

**Diagnóstico De Las Mipymes Vinculadas A La Fundación Central Mayorista En Cuanto
Al Conocimiento Y Aplicación De La Planeación Estratégica**

Carlos Mario Montoya Cárdenas

Diana Sánchez Jaramillo

Asesor

Esp. Oscar Andrés Gualtero Ramírez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECACEN

Administración de Empresas

2023

Agradecimientos

Con este trabajo cerramos un capítulo maravilloso en esta historia de vida y no puedo dejar de agradecer a mi compañero Carlos y al tutor Oscar, por su apoyo y constancia en este camino.

Agradezco a mis padres por siempre darme su apoyo incondicional y alentarme día a día a culminar esta carrera, a mi hija que ha sido mi gran inspiración para superarme y a Dios.

Diana Sánchez Jaramillo

En la vida siempre vamos a encontrar retos por los cuales debemos trabajar, en estos retos encontramos personas que se convierten en apoyo o inspiración en el proceso. Hoy quiero agradecer a todas las personas que me acompañaron en este largo y gratificante camino. A mi compañera de trabajo Diana Sánchez al tutor y asesor de trabajo de grado Oscar Gualtero por el aporte de su conocimiento y dedicación. A la señora Martha y los empresarios de la Fundación Central Mayorista por abrirnos las puertas de sus empresas y compartir sus vivencias con nosotros. A mi esposa Yuri e hija Mariana por la paciencia y apoyo en los momentos de frustración, A mi madre Cecilia y mi padre Alfonso por enseñarme el valor de la educación y del trabajo duro y honesto, a mi hermano León Darío por ser un segundo padre, a mis tíos que siempre han estado acompañando y apoyando todos mis proyectos de vida, por último, agradecer a Dios por darme una oportunidad de ser mejor cada día de mi vida.

Carlos Mario Montoya

Resumen

La dinámica de la sociedad contemporánea ha obligado a las empresas a implementar estrategias que facilitan la interconexión y la generación de nuevos modelos de negocios en busca de la sostenibilidad y competitividad empresarial. El impacto del COVID-19 ha cambiado las dinámicas sociales, políticas y económicas y en algunos casos se han tenido que tomar medidas drásticas con el fin de mitigar los efectos y consecuencias que afectan significativamente el ritmo de la economía.

La Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD cuenta con convenio con la Fundación Central Mayorista de la ciudad de Medellín y es en el marco de esa alianza que se identifica una oportunidad para fomentar y acompañar el aprendizaje de los estudiantes semilleros, con el fin de generar de una cultura y espíritu emprendedor, que en el marco de la sociedad global y del conocimiento, propicie el desarrollo económico, social y humano. Durante el año 2020, las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista, han visto la necesidad de adaptarse a los grandes cambios del momento actual, son conscientes que deben asumir retos de toda índole y en especial, acerca de la implementación de nuevas estrategias empresariales, que les ayude a enfrentar la crisis socioeconómica.

En este proyecto de investigación se plantea abordar las estrategias operativas que han implementado las MiPymes vinculadas a la Fundación Central Mayorista de la ciudad de Medellín, se propone aplicar una metodología mixta con el fin de obtener información desde lo cualitativo y cuantitativo que facilite no solo la caracterización de las empresas participantes, sino formular estrategias operativas que serán plasmadas en un manual de consulta para los empresarios.

Algunos de los aspectos clave de este proyecto se asocian a la importancia de realizar proyectos de investigación aplicada, eso implica: para los docentes, aplicar los conocimientos y principios teóricos en búsqueda de soluciones para el sector real. Para los estudiantes, conocer la casuística empresarial y como el día a día va más allá de los principios teóricos adquiridos en su formación. Por último y no menos importante, trabajar de la mano con los empresarios en la implementación de estrategias para enfrentar una crisis socioeconómica como la que ha dejado a la sociedad el COVID-19.

Los productos e impactos del proyecto permitirán abonar al trabajo planeado para el grupo de investigación GIEPE al que pertenece el Semillero de Investigación en Competitividad Empresarial SICE, específicamente se busca el diseño y aplicación de un cuestionario de diagnóstico que nos permita examinar el estado actual en el que se encuentran los empresarios que dirigen las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista en cuanto al conocimiento y aplicación de la Planeación Estratégica, además de un trabajo de grado de estudiante de pregrado, la generación de contenido (manual) y por supuesto sesiones de trabajo con los empresarios que darán como resultado innovación generada en la gestión empresarial y/o innovación en procedimiento y servicio.

Palabras claves: Planeación, Estrategias, Planeación Estratégica, Pandemia, Crisis Económica, Mipymes.

Abstract

The dynamics of contemporary society have forced companies to implement strategies that facilitate interconnection and the generation of new business models in search of sustainability and business competitiveness. The impact of COVID-19 has changed social, political, and economic dynamics and in some cases drastic measures have had to be taken to mitigate the effects and consequences that significantly affect the rhythm of the economy.

The National Open and Distance University UNAD has an agreement with the Fundación Central Mayorista of the city of Medellín and it is within the framework of this alliance that an opportunity is identified to promote and accompany the learning of seed students, to generate a culture and entrepreneurial spirit that, within the framework of the global society and knowledge, promotes economic, social, and human development. During the year 2020, the MIPYMES linked to the Fundación Central Mayorista, have seen the need to adapt to the great changes of the current moment, they are aware that they must assume challenges of all kinds, and especially, regarding the implementation of new business strategies to help them face the socioeconomic crisis.

In this research project, it is proposed to address the operational strategies that the MiPymes linked to the Fundación Central Mayorista of the city of Medellín have implemented, it is proposed to apply a mixed methodology in order to obtain information from the qualitative and quantitative that facilitates not only the characterization of the participating companies, but to formulate operational strategies that will be reflected in a reference manual for businessmen.

Some of the key aspects of this project are associated with the importance of carrying out applied research projects, which implies for teachers, applying theoretical knowledge and principles in search of solutions for the real sector. For the students, to know the business

casuistry and how the day to day goes beyond the theoretical principles acquired in their training. Finally, work hand in hand with businessmen in the implementation of strategies to face a socioeconomic crisis such as the one that COVID-19 has left society.

The products and impacts of the project will make it possible to pay for the work planned for the GIEPE research group to which the SICE Business Competitiveness Research Seedbed belongs, specifically seeking the design and application of a diagnostic questionnaire that allows us to examine the current state of the that are the businessmen who run the MSMEs linked to the Fundación Central Mayorista in terms of the knowledge and application of Strategic Planning, in addition to an undergraduate student degree work, the generation of content (manual) and of course work sessions with businessmen that will result in innovation generated in business management and/or innovation in procedures and services.

Keywords: Planning, Strategies, Strategic Planning, Pandemic, Economic Crisis, Micro, Small and Medium Enterprises.

Tabla de contenido

Introducción	11
Planteamiento del problema.....	13
Justificación	17
Objetivos.....	19
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Marco antecedentes.....	20
Marco conceptual.....	26
Marco teórico	33
Planeación	33
Planificación Estratégica.....	33
Estrategia.....	34
Estrategia Operativa.....	36
Las MIPYMES.....	37
Crisis Socio Económicas.....	41
Marco legal	43
¿Qué es la norma?.....	43
¿Qué es la ley?	44
¿Qué es la empresa?.....	45
Normas generales.....	47
Ley MIPYME	48
Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento.....	49

Ley de Ciencia y Tecnología.	50
Ley de Racionalización del Gasto Público.	50
Marco tecnológico	54
Marco Metodológico.....	58
Análisis de Confiabilidad del Instrumento	62
Análisis de Confiabilidad del Instrumento	67
Resultados.....	70
Impacto en los ingresos a partir del COVID 19.....	70
<i>Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 5</i>	73
Impacto en las operaciones de la empresa	74
Estrategias digitales y operativas	78
Referencias.....	80

Lista de figuras

Figura 1. Ciclo del comercio electrónico.....	32
Figura 2. Medidas tomadas por el gobierno para la protección de las MYPIMES	51
Figura 3. Escala de confiabilidad de coeficiente del Alfa Cronbach.....	69
Figura 4. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 1A	70
Figura 5. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 1B	71
Figura 6. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 2	71
Figura 7. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 3	72
Figura 8. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 4	72
Figura 9. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 5	73
Figura 10. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 6	73
Figura 11. Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 Pregunta 7	74
Figura 12. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 1	74
Figura 13. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 2	75
Figura 14. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 3	75
Figura 15. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 4	76
Figura 16. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 5	76
Figura 17. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 6	77
Figura 18. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 7	77
Figura 19. Impacto en las operaciones de la empresa Pregunta 8	78

Lista de tablas

Tabla 1. Los tre niveles de la planeación	23
Tabla 2. Clasificación de las empresas en Colombia.....	39
Tabla 3. Rubrica de evaluación de la encuesta	64
Tabla 4. Calificación de la calidad del instrumento.....	65
Tabla 5. Recomendaciones exigidas por parte de los evaluadores	66
Tabla 6. Resultados índices de confiabilidad cuestionario de Diagnóstico	68

Introducción

De acuerdo con Gómez y Vargas (2011):

Una de las principales causas del corto ciclo de vida de las MIPYMES y empresas familiares en Colombia se debe a la ausencia de estrategias de gestión a largo plazo y escasa profesionalización, la cual se define como “el manejo improvisado, aleatorio e impredecible que caracteriza a la administración y al gobierno familiar”.

