones en que ha participado Annalisa Ferrando hacen aportes significativos a los estudios de las empresas y gestión de las finanzas. Estas se utilizan predominantemente para financiar inversiones tangibles, mientras que las empresas recurren a las finanzas internas, finanzas con información privilegiada, subvenciones y patrimonio para financiar activos intangibles. Esto se aplica especialmente a los gastos de I + D + i de las pequeñas empresas (Ferrando y Preuss, 2018).

Algunas variables específicas del país influyen en la probabilidad de que una empresa utilice financiación basada en el mercado. El desarrollo del sistema financiero de un país y el desempeño económico nacional (crecimiento del PIB) están relacionados con el uso de las finanzas basadas en el mercado (Bongini et al., 2019).

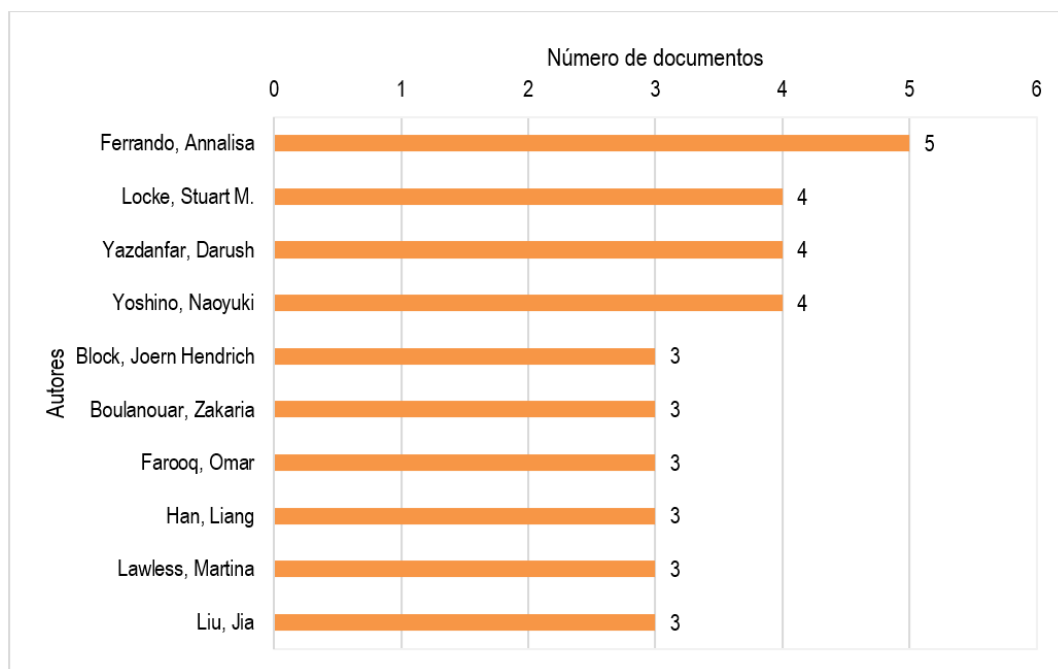
En el segundo puesto de liderazgo en número de publicaciones se encuentra Stuart Murrin Locke, de la Universidad de Waikato, quien tiene cuatro publicaciones enfocadas en las áreas de (i) Negocios, Gestión y Contabilidad (ii) Economía, Econometría y Finanzas,

(iii) Ciencias Sociales, (iv) Artes y Humanidades, (v) Psicología. En sus contribuciones podemos encontrar que en el ámbito de las pequeñas empresas, el capital de riesgo es menos importante para la mayoría de las empresas, excepto para aquellas con alto potencial de vuelo, de las cuales solo unas pocas tienen éxito. Las formas de innovación relacionadas con el proceso, el marketing de productos y la innovación no producen los grandes aumentos en el valor empresarial que los capitales de riesgo esperan respaldar (Wellalage y Locke, 2020). No cabe duda de que cuanto más sepan y comprendan los propietarios-gerentes de las pymes sobre las finanzas islámicas, más fácil les resultará tomar decisiones informadas y seguras para adoptar la financiación islámica. (Al Balushi et al., 2019).

En el tercer lugar del listado de liderazgo por autores encontramos a Darush Yazdanfar, vinculado a la Universidad Mid Sweden, en Suecia. Posee cuatro publicaciones enfocadas en las áreas de (i) Negocios, Gestión y Contabilidad, (ii) Economía, Econometría y Finanzas, (iii) Ciencias Sociales, (iv) Ciencias de la computación, (v) Energía. En sus estudios sobre las pymes en el contexto financiero, examina el impacto del crédito comercial como fuente de financiamiento sobre la rentabilidad, la relación entre el nivel de deuda y el desempeño entre las empresas, el nexo crecimiento-rentabilidad, como también los patrones de comportamiento de *bootstrapping* financiero de pymes en Suecia. Algunos de sus aportes sobre las pymes confirman que “el uso del crédito comercial (por ejemplo, cuentas por pagar) como fuente de financiación tiene una influencia negativa significativa en la rentabilidad de las empresas. Mientras que el crédito comercial y la edad de las empresas influyen negativamente en la rentabilidad, el nivel de liquidez y el tamaño de las empresas influyen positivamente en la rentabilidad. En conjunto, los resultados indican que las pymes más grandes y más jóvenes con bajos niveles de crédito comercial y un alto acceso a la liquidez tienen más probabilidades de ser rentables que otras pymes” (Yazdanfar y Öhman, 2016).

Finalmente, algunos estudios relevantes dentro de las publicaciones encontradas complementan la temática financiera de las pymes desde las diferentes miradas en que son abordadas. Las empresas que no cuentan con algún tipo de innovación se encuentran dentro del grupo de las pymes jóvenes limitadas principalmente por el acceso a financiación; en cambio, las empresas que realizan I+D+i crean nuevos productos o servicios y estas se encuentran dentro de un grupo de empresas grandes y antiguas

(Veugelers et al., 2019). Adicionalmente, el crecimiento del PIB, el nivel de crecimiento de los mercados financieros nacionales y la calidad del sistema legal y judicial repercuten significativamente en la capacidad de mercado de una empresa (Bongini et al., 2019). La inclusión financiera promedio de los emprendedores que adoptan las TICs en sus empresas es aproximadamente de un 12% superior que las empresas que no usan TICs, siendo la profundización tecnológica un importante eslabón en el avance de inversión financiera en las pymes (Hewa Wellalage et al., 2021).



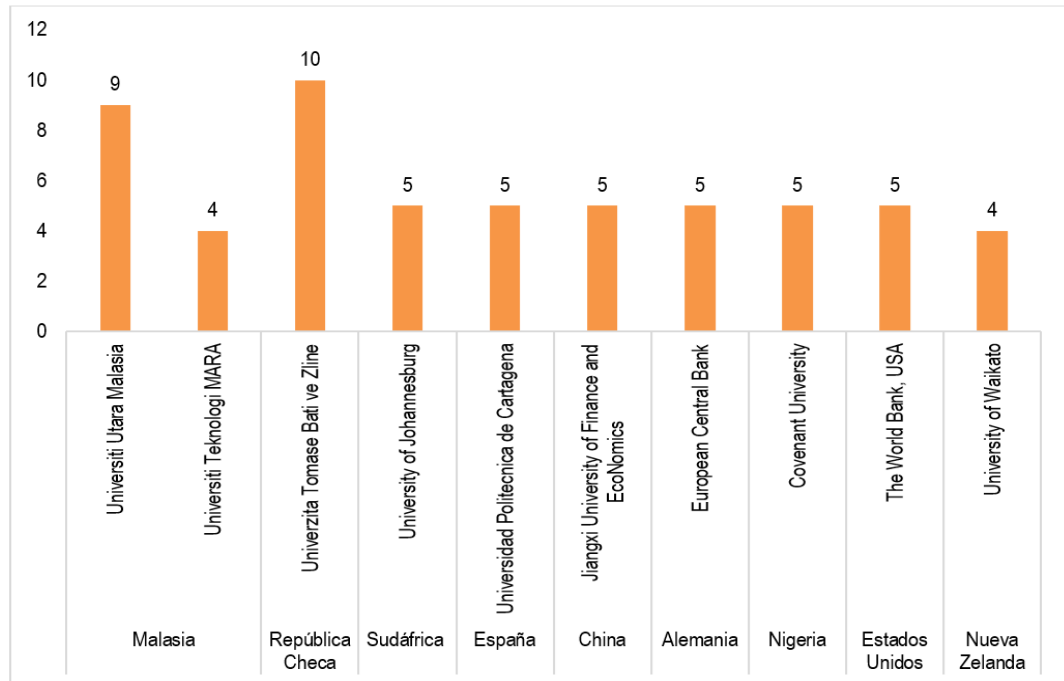
**Figura 22.** Ranking de autores con más publicaciones científicas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Scopus

### 1.3.3. Instituciones con el mayor número de publicaciones

A continuación, se describen las instituciones con mayor número de publicaciones dentro de la ecuación de búsqueda utilizada. La institución Univerzita Tomase Bati ve Zline, perteneciente a la República Checa, posee 10 publicaciones, que la posicionan en el número uno de la lista; seguido a esta podemos encontrar la institución Universiti Utara Malaysia, con un total de nueve publicaciones; otra institución que también pertenece a Malasia y que encontramos en este listado es la Universiti Teknologi MARA, posicionando a Malasia como el país con mayor cantidad de publicaciones por instituciones asociadas.

Las siguientes instituciones tienen igual número de publicaciones y se posicionan en el siguiente orden: University of Johannesburg, Universidad Politécnica de Cartagena, Jiangxi University of Finance and Economics, European Central Bank, Covenant University.



**Figura 23.** Instituciones con el mayor número de publicaciones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Scopus

### 1.3.4. Países con el mayor número de publicaciones

China y Reino Unido son los países con mayor número de publicaciones científicas identificadas; China con 61 y Reino Unido con 60. Colombia, por su parte, tiene cinco publicaciones que abordan estudios sobre las pymes, en los que se analizan temáticas como la educación financiera y el comportamiento de los emprendedores, los parámetros financieros para la toma de decisiones, el dinamismo de las empresas y, finalmente, financiamiento dirigido a la innovación.

En el contexto empresarial asiático encontramos que “las pequeñas y medianas empresas (pymes) de China han contribuido al crecimiento y han creado millones de puestos de trabajo. Sin embargo, a menudo se percibe que las pymes se enfrentan a dificultades de financiación, las cuales son más agudas en las ciudades más pequeñas. Los diferenciales entre las pymes y las grandes empresas parecen más altos en parte debido

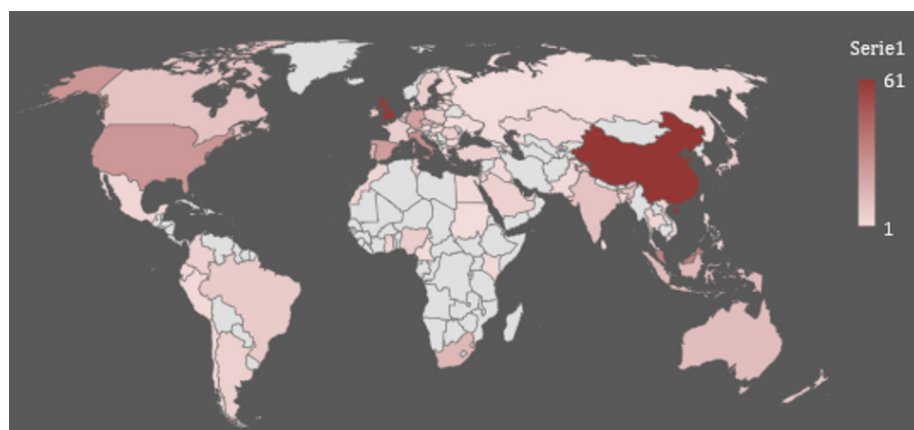


a las comisiones y cargos implícitos de los bancos y a los mayores riesgos crediticios para las pymes” (Lam y Liu, 2020).

Desde la perspectiva estadounidense, los investigadores (Elbannan y Farooq, 2020), describen que:

“Las empresas que experimentan mayores obstáculos para acceder a la financiación tienen más probabilidades de evadir impuestos y estas tratan de superar la escasez de efectivo que resulta de mayores obstáculos para acceder a la financiación mediante la reducción de los impuestos pagados al gobierno. Asimismo, para dos empresas cualesquiera con niveles similares de obstáculos para acceder a la financiación, es más probable que invierta la empresa que evita impuestos que la empresa que no evita impuestos. Por último, las empresas con sede en estados / provincias con mejor infraestructura institucional tienen una relación más débil entre el acceso a la financiación y la elusión fiscal”.

Por último, en un acercamiento al concepto de empresa familiar, encontramos el caso de W2 Systems, estudio que presenta la oportunidad de aplicar teorías clave de la “familia” a un caso vivo, como la teoría del desarrollo familiar, la vida familiar cotidiana, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la teoría del estrés familiar, la teoría de los roles y la adaptación de los sistemas familiares, la teoría del intercambio social, la teoría de los sistemas familiares y la teoría biosocial. La sucesión sigue encabezando la lista de factores críticos a los que se enfrentan las empresas familiares. Un caso especial de sucesión ocurre cuando el proceso está marcado por una muerte o una enfermedad debilitante en la parte superior de una organización, lo que resulta en la necesidad de una decisión de sucesión inmediata (Meeks y Knotts, 2015).



**Figura 24.** Países con el mayor número de publicaciones científicas.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de Scopus





### *Capital de riesgo a través de fondos de inversión para innovación en pymes*

Si bien en Alemania y en algunas economías de la Unión Europea (UE) más desarrolladas se ha avanzado considerablemente en la formación de empresas con tecnologías innovadoras y soluciones creativas que reportan un elevado rendimiento de las inversiones, no puede decirse lo mismo de muchas de las economías de la UE, cuyos ecosistemas de innovación se encuentran aún en fases incipientes de desarrollo (Pradhan et al., 2020). La inyección de capital de riesgo puede modificar efectivamente la distribución del mercado y aliviar las dificultades de financiación de las empresas. El desarrollo de la industria del capital de riesgo promueve efectivamente la innovación y añade valor, optimiza la estructura del mercado de capitales mediante la promoción del capital, perfecciona leyes y reglamentos como la protección de la propiedad intelectual, protege la innovación tecnológica y promueve la optimización de la estructura de inversión (Zhang et al., 2021). Los factores de “penetración de las TIC” (una medida general del acceso y uso de internet y las computadoras en la sociedad) y “economía digital” (una medida de la actividad económica impulsada por las TIC) ejercen efectos significativos y positivos en las inversiones de capital riesgo en las etapas iniciales, posteriores y totales. Además, la disponibilidad de crédito bancario modera el efecto de la economía digital en la inversión en capital riesgo (Khan et al., 2021).