En esta obra se puede evidenciar literatura con base al cómo las empresas se deben preparar para responder a los retos del entorno, cómo enfrentar la crisis basándose en la Planeación Estratégica, cómo maximizar los recursos actuales mediante la gestión por procesos y la importancia de implementar permanentemente la medición, el seguimiento y el control al interior de la empresa.

Ahora bien, el tema de interés de esta investigación debe reconocer que la economía colombiana considera como fundamental el aporte que realizan las micro y pequeñas empresas a la generación de oportunidades laborales y al aporte que realizan al PIB, sin embargo, durante la época de la pandemia algunas problemáticas que enfrentan las empresas en periodos cortos se convirtieron en la punta de lanza que llevó a pique a la gran mayoría de las que hacen parte del tejido empresarial colombiano. Durante el segundo trimestre de 2020 el PIB cayó del -15,7% con relación al mismo periodo del año anterior y la tasa de desempleo en junio se duplicó con relación a la observada un año atrás al pasar de 9,4% a 19,8% (Bonet, 2020), esa situación no es ajena a las empresas de la ciudad de Medellín y mucho menos a las vinculadas a la Fundación Central Mayorista.

Por otra parte, la informalidad ha sido un reto que se ha venido enfrentando con varios proyectos gubernamentales que hasta el año 2019, venían generando algunos efectos positivos

por las diferentes estrategias implementadas asociadas a beneficios otorgados a los empresarios para promover su inclusión en el crecimiento económico, generar empleo, financiar activos, ampliar coberturas de mercado, entre otros. Ahora bien, considerando el impacto de la expansión del Covid-19 se originó la suspensión de los procesos de negociación internacional, se incrementó la escasez de productos y otra cantidad de dificultades para generar flujo de caja y sostener los empleos generados en las empresas y a su vez la demanda se vio afectada por la cuarentena obligatoria generando una reducción en el consumo, el ingreso de los hogares y un incremento del gasto público, que en consecuencia han tenido un impacto directo en la actividad económica nacional.

Planteamiento del problema

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización, que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. (Roncancio, 2015).

Asumiendo que con la planeación se debe fijar un curso u objetivo que se pueda alcanzar, así como determinar las pautas que ayuden a la orientación de esta (González, 2020); sin ella la organización no tendría ningún sentido, no podría alcanzar las metas propuestas y estaría a la deriva.

Tal como lo plantean Fernández, S., Martínez, L. & Ngono (2019), las empresas que en su organización, actualmente no se actualicen, innoven y planteen nuevas estrategias que las lleven al éxito, dentro de este mundo globalizado, tenderán a desaparecer, ya que todo está cambiando de una manera exageradamente rápida, estamos viendo actualmente como se han mecanizado muchas cosas que antes pensábamos que eran imposibles de hacer, estamos entrando en una cuarta revolución industrial que cada vez acelera el proceso tecnológico de las empresas haciendo menos uso de la mano de obra, pero reclutando a los mejores en cuestión de tecnología, buscando siempre adaptarse a las condiciones que se vayan presentando; haciendo que la compañía sea bastante competitiva en el mercado.

Como representantes clave de la economía, el compromiso social de las empresas radica en llevar a cabo una óptima gestión empresarial y primordialmente, respaldar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

En este tiempo, las compañías están afrontando diversos riesgos y dificultades estratégicas y operacionales, como la dilación, la interrupción o discontinuidad del

abastecimiento de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el aumento de los costes; las disminuciones logísticas que inciden en los retrasos en entregas; los inconvenientes de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la escasez de mano de obra y/o los conflictos interconectados con el comercio de importación y exportación.

Por otra parte, con motivo de los efectos causados por la crisis del Covid-19, aun se tiene mucha desconfianza de lo que pueda traer el futuro. Esto lleva a las empresas a pensar en nuevas estrategias para sobrellevar futuras crisis generadas por la interrupción total o parcial de las operaciones.

Las estrategias operativas para aumentar la rentabilidad de las empresas pueden ser a corto, mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta una perspectiva de acrecentamiento rentable, sosteniendo los precios; analizando la demanda y la competencia para evitar un conflicto de intereses y precios, teniendo un equilibrio y generando una liquidez a corto plazo y fidelizando clientes existentes y nuevos; además de tener una innovación en el desarrollo del comercio electrónico que ha transformado los hábitos de compra y consumo de un sinnúmero de personas alrededor del mundo.

De acuerdo con Brume González (2017):

las sociedades deben estar a la vanguardia, basándose en los cambios presentados en el entorno, con desarrollo y ejecución de estrategias que estén ligadas a las necesidades reales de las organizaciones, dependiendo del contexto geográfico donde se desarrolle, con el fin de orientar las acciones a los propósitos deseados, garantizando el éxito organizacional de las empresas del sector (p.20).

Todo esto con la finalidad de definir el o los sectores de mercado en los que se pretende ingresar o explorar en el que se encuentra la organización, para poder darle un valor agregado y

diferenciarlas de la competencia, creando así la autenticidad de esta, estableciendo su misión, visión, valores, objetivos a corto, mediano y largo plazo y el plan de acción para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Las compañías deben ser flexibles a los cambios, estar abiertas a nuevas posibilidades de transformación, dando paso a la resiliencia en todas las áreas que compete y demostrando que el compromiso y la participación de todos en la empresa hace que se llegue al éxito.

Las últimas tres décadas, las crisis en Colombia han sido motivadas por la finalización de pactos mundiales del café en el año de 1989, la crisis del agro colombiano ocasionada por la apertura liberal llevada en el gobierno del expresidente Cesar Gaviria Trujillo en el año de 1992, la iliquidez del mercado financiero en el año de 1998, que obligó al gobierno a crear el 2X100 inicialmente transitorio pero que 22 años después aún está en nuestra economía y convertido en un 4X1000, luego vino la crisis de los TES en el 2002, las pirámides en el 2006, frente al cual el gobierno decretó el estado de excepción de emergencia social, en el 2012 la crisis del mercado de capitales con Interbolsa, en el 2015 la caída de los precios del petróleo, actualmente con la crisis del sistema pensional que viene desde año del 2019, en todas ellas se han llevado a cabo medidas de índole legal, administrativo, que se han visto reflejadas en el ámbito operativo y que le han enseñado a los gobiernos y a los directamente afectados dependiendo de la crisis que se presente, mecanismos de actuación aplicables y modificables para ir afrontando conforme evoluciona las situaciones adversas y poder ir saliendo a flote frente a las amenazas del entorno macroeconómico, y del microentorno e ir corrigiendo aquellas debilidades internas, todo esto con aprovechamiento de las fortalezas y la explotación de las oportunidades.

El proyecto busca identificar las estrategias operativas y tecnológicas que las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista ubicada en el municipio de Itagüí Antioquia y la

zona metropolitana del Valle de Aburrá puedan implementar a futuro ante posibles crisis socio económicas, a partir del conocimiento y desarrollo del comportamiento de los consumidores, clientes y sobre todo de los mismos empresarios, para finalmente responder a estos de manera satisfactoria generando nuevas herramientas de planeación estratégica que permitan una mayor competitividad de las MIPYMES vinculadas a la fundación central mayorista de Antioquia. Con el fin de impulsar el crecimiento de las organizaciones a corto mediano y largo plazo.

“Solo las empresas que pueden desarrollar continuamente nuevos activos estratégicos, con mayor rapidez y de forma más económica que sus competidores, serán capaces de lograr utilidades superiores a largo plazo” (Markides y Williamson, 1994, como se citó en Cortéz y Ortiz, 2017, p.49).

Esto nos lleva a plantear el siguiente cuestionamiento: ¿El conocimiento y aplicación de la planeación estratégica nos permite conocer el estado actual en el que se encuentran los empresarios que dirigen las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista?

Justificación

Si bien en el pasado, se pudieron haber cometido errores, por falta de conocimiento, experiencia o ambas, las circunstancias actuales exigen que esos escenarios del pasado ya no son relevantes, las condiciones actuales en el entorno cambiaron drásticamente y ello nos obliga como academia al acompañamiento, asesoría y a un trabajo en equipo junto a los empresarios para que se indague sobre quiénes son, que desean, quiénes son sus clientes, qué desean ellos también, qué tan preparados están y que tanto conocimiento se requiere para dar respuesta a todos esos interrogantes.

Esta investigación hace parte de desarrollo de la segunda fase del proyecto Formulación de Estrategias Operativas y tecnológicas para las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista, que mitiguen la crisis socioeconómica causada por COVID 19, que se presenta como una oportunidad de aplicación de los conocimientos adquiridos durante la formación profesional en el programa Administración de Empresas, con el fin de fortalecer los conocimientos en el desarrollo de proyectos de investigación y la generación de alternativas de solución a problemas empresariales.

Con esta investigación se busca generar una innovación de procesos por parte de las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista que permita a los propietarios de los establecimientos comerciales mejorar tanto las acciones que permitan contrarrestar en el futuro las amenazas generadas por crisis socioeconómicas, como estrategias operativas y tecnológicas que faciliten la prestación del servicio sin poner en riesgo la salud tanto de los clientes como de los comerciantes y empleados. Dichas estrategias estarán enfocadas en generar cambios en las formas de organizar el trabajo como en los procesos que faciliten el acceso de clientes y la prestación del servicio.

Por tanto, los resultados a obtener estarán en pro de formular y aplicar un cuestionario de diagnóstico que permita determinar con mayor grado de certeza, los elementos de planeación estratégica aplicados a las organizaciones en tiempos de crisis a partir del análisis de la situación presente para la posterior toma de decisiones gerenciales, que permitan el cambio si es necesario y la consecución de recursos que debería tener la organización.

Objetivos

Objetivo general

Examinar el estado actual en el que se encuentran los empresarios que dirigen las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista en cuanto al conocimiento y aplicación de la Planeación Estratégica.

Objetivos específicos

Diseñar un cuestionario de diagnóstico que nos permita validar el estado actual de las MIPYMES vinculadas a la fundación central mayorista en cuanto el conocimiento y aplicación de la planeación estratégica.

Realizar análisis de viabilidad y fiabilidad del cuestionario de diagnóstico diseñado, con el Alfa de Cronbach que permiten la validación del instrumento.

Aplicar el cuestionario y analizar los resultados de las respuestas entregadas por los empresarios de las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista.

Marco antecedentes

La administración se propone crear dentro de la empresa un medio que facilite el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada. En sentido estricto, podría decirse que es el proceso mediante el cual se planean las operaciones de quienes ejecutan el propósito empresarial, a la vez que se les selecciona y se les entrena, organizando sus interrelaciones, dirigiendo su trabajo y evaluando sus resultados. Zabala (2005) comenta “De ahí que administrar se defina como una cadena sistemática de funciones que hacen posible el cumplimiento de los objetivos de la empresa”. (p.14).

Fue alrededor de la discusión de los grandes problemas económicos de comienzos del siglo XX que se inicia la teorización clara de la planeación. Para el efecto, confluyeron dos procesos particulares: el primero, la instauración del socialismo en la Unión Soviética, escenario en donde aparece por primera vez la planificación como elemento esencial para el desarrollo del conjunto de la sociedad, siendo el primer experimento que hizo posible la teoría saintsimoniana; el segundo, contradictoriamente, se propuso desde el mundo capitalista, particularmente desde la obra teórica y práctica de John M. Keynes, quien asume la planeación también como elemento para el desarrollo económico de las naciones, con el objetivo de proponer unas fórmulas que contribuyeran a superar los problemas que se venían presentando en los países capitalistas de Occidente durante los años treinta (en el periodo conocido como la gran depresión económica). (Zabala, 2005, p. 18-19).

Todo lo anterior con el fin de dar un concepto de la planeación estratégica, que es una guía para la acción, es “dejar de improvisar, es prever, es proyectar hacia el futuro, es pensar antes cual es el mejor camino para llegar. O planeamos o improvisamos.” “Ir avanzando cada

vez más, de la improvisación a la planeación, de lo menos planeado a lo más planeado”.

(Brighenti, 1990, como se citó en Zabala, 2005, 23).

Toda empresa sea grande o pequeña, en este caso las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista, necesitan de la planificación estratégica, ya que esta ayuda con la solución de problemas a futuro, siempre teniendo presente que las empresas tienen objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo por cumplir.

Al realizar la planeación de la empresa se prevén los posibles problemas que se puedan generar a futuro y se puedan tomar las medidas correctivas a tiempo o antes de que sean críticas.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado” (Contreras, 2013, como se citó en Velázquez, Castillo y Sambrano, 2016, p. 563).

Correa, Ramírez y Castaño (2009) plantean:

Algunos de los retos que deben enfrentar las MIPYMES y que se presentan como debilidades en este tipo de organizaciones (Gelmetti, 2006) son: administración con visión de corto plazo, escasa atención al tema de calidad, deficiente tecnología de

producción, bajo nivel de información, productividad insuficiente, escasas y costosas fuentes de financiamiento, recursos humanos poco calificados, estructuras organizativas inadecuadas y escasa atención a los mercados externos (p.189).

Sea cual sea el enfoque que tomen las empresas, siempre se va a pretender que todas las áreas de ésta den cumplimiento con la misión, visión, objetivos y metas propuestas, enfocadas en la planeación y la acertada toma de decisiones; la planificación requiere de un cambio en la mentalidad de los empresarios y personas que van a estar a cargo, cambios en la forma de liderar y la cultura organizacional.

La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se basa en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (Chiavenato, I. y Sapiro, A., 2016, p. 37).

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional, como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1*Los tres niveles de la planeación*

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada. Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada. Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Nota. Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (p.28) por I. Chiavenato y A. Sapiro

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad. (Chiavenato, I. y Sapiro, A., 2016, p.29).

El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía sobre lo que debe hacer toda la organización.

El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos

internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno.

Toda estrategia requiere liderazgo; un liderazgo que incluya el compromiso, el entusiasmo, el espíritu misionario y visionario, enfocado en metas y objetivos, con sentido de oportunismo y, por extensión, que haga énfasis en la participación, la dedicación, el impulso, la orientación, el reforzamiento, la retroalimentación, la motivación y el enfoque en el aprendizaje de las personas. (Chiavenato, I. y Sapiro, A., 2016, p.227).

La planeación estratégica tiene como:

objetivo fundamental dar apoyo al empresario, gerente o administrador (a), en la búsqueda continua de metodologías, mediante el desarrollo y retroalimentación de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones multidimensionales que existen entre las decisiones tomadas por los estrategas y los resultados alcanzados por la organización. (Saloner, Shepard y Podolny, 2005, como se citó en Aguilera, 2010, p.90).

Según Sandoval. (2014), independientemente de las presiones del entorno, los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos. La gerencia en las organizaciones de hoy, inmersa en un entorno duramente competitivo, debe asumir un rol activo en el proceso, pues, como lo plantean Molina Mogollón (2000, p. 24):

el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando”. De esta forma, no es posible

subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional. (p. 170).

Marco conceptual

Aunque muchos autores atribuyen la aparición de la empresa con el concepto de la división del trabajo. Lo cierto es que la empresa tiene sus orígenes desde la edad antigua, donde se el sector industrial y de manufactura se realizaba en pequeños talleres por artesanos y alfareros.

“Para Idalberto Chiavenato, autor del libro “Iniciación a la Organización y Técnica Comercial”, la empresa “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro “Hacer Empresa: Un Reto”, la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

Para Lair Ribeiro, autor del libro “Generar Beneficios”, una empresa es “solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen”. Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverria, autor del libro “Ontología del Lenguaje”, donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos “unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.” (Thompson, I. , s.f. p.1.).

Estas tres definiciones nos muestran que la empresa es una organización que está conformada por una o más personas las cuales cuentan con unos recursos para el logro de unos objetivos.

Dicho esto, en Colombia podemos evidenciar que pueden existir muchos tipos de empresas y esto nos lleva a que se realiza una clasificación de estas para una mejor identificación.

Desde el año 2000 fue creada en Colombia la Ley 590 de 2000 para promover el desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas, desde entonces existían diferentes formas de clasificarlas basándose, por ejemplo, en el valor de los activos, en el número de empleados que tuviera o las ventas de esta. Sin embargo, desde el año 2019 con el Decreto 957, el Gobierno Nacional determinó que las empresas ahora serían clasificadas de manera exclusiva por los ingresos que tienen a través de sus actividades ordinarias anuales quedando clasificadas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

A medida que la sociedad ha evolucionado en el mundo, también la empresa ha sufrido cambios, estos cambios se ven reflejados en un mayor crecimiento del sector empresarial a nivel mundial. Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) juegan un papel fundamental en la economía colombiana. Según el DANE las MiPymes representan más del 99% de las empresas del país, generan aproximadamente 79% del empleo y aportan 40% al Producto Interno Bruto (PIB). Pero estos crecimientos traen consigo nuevos retos para las empresas especialmente para las MIPYMES. Siendo estas las que mayor riesgo tiene cuando hay cambios poco favorables en la economía debido a la limitada cantidad de recursos con los que cuentan. Este riesgo es lo que cada vez ha llevado a las MIPYMES a ser más organizadas en sus procesos administrativos y operativos, es allí donde este tipo de empresas están desarrollando y

apropiando conceptos como la planeación estratégica, el comercio electrónico y otras herramientas que les permiten acceder y permanecer en mercados cada vez más competitivos y volátiles.