### *Adaptación bancaria para el acceso de crédito a pymes*

A pesar del importante papel de las pymes en el avance socioeconómico del país, cuenta con una gran proyección para acceder a fuentes de crédito flexibles y de corto y largo plazo. Se han considerado varias justificaciones para explicar la falta de acceso al crédito y la financiación por parte de las pymes, como el alto riesgo asociado a los préstamos a las pymes, asimetría de información derivada de los préstamos y los altos costos de transacción administrativa involucrados en el financiamiento de las pymes y las débiles estructuras institucionales y legales (Zarrouk et al., 2020). Esto las obliga a buscar fuentes alternativas de financiamiento, como familiares, amigos, proveedores o prestamistas no institucionales, que son opciones costosas, reducen su competitividad y ralentizan su crecimiento (Secretaría de Economía, 2010).

Para ampliar la oferta de financiamiento y, al mismo tiempo, mitigar el riesgo de incumplimiento, los bancos han desarrollado productos financieros dirigidos a las pymes,

como el *factoring*. De esta forma, las pymes proveedoras obtienen liquidez inmediata, no en función de su propio perfil crediticio, sino del valor de las cuentas por cobrar de un gran comprador, siempre que el perfil crediticio de este último supere al de sus proveedores (Pérez-Elizundia et al., 2020).

#### *Comportamiento del crédito comercial en momentos de crisis financiera*

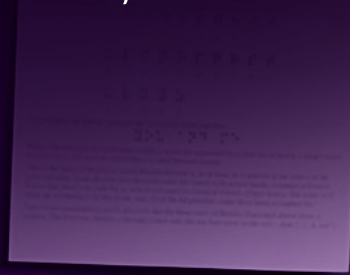
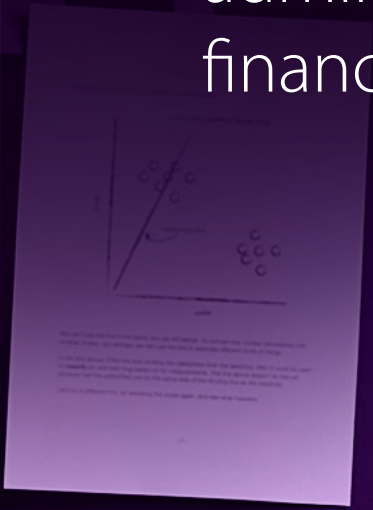
Las empresas rurales deben ser conscientes de su dependencia al crédito bancario, lo que a menudo las lleva a ser excluidas de los circuitos de financiación regulares en periodos de dificultad. La transformación digital puede ser una oportunidad para que resuelvan este acceso desigual a las fuentes de financiación tradicionales, haciendo uso de oportunidades de financiación como el *crowdlending* y los *marketplaces* P2P (Peón y Guntín, 2021).



# Capítulo II

---

**Caracterización de los procesos**  
administrativos, comerciales y  
financieros



5  
6  
7  
8



1  
15

En América Latina y el Caribe, las pymes representan un papel relevante en la economía actual, debido a que constituyen el 99,5% del tejido empresarial. Cabe destacar que en Latinoamérica, Chile y Costa Rica, existe una presencia significativa de pymes, gracias a la consolidación del sistema financiero; alcanzando con ello una representación de una cuarta parte del valor total de la producción de la región, con un 60% a 70% de generación de empleos productivos, que otorgan trabajo a dos tercios de la población total, por lo que se constituyen como componente fundamental del tejido social y otorgan una gran contribución a la innovación, al crecimiento del PIB y el dinamismo regional (OCDE, 2019).

En países como Argentina, Brasil, México y Perú, las microempresas con menos de diez empleados, toman mayor relevancia con un 92% a 97% de participación, estas emplean a casi un tercio de la población, razón por la cual las pequeñas y medianas empresas presentan una reducida contribución; de igual forma, se evidencian elevados índices de informalidad, exceptuando el caso particular de Brasil, en donde la proporción de empresas grandes es un poco mayor con un porcentaje de participación de 5,4%. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2009).

De acuerdo con el Informe de Dinámica de Creación de Empresas de Confecámaras (2020) en Colombia, durante el año 2019 se crearon 309.463 unidades productivas de las cuales un 76 % corresponden a personas naturales y el 24 % restante son sociedades. Los sectores de comercio y servicios aglomeraron la mayor cantidad de empresas nuevas con un total de 253.358 unidades. En relación con el tamaño de las empresas establecido por el total de sus activos, son las microempresas las principales unidades productivas creadas con un total del 308.223 (99.6 %), seguido de las pequeñas empresas con un total de 1.155 (0.37 %). Cerca de la mitad de las nuevas empresas creadas aportaron con la creación de por lo menos un empleo, siendo el sector comercio el principal motor de empleabilidad en el país.

Según la Encuesta de Micronegocios realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE durante el año 2020, 5.446.329 de micronegocios operaban a nivel nacional, de esta cantidad de unidades productivas 90.3% corresponde trabajadores por cuenta propia y el restante 9.7% corresponde a micronegocios de empleadores. Un dato significativo para los micronegocios resalta que solo un 76.5% de estos no contaron con Registro Único Tributario (RUT) y solo un 23.5% si lo poseía, adicional a esto, se pudo encontrar que, el 64.2% de los micronegocios no hacían uso de

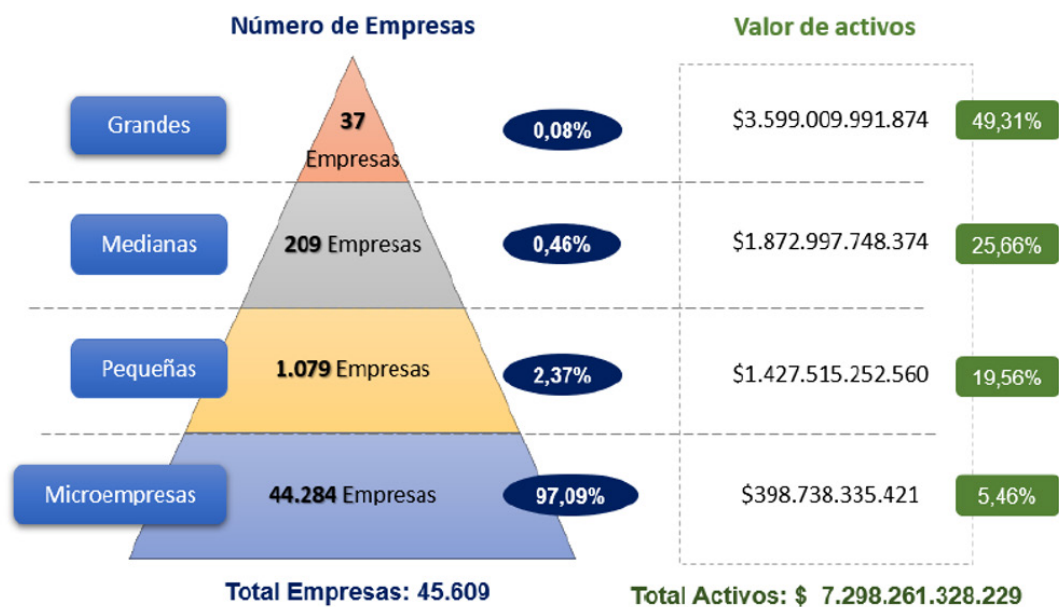
mecanismos para el registro de sus cuentas, lo cual pudo derivar del desconocimiento por parte de los propietarios en el uso adecuado de métodos formales, de los cuales solo el 4.6% de micronegocios si los aplicaron y finalmente un 31.4% realizaron sus cuentas a través de métodos no formales.

Durante el 2020, 7.314.191 personas ocuparon labores en los micronegocios y de estos un 74.5% correspondían a los mismos propietarios, un 13.2% eran trabajadores remunerados y el 7.4% comprendían trabajadores o familiares no remunerados y por último un 5% correspondía a socios. Estos datos permiten identificar el grado de complejidad laboral en la que interactúan los micronegocios esto debido a que, sus ingresos dependen principalmente de las actividades ejecutadas por su propietario y en donde también es posible mencionar que un 33% de estos propietarios optaron por la creación de sus negocios motivados por la identificación de una oportunidad de ingreso y en donde otro 32.3% fueron motivados a la creación de negocio por no tener otra alternativa de ingresos. Asimismo, el factor familiar influyó también en la creación de empresas en donde 11.5% de negocios se constituyeron por tradición familiar y 8.7% fueron por la necesidad de mejorar los ingresos familiares o personales. También es posible identificar que un 14.2% de las empresas fueron creadas con la participación de familiares y un 79.8% fueron creadas individualmente. Otro dato significativo se encuentra en los recursos utilizados para la creación de estas unidades productivas en donde 63% utilizaron ahorros personales, 12.5% no requirió financiación, 10% recurrió a préstamos familiares, 10% recurrió a préstamos bancarios y un 3% acudió a prestamistas informales.

Según el informe “Dinámica del tejido empresarial del Tolima 2019” realizado por la Cámara de Comercio de Ibagué; Cámara de Comercio de Honda, Guaduas y Norte del Tolima; y Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima, durante el año 2019 el tejido empresarial del Tolima contaba con 45.609 empresas, en donde el 86% (39.394) pertenecían a la clasificación de personas naturales y el 13.6% (6.215) se clasificaban como personas jurídicas. De estas 45.609 unidades productivas una quinta parte corresponde a matriculas nuevas y el restante a renovaciones de matrículas de periodos anteriores. Asimismo, en la clasificación de personas jurídicas la tipología Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) es la que posee el mayor número de empresas con un 87%, seguido por la Sociedad Limitada con un 7.3% y la Sociedad Anónima con un 2.1%, el



sobranante de tipologías como Sociedad Comandita, Sociedad Unipersonal, Asociativas de trabajo y Sociedades civiles acaparan solo el 3.6% de empresas restantes. En el caso de la distribución de empresas por tamaño de acuerdo con el valor de sus activos, las microempresas abarcan el 97% del tejido empresarial del Tolima, seguido por las pequeñas empresas con un 2.3%, luego encontramos a las medianas empresas con un 0.4% y finalmente a las grandes empresas con solamente un 0.8% ( Cámara de comercio de Ibagué, 2020).



**Figura 27.** Demografía empresarial del departamento del Tolima.

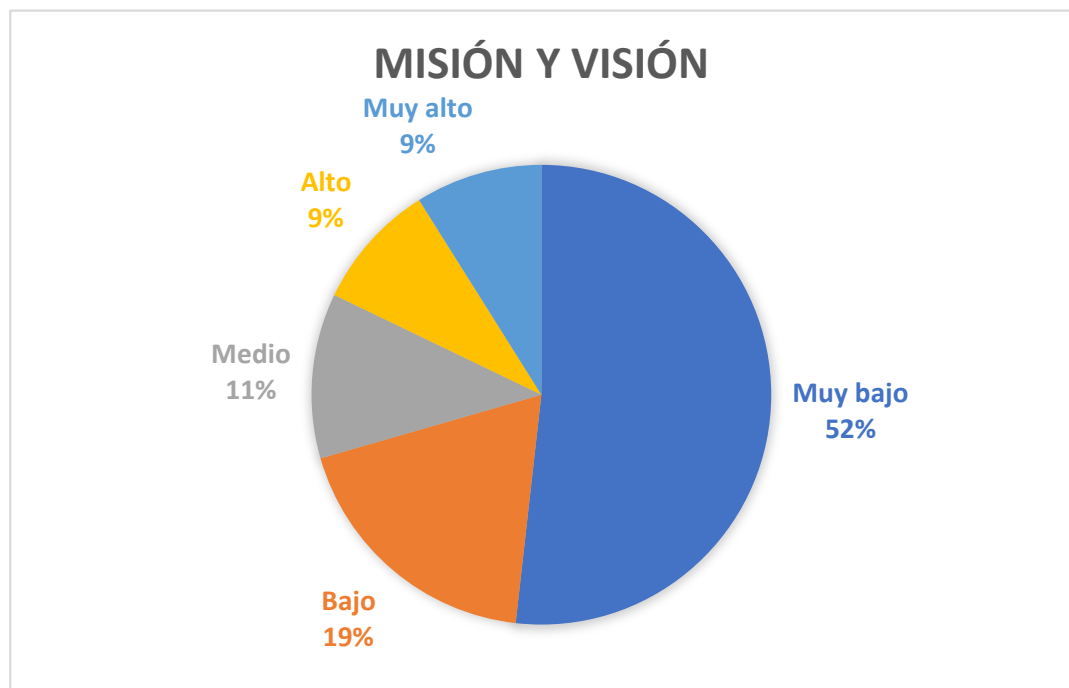
**Fuente:** (Cámara de Comercio de Ibagué, 2020).

El tejido empresarial del Tolima está acaparado principalmente por el sector terciario (Comercio y Servicios) en donde destaca la comercialización minorista de microempresas conformadas en su gran mayoría por personas naturales. Por otro lado, es importante resaltar la brecha en la exactitud comercial que afronta el Tolima, esto debido al gran porcentaje de informalidad empresarial la cual afecta el crecimiento ordenado de la economía regional y en la tasa de empleabilidad la cual se encontró para el año 2020 en un 21.7%.

Asimismo, el Estudio Económico de la Jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué 2020, determinó que, el departamento del Tolima presenta desafíos relacionados

al mercado laboral, tamaño del mercado, ecosistema de negocios, sostenibilidad ambiental, educación e infraestructura. Igualmente, el índice de pobreza monetaria de la población tolimense es del 31.9% lo cual deja mal ubicado al departamento en crecimiento económico (Cámara de Comercio de Ibagué, 2020).

Por lo tanto, se aplicó el instrumento de recolección de información, que se clasifica con base a los procesos que desarrolla la organización con el objetivo de caracterizar los procesos administrativos, comerciales y financieros en las empresas del sector de famiempresas de la ciudad de Ibagué.