Para hablar de planeación estratégica debemos hablar de las dos palabras que componen el término, “planeación y estrategia”.

La planeación en las empresas es una parte del proceso administrativo que comprende una serie de pasos los cuales buscan lograr un fin y un objetivo a corto, mediano o largo plazo, además de la planeación encontramos otros pasos dentro del proceso administrativo los cuales son: organización, ejecución y control.

La estrategia hace referencia a la manera en la cual una organización va a crear valor. Es el que hacer y cómo hacerlo, la distribución de los recursos con los que cuenta y los factores que afectan el desarrollo empresarial. Diaz Gavilán (2003) citando a varios autores comenta:

“Acle Tomasini, Alfredo: La Planeación Estratégica Es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco: La Planeación Estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato Y Renau: La Planeación Estratégica Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Mintzberg Y Waters: La Planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.” (p.35)

Con la planeación estratégica el conocimiento de las organizaciones y de los entornos donde se desarrolla cobra cada vez más importancia. Conceptos como el DOFA tienen mayor relevancia a la hora de la toma de decisiones en los contextos empresariales. Nikulin y Becker (2015) comentan:

“Según Dyson (2004), el análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización (Kangas et al., 2003; Kotler, 2000; Stewart et al., 2002)” (p. 129).

“Para Houben (1999), las fortalezas y debilidades conforman un entorno interno que puede ser controlado, mientras que los otros factores están en un ambiente externo que no puede ser manipulado. Ibañez et al. (2008), por su parte, señalan que el análisis FODA considera que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo (Mintzberg et al. 1997)”. (Nikulin y Becker, 2015, p.129).

Otro concepto importante dentro de las organizaciones empresariales es el manejo de las TIC, las cuales tienen su origen en la antigüedad con los pueblos sumerios y egipcios, los cuales desarrollan modelos de comunicación y registro de la información en papiros que podían ser almacenados y transportados. Con la aparición de los diferentes medios de comunicación (radio y tv) en el mundo, además con la aparición de la internet en los años 80 y 90 las tecnologías de la información y la comunicación ha cobrado una gran importancia en el desarrollo del tejido empresarial y la globalización de las empresas en el mundo.

En Colombia la evolución de las TIC no ha sido ajena a lo ocurrido en el resto del mundo. Según el informe elaborado por Manuel José Cárdenas, publicado en junio de 2012 por el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC), Colombia ha pasado por dos etapas en lo que respecta a la historia de las telecomunicaciones; llamó a la primera “tecnologías de comunicación tradicionales”, que abarca un período estimado de 140 años entre 1851 y 1990, ya la segunda, “tecnologías de la información y comunicaciones”, que va de 1990 hasta hoy.

La primera etapa se caracteriza por la aparición del telégrafo como primer medio de comunicación, además de la aparición de la radio y de la televisión posteriormente. En la segunda etapa aparece el internet y su aplicación como un medio más eficiente de comunicación y de almacenamiento y consulta de información. En los últimos 5 años en Colombia se está produciendo una revolución tecnológica en la cual se han aumentado los medios de comunicación y conectividad digital, lastimosamente se evidencia que las MYPIMES aún no aprovechan este auge tecnológico para lograr la eficiencia administrativa y operativa de las organizaciones.

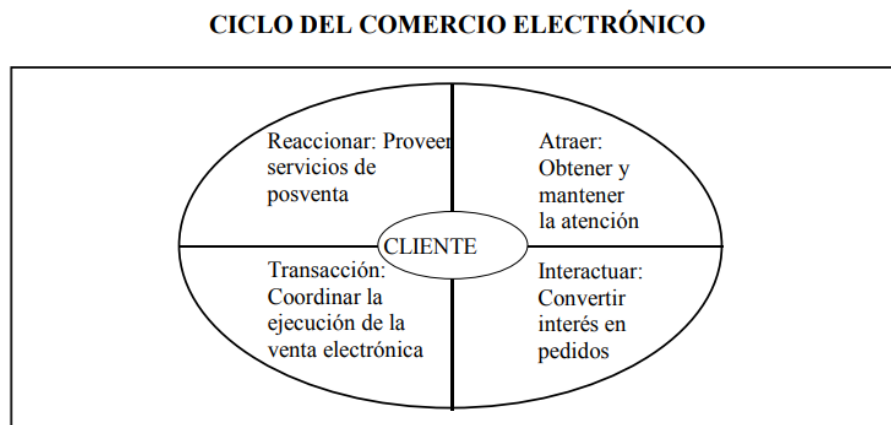
Con la declaratoria de emergencia económica se ha fortalecido la relación de las

empresas y las Mipyme colombianas con las tecnologías de la información y las comunicaciones, pero aún existen empresas que no entran a la era digital. Así lo muestran los números del ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC): el 75% de las Mipyme tiene conexión a Internet y solo el 36% de las Mipyme tiene presencia web. El 8% de las Mipyme realiza ventas y el 26% compras por Internet, El 36% de las Mipyme usa en su negocio medios de pago electrónico para su operación diaria y El 38% de las Mipyme tiene presencia en redes sociales.

Núñez (2021) cita “Comercio electrónico significa el traslado de transacciones normales, comerciales, gubernamentales o personales a medios computarizados vía redes de telecomunicaciones, incluyendo una gran variedad de actividades” (Somalo Peciña, 2018, p.13).

Entre tanto:(Martin, Pedro 2018). Nos plantea que: “El comercio electrónico o e-commerce (electronic commerce), consiste en la compra y venta de información, productos y servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas, es decir, empleando las tecnologías de la información y la comunicación que permiten que no sea necesario el contacto físico entre comprador y vendedor para realizar dichos trámites”.

Si unimos estas dos definiciones de lo que es el comercio electrónico podemos concluir que el fin del comercio electrónico es la satisfacción de las necesidades de los clientes mediante la utilización de las plataformas tecnológicas. La figura 1 nos muestra el ciclo de comercio electrónico que apoya la afirmación anterior.

Figura 1*Ciclo del comercio electrónico*

Nota. Comercio electrónico (p.33), por O. Malca.2001, Universidad del Pacífico.

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1&isAllowed=y/pag_32

Con las restricciones de movilidad que se impusieron a causa de la pandemia del COVID19 la mayoría de las empresas se vieron en la obligación de tomar la oportunidad que ofrecía el mercado y comenzar a realizar o mejorar sus ventas a través de comercio electrónico, utilizando las diferentes plataformas creadas para este fin y adecuando algunas que no fueron creadas para el comercio como tal, pero permitían de alguna forma realizar ventas on-line.

Marco teórico

Planeación

Toda empresa u organización se transforma en un entorno cambiante y hostil. Cambios climáticos, reformas tributarias, desarrollos tecnológicos, pandemias; estos y otros sucesos que aparentemente no tienen relación, entre sí ni con la empresa, pueden afectar a una empresa de múltiples formas, por lo que es necesario diseñar e implementar estrategias que sirvan para lidiar con sus efectos de la mejor forma o incluso, sacarles provecho.

¿Cómo lograrlo? Es el momento más apropiado para aplicar la planeación, la cual establece objetivos, tareas y metas, durante un tiempo establecido en la misma organización, que permita cubrir sus necesidades y aspiraciones, aprovechando eficientemente los recursos que posee.

En este sentido, es importante conocer las fases del proceso administrativo, Según Chiavenato (2012) los elementos que los conforman son: planear, organizar, dirigir y controlar.

La Planeación, como lo propone Flores (2015), es reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo situar o posicionarla en el ambiente; determinar objetivo de corto plazo; definir métodos de realización. Es decir, que toda empresa debe confrontar, desde su visión y sus necesidades, la realidad del entorno y su adaptación para sacar ventaja, pensar como debe ser su proceder determinando lo urgente y lo importante en los: corto, mediano y largo plazo.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es necesaria para desarrollar las visiones de corto, mediano y largo plazo y así, alcanzar las metas de la empresa; la planificación estratégica es la guía en las

empresas para la toma de decisiones y en la administración de sus recursos en el período más próximo.

De acuerdo con Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017):

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo.

(p.XVII).