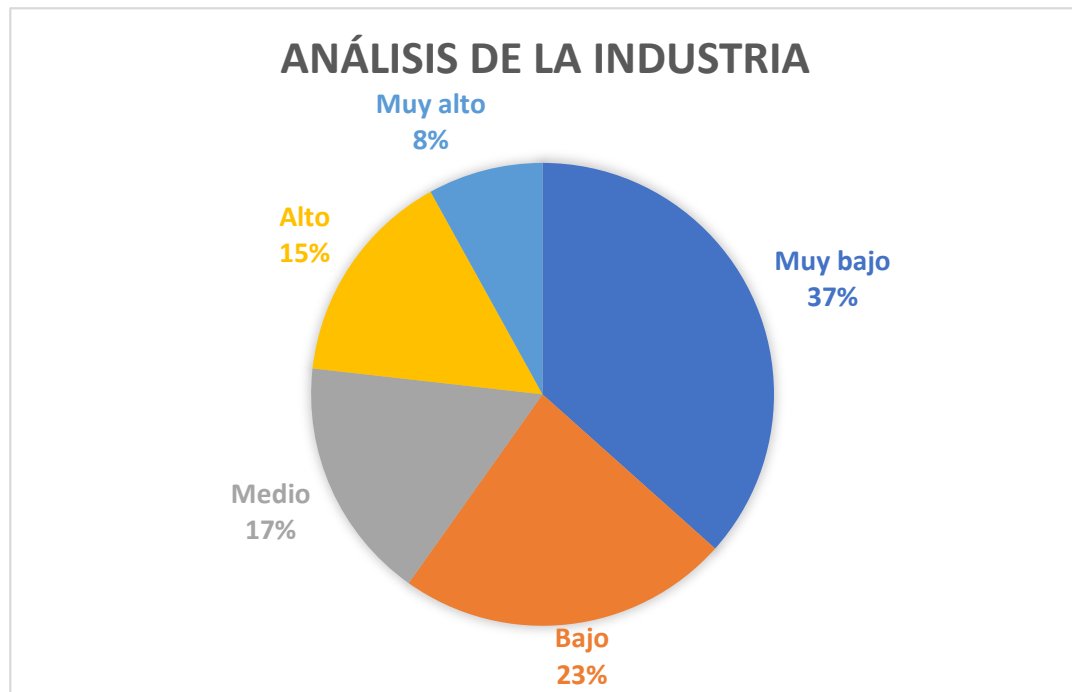


**Figura 28.** Misión y visión.

**Fuente:** Elaboración propia.

La misión y visión permiten perfilar los objetivos de la empresa, la manera en que esta se aproximará a su público, sus estrategias de crecimiento y proyección futura. En el estudio realizado, es notorio que de la totalidad de las famiempresas encuestadas, tan solo 18% goza de una clara definición y apropiación de estos dos conceptos, evidenciando con ello que el 82% restante presenta una notable carencia en cuanto a la definición y apropiación de la misión y la visión, debido, principalmente, al desconocimiento de su importancia, la falta de información que permita realizar su correcta formulación,

así como las escasas herramientas y mecanismos empleados en este tipo de empresas para promover su reconocimiento y apropiación entre el recurso humano, como pilares fundamentales de la cultura organizacional.



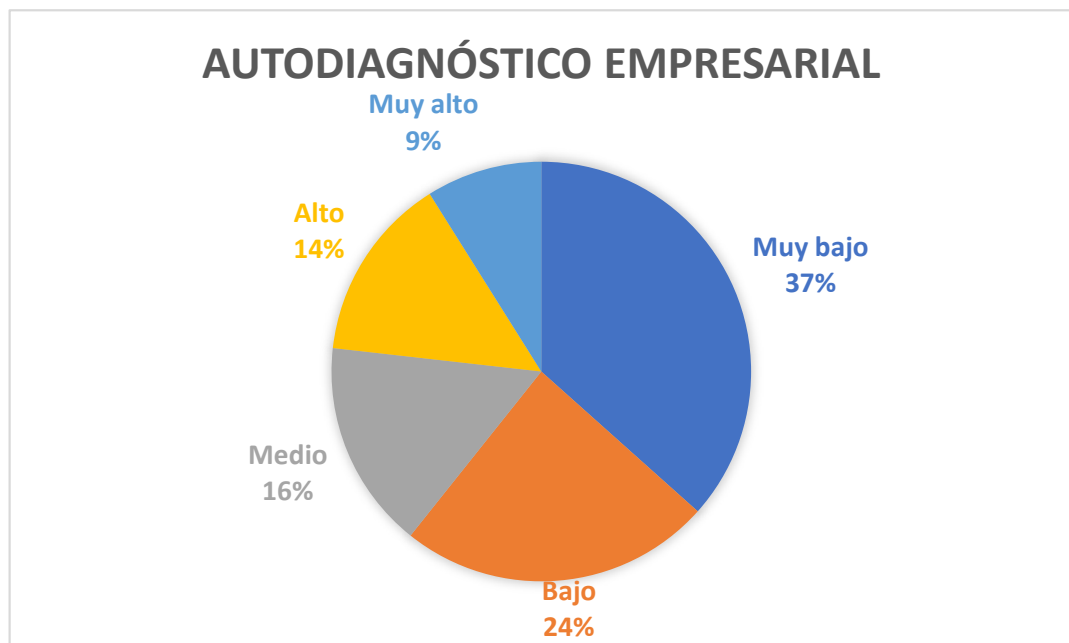
**Figura 29.** Análisis de la industria.

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de la industria permite realizar una caracterización de la dinámica económica del sector, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes, identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito, identificar la rivalidad de la competencia, establecer el nivel de atractividad en términos de rendimiento, así como reconocer a los actores que confluyen dentro de este, factores que facilitan la detección de oportunidades y amenazas, las cuales influyen de manera significativa en la definición de estrategias y, por consiguiente, en la toma de decisiones empresariales.

Conforme a los resultados obtenidos en esta variable, se determina que tan solo el 23% de las empresas analizadas realiza de forma satisfactoria el análisis de la industria a través de la consulta de diferentes fuentes de información secundaria, lo que les permite tener una mayor previsibilidad de las variaciones del mercado y obtener mayor provecho

de las oportunidades existentes. No obstante, es evidente que un porcentaje relevante, de 77%, aplica medianamente o de forma poco recurrente este tipo de analíticas, lo que, a su vez, deriva en la definición de estrategias poco eficaces que se encuentran limitadas a las condiciones mediáticas del entorno y a la dinámica del mercado, e impide dar respuesta a las tendencias y cambios que pueden afectar o favorecer el desarrollo del negocio en el largo plazo.



**Figura 30.** Autodiagnóstico empresarial

Fuente: Elaboración propia.

El autodiagnóstico empresarial permite determinar el grado de madurez o evolución de la empresa a partir de una introspección en cada uno de los procesos organizacionales. En el estudio aplicado se evidencia que solo 23% del total de empresas encuestadas cuentan con nivel muy alto y alto en cuanto al empleo de herramientas de autodiagnóstico empresarial, principalmente a través del análisis periódico y seguimiento de los resultados obtenidos. No obstante, es notoria la falta de iniciativa en este tipo de empresas para realizar diagnósticos internos, lo que se sustenta en que 16% refleja un nivel medio, mientras que el 77% restante otorga una valoración baja o muy baja frente a la ejecución de este tipo de análisis, limitando así la posibilidad de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, que permitan la ejecución de planes de acción que garanticen el alcance de los objetivos definidos.



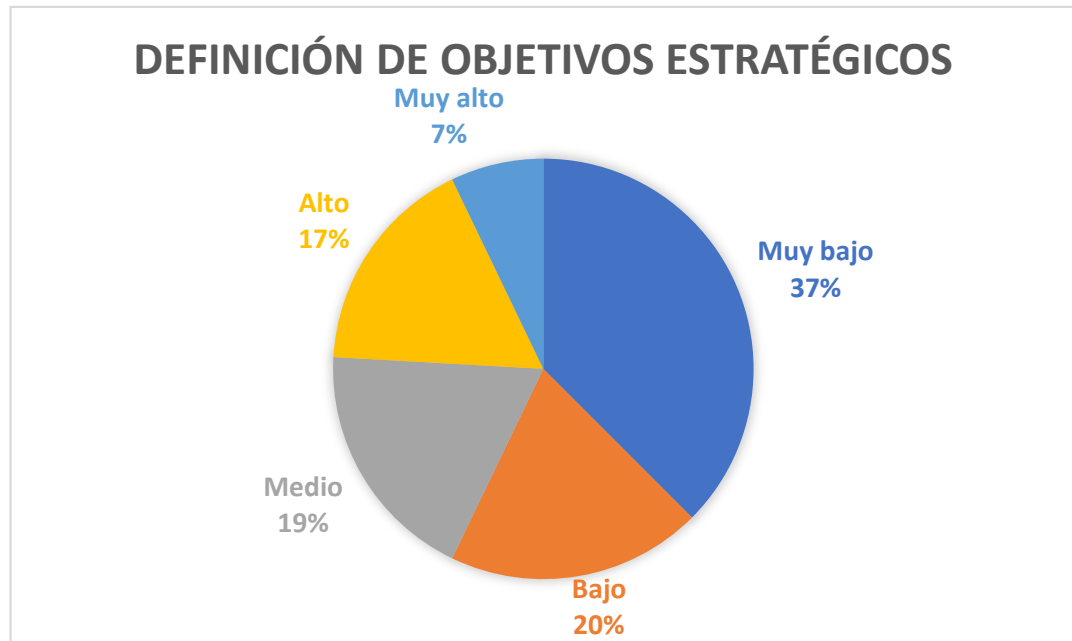
**Figura 31.** Formulación de estrategias empresariales.

**Fuente:** Elaboración propia.

La estrategia empresarial contribuye a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que son la base del éxito empresarial. Asimismo, la estrategia permite detectar con mayor facilidad dónde están las fallas, lo que brinda una preparación ante eventuales crisis, otorga mayor control de los riesgos y facilita la toma de decisiones sobre las iniciativas empresariales.

En el estudio realizado, se identifica que el 29% las empresas familiares formula e implementa en un alto grado estrategias empresariales, las cuales se encuentran encaminadas principalmente a la promoción y publicidad de sus productos y/o servicios, así como el desarrollo de canales de comercialización que permitan incrementar las ventas y dar respuesta a las demandas y necesidades de los clientes.

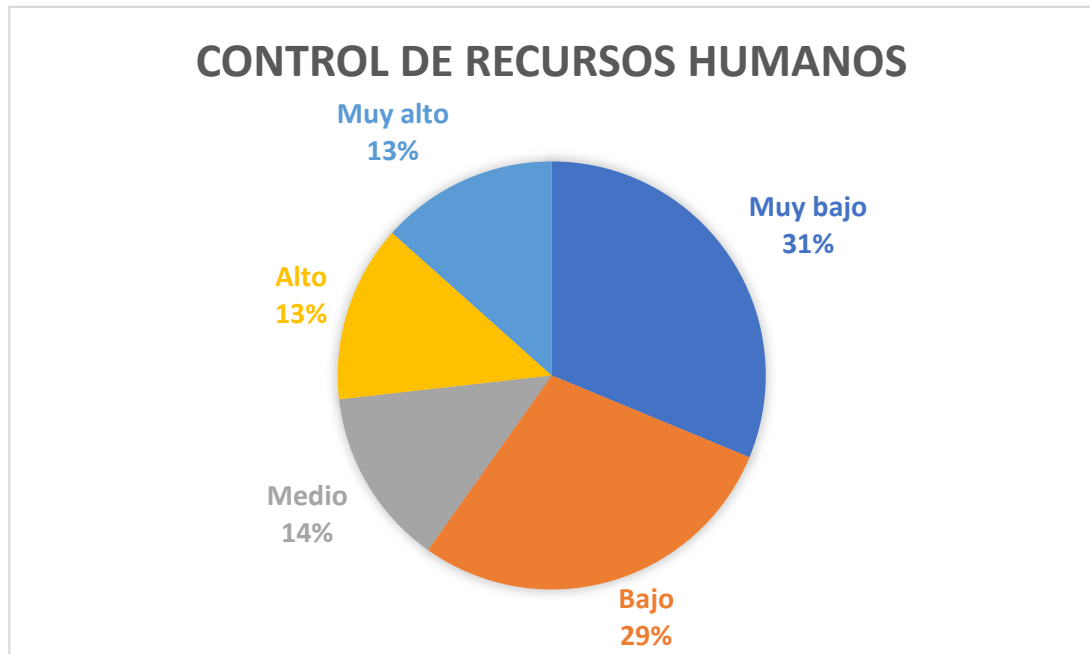
Sin embargo, el 71% restante denota en grado medio y bajo la falta de formulación de estrategias, en especial a una proyección a largo plazo, lo que limita la capacidad de otorgar un valor diferencial e innovación al modelo de negocio. Así mismo, establece un bajo nivel de competitividad, crecimiento, reconocimiento y perdurabilidad en el mercado.



**Figura 32.** Objetivos estratégicos.

**Fuente:** Elaboración propia.

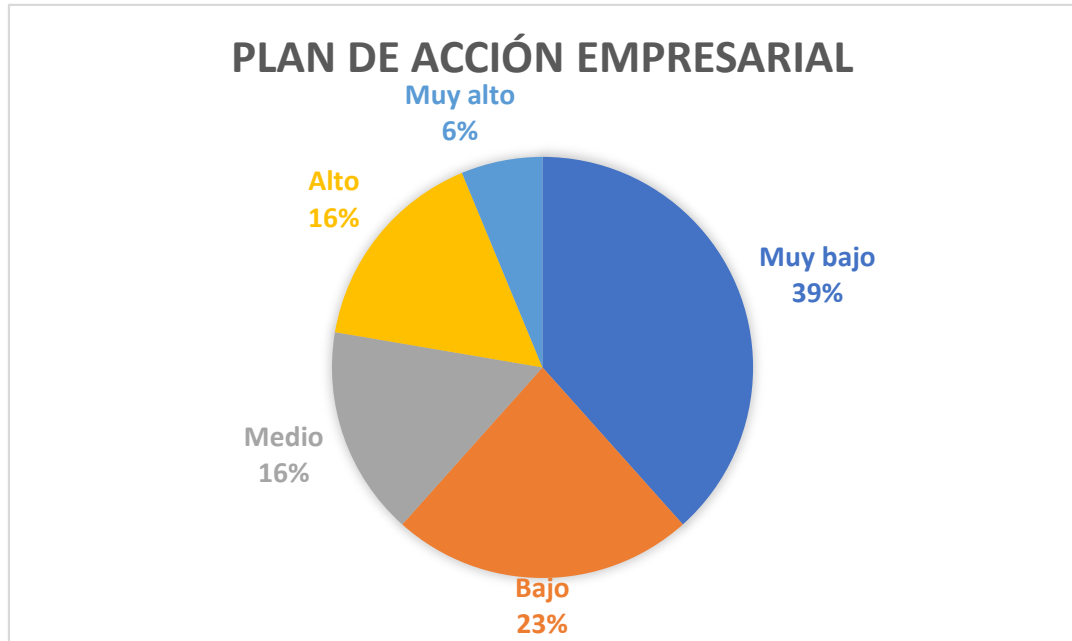
Los objetivos estratégicos son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico que la empresa pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. En este sentido, conforme a los resultados obtenidos, se identifica que tan solo 24% de las empresas encuestadas define en un nivel muy alto o alto los objetivos estratégicos del negocio, mientras que el 76% denota un nivel medio, bajo o muy bajo frente a la formulación de los mismos. Lo anterior guarda estrecha relación con la baja apropiación que tienen este tipo de empresas por la misión y visión como parte de la cultura organizacional, ya que, en conjunto, estos factores determinan las acciones y medios que se ejecutarán para su cumplimiento y, por consiguiente, su falta de formulación establece una ausencia de proyección a futuro del negocio.