Esta fase puede – y debe – ser desarrollada por cualquier empresa, independientemente de su tamaño o segmento de mercado:

Todas las empresas necesitan crecer y alcanzar objetivos, por ende, es necesario organizar y elaborar un plan de acción que sea coherente; la planificación estratégica debe ser un proceso que involucre a todas las áreas, equipos, cargos y niveles de la empresa. (Content, 2019)

La elaboración del plan estratégico viene a cubrir una de las áreas menos desarrolladas en la disciplina del management: el control de la estrategia. Desde que los conceptos de Planificación Estratégica (strategic planning) y Dirección Estratégica (strategic management) fueran desarrollados, ha sido precisamente esa parte del proceso de dirección la más descuidada en la investigación positiva y normativa. (Martínez y Milla, 2012, p.vii).

Estrategia

Si bien, las empresas están conformadas por seres humanos, los cuales deben tener intereses en común, y cada ser humano, por lo general, tiene sueños, los cuales, gran parte de ellos los quiere hacer realidad siendo parte de este conjunto, las empresas como tal, también

poseen metas y objetivos a largo plazo, para ello requiere la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos». Montoya & Boyero (2016).

Al mismo tiempo, y de acuerdo con Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017), “la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar” (p. 4). Una estrategia es el modelo por seguir o plan que involucra a los responsables con los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización.

Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma sencilla pero viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes. (Quinn, 1980, como se citó en Barra A.M., 2015, p. 6).

La estrategia operativa surge del patrón de decisiones articulado al interior de la empresa en torno a las operaciones de productos y servicios. La actividad primordial de los directivos es gestionar una organización de operaciones que posibilite la creación de productos y servicios con los que la empresa pueda contar para competir en el mercado. Martines y Milla (2012) mencionan:

Siguiendo a Hayes y Weelwrigh. (1984), una unidad de operaciones eficaz «no es necesariamente aquella que promete la máxima eficacia o la perfección tecnológica, sino la que se ajuste a las necesidades de la empresa, la que lucha por adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que se persiguen».

Todas las estrategias surten efecto directamente en la operatividad de la empresa:

Las estrategias de crecimiento ejercen cierta presión sobre los sistemas y procedimientos utilizados para programar los pedidos de los clientes, planificar los acuerdos de trabajo de los empleados, pedir materias primas y gestionar inventarios.

Las estrategias de racionalización de gastos se dirigen normalmente a las actividades operativas en primer lugar: los empleados de línea son despedidos, los equipos se detienen y las plantas (oficinas y tiendas) se cierran.

Las estrategias de diferenciación basadas en la flexibilidad y en un servicio de alta calidad, requieren a menudo mano de obra flexible y temporal, acuerdos especiales con proveedores y un alto nivel de formación para empleados.

Estrategia Operativa

La estrategia operativa es el resultado de un esfuerzo conjunto por parte de los directivos de la empresa, cuyo enfoque debe ser a largo plazo, en el cual se enmarcan las actividades que deben ser ejecutadas en ese lapso por los operarios de una empresa y supervisados por los ejecutivos de esta. Esta ejecución implica el uso adecuado de los recursos de la empresa, tanto humanos como materiales, el estudio riguroso del entorno y su objetivo final es el de mejorar la competitividad de la empresa.

Por tanto, las estrategias operativas tienen que ver con las iniciativas estratégicas y enfoques más estrictos para la gestión de las unidades operativas clave tales como: la capacidad instalada de las fábricas, los puntos de ventas y los canales de distribución.

Para Torrecilla (2013), “las estrategias operativas sirven de esquema para administrar unidades organizativas clave dentro de una empresa y la forma de ejecutar las actividades de importancia estratégica” (pág.170).

En la actualidad las empresas se deben adaptar a los cambios que se están generando tales como: La rapidez de los negocios, los múltiples canales de venta, la posibilidad de contar con una variedad de excelentes proveedores y de acceso a mercados globales.

Factores a tener en cuenta tales como: La innovación en productos y servicios, la calidad en los mismos, la flexibilidad y la adaptación tanto del producto, como del servicio al cliente siguen siendo parte de la estrategia operativa, más que necesarios, imprescindibles en la empresa si se quiere dar el paso hacia la transformación digital.

Es importante también enfocarse en la necesidad de fidelizar a los clientes, de conseguir que los productos y servicios se personalizan hacia ellos, no de forma genérica segmentando mercados o agrupando clientes con características similares, sino prácticamente enfocados en aspectos tan refinados en cada uno de ellos tales como deseos y necesidades. Para alcanzarlo emergen procedimientos como el CRM (customer relationship management), el marketing digital, que tratan de dar solución a estos temas.

En este nuevo marco, la innovación es clave para que la empresa aumente su valor. Pero al mismo tiempo, los riesgos que genera el proceso innovador, su alta complejidad, la gran cantidad de conocimientos y de tecnologías que se precisan, dificultan la apuesta que supone el proceso innovador. Estamos viviendo en los tiempos del mercado electrónico y las empresas que conforman la Central Mayorista no pueden quedarse atrás, sin duda deberán generar notables cambios y avances en la gestión operativa de sus empresas.

Las MIPYMES.

Según la Ley 590 del 2000. “Se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades

empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana que cumpla con algunos requisitos”.

El decreto 957 de 05 junio de 2019, por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011, en su capítulo 13 denominado: “Criterios De Clasificación De Las Micro, Pequeñas, Medianas Y Grandes Empresas” se reglamenta la clasificación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo en cuenta para ello el criterio de ventas brutas, asimilado al de ingresos por actividades ordinarias anuales, acorde con lo previsto en el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el 43 de la Ley 1450 de 2011.

Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se utilizarán, con base en el criterio previsto en el artículo anterior, la tabla 2 muestra los rangos para determinar el valor de los ingresos por actividades ordinarias anuales de acuerdo con el sector económico de que se trate:

Tabla 2*Clasificación de las empresas en Colombia.*

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Nota. Decreto 957 de 05 junio de 2019, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo de Colombia.

Las MIPYMES representan en número la mayoría de las empresas en el país. En este orden de ideas y en vista de las exigencias y continuos cambios del entorno empresarial, estas empresas deben avanzar hacia la incorporación de estrategias operativas que permita el involucramiento de todas las áreas de éstas para la consecución de sus objetivos estratégicos. Es ahí donde la planeación estratégica, juega un papel clave en pro de una eficaz toma de decisiones y una buena dirección empresarial.

De esta manera, y de acuerdo con García, J. A. C., Bedoya, L. J. R., & Ríos, C. E. C. (2009), un ente que no sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno empresarial, de definir estrategias operativas enmarcadas en un enfoque de gestión integral y de dirección, y que no se proyecte, difícilmente será capaz de sostenerse y continuar en el mercado.

De allí la importancia de una buena Gestión Integral al interior de estas unidades económicas, donde no sólo se involucran aspectos cuantitativos, sino también, aspectos cualitativos, que inciden igualmente en éstas, y que apoyan la gestión empresarial.

Otro aspecto muy importante a tener en cuenta en las MIPYMES es la incorporación de las TIC, las cuales “se convierten en herramientas de apoyo a la gestión empresarial, apalancando la construcción de estrategias orientadas a la competitividad y la innovación, contribuyendo a la sostenibilidad no sólo de la organización, si no de la sociedad en general” (Santoreli, 2013, Stern, 2002, como citó Gálvez, 2014, p. 72).

A pesar de que como lo señala Steinmueller (2002), las TIC contribuyen al aumento de la productividad, al cambio organizacional y al crecimiento de nuevas industrias; su incorporación al ámbito de la empresa es un proceso complejo que involucra multiplicidad de dimensiones que deben ser todas tenidas en cuenta (Peirano y Suarez, 2004 como citó Gálvez, 2014, p. 72).

Finalmente, de acuerdo con Lopera, J. K., Vélez, V. M., & Ocampo, L. J. (2014) se sugiere a las MIPYMES y a sus empresarios tener en cuenta los criterios para aplicar las estrategias operativas, que surgirán de nuestra investigación, ya que, a la hora de tomar una decisión para obtener los recursos, estos servirán de guía para elegir la mejor alternativa. Consiguiendo así financiarse de manera estratégica para lograr un mayor crecimiento de la empresa, debido a que dicha decisión redundará en amplios beneficios para la misma.

Crisis Socio Económicas.

De acuerdo con Flórez Vergara, J. A. (2020): “Ningún Estado estaba preparado para enfrentar la crisis en el campo de la salud y con ella la emergencia de múltiples problemáticas: económicas, sociales, políticas y de salud pública” (p.ii). Colombia no fue la excepción, ya que en el sector económico debió recurrir a medidas reactivas tales como: Recurrir a las reservas monetarias, acudir a préstamos en los fondos internacionales y continuar la captación del fisco. De repente todo se paralizó, la producción se detuvo, el flujo en las cajas cayó, la crisis se estandarizó en las empresas, generando dificultades en la consecución del flujo de efectivo sin poder mitigar el momento complejo en materia económica que el Coronavirus ha generado en el sector empresarial.

Ahora bien, esta debacle no tuvo cabida en las mentes de los asesores financieros. Nadie podía imaginar que la aparición de una epidemia diera paso a una crisis mundial en la economía.

En otro sentido, el Ministerio de Trabajo ha recibido más de 7.000 mil peticiones de Mipymes con solicitud de cierre y acogimiento a la ley de insolvencia económica en Colombia, (Ley 1116, 2006), estas cifras son alarmantes y generan incertidumbre en el campo económico del país, las Mipymes son la fuerza de la economía, estas aportan un gran indicador tanto al PIB, como a la tasa de desempleo; muchas de estas, están auto declarándose insolventes, dado que su mercado inicial provenía de países como China y del continente de Europa, y al colapsar estos, ellas se ven obligadas a cerrar.

De acuerdo con Gaona Pardo, J. H., & Zabaleta Contreras, S. P. (2020), El COVID-19, no solo es un problema de salud pública, pues afecta también de manera directa la parte económica, política y social que rige un país, por tanto, es importante analizar cómo están afrontando la crisis las empresas colombianas durante el COVID-19.

La Circular 0027 del Ministerio del Trabajo habla acerca de la prohibición a los empleadores de coaccionar a los trabajadores a tomar licencias no remuneradas. En este momento de crisis, la OIT (Organización Internacional del Trabajo) ha hecho un llamado a proteger los trabajadores, el empleo y sostener los puestos de trabajo y los ingresos del trabajador.

Teniendo en cuenta la situación difícil que están pasando actualmente las empresas en Colombia consideramos que tienen un gran reto, el cual es el de sobrevivir para poder sostenerse en el tiempo mientras pasa la crisis; debido a que al suspender las actividades económicas de manera indefinida es un riesgo para mantener los negocios en diferentes sectores.

Debido a esto, es importante que los directivos de las empresas se organicen para tomar el rumbo que les permitan entender la situación y puedan alinear esfuerzos que les permita salir a flote de la crisis y para esto se hace necesario que se propongan estrategias operativas que les permita enfrentar los nuevos retos.

Marco legal

¿Qué es la norma?

La norma es una regla o un conjunto de estas que permiten realizar de forma correcta y ordenada una acción o un conjunto de acciones.

Las normas cubren una amplia gama de temas, desde la construcción hasta la nanotecnología, desde la gestión energética hasta la salud y la seguridad, desde balones de fútbol hasta porterías. Pueden ser muy específicas, tal como un tipo de producto en particular, o generales como prácticas de gestión.

El punto de una norma es proporcionar una base confiable para que la gente comparta las mismas expectativas acerca de un producto o servicio. Esto ayuda a:

Facilitar el comercio

Proporcionar un marco de referencia para lograr economías, eficiencias e interoperabilidad

Mejorar la protección y la confianza del consumidor.

Las organizaciones pueden usar:

Una norma de gestión de calidad para ayudarles a trabajar más eficientemente y reducir las fallas en los productos

Una norma de gestión medioambiental para ayudar a reducir el impacto ambiental, reducir el desperdicio y ser más sustentable

Una norma de salud y seguridad para ayudar a reducir los accidentes en el lugar de trabajo

Una norma de seguridad TI para ayudar a mantener segura la información sensible

Una norma de gestión de la energía para ayudar a reducir el consumo de energía

Según Kelsen (2011 a), las normas son el objeto de la interpretación - “una norma jurídica tiene dos o más significados” pero también su producto: “mediante una interpretación auténtica una norma jurídica puede ser reemplazada por otra norma de contenido completamente diferente”. Es decir, Kelsen utiliza el término “norma” para referirse indistintamente tanto al objeto de interpretación como a su producto (Kelsen, 2011, como se citó en Nuñez, 2014. p.417).

García Maynez, (s.f.) por su parte, sostiene que toda norma jurídica es categórica e hipotética, según el momento que se considere. Dice este autor: “aun cuando parezca paradójico, antes de la realización de los supuestos, toda norma es hipotética y cuando aquellos se producen, deviene categórica. Considerado en forma abstracta, el precepto que ordena a los hijos respetar a sus padres es hipotético, encierra un supuesto: el vínculo entre progenitor y descendiente; más en relación con las personas que se hallan colocadas en la situación prevista por la norma, constituye un mandamiento incondicional” (García, s.f., como se citó en Cardenas, 2016, p. 99-10).

¿Qué es la ley?

Es una norma jurídica dictada por el legislador, es decir, un precepto establecido por la autoridad competente, en que se manda o prohíbe algo en consonancia con la justicia cuyo incumplimiento conlleva a una sanción.

Las características principales de una ley son:

Permanencia: Se dictan con carácter indefinido, permanente, para un número indeterminado de casos y de hechos, y sólo dejará de tener vigencia mediante su abrogación, subrogación y derogación por leyes posteriores.

Abstracta e impersonal: Las leyes no se emiten para regular o resolver casos individuales,

ni para personas o grupos determinados, su impersonalidad y abstracción las conducen a la generalidad.

Ignorancia no es excusa: Nadie puede invocar su desconocimiento o ignorancia para dejar de cumplirla.

Irretroactiva: Como norma general, regula los hechos que ocurren a partir de su publicación, hacia lo futuro, jamás hacia lo pasado, salvo ciertas excepciones (como la retroactividad en materia penal).

El jurista venezolano, nacionalizado chileno, Andrés Bello definió a la ley, en el artículo 1 del Código Civil de Chile como: «Una declaración de la voluntad soberana, que, manifestada en la forma prescrita por la Constitución, manda, prohíbe o permite».

El código civil colombiano en el capítulo 2, artículo 4, define la ley como una declaración de la voluntad soberana manifestada en la forma prevenida en la Constitución Nacional. El carácter general de la ley es mandar, prohibir, permitir o castigar.

¿Qué es la empresa?

La empresa no es más que un conjunto de actividades organizadas, dichas actividades requieren de unos recursos humanos, tecnológicos y financieros, que aunados a una serie de normas y leyes permiten a la empresa satisfacer las necesidades de sus clientes.

Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, define la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”

Para Julio García y Cristóbal Casanueva, la empresa es una “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los

recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (como se citó en Thompson, s.f.).

Para Andrade (2005, cómo se citó en Fuentes, 2010) la empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (p. 147).

El Diccionario de Marketing (Cultural S.A.,1999, como se citó en Thompson, 2006) define a la empresa como una “unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”.

El Diccionario de la Real Academia Española (2011), en una de sus definiciones menciona que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”

Gómez, Veciana y Urbano (2004) citan:

Colombia es un país de contrastes, con abundantes recursos naturales, pero con poca capacidad para producir riqueza. Su organización social es poco eficaz y con escasas capacidades para restringir las acciones de los individuos (Gómez, 1999: 15). Sus arreglos institucionales impiden la suficiente acumulación de capital y fallan al proveer la seguridad legal, los incentivos económicos y las formas de participación social necesarias para un desarrollo económico sostenible (Kalmanovitz, 2001: 89). La creación de nuevas empresas, como elemento clave del desarrollo económico, también es producto de las características institucionales prevalecientes, de sus limitaciones formales e informales y de sus mecanismos de regulación. Dicho de otra manera, el nacimiento de nuevas empresas requiere determinadas condiciones políticas, sociales y económicas para que

ello sea posible (Birley, 1987; Kirchoff y Phillips, 1988; Baumol, 1993 y Van de Ven, 1993).

El gobierno colombiano consiente de las condiciones desfavorables y de las limitaciones estatales, comienza en la década de los noventa a crear un marco legal y jurídico que permita la creación de nuevas empresas. Unas de las principales leyes y normas son las siguientes:

Normas generales

La Constitución Política Colombiana, en el Título XII del Régimen Económico y de la Hacienda Pública, Artículo 333, establece la libertad económica y considera la empresa como la base para el desarrollo.

Así mismo, en el Artículo 58 la Constitución Política hace referencia a los derechos de propiedad, consagrando la propiedad privada como derecho de los colombianos, sujeto al interés público o social, y dándole importancia a las formas de propiedad asociativa y solidaria.

La propiedad intelectual también es declarada por la Constitución en el Artículo 61, el que señala: “[...] *el Estado protegerá la propiedad intelectual por tiempo y mediante las formalidades que establezca la Ley*”. Esta sentencia es complementada con el numeral 24 del Artículo 150, que establece que compete al Congreso “[...] *regular el régimen de propiedad industrial, patentes y marcas y las otras formas de propiedad intelectual [...]*”, y con el Artículo 189, que dice: “[...] *corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa conceder patente de privilegio temporal a los autores de invenciones o perfeccionamientos útiles, con arreglo a la Ley*”. Estos artículos, por lo tanto, hacen explícita la generalidad en cuanto a los derechos de propiedad; parte de su especificidad se encuentra consagrada en el Código de Comercio, Artículos 534 – 538.