**Figura 33.** Control de recurso humano.

**Fuente:** Elaboración propia.

El control del recurso humano es un proceso que forma parte de la gestión del talento humano y su función es monitorear las actividades del área y proponer mejoras continuas con respecto al desempeño del personal. Como se evidencia en el estudio, un porcentaje relevante, del 74%, presenta un nivel medio, bajo o muy bajo frente a este aspecto, lo que permite inferir que el seguimiento a las actividades y funciones propias que desempeña el recurso humano en estas empresas es limitado, debido a algunos factores internos, como concentración del poder, falta de delegación de funciones, tecnología aún incipiente, falta de planeación a corto, mediano y largo plazo, canales informales de comunicación y deficiente administración del talento humano que las compone, siendo este un factor clave en el alcance de los objetivos empresariales y en el cumplimiento de la misión, pues la gestión del talento humano es la responsable del del éxito empresarial y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.



**Figura 34.** Plan acción empresarial.

**Fuente:** Elaboración propia.

Un plan de acción empresarial otorga al negocio una dirección clara y un seguimiento al alcance de las metas definidas a partir de la planificación de un conjunto de acciones a ejecutar en un plazo determinado, priorizando las tareas según el esfuerzo y el nivel de impacto de cada una.

Como se puede apreciar, en las empresas familiares analizadas la adopción y ejecución de un plan de acción es mínima, con un 22%, frente a un nivel medio, bajo y muy bajo, que, en suma, representan el 78%. Lo anterior refleja la baja adopción de herramientas que permitan reforzar la estrategia organizacional y que establezcan mecanismos que faciliten el seguimiento y la definición de acciones que ayuden a superar las debilidades internas y tracen el rumbo organizacional a futuro.





**Figura 35.** Indicadores de gestión organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

Un indicador de gestión (KPI) es una forma de medir si una empresa, unidad, proyecto o persona está logrando sus metas y objetivos estratégicos. Las organizaciones utilizan indicadores de gestión en múltiples niveles para evaluar su éxito al alcanzar lo definido en la planeación estratégica.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, y conforme al análisis realizado en relación a la falta de definición de un plan de acción, es notorio que las empresas familiares carecen de la definición de indicadores y estándares que permitan medir el alcance de los objetivos. Se destaca, además, que muchas de estas no tienen claridad en las metas por lograr. Lo anterior se refleja en el hecho de que 80% de las empresas analizadas presenta un nivel bajo o muy bajo en cuanto a esta variable, y 20% refleja un nivel medio, lo que denota la necesidad de definir e implementar estándares de medición específicos y claros, que sean eficientes y adaptables a los procesos, actividades y contextos particulares en los que se desarrollan este tipo de empresas y que permitan, por tanto, identificar de forma objetiva los cambios, progresos y efectividad de las decisiones y acciones definidas en la ejecución del negocio.



**Figura 36.** Comunicación y control organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

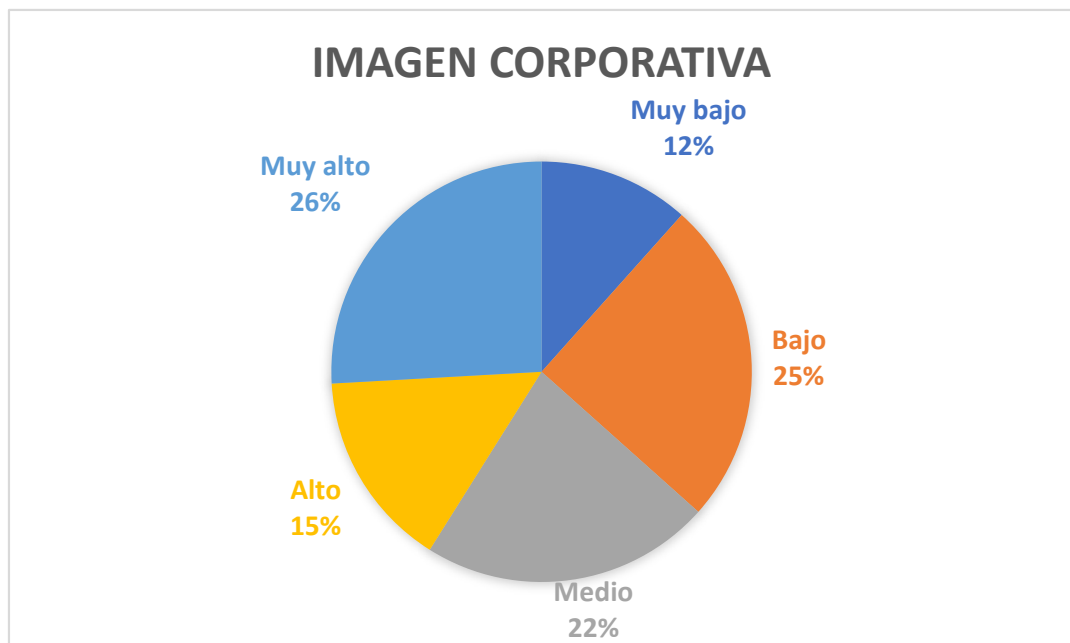
La comunicación organizacional cumple las funciones de control, motivación, expresión emocional e información, mientras que el control es la forma de evaluar y hacer seguimiento al comportamiento de los mismos. En este sentido, se observa que 75% de las organizaciones familiares encuestadas carece de una buena comunicación y control de sus procesos a lo largo de su estructura organizacional, lo que a su vez dificulta la capacidad de adaptación a las dinámicas y los cambios del entorno. También limita la posibilidad de superar los retos y afrontar las oportunidades que responden a las demandas del mercado.



**Figura 37.** Estrategias de motivación organizacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

La motivación corresponde al conjunto de factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Dentro del ámbito laboral de las empresas familiares, se denota un bajo nivel de motivación laboral, con 68% de representatividad, lo que refleja la ausencia de mejora en las condiciones laborales, la asignación de personal a un puesto de trabajo conforme a sus conocimientos, habilidades y experiencia, la falta de participación las estrategias, el reconocimiento a los logros obtenidos, así como la definición de objetivos claros y alcanzables.

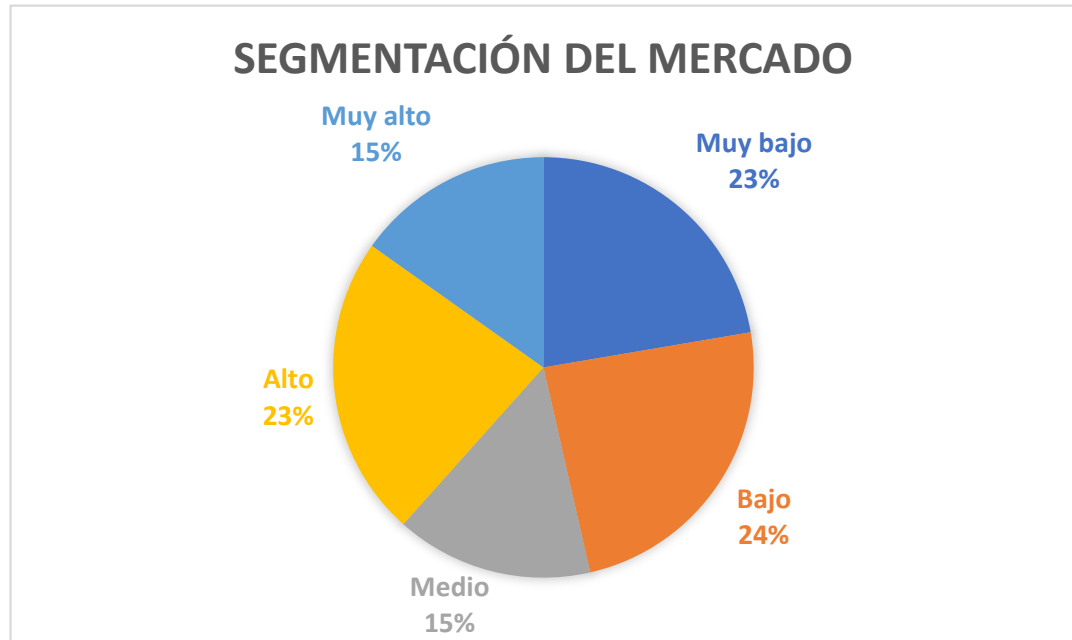


**Figura 38.** Imagen corporativa.

Fuente: Elaboración propia.

El objetivo de la imagen corporativa es transmitirle al mercado objetivo una promesa atractiva que cumpla con sus necesidades y expectativas (Guarnero Pérez, 2015). Se relaciona principalmente con los elementos visuales de una organización con los cuales se comunican la identidad y diferenciación en el entorno empresarial. En relación con la implementación de la imagen corporativa, el estudio muestra cómo, entre los niveles *muy alto* y *alto*, comprenden un 41%. Por otro lado, los niveles *muy bajo* y *bajo* comprenden un 37%, mientras que el nivel *medio* posee un 22%. Aunque la implementación de imagen corporativa sea la de mayor porcentaje, una parte considerable de los establecimientos

no aplica efectivamente estrategias o actividades que permitan generar recordación de la identidad del establecimiento a su mercado objetivo.



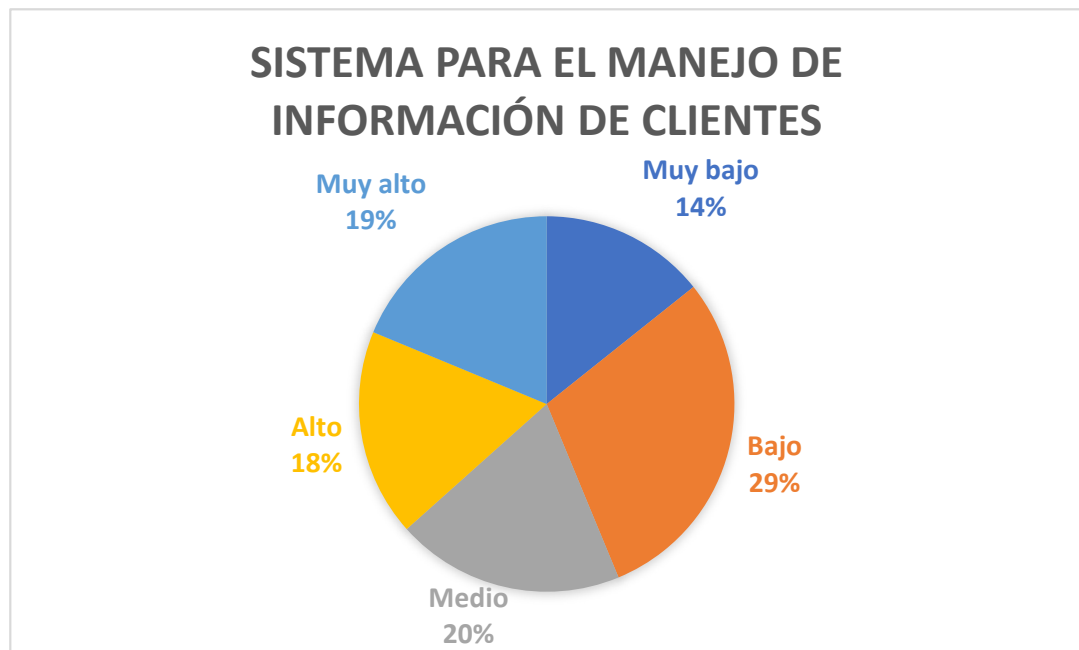
**Figura 39.** Segmentación del mercado.

**Fuente:** Elaboración propia.

“Segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes” (Guarnero Pérez, 2015).

En la implementación de la variable *segmentación de mercado*, se destaca que los niveles *muy bajo* y *bajo* cuentan con 47% del total de los datos; de esta forma, gran parte de las empresas encuestadas presentan dificultades para comunicar de forma eficiente los productos y servicios al mercado deseado. Por lo anterior, es posible relacionar el bajo nivel de implementación de estrategias publicitarias por parte de las empresas familiares, principalmente en las microempresas, negocios cuyo principal activo de comunicación se desarrolla en el punto de venta.

En menor porcentaje de implementación de la segmentación de mercado, encontramos los niveles *muy alto* y *alto*, ambos con 38%; y el nivel medio, con 15%. Lo anterior demuestra la necesidad de orientar a los establecimientos hacia la retención de clientes a través de la identificación de sus características y relación con los productos. Cabe resaltar que varios de estos establecimientos no realizan actividades publicitarias externas que comuniquen a las personas la actividad que como empresa desempeñan o los productos que comercializan. El conocimiento de estos establecimientos está definido, principalmente, por el sector comercial en el cual se encuentran ubicados y el paso de transeúntes.



**Figura 40.** Sistema de información de clientes.

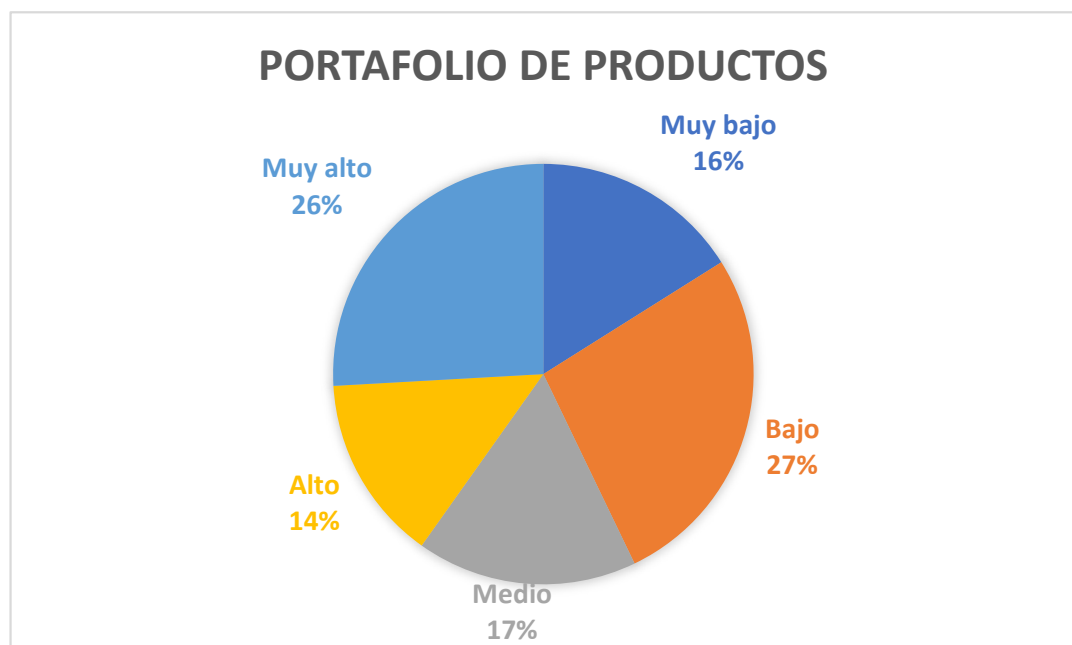
**Fuente:** Elaboración propia.