Ley MIPYME

La ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley MIPYME. Fue creada principalmente con el objeto de *“Inducir el establecimiento de mejores condiciones del entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”*, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo con el número de personas empleadas y sus activos totales.

La ley establece la inclusión de las políticas y programas de promoción de MIPYMES en el Plan Nacional de Desarrollo de cada gobierno. El Plan Nacional de Desarrollo 2003-2006 es el primero que cumple con esta obligación. Al respecto se resalta la estrategia de promoción a las MIPYMES con los objetivos: eliminación de las restricciones de acceso al financiamiento a menores costos, y diseño y desarrollo de instrumentos de apoyo integral⁴. Este plan da prioridad al apoyo financiero en cabeza de Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las MIPYMES (fomipyme). El acceso a los mercados financieros también es tratado por la Ley mipyme, mediante el Artículo 6 de la Ley 35 de 1993, en el cual se fijan las normas para regular la actividad financiera, bursátil y aseguradora. En dicho artículo se faculta al gobierno nacional para determinar temporalmente la cuantía de recursos que el sistema financiero debe prestar o invertir en los diferentes sectores o actividades económicas. El espíritu de la ley es eliminar los obstáculos que impidan a las MIPYMES acceder al mercado financiero institucional. También se autorizan a los Fondos de Pensiones para adquirir Títulos de Emisión Colectiva emitidos por grupos organizados de MIPYMES.

La ley trata explícitamente la creación de empresas y autoriza al Fondo Nacional de

Garantías (FNG) a destinar los recursos que el Artículo 51 de la Ley 550 de 1999, o ley de Intervención Económica y Reactivación Empresarial, debe destinar a las pequeñas y medianas empresas. También obliga a los municipios y departamentos a establecer regímenes impositivos especiales con el fin de estimular la creación y fortalecimiento de las MIPYMES, y la reducción de aportes parafiscales por la creación de MIPYMES.

Ley de Fomento a la cultura del Emprendimiento

La Ley 1014 de 2006, o ley de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, tiene como objeto *“Promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país* Esta ley enfatiza el fomento y creación de vínculos entre el sistema educativo y el productivo por medio de una cátedra de emprendimiento, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía del país. A su vez, fomenta la cultura de la cooperación, ahorro y diversas maneras de asociatividad. Este dinámico nexo entre el sector educativo e industrial se refuerza por medio de voluntariados empresariales y la opción de hacer planes de negocios, a cambio del trabajo de grado.

El Estado establece sus obligaciones para posibilitar la protección y garantía de esta ley, entre los que se encuentran: buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a redes de emprendimiento debidamente registradas en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Asimismo, promete buscar acuerdos con las entidades financieras para hacer que los planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito. Su marco institucional está compuesto por las entidades adscritas a la Red Nacional de Emprendimiento entre las cuales se encuentran el Sena, Departamento Nacional de Planeación, Colciencias y Acopi, entre otros importantes establecimientos. Los delegados de la Red deberán ser permanentes. Para garantizar la efectividad de la ley, a nivel región, habrá una Red Regional para el Emprendimiento, entre cuyos delegados se podrán encontrar instituciones como la

Gobernación Departamental, el SENA, la Cámara de Comercio y la alcaldía, entre otros.

Ley de Ciencia y Tecnología.

La Ley 29 de 1990, llamada Ley de Ciencia y Tecnología, es el marco que regula las disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico, y la promoción de empresas basadas en innovación y desarrollo tecnológico. Es la ley soporte del establecimiento de incubadoras de empresas y de parques tecnológicos en Colombia. La ley señala el marco dentro del cual el Estado y sus entidades se pueden asociar con particulares en *“actividades científicas y tecnológicas, proyectos de investigación y creación de tecnología”*.

Ley de Racionalización del Gasto Público.

La Ley 344 de 1996, por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, en su Artículo 16 obliga al Sena a destinar el 20% de sus ingresos al desarrollo de programas de competitividad y de desarrollo productivo. También constituye un importante mecanismo de promoción de la creación de empresas.

Después de la declaratoria de emergencia sanitaria dictada por el gobierno colombiano para afrontar la pandemia del COVID 19, tanto la sociedad como las organizaciones públicas y privadas entraron en una contingencia económica, por lo cual el estado debió tomar medidas para proteger el empleo generado por las MIPYMES colombianas, dentro de estas medidas se destacan 29 como las más importantes, las cuales están más enfocadas al financiamiento a través de créditos y apoyo al pago de algunas obligaciones financieras y tributarias de las MIPYMES.

A continuación, la figura 2 presenta un resumen de las principales medidas tomadas por el gobierno colombiano para la protección de las MIPYMES.

Figura 2

Medidas tomadas por el gobierno para la protección de las MIPYMES

Medidas de apoyo a las mipymes, Colombia						
Categoría	Medida					
Liquidez	<p>Programa de Acompañamiento a Deudores: La Superintendencia Financiera definió instrucciones a los establecimientos de crédito para que se establezcan soluciones estructurales de pago mediante la redefinición de las condiciones de créditos de los deudores que tengan una afectación de ingresos o capacidad de pago debido al COVID-19 (Circular 022 del 1 de julio de 2020). Las medidas diferenciadas deben considerar como mínimo la reducción del valor de las cuotas y el no aumento de la tasa de interés pactada, con respecto a tres grupos de deudores: (i) los que pueden continuar con la estructura de pago pactada; (ii) los que tienen una afectación parcial en sus ingresos o capacidad de pago; (iii) y los que enfrentan una afectación substancial o total en sus ingresos o capacidad de pago.</p> <p>Exención del impuesto sobre las ventas (IVA) para ciertos productos (Decreto 551 del 15 de abril de 2020)</p> <p>Exención del impuesto sobre las ventas (IVA) para servicios hoteleros y turísticos; restaurantes, cafeterías, pastelerías y bares (Decreto 789 del 4 de junio de 2020)</p> <p>Modificación del calendario para el pago de la segunda cuota del impuesto a la renta hasta el 7 de diciembre de 2020 para mipymes (Decreto 655 del 13 de mayo de 2020)</p> <p>Disposiciones legales para pactar condiciones de pago en el arrendamiento de inmuebles con destino habitacional o comercial. Se busca introducir un marco legal para (i) la suspensión de desalojos de arrendamiento y (ii) reajuste, prórrogas e inicio de contratos (Decreto 579 del 15 de abril de 2020)</p>					
Empleo	<p>Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF): aporte por empleado equivalente al 40% del salario mínimo a empresas que hayan tenido una disminución de mínimo el 20% en su facturación (Ley 2060 del 22 de octubre de 2020).</p> <p>Programa de Apoyo al Pago de la Prima de Servicios (PAP): aporte único girado al empleador por \$220.000 pesos (aprox. USD 64) por trabajador reconocido como beneficiario. Estos son aquellos que consten en el Sistema General de Seguridad Social en la planilla integrada de liquidación de aportes con un ingreso base de cotización desde un salario mínimo mensual vigente de hasta 1 millón de pesos (aprox. USD 290) (Decreto 770 del 3 de junio de 2020).</p> <p>Los empleadores contarán con mecanismos adicionales como licencia remunerada compensable; modificación de la jornada laboral y concertación de salario; reforma o suspensión de beneficios extralegales y el acuerdo de beneficios convencionales (Circular 033 del 17 de abril de 2020).</p> <p>Suspensión temporal de aportes a las pensiones para mejorar el flujo de caja de las empresas: se reduce el porcentaje para el pago de aportes al sistema general de pensiones al 3% para abril y mayo. Con el fin de garantizar el acceso a los servicios del seguro previsional, el pago del 3% corresponde al aporte del 2.25% de los empleadores y el 0.75% de los trabajadores (Decreto 558 del 15 de abril de 2020).</p> <p>Recursos de subsistencia para guías de turismo inscritos en el Registro Nacional de Turismo: subsidio entregado directamente a cerca de 1.500 guías de los diferentes departamentos por el valor de \$585.000 de pesos (aprox. USD 170) (Decreto 557 del 15 de abril de 2020).</p>					
Financiamiento	<p>Línea Especial de Crédito de Finagro – Colombia Agro Produce: esta línea se lanzó el 31 de marzo de 2020 para mantener la capacidad de producción del sector agropecuario y contrarrestar los efectos causados por la emergencia. Los recursos de redescuento permiten otorgar un subsidio de tasa de interés a pequeños productores para capital de trabajo. El plazo es de 3 años con un periodo de gracia de 12 meses. El subsidio máximo por beneficiario es \$250 millones de pesos (aprox. USD 72 mil).</p> <p>Aumento de cobertura de garantías del FNG:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pequeña empresa: del 80% al 90% ▪ Mediana empresa: 80% en general, y 90% si pertenece a sectores afectados ▪ Grande empresa: 90% si pertenece a sectores afectados. Requisito: disminución de al menos el 20% de ingresos entre marzo y noviembre (antes entre abril y mayo) <p>Programa Especial de Garantías del FNG – Unidos por Colombia: líneas de garantía destinadas a respaldar créditos de mipymes, trabajadores independientes y de la gran empresa con una cobertura entre el 60% y 90%.</p>					
	Líneas de crédito Bancóldex	Destino de recursos	Cupo (pesos)	Monto máximo de crédito por empresa (pesos)	Plazo (años)	Periodo de gracia (meses)
	Colombia Responde	Capital de trabajo, dirigido a sectores productivos más afectados a marzo: aviación, turismo, espectáculos públicos y cadena de proveedores.	\$250.000 millones (aprox. USD 72 millones)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mipymes: 3.000 millones (aprox. USD 867.554) ▪ Grandes empresas: \$5.000 millones (aprox. USD 1.4 millones) 	3	6
	Colombia Responde para todos ³	Capital de trabajo dirigido al sector empresarial en general (a excepción de los sectores de la primera línea y el agro).	\$350 mil millones adicionales (aprox. USD 101 millones) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pymes: \$175 mil millones (aprox. USD 50 millones) ▪ Microempresas: \$100 mil millones (aprox. USD 28 millones) ▪ Grandes empresas: \$75 mil millones (aprox. USD 22 millones) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ mipymes: 3.000 millones (aprox. USD 867.554) ▪ Grandes empresas: \$5.000 millones (aprox. USD 1.4 millones) 	3	6