Un reto para las mipymes se encuentra en el control de los recursos en la etapa de crecimiento y madurez, especialmente cuando se trata de la información que puede obtener de sus stakeholders, siendo este un recurso valioso para el diseño de estrategias y el crecimiento de las organizaciones. Actualmente, gracias al poder de internet, la información puede ser obtenida en tiempo real. Una de las herramientas que brinda un extenso grupo de soluciones alrededor de la información de clientes es el CRM (Customer

Relationship Managment). Este es un software mediante el cual, a través de una base de datos, se almacena la información más relevante de los clientes para realizar un análisis sobre sus necesidades y, con ello, ofrecerles productos y/o servicios a través de procesos eficientes (Alfonso Gómez, 2009).

El 29% de los encuestados respondió que su nivel de implementación de sistemas para el manejo de clientes es *bajo*, esto representa cerca de una tercera parte de las empresas participantes del estudio. Adicionalmente, 14% de los encuestados tiene una muy baja implementación de estos sistemas, lo cual podría entenderse como una pérdida de oportunidad para la aplicación de estrategias de ventas, principalmente a bajos costos, siendo más fácil vender un producto a un cliente que ya compró a tener que convencer a un cliente nuevo que compre un producto por primera vez.

Finalmente, los niveles *muy alto* y *alto* apenas suman 37% en conjunto. Este bajo porcentaje puede estar relacionado con la implementación de nuevas tecnologías, como también en la falta de conocimiento de estrategias para el debido aprovechamiento de los datos obtenidos en las diferentes áreas de la empresa.

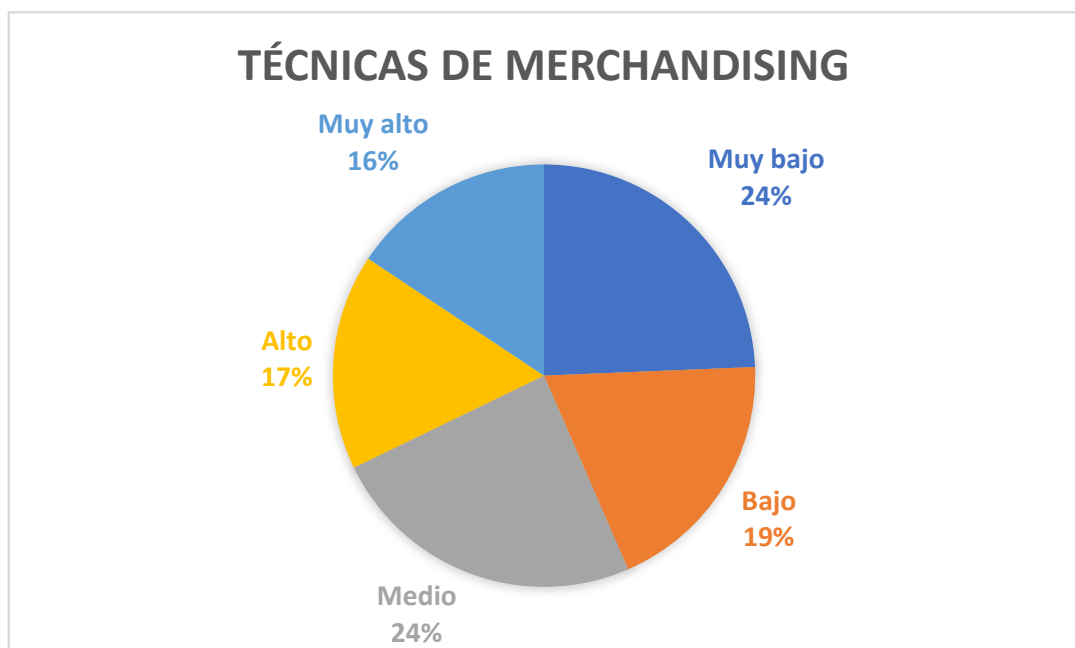


**Figura 41.** Portafolio de productos.

**Fuente:** Elaboración propia.

El portafolio de productos contiene la presentación de todos los productos y servicios de una manera ordenada y clara, con el fin de brindar a la persona interesada la información completa que requiere para la toma de decisión en el proceso de compra. Anteriormente, era común ver los portafolios de productos en bonitas presentaciones impresas; ahora, gracias al fácil acceso a la tecnología se puede compartir miles de copias de los portafolios de productos, ya sea por redes sociales o páginas web, lo cual facilita al mercado potencial la compra de productos y servicios.

De acuerdo con lo anterior, hay una reducida implementación de portafolios de productos por parte de las empresas encuestadas: 16% respondieron a un uso *muy bajo* y 27% a un uso *bajo*, sumando un total de 43%. Cerca de la mitad de las empresas no comunica la información de sus productos o servicios a sus clientes o mercado potencial. Como se ha mencionado anteriormente, muchos de estos negocios se encuentran acostumbrados al método de venta en el punto de venta, sin la necesidad de recurrir a publicidad adicional fuera de la que tiene en su establecimiento. Por otro lado, 26% de los encuestados respondió hacer un uso *muy alto* del portafolio de productos y 14% respondió *alto*. Estos niveles son considerados buenas prácticas para el proceso comercial; no obstante, esto nos muestra que solo cuatro de cada 10 empresas aprovechan las ventajas que ofrecen los portafolios de productos.



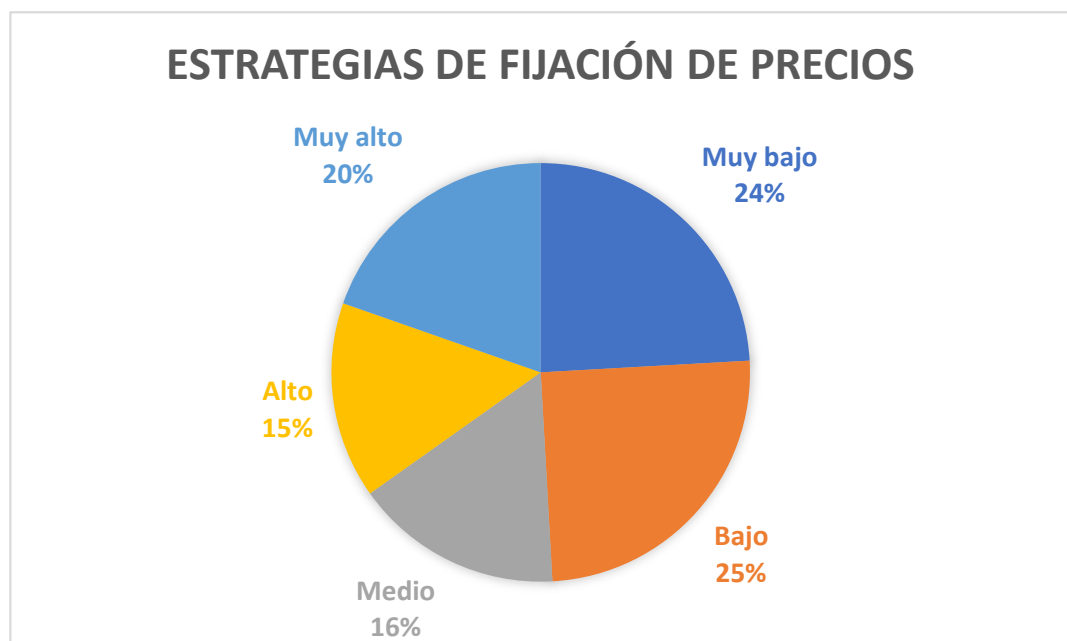
**Figura 42.** Técnicas de merchandising.

**Fuente:** Elaboración propia.

Gracias al *merchandising* es posible conectar al cliente con el producto en el punto de venta mediante técnicas de presentación y experiencias. Su objetivo es llamar la atención del cliente ofreciendo el producto en las mejores condiciones. Estas técnicas ahora se implementan en espacios digitales. En algunos casos no generan ningún costo adicional y pueden llegar a alcanzar altos índices de visualización por parte del mercado. Las técnicas utilizadas para una mayor rentabilidad del espacio de venta se están llevando también a la red, potenciando su poder de compra como si de un espacio físico se tratara (Jiménez Marín, 2018).

En el estudio podemos ver que la implementación de técnicas de merchandising se encuentra en posición no favorable, debido a que 24% de las empresas considera tener un uso *muy bajo*, y 19% hace un uso *bajo*. Solamente 16% considera hacer uso *muy alto* de esta técnica y otro 17% de las empresas hace un uso *alto*.

Finalmente, 24% manifiestan hacer uso medio del *merchandising*. De acuerdo con lo anterior, las empresas realizan exhibición de sus productos en los puntos de venta, pero carecen del conocimiento para el debido uso del espacio y de las herramientas visuales que acompañan a los productos. A raíz de la observación realizada en los establecimientos, también es importante mencionar el uso de los espacios para el almacenamiento de mercancía, que no permite el correcto aprovechamiento de los espacios disponibles.



**Figura 43.** Estrategias de fijación de precios.

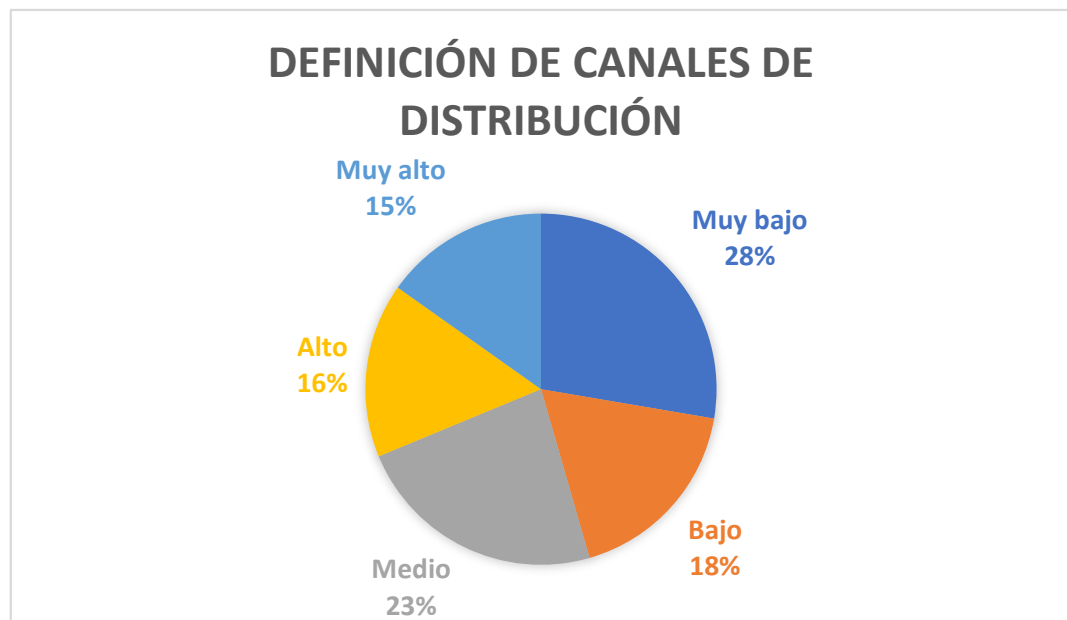
**Fuente:** Elaboración propia.



La variable *precio* es un fuerte instrumento competitivo empleado a lo largo de la vida del producto para ejercer influencia sobre los competidores. Además, es el único instrumento que proporciona ingresos de forma directa y a corto plazo (Baena Graciá, 2010). Para la fijación de precios, las empresas deben considerar las variables *costes de producción, precios de la competencia y el nivel de demanda de los productos o servicios*.

De acuerdo con la gráfica, es posible observar que la implementación de estrategias para la fijación de precios se encuentra, con 25%, en el nivel bajo, y con 24%, en el nivel muy bajo y, en conjunto, suman 49%. Esto quiere decir que cerca de la mitad de las empresas no tienen la capacidad de establecer precios adecuados para la comercialización de sus productos, dejando una brecha de desventaja frente a aquellos negocios que sí las implementan.

Es así como 20% de las empresas emplea un *muy alto* uso de estas estrategias y otro 15% hace un uso *alto*. Estos datos permiten identificar la necesidad de mejorar el conocimiento de los productos y del entorno que rodean a las mipymes, puesto que estas no emplean el tiempo y los recursos suficientes para operar los negocios en sincronización con las necesidades del mercado.



**Figura 44.** Definición de canales de distribución.

**Fuente:** Elaboración propia.

La comercialización y la logística se encuentran fuertemente relacionadas, una depende de la otra, generando una necesidad de comunicación frecuente con el fin de atender a tiempo las operaciones de las organizaciones. Si bien la logística busca la optimización de los recursos y la reducción de costos, es fundamental estudiar la distribución de los productos y servicios que se ofertan. La logística es uno de los factores con mayor costo para las organizaciones, por lo tanto, su correcta definición de canales de distribución puede generar valor agregado a través del cumplimiento de tiempos y servicios.

Los resultados muestran cómo las mipymes muestran bajos índices de implementación de canales de distribución: 28% de las empresas encuestadas respondieron realizar una *muy baja* implementación de estos canales, mientras que 18% contestó tener un *bajo* nivel de implementación. Otro 23% aseguró realizar un nivel *medio* de implementación.

Finalmente, 31% de los encuestados respondieron contar con niveles *altos* y *muy altos* en la implementación de canales de distribución. Lo anterior puede relacionarse con la diversidad de productos en los establecimientos que participan en el estudio; adicionalmente, no todos requieren de servicios de distribución, pues existen productos y servicios que solo se venden en los puntos de venta físicos, como servicios de barbería, mantenimiento o productos de telefonía.

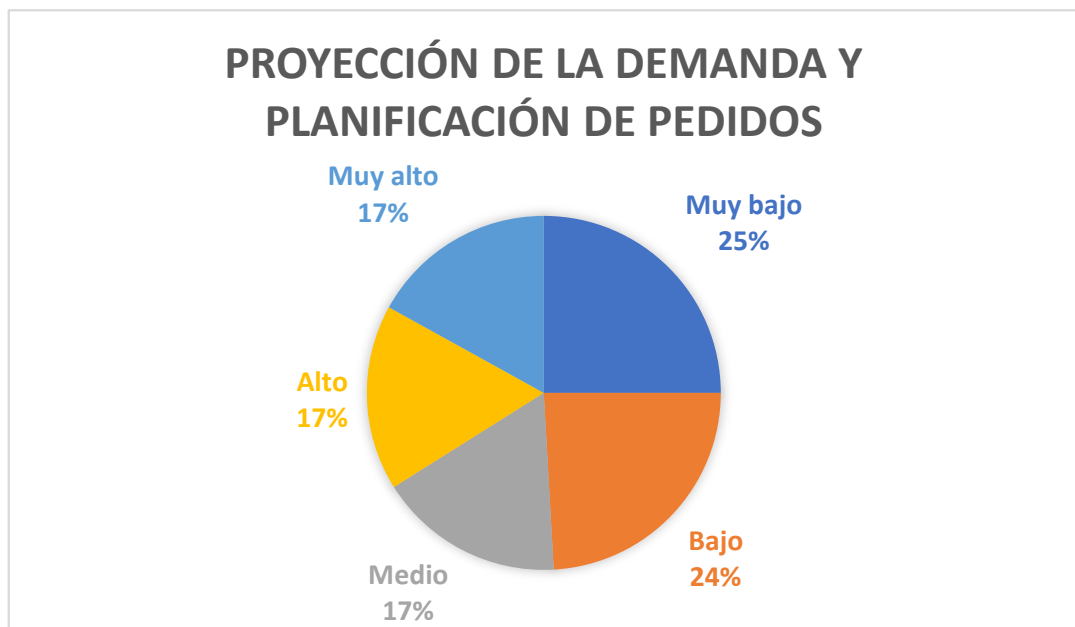


**Figura 45.** Estrategias de marketing digital y e-commerce.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los resultados revelan que 34% de las empresas encuestadas tienen una muy baja implementación de estrategias de e-commerce y marketing digital, seguido por 21% de empresas que revelan un nivel bajo de implementación de esta estrategia. Estos porcentajes son bastante altos para un comercio que se encuentra en una etapa de transformación, donde la comercialización adopta cada vez más espacios digitales. Al carecer de estas herramientas no se aprovecha el alto flujo de usuarios conectados a internet, perdiendo así ventaja competitiva con los demás competidores fuera del área de estudio. Solo 13% de las empresas respondieron tener un nivel *muy alto* de implementación y otro 16% aseguró contar con un nivel *alto*.

También es cierto que se requiere por parte de las personas adaptabilidad a los cambios e innovaciones que surgen a partir de la tecnología desde el punto de vista empresarial. El marketing digital y el e-commerce están revolucionando la comercialización y la economía a nivel mundial y las mipymes se encuentran en un proceso de apropiación gracias a la participación de jóvenes en estos negocios, siendo estos los que más uso hacen de la tecnología y de las tendencias en los procesos de compras actuales.



**Figura 46.** Proyección de la demanda y planificación de pedidos.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las empresas que realizan una planificación de pedidos de acuerdo con la proyección de la demanda reducen el riesgo en el proceso de compra hacia los

distribuidores. De no realizarse esta actividad se puede incurrir en la compra innecesaria de unidades requeridas, como también es posible que se adquieran menos productos de los necesarios; por ello, es indispensable medir el crecimiento de las ventas y el comportamiento de los consumidores en los diferentes meses del año. Por ejemplo, el abastecimiento de productos es mayor en época de navidad debido al alto consumo que se presenta en esta fecha.

De acuerdo con lo anterior, la gráfica nos permite identificar que una cuarta parte de las empresas encuestadas (25%) posee un nivel *muy bajo* en la implementación de planificación de pedidos, esto seguido por 24% de empresas que muestran un nivel *bajo* para esta técnica. Parte de estos resultados se relaciona con la falta de profesionalismo por parte de las empresas familiares, puesto que en muchas de estas mipymes son los propios familiares del propietario quienes participan en la toma de decisiones de los procesos de la empresa, por lo tanto, el aprendizaje empírico hace parte de estos pequeños y nuevos negocios, que pueden llegar a cometer errores frecuentes.

Los niveles *medio*, *alto* y *muy alto* tienen, cada uno, 17% de respuestas por parte de las empresas encuestadas. Si agrupamos estos niveles, podemos obtener cerca de la mitad de las empresas (51%) que se encuentran realizando actividades para el estudio de la demanda con el fin de comprender en qué momento se debe realizar el abastecimiento de productos, de manera que se pueda responder a tiempo a la demanda del mercado.



**Figura 47.** Políticas de venta.

**Fuente:** Elaboración propia.

Las políticas de ventas ofrecen las directrices para la ejecución sistematizada del proceso comercial que desarrolla la organización. Asimismo, el monitoreo y coordinación de las actividades permiten fortalecer la rentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente. Es común encontrar problemáticas relacionadas a los procesos de compra cuando estos no son claros o cuando no existen parámetros para ser solucionadas.

El estudio analiza esta variable y demuestra que gran parte de las empresas no establecen dichas políticas. En un nivel *muy bajo* de implementación se encuentra el 21% de las empresas, y otro 25% se localiza en el nivel de implementación *bajo*. Por lo tanto, 46% de las empresas no tiene definidas formalmente las acciones a ejecutar en el caso de presentarse inconvenientes con los clientes, así que dichas soluciones quedan sujetas a la improvisación del propietario del negocio.

Por otro lado, 21% de las empresas cuentan con un uso *medio* de las políticas de ventas, mientras que los niveles *muy alto* y *alto* suman apenas 33%, dejando así en una mala posición a las empresas en cuanto a la claridad en que se dará solución a las problemáticas comerciales en el proceso de venta. Por ejemplo, las devoluciones, cancelaciones y garantías de compras pueden presentar dificultades para el personal de la empresa si estos no comprenden la forma adecuada de atender las solicitudes de los clientes.

# Capítulo III

---

**Estrategia para el control**  
de los procesos administrativos,  
comerciales y financieros



### 3.1. Matriz DOFA

La elaboración de la matriz DOFA para el diseño de las estrategias contempla la revisión de bibliografía, que vincula herramientas que permiten el diseño metodológico de las estrategias. De esta matriz se desprenden las diferentes oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas que contrae el objeto de estudio.

**Tabla 6. Factores Internos DOFA.**

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso y participación del emprendedor y de los colaboradores.</li> <li>• Confianza y sentido de pertenencia por la empresa.</li> <li>• Generación de empleo.</li> <li>• Poder centralizado.</li> <li>• Dedicación de más tiempo y esfuerzo.</li> <li>• Cultura organizacional compartida.</li> <li>• Buen clima laboral.</li> <li>• Da respuesta al mercado, partes interesadas y atiende las exigencias y necesidades intrafamiliares.</li> <li>• Construcción de redes internas, donde la intensidad, lealtad, comunicación, apego afectivo y emocional se constituyen como elementos de control, dirección y regulación.</li> <li>• Fines y objetivos comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación escasa o limitada en conceptos de administración.</li> <li>• Carencia de un modelo de gestión que permita estructurar las famiempresas</li> <li>• en condiciones de fortalecimiento, crecimiento y sostenibilidad.</li> <li>• No existe una clara definición de cargos y funciones de las personas que laboran en el negocio.</li> <li>• No existe una clara definición del plan estratégico de la empresa.</li> <li>• No existe una visión a largo plazo, ni se cuenta con un direccionamiento estratégico.</li> <li>• Procesos ejecutados únicamente a partir de la experiencia del personal a cargo.</li> <li>• Desconocimiento de riesgos y su identificación, evaluación, tratamiento y control.</li> <li>• Limitado uso de herramientas de análisis y diagnóstico empresarial.</li> <li>• Bajo empleo de herramientas de autodiagnóstico empresarial.</li> <li>• Incipiente definición y seguimiento de indicadores de medición.</li> <li>• Contratos de trabajo sin una definición formal.</li> <li>• Carencia de estrategias empresariales que promuevan el crecimiento y sostenimiento futuro del negocio.</li> <li>• No existe un código de ética.</li> <li>• Comunicación informal.</li> <li>• Incipiente cultura organizacional.</li> <li>• No se realiza trazabilidad de los procesos ni se formulan planes de mejora.</li> <li>• Poca importancia a la innovación, tecnología y conocimiento.</li> <li>• Baja inmersión en comercio electrónico y digitalización de los procesos administrativos y comerciales.</li> <li>• La mayoría de los negocios son de subsistencia y gran parte de los recursos destinados a generar rentabilidad solo en el corto plazo.</li> <li>• No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia.</li> <li>• Relaciones laborales basadas en relaciones de parentesco o personales sustentadas en acuerdos afectivos y no contractuales.</li> <li>• Falta de liderazgo y capacitación gerencial.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia.



Tabla 7. Factores Externos DOFA.

Factores internos	
Oportunidades.	Amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran ambiente y actitud empresarial para el desarrollo de las famiempresas en Colombia.</li> <li>TLC vigentes en Colombia que facilitan el comercio internacional de productos y servicios.</li> <li>Apoyo de instituciones, como Fondo Emprender y de educación superior, en asesoría para el crecimiento y la escalabilidad de las mipymes.</li> <li>Contenidos e información para las mipymes en cuanto a requisitos y condiciones de administración de establecimientos, estrategias de venta, administración de productos y proveedores, así como proyectos de inversión, ofrecidos por Fenalco.</li> <li>Programas de formación empresarial ofrecidos por las Cámaras de Comercio y centros de investigación de las universidades.</li> <li>Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia: en los últimos años el Gobierno ha trabajado de forma decidida en la masificación de los servicios financieros, con el objetivo de crear las condiciones necesarias para promover el acceso al crédito y demás servicios financieros en la población de menores ingresos, las mipymes y los emprendedores.</li> <li>Proyecto RedCo, que busca coordinar y consolidar soluciones de tecnificación y medios de pago electrónicos para el pequeño comercio, articulando plataformas para las industrias proveedoras, el sector financiero y el sector de servicios.</li> <li>Política de formalización empresarial a través del Conpes 3956.</li> <li>Política de desarrollo productivo –PDP–, que promueve la transformación del aparato productivo hacia actividades y canastas de producción y exportación más diversificadas y sofisticadas, que tengan mayor potencial de crecimiento y mayor capacidad de agregación de valor y contenido tecnológico.</li> <li>Proyecto ‘Exportaciones por envíos postales para mipymes – Exporta fácil Colombia’, que facilita el acceso a mercados internacionales mediante un procedimiento racionalizado y simplificado con cobertura nacional.</li> <li>Proyectos de inversión: Fondo Colombiano para la Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Fomipyme), Mejoramiento de las Capacidades Institucionales Locales Públicas y Privadas de Apoyo a las Mipymes de Colombia, y Asistencia Técnica al Comercio en Colombia. Estos están orientados a proporcionar a las mipymes herramientas que les permitan mejorar sus condiciones productivas, de competitividad y de acceso a mercados.</li> <li>Crecimiento del comercio electrónico y la digitalización de los procesos administrativos y comerciales como ventaja competitiva y de desarrollo.</li> <li>Aporte de las mipymes a la generación de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajo aporte de las pymes en Colombia al PIB total.</li> <li>Altos niveles de mortandad empresarial entre el primer y tercer año de constitución de la empresa.</li> <li>Fuerte barrera competitiva debido a la globalización y a la presencia comercial de empresas extranjeras.</li> <li>La informalidad y el subempleo dan paso al trabajo familiar por cuenta propia e independientes de medianas y pequeñas empresas.</li> <li>Difícil acceso a créditos debido a los trámites, requisitos de solicitud y costos de otorgamiento.</li> <li>Las políticas de apoyo para las mipymes no se han centrado en atender las grandes deficiencias en materia tecnológica, tributaria, laboral y de mercado que afectan en gran medida a estas empresas.</li> <li>Medidas tendientes al control de la evasión y la normalización de los procesos contables, de manera específica, lo relacionado con la facturación, en donde se identifican vacíos que dan lugar a la evasión fiscal.</li> <li>Riesgos en la seguridad de la información.</li> <li>Cambio del canal de comercialización tradicional a lo digital.</li> <li>Nulas economías de escala, baja productividad y pocas posibilidades de acceder a los recursos financieros, lo cual limita la posibilidad de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.



A partir de la identificación de los factores internos y externos de la DOFA, se presentan las estrategias planteadas con el cruce de estos factores, que buscan lograr un mejoramiento en los procesos de la empresa.

**Tabla 8. Cruce de factores DOFA.**

		FACTORES EXTERNOS		
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<b>MATRIZ DAFO</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Oportunidades</li> <li>Gran ambiente y actitud empresarial para el desarrollo de las famiempresas en Colombia.</li> <li>TLC vigentes en Colombia, que facilitan el comercio internacional de productos y servicios.</li> <li>Apoyo de instituciones, como Fondo Emprender y de educación superior, en asesoría para el crecimiento y la escalabilidad de las mipymes.</li> <li>Contenidos e información para las mipymes, ofrecidos por Fenalco.</li> <li>Programas de formación empresarial ofrecidos por las Cámaras de Comercio y centros de investigación de las universidades.</li> <li>Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Colombia.</li> <li>-Proyecto RedCo, que busca coordinar y consolidar soluciones de tecnificación y medios de pago electrónicos para el pequeño comercio.</li> <li>Política de formalización empresarial a través del Conpes 3956.</li> <li>Política de desarrollo productivo –PDP-, que promueve la transformación del aparato productivo hacia actividades y canastas de producción y exportación más diversificadas y sofisticadas, que tengan mayor potencial de crecimiento y capacidad de agregar valor y contenido tecnológico.</li> <li>Proyecto 'Exportaciones por envíos postales para mipymes – Exporta fácil Colombia'.</li> <li>Proyectos de inversión.</li> <li>Crecimiento del comercio electrónico y la digitalización de los procesos administrativos y comerciales como ventaja competitiva y desarrollo.</li> <li>Aporte de las mipymes a la generación de empleo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amenazas</li> <li>Bajo aporte de las pymes en Colombia al PIB total.</li> <li>Altos niveles de mortandad empresarial entre el primer y tercer año de constitución de la empresa.</li> <li>Fuerte barrera competitiva debido a la globalización y a la presencia comercial de empresas extranjeras.</li> <li>La informalidad y subempleo dan paso al trabajo familiar, por cuenta</li> <li>propia e independientes de medianas y pequeñas empresas.</li> <li>Difícil acceso a créditos debido a los trámites, requisitos de solicitud y costos de otorgamiento.</li> <li>Las políticas de apoyo para las mipymes no se han centrado en atender las grandes deficiencias en materia tecnológica, tributaria, laboral y de mercado, que afectan en gran medida a estas empresas.</li> <li>Medidas tendientes al control de la evasión y la normalización de los procesos contables, de manera específica, lo relacionado con la facturación, en donde se identifican vacíos que dan lugar a la evasión fiscal.</li> <li>Riesgos en la seguridad de la información.</li> <li>Cambio del canal de comercialización tradicional a la digital.</li> <li>Nulas economías de escala, baja productividad y pocas posibilidades de acceder a los recursos financieros, lo cual limita las posibilidades de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.</li> </ul>	
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso y participación del emprendedor y de los colaboradores.</li> <li>Confianza y sentido de pertenencia por la empresa.</li> <li>Generación de empleo.</li> <li>Poder centralizado.</li> <li>Dedicación de más tiempo y esfuerzo.</li> <li>Cultura organizacional compartida.</li> <li>Buen clima laboral.</li> <li>Da respuesta al mercado, partes interesadas y atiende las exigencias y necesidades intrafamiliares.</li> <li>Construcción de redes internas, donde la intensidad, lealtad, comunicación, apego afectivo y emocional se constituyen como elementos de control, dirección y regulación.</li> <li>Fines y objetivos comunes.</li> </ul>	<p><b>E1.</b> Aplicación para el fortalecimiento de la cultura de la formalización en los procesos tributarios, contractual, productivos y ventas.</p> <p><b>E2.</b> Gestión de información financiera para el control del efectivo en las microempresas.</p> <p><b>E4.</b> Metodología para el análisis de actores empresariales, académicos y gubernamentales para la proyección de modelos de negocio.</p> <p><b>E5.</b> Parámetros para la planeación, seguimiento, control y ejecución contractual.</p>	<p><b>E1.</b> Aplicación para el fortalecimiento de la cultura de la formalización en los procesos tributarios, contractual, productivos y ventas</p> <p><b>E3.</b> Modelo de formalidad empresarial según los parámetros de función y objetivos empresariales.</p> <p><b>E6.</b> Modelo de análisis prospectivo de tendencias para evaluar el entorno empresarial.</p>
	<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formación escasa o limitada en conceptos de administración.</li> <li>No existe una clara definición de cargos y funciones de las personas que laboran en el negocio.</li> <li>No existe una clara definición del plan estratégico de la empresa.</li> <li>No existe una visión a largo plazo ni se cuenta con un direccionamiento estratégico.</li> <li>Procesos ejecutados únicamente a partir de la experiencia del personal a cargo.</li> <li>Desconocimiento de riesgos y su identificación, evaluación, tratamiento y control.</li> <li>Limitado uso de herramienta de análisis y diagnóstico empresarial.</li> <li>Bajo empleo de herramientas de autodiagnóstico empresarial.</li> <li>Incipiente definición y seguimiento de indicadores de medición.</li> <li>Carencia de estrategias empresariales que promuevan el crecimiento y sostenimiento futuro del negocio.</li> <li>No existe un código de ética.</li> <li>Comunicación informal.</li> <li>No se realiza trazabilidad de los procesos ni se formulan planes de mejora.</li> <li>Poca importancia a la innovación, tecnología y conocimiento.</li> <li>Baja inmersión en comercio electrónico y digitalización de los procesos administrativos y comerciales.</li> <li>No hay diferenciación entre el ente empresarial y los gastos de la familia.</li> <li>Relaciones laborales basadas en relaciones de parentesco o personales sustentadas en acuerdos afectivos y no contractuales.</li> <li>Falta de liderazgo y capacitación gerencial.</li> </ul>	<p><b>E2.</b> Gestión de información financiera para el control del efectivo en las microempresas.</p> <p><b>E3.</b> Modelo de formalidad empresarial según los parámetros de función y objetivos empresariales.</p> <p><b>E6.</b> Modelo de análisis prospectivo de tendencias para evaluar el entorno empresarial.</p>	<p><b>E1.</b> Aplicación para el fortalecimiento de la cultura de la formalización en los procesos tributarios, contractual, productivos y ventas.</p> <p><b>E4.</b> Metodología para el análisis de actores empresariales, académicos y gubernamentales para la proyección de modelos de negocio.</p> <p><b>E6.</b> Modelo de análisis prospectivo de tendencias para evaluar el entorno empresarial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

## 3.2 Priorización de estrategias

De esta manera, se indican las estrategias que buscan fomentar acciones que permitirán el mejoramiento del sector, las cuales se diseñaron a partir de lo evidenciado del sector comercial.

**Tabla 9. Estrategias administrativas, comerciales y financieras.**

- 
- E1.** Elaboración de una aplicación de centralización de datos financieros para el control de los gastos y presupuesto de la organización.
  - E2.** Integración de la planificación financiero en la formulación del plan estratégico.
  - E3.** Desarrollo de un diagnóstico empresarial que permita reconocer el contexto actual del negocio y definir, a partir de los resultados, un plan de mejora empresarial.
  - E4.** Formulación de un plan estratégico que defina de forma clara la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.
  - E5.** Formulación de un estudio de mercado que permita identificar oportunidades de desarrollo comercial a nivel nacional e internacional.
  - E6.** Participación en los talleres de fortalecimiento comercial, administrativo y financiero ofrecidos de forma gratuita por Fenalco, Cámaras de Comercio y universidades.
  - E7.** Incorporación de tecnología para facilitar los pagos electrónicos.
  - E8.** Desarrollo e implementación de una plataforma de comercio electrónico.
  - E9.** Definición de un modelo de gestión que permita estructurar los procesos de las famiempresas y que garantice su crecimiento y sostenimiento en el tiempo.
- 

**Fuente:** Elaboración propia.

## 3.3. Estrategias administrativas, comerciales y financieras

El plan de acción se usa como herramienta que define y detalla los pasos a seguir de las estrategias planteadas en el DOFA y busca cumplir secuencialmente cada actividad en un tiempo determinado, con el fin de efectuar a cabalidad la estrategia.

En este sentido, el plan se constituye como una metodología que ayuda a comprender y fortalecer el accionar de las empresas familiares, dado que por medio de la planificación se reducen costos, se agilizan procesos y se asegura la sostenibilidad futura de la empresa.

**Tabla 10.** Estrategia 1. Elaboración de una aplicación de centralización de datos financieros para el control de los gastos y presupuesto de la organización.

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Identificación de los ingresos ordinarios y especiales, con la tipificación de gastos de la empresa	15 días	Listado de los ingresos y gastos que se requieren para la estructuración de modulo de gestión de datos.	Profesional en administración y/o áreas afines
2	Desarrollo de módulo de gestión de gastos e ingresos	1 mes	Módulo de movimientos financieros que corresponden a los ingresos y egresos de la organización.	Profesional en sistemas y/o áreas afines
3	Establecer los gastos especiales que se adhieren a la modalidad de negocio.	15 días	Definir los gastos especiales con el fin de registrar aquellos que se vinculan a la organización.	Profesional en administración y/o áreas afines
4	Desarrollo de módulo de planificación de gastos especiales.	1 mes	Escoger la o las soluciones tecnológicas que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.	Profesional en sistemas y/o áreas afines
5	Elaborar un punto máximo de inflexión de los gastos con el fin de generar un control presupuestal.	45 días	Punto máximo de presupuesto por gastos.	Profesional en administración y/o áreas afines
6	Implementar las soluciones tecnológicas adquiridas.	Continuo	Fortalecer el proceso comercial de la empresa desde la incorporación de soluciones tecnológicas denominada SARA.	Profesional en administración y/o áreas afines

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 11.** Estrategia 2. Integración de la planificación financiero en la formulación del plan estratégico.

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo.	15 días	Listado de metas por plazos	Profesional en administración y/o áreas afines con empresario.
2	Valuación de las metas por los plazos.	1 mes	Identificar el valor de las metas para proyectarla mediante reservas financieras de la entidad.	Profesional en administración y/o áreas afines con empresario.
3	Establecer la proyección de metas por porcentaje de acuerdo con la reserva de la organización	15 días	Definición de reserva programada que se vincula a la meta para realizar la compra.	Profesional en administración y/o áreas afines con empresario.
4	Generar grado de cumplimiento de datos	1 mes	Escoger la o las soluciones tecnológicas que indiquen el cumplimiento del plan financiero.	Profesional en administración y/o áreas afines con empresario.

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12.** Estrategia 3. Elaboración de una aplicación de centralización de datos financieros para el control de los gastos y presupuesto de la organización.

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Identificación de los ingresos ordinarios y especiales, con la tipificación de gastos de la empresa	15 días	Listado de los ingresos y gastos que se requieren para la estructuración de modulo de gestión de datos.	Profesional en administración y/o áreas afines
2	Desarrollo de módulo de gestión de gastos e ingresos	1 mes	Módulo de movimientos financieros que corresponden a los ingresos y egresos de la organización.	Profesional en sistemas y/o áreas afines
3	Establecer los gastos especiales que se adhieren a la modalidad de negocio.	15 días	Definir los gastos especiales con el fin de registrar aquellos que se vinculan a la organización.	Profesional en administración y/o áreas afines
4	Desarrollo de módulo de planificación de gastos especiales.	1 mes	Escoger la o las soluciones tecnológicas que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.	Profesional en sistemas y/o áreas afines
5	Elaborar un punto máximo de inflexión de los gastos con el fin de generar un control presupuestal.	45 días	Punto máximo de presupuesto por gastos.	Profesional en administración y/o áreas afines
6	Implementar las soluciones tecnológicas adquiridas.	Continuo	Fortalecer el proceso comercial de la empresa desde la incorporación de soluciones tecnológicas denominada SARA.	Profesional en administración y/o áreas afines

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 13.** Estrategia 3. Desarrollo de un diagnóstico empresarial que permita reconocer el contexto actual del negocio y definir a partir de los resultados un plan de mejora empresarial.

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Realizar un análisis de las condiciones del macroentorno (políticas económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales) que favorezcan o afecten la dinámica empresarial.	15 días	Construir la matriz de análisis PESTEL	Profesional en administración y/o áreas afines
2	Aplicar un instrumento de medición que permita obtener información de los procesos internos de las famiempresas.	10 días	Caracterizar las condiciones y procesos internos de las famiempresas.	Profesional en administración y/o áreas afines
3	Identificar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, de las cuales las empresas familiares pueden desarrollar planes de contingencia o tomar provecho para lograr mayor crecimiento.	15 días	Establecer la matriz de factores internos MEFI y la matriz de factores externos MEFE. Construir la matriz DOFA y definir las posibles estrategias a implementar.	Profesional en administración y/o áreas afines

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
4	Diseño de estrategias que fortalezcan los procesos de las empresas familiares y promuevan su sostenibilidad en el tiempo.	15 días	Definir un plan de mejora a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado.	Profesional en administración y/o áreas afines

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.** Estrategia 4. Formulación de un plan estratégico que defina de forma clara la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Realizar un análisis de las condiciones del macroentorno (políticas económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales) que favorezcan o afecten la dinámica empresarial.	15 días	Construir la matriz de análisis PESTEL.	Profesional en administración y/o áreas afines
2	Definir la misión visión y valores corporativos	10 días	Establecer una cultura organizacional integral.	Gerencia general
3	Establecer metas, objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo.	10 días	Definir un direccionamiento estratégico que oriente las acciones de la empresa.	Gerencia general
4	Implementar una metodología de gestión estratégica para definir y hacer seguimiento a la estrategia empresarial.	1 mes	Adoptar el Balance Score Card (BSC) para lograr un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma.	Profesional en administración y/o áreas afines

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.** E5. Formulación de un estudio de mercado que permita identificar oportunidades de desarrollo comercial a nivel nacional e internacional.

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Definir el objetivo del estudio y/o la problemática a solucionar.	3 días	Establecer la meta a conseguir a través del estudio de mercado.	Gerencia general
2	Identificar el mercado objetivo que se pretende estudiar e identificar el número de la muestra.	5 días	Definir el público objetivo que se estudiará.	Profesional en administración y/o áreas afines
3	Definir las metodologías de estudio para la recolección y tratamiento de datos.	7 días	Seleccionar las técnicas adecuadas de acuerdo con las condiciones del estudio.	Profesional en administración y/o áreas afines

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
4	Realizar un análisis de las condiciones del macroentorno (políticas económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales) que favorezcan o afecten la dinámica empresarial.	15 días	Conocer el estado actual de los diversos factores que interfieren en las decisiones de la empresa.	Profesional en administración y/o áreas afines
5	Analizar la competencia a nivel nacional e internacional.	10 días	Conocer el estado actual de las estrategias utilizadas por la competencia directa e indirecta.	Gerencia general
6	Diseñar el instrumento para la recolección de información.	15 días	Instrumento con las preguntas y descripción del objetivo del estudio.	Profesional en administración y/o áreas afines
7	Validar el instrumento de recolección de información.	3 días	Identificar las posibles falencias o mejoras en la estructura de las preguntas utilizadas.	Profesional en administración y/o áreas afines
8	Implementar el instrumento de recolección de información	3 días	Recolectar los datos del mercado objeto de estudio.	Profesional en administración y/o áreas afines
9	Organizar la información y analizar los resultados obtenidos.	15 días	Tabular los datos y realizar hallazgos a través de la interpretación de la información.	Profesional en administración y/o áreas afines
10	Generar un informe de resultados.	7 días	Construir un documento que presente la información con los resultados obtenidos.	Profesional en administración y/o áreas afines

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16.** Estrategia 6. Participación en programas de fortalecimiento empresarial ofertados por el Fondo Emprender y las instituciones de educación superior

N	Actividad	Tiempo	Meta	Responsable
1	Identificar la oferta de servicios empresariales ofrecida por el Fondo Emprender y las diferentes instituciones de educación superior.	10 días	Lista de instituciones que ofrecen servicios de fortalecimiento empresarial.	Gerente general o comercial
3	Participar de forma permanente en las capacitaciones programadas por las diferentes instituciones.	Mensualmente	Potencializar las capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias del recurso humano.	Todo el equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 17. Estrategia 7. Incorporación de soluciones tecnológicas para facilitar los pagos electrónicos.**

<b>N</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
1	Analizar la condición comercial y financiera de la empresa .	5 días	Lograr identificar la viabilidad de la estrategia desde un enfoque comercial y financiero.	Gerencia general
2	Identificar las diversas alternativas tecnológicas para la incorporación de pagos electrónicos.	15 días	Listado de herramientas tecnológicas para la incorporación de pagos electrónicos.	Profesional en administración y/o áreas afines
3	Establecer el presupuesto requerido para la inversión tecnológica en el proceso de pago electrónico.	5 días	Definir el límite de inversión para identificar la o las herramientas disponibles a adquirir.	Gerencia general
4	Seleccionar las soluciones tecnológicas acordes a la gestión comercial de la empresa.	5 días	Escoger la o las soluciones tecnológicas que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.	Gerencia general
5	Contactar proveedores de servicios tecnológicos para la implementación de pagos electrónicos.	10 días	Adquirir soluciones tecnológicas para el fortalecimiento del proceso de pago electrónico.	Profesional en administración y/o áreas afines
6	Implementar las soluciones tecnológicas adquiridas.	Continuo	Fortalecer el proceso comercial de la empresa desde la incorporación de soluciones tecnológicas. Para el pago electrónico	Profesional en administración y/o áreas afines

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 18. Estrategia 8. Desarrollo e implementación de una plataforma de comercio electrónico**

<b>N</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
1	Identificar en la literatura los referentes teóricos y prácticos necesarios para la implementación de una plataforma de comercio electrónico.	3 días	Generar una base de referentes teóricos que brinden un aporte significativo al desarrollo de la plataforma.	Profesional en administración y/o áreas afines
2	Analizar el tipo de comercio en el que participa la empresa y la tendencia del mercado en el comercio electrónico.	3 días	Identificar el modelo de negocio a utilizar en la implementación de la plataforma de comercio electrónico.	Profesional en administración y/o áreas afines
3	Realizar estudio de benchmarking.	15 días	Identificar las estrategias utilizadas por la competencia en la implementación de plataformas de comercio electrónico.	Profesional en administración y/o áreas afines
4	Establecer el presupuesto de inversión.	5 días	Definir el límite de inversión para identificar el o los recursos disponibles a adquirir.	Gerencia general

<b>N</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
5	Definir el equipo de trabajo o la contratación de terceros para la implementación de una plataforma de comercio electrónico.	5 días	Seleccionar el recurso humano necesario desde las áreas de desarrollo, diseño, marketing y administrativa.	Gerencia general
6	Seleccionar los productos y servicios que se publicarán a través de la plataforma de comercio electrónico.	15 días	Informe de productos y/o servicios con sus características para la publicación mediante la plataforma de comercio electrónico.	Profesional en administración y/o áreas afines
7	Definir los requerimientos legales y financieros necesarios para el funcionamiento y administración de la plataforma.	30 días	Desarrollar un documento con todos los parámetros legales y financieros de los procesos entre los clientes y la empresa.	Gerencia general
8	Realizar un estudio de experiencia de usuario.	30 días	Concebir la mejor ruta de usabilidad del producto en desarrollo.	Profesional en administración y/o áreas afines
9	Diseñar el prototipo de la plataforma de comercio electrónico.	60 días	Construir un producto mínimo viable que permita ser implementado en una muestra de la población.	Profesional en administración y/o áreas afines
10	Validar el prototipo de la plataforma de comercio electrónico.	15 días	Obtener toda la retroalimentación posible sobre el funcionamiento de la plataforma en sus primeras fases.	Profesional en administración y/o áreas afines
11	Realizar correcciones identificadas en la validación.	5 días	Ajustar los errores identificados en el proceso de validación.	Profesional en administración y/o áreas afines
12	Lanzamiento de plataforma de comercio electrónico.	3 días	Publicar la plataforma de comercio electrónico al mercado objetivo.	Gerencia general
13	Realizar control y seguimiento de la operación de la plataforma.	Continuo	Obtener información de retroalimentación para la vigilancia y control de la operación de la plataforma.	Profesional en administración y/o áreas afines

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla 19.** Estrategia 9. Definición de un modelo de gestión, que permita estructurar los procesos de las famiempresas y que garantice su crecimiento y sostenimiento en el tiempo

<b>N</b>	<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Meta</b>	<b>Responsable</b>
1	Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar un modelo de direccionamiento estratégico.	15 días	Generar una base de referentes teóricos que brinden un aporte significativo al desarrollo del modelo.	Profesional en administración y/o áreas afines
2	Diseñar y aplicar un instrumento de medición que permita obtener información de la gestión organizacional desarrollada en las empresas objeto de estudio.	10 días	Caracterizar las condiciones en las que se encuentra la gestión organizacional de las empresas seleccionadas.	Profesional en administración y/o áreas afines
3	Plantear los componentes que integran el modelo de direccionamiento estratégico.	1 mes	Generar el modelo de direccionamientos estratégico.	Profesional en administración y/o áreas afines
4	Diseñar un tablero de control de indicadores de gestión que garantice el cumplimiento de los objetivos definidos.	1 mes	Implementar el tablero de control para prevenir y mitigar los riesgos de la gestión.	Profesional en administración y/o áreas afines

**Fuente:** Elaboración propia.

# Conclusiones



Account	Q1	Q2	Q3	Q4	YTD
Revenue	12,345,678	13,456,789	14,567,890	15,678,901	56,053,258
Cost of Sales	(8,765,432)	(9,876,543)	(10,987,654)	(11,098,765)	(40,728,394)
Gross Profit	3,580,246	3,580,246	3,580,236	4,580,136	15,320,868
Operating Expenses	(2,345,678)	(2,456,789)	(2,567,890)	(2,678,901)	(10,053,258)
Operating Income	1,234,568	1,123,457	1,012,346	1,901,235	5,271,606
Other Income	100,000	200,000	300,000	400,000	1,000,000
Income Before Tax	1,334,568	1,323,457	1,312,346	2,301,235	6,271,606
Income Tax	(300,000)	(300,000)	(300,000)	(300,000)	(1,200,000)
Net Income	1,034,568	1,023,457	1,012,346	2,001,235	5,071,606



Entre las principales conclusiones del proyecto, se encuentra que las empresas cuentan con una gestión empírica y desconocimiento en la ejecución de los procesos administrativos, comerciales y financieros en las unidades productivas de las famiempresas. Resistencia al cambio en la generación de estrategias que permitan mantener una ventaja competitiva. Baja utilización de canales de distribución internacionales que permitan la participación en nuevos mercados logrando un mayor volumen de ventas. A su vez, baja implementación de las tecnologías como herramienta para el apoyo administrativo y financiero que le permita conocer el estado actual de las unidades productivas.

La administración de las empresas es un factor importante para el éxito empresarial, se debe contar con la optimización en los procesos administrativos, comerciales y financieros teniendo esta información permite evaluar la gestión y la capacidad que tiene la empresa para generar liquidez y saber cuál es la rentabilidad en un periodo de tiempo determinado. De la misma manera la administración se enfoca en el control interno y externo de la organización que busca mejorar el rendimiento de manera constante. Además, trabajar en la gestión de los recursos con el fin de tener un desarrollo empresarial y presentar mayor competitividad.

Las famiempresas deben mejorar respecto al control de la organización para poder aumentar sus posibilidades de estar en mercados más competitivos y fomentar su desarrollo estructural. Por ello es necesario potencializar toda la información financiera que han ido recolectando y clasificarla con la información suministrada. De la misma manera mejorar los procesos tanto internos como externos de la empresa para solventar los riesgos operativos que se incluyen en el manejo y la recuperación de la cartera con el fin de sufragar las deudas. Asimismo, el riesgo financiero que afecta la liquidez de la organización es el crédito que se le ha otorgado a los usuarios externos o las deudas que se tienen en la operación de la actividad económica, que pueden afectar directamente el funcionamiento a corto y mediano plazo de la organización.

Las famiempresas tienen un potencial que podría permitir nuevas formas de transacción en la economía. Es por esto, que este proyecto pretende dinamizar estos sectores económicos logra una mayor generación de empleo de forma normal, además, aumentan los aportes en el desarrollo de las áreas administrativas, comerciales y financieras. De

esta manera, los productos que tienen como base día a día proyecta un mayor crecimiento económico, por lo cual, se deben establecer estrategias que promuevan las unidades productivas teniendo en cuenta el desconocimiento en la gestión de los procesos de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cámara de comercio de Ibagué. (2020). *DINÁMICA EMPRESARIAL DE LA JURISDICCIÓN DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE IBAGUÉ 2019*. Ibagué. Obtenido de <https://www.ccibague.org/index.php/files/91/Investigaciones-y-Publicaciones-2019/304/Dinamica-Empresarial-de-la-Jurisdiccion-de-la-CCI.pdf>
- Alexopoulos, P., Pavlopoulos, J., & Mylonas, P. (2012). Aprender conocimiento vago de contenido generado socialmente en un marco empresarial. *IFIP avanza en tecnología de información y comunicación*, 510-519.
- Alfonso Gómez, W. R. (2009). *DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA CONSTRUCTORA COLPATRIA*. Bogotá.
- Baena Graciá, V. (2010). *Instrumentos de marketing: decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/33508?page=60>
- Banco Mundial . (2011 - 2018). *Informalidad Empresarial*. Enterprise Surveys.
- Becerra, Ó. D. (2006). El estado de flujos de efectivo y una administración eficiente del efectivo. *Contabilidad y negocios*, 8-15.
- Bettiol, M., Di Maria, E., & Grandinetti, R. (2012). Codificación y creatividad: estrategias de gestión del conocimiento en KIBS. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 550-562.
- Bueno Campos , E., & Salmador, M. (2000). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial.
- Bueno Campos, E., & Salmador, M. (2000). Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. *Instituto Universitario Euroforum Escorial*.
- Bunuel, L. (2014). *Indicadores económicos* .
- Byosiére, P. (1999). Fusión y difusión de las esferas de conocimiento en el ámbito regional”, en Las sociedades del conocimiento. *Cluster de Conocimiento*, 81-86.
- Byosiére, P., & Nonaka , I. (1996). Organizational knowledge creation and mapping competitive advantage. *knowledge creation*.
- Cámara de Comercio. (2017). *El tejido Empresarial del Tolima*. Ibagué.
- Cámara de Comercio. (2018). *Industrias creativas y culturales*. Cartagena. Obtenido de <https://www.cccar-tagena.org.co/>



- Cámara de Comercio de Ibagué. (2020). *Estudio económico de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Ibagué 2020*. Ibagué: Cámara de Comercio de Ibagué. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=estudio+economico+de+la+jurisdiccion+de+la+camara+d+ecomercio+d+eibague+2020&oq=estudio+economico+de+la+jurisdiccion+de+la+camara+d+ecomercio+d+eibague+2020&aqs=chrome..69i57j33i10i160.18292j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Carvalho, L., & Cruz, S. (2017). Creative industries in Brazil: on the measurement of their size and relative importance. *Creative Industries journal*, 238-257.
- Cleary, C., & Packard, T. (1992). The use of metaphors in organizational assessment and change. *Group and Organization Management*, 229-241.
- Confecámaras. (2019). *Crecimiento, supervivencia y desafíos de las empresas de Economía Naranja en Colombia*. Bogotá D.C.
- Confecámaras. (2019). *Dinámica de creación de empresas en Colombia*. Bogotá D.C.
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). *Índice Global de Competitividad 2018*. Bogotá D.C: Copyright.
- Demirel, P., & Danisman, G. (2019). Eco-innovation and firm growth in the circular economy: Evidence from European small- and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 1608-1618.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). *Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)*. Bogotá D.C.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2016). *Dirección de Regulación, Planeación, Estandarización y Normalización*. Bogotá D.C.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas - DANE. (2019). *Principales indicadores del mercado laboral*. Bogotá D.C.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). *Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022*. Bogotá D.C.
- Duvenger, M. (1968). *Sociología Política*. Ariel.
- Granados, M., Mohamed, S., & Hlupic, V. (2017). Actividades de gestión del conocimiento en empresas sociales: lecciones para empresas pequeñas y sin fines de lucro. *Revista de Gestión del Conocimiento*, 376-396.
- Guarnero Pérez, I. (2015). *Más competitivas que pequeñas: imagen corporativa a la medida de su empresa*. México D.F.: Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/era-der/senavirtual/39348?page=146>.

- Guemes Castorena, D. (2014). *Métodos Prospectivos*. Paidós.
- Hamann, F., & Mejia, L. F. (2011). *Formalizando la informalidad empresarial en Colombia*. Bogotá D.C.
- Hasseldine, J., Holland, K., & Van Der Rijt, P. (2011). The market for corporate tax knowledge. *Critical Perspectives on Accounting*, 39-52.
- Hudson, I., Reinerman, J., & Teo, G. (2017). A review of personnel selection approaches for the skill of decision making. *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 474-485.
- Imamoğlu, M. Y., & Rehan, M. (2011). Evaluation of Turkish public e-procurement systems: An analysis of critical success factors. *Global Strategy and Practice of E-Governance: Examples from Around the World*, 144-156.
- Irwin, D., & Scott, J. M. (2010). Failure factors in small and medium - sized enterprises: Qualitative study from an attributional perspective. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 503-521.
- Jiménez Marín, G. (2018). *La gestión profesional del merchandising*. Barcelona: Editorial UOC. Obtenido de Recuperado de <https://elibro-net.bdigital.sena.edu.co/es/ereader/senavirtual/116474?page=20>.
- Kogler, C., Mittone, L., & Kirchler, E. (2016). Delayed feedback on tax audits affects compliance and fairness perceptions. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 81-87.
- Konvisarova, E., Samsonova, I., & Vorozhbit, O. Y. (2015). The nature and problems of tax administration in the Russian Federation. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 78-83.
- Marshall, B., Chen, H., & Madhusudan, T. (2006). Emparejar elementos de conocimiento en mapas conceptuales utilizando un algoritmo de inundación de similitud. *Sistemas de Soporte a la Decisión*, 1290-1306.
- Mohamad, M., Ghadas, Z., Wan Ismail, w., & Ghazali, F. (2019). Web service oriented architecture solution for accounting information system for SMEs legal firm. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 440-445.
- Mohd Yusof, N. A., Lai, M. L., & Wah, Y. B. (2014). Tax non-compliance among SMCs in Malaysia: Tax audit evidence. *Journal of Applied Accounting Research*, 215-234.
- Ning, W., Ming, J., & Yu, W. (2015). Discussion of strengthening strategies of financial accounting information management on the basis of characteristics of financial accounting information. *Cybernetics and Systemics Journal*, 2614-2619.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of "Ba": building a foundation for knowledge creation. *Management Review*, 40-54.

- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México D.F: Oxford University Press.
- OCDE. (2017). *Global Revenue Statistics Database*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2017). *Tax Administration 2017: Comparative information on OECD and other advanced and emerging economies*. Paris: OECD Publishing.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *Visión General Económica*. Bogotá D.C.
- Osterloh, M., & Frey, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organization Science*, 538-550.
- Paolini, D., Pistone, P., Pulina, G., & Zagler, M. (2016). Tax treaties with developing countries and the allocation of taxing rights. *European Journal of Law and Economics*, 383-404.
- Perry, E., Maloney, W., Arias, Q., Fajnzylber, P., Mason, A., & Saavedra, C. (2007). *Informality: exit and exclusion*. Banco Mundial: Washington D.C.
- Skoludova, J., & Horakova, L. (2016). Information technology: A way for supporting innovation. *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth*, 2460-2468.
- Sohn, S., Kim, H., & Moon, T. (2007). Predicting the financial performance index of technology for SME using structural equation model. *Expert Systems with Applications*, 890-898.
- Teece, D. (1998). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 510-540.
- Williams, M. (2001). A belief-focused process model of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 67-85.
- Zhang, X., & Chen, X. (2011). Research on human resources management of Chinese franchising chain companies. *BMEI 2011 -Proceedings 2011 International Conference on Business Management and Electronic Information*, 194-198.