Categoría	Medida
Financiamiento	Línea de crédito de la Banca de Desarrollo Territorial FINDETER – Compromiso Colombia: crédito con recursos de redescuento con un cupo de \$713 mil millones de pesos (aprox. USD 205.7 millones) dirigidos a: (i) capital de trabajo: \$461 mil millones de pesos (aprox. USD 133 millones), con un plazo de 7 años y periodo de gracia del capital hasta de 2 años; y (ii) inversión: \$252 mil millones (aprox. USD 72.7 millones), con un plazo de hasta 12 años y periodo de gracia del capital hasta de 2 años.
Apoyo a la producción	<p>Se busca la transformación empresarial a través de procesos de certificación en protocolos de bioseguridad – sello de bioseguridad: programa de asistencia técnica en la implementación de acciones de mejora de calidad que busca beneficiar a 500 mipymes al año.</p> <p>Estrategia Compra Lo Nuestro: estrategia liderada por Colombia Productiva, que brinda herramientas de comercio electrónico y transformación digital para las mipymes, a través de una plataforma que busca promover la compra en línea de productos nacionales de forma gratuita. Esta estrategia se fortaleció en 2020 para facilitar la conexión entre proveedores y compradores; para la transformación digital de negocios; recibir códigos de barra gratis; entre otros. Centros de Transformación Digital Empresarial (MINCIT/MINTIC/iNNpula): en agosto se lanza la segunda fase de implementación de los CTDE con una inversión de \$8.000 millones de pesos (aprox. USD 2.3 millones) para impactar a 10.000 mipymes con las herramientas del programa, que incluye el diagnóstico de su madurez digital y un plan de transformación específico para su actividad.</p> <p>Apoyo al sector turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sello de bioseguridad - 'Check in Certificado': sello de carácter voluntario que cuenta con el respaldo de la Organización Mundial de Turismo y se basa en los protocolos de bioseguridad nacionales específicos de cada uno de los sectores de la cadena de valor de turismo (Resolución 576 del 27 de mayo de 2020) Ruta Exportadora en Turismo: servicio de Procolombia se ajusta para ofrecer módulos de capacitación virtual que respondan a las necesidades de los emprendedores y empresarios del sector, en medio de la coyuntura actual frente a la pandemia. Se brinda herramientas para que los empresarios puedan desarrollar planes que permitan reenfocar y rediseñar la oferta de productos y experiencias turísticas de acuerdo al nuevo tipo de consumidor y al cambio de comportamiento en los mercados.

Financiamiento	Líneas de crédito Bancóldex		Cupo (pesos)	Monto máximo de crédito por empresa (pesos)	Plazo (años)	Periodo de gracia (meses)
	Destino de recursos					
	Reactivate ^b	Costos asociados con la implementación de medidas de bioseguridad, incluyendo pagos de consultoría para definición de protocolos y certificaciones.	\$7.600 millones (aprox. USD 2 millones).	Hasta de \$80 millones (aprox. USD 22.863).	3	6
	Mipymes competitivas ^c	<ul style="list-style-type: none"> activos fijos inversión en bioseguridad proyectos de desarrollo sostenible, eficiencia energética y energía renovable. 	\$300 mil millones (aprox. USD 86.7 millones).	3 mil millones (aprox. USD 867.238).	3-7	12-18
	Economía para la gente ^d	<ul style="list-style-type: none"> capital de trabajo (materia prima, insumos, nómina y demás costos y gastos operativos de funcionamiento) inversión en activos fijos, incluyendo inversiones para garantizar bioseguridad. 	\$78 mil millones (aprox. USD 23 millones)	\$50 millones (aprox. USD 15 mil).	3	12

En abril se lanzaron tres líneas de garantía específicas para apoyar el financiamiento de las empresas:

Línea de garantía	Cupo (pesos)	Cobertura	Monto por empresa	Plazo (meses)	Periodo de gracia (meses)
Pago para nóminas para mipymes	\$12 billones (aprox. USD)	90%	Hasta \$2.000 millones (aprox. USD 577.013)	36	6
Capital de trabajo para mipymes	\$3 billones (aprox. USD)	80%	\$2.400 millones (aprox. USD 692.416)	36	4
Trabajadores independientes	\$1 billón (aprox. USD)	80%	Hasta 25 salarios mínimos ante intermediarios financieros tradicionales y hasta \$4.5 millones (aprox. USD 1.298) a través de las Fintech.	36	Acordado con intermediario

En julio se lanzaron tres líneas adicionales para sectores que no pudieron reactivar sus actividades y se incorpora como beneficiarios a las grandes empresas:

Línea de garantía	Destino de los recursos	Cupo (pesos)	Cobertura	Monto máximo de crédito (pesos)	Plazo (meses)	Periodo de gracia al capital (meses)
Sectores más afectados Mipymes	Sectores de restaurantes, entretenimiento y alojamiento; para respaldar capital de trabajo	\$1 billón	90%	Desde un monto mínimo de \$21.9 millones (aprox. USD 6.320) hasta \$4.400 millones (aprox. USD 1.2 millones) en valor de crédito	60	12
Gran Empresa	Capital de trabajo e inversión en activos fijos	\$5 billones	80%	Hasta del 12% del ingreso por actividades ordinarias o máximo \$100.000 millones en valor crédito	60	6
Sectores más afectados Gran Empresa	Capital de trabajo e inversión en activos fijos	\$1 billón	90%	\$36.000 millones (aprox. USD 10 millones)	60	12

Línea de crédito EMERGE (FENALCO, Fintech Referencia, Banco Caja Social): la iniciativa fue lanzada en julio 2020 y cuenta con el respaldo de iNNpulsa Colombia y del FNG para otorgar préstamos entre \$1 y \$21.5 millones de pesos (aprox. USD 288-USD 6.205). Esta línea está dirigida a trabajadores independientes (cobertura del 80%) y microempresarios (cobertura del 90%).

Nota. Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19

en América Latina (p.61) por A. Heredia Zurita, 2021, CEPAL

(https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/S2100104_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.)

Marco tecnológico

Díaz, Rodríguez y Espinosa (2019) citan:

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son consideradas un segmento importante para la economía latinoamericana, pues representan más del 90% de las empresas en la región y contribuyen en gran medida a la generación de empleo, dinamizando el crecimiento económico y la innovación (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Banco Interamericano de Desarrollo [BID] & Organización de Estados Americanos [OEA], 2011; Katz & Campos, 2009). Las mipymes mejoran la distribución de los ingresos al interior de los países, ayudan a desconcentrar la producción, fomentan la competencia y conducen a equilibrios más eficientes (Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones [CCIT & Fedesarrollo, 2013). En Colombia, las mipymes corresponden al 99% de las empresas, generan aproximadamente el 37% del pib total, y concentran el 81% de los empleos (CCIT & Fedesarrollo, 2013) (p.46).

“Claramente ha habido una evolución en el uso y acceso de TI por parte de las mipymes colombianas; no obstante, se requiere seguir potenciándolas para mejorar su habilidad para aprovechar estos recursos de TI e incrementar sus beneficios” (Díaz-Pinzón, Rodríguez-Villabona, Espinosa-Moreno, & Peña-Reyes, 2017, como se citó en Díaz, Rodríguez y Espinosa, 2019, p. 46).

Díaz, Rodríguez y Espinosa (2019) citan que:

Sin embargo, la sola implementación de infraestructura de TI no le garantiza a la organización alcanzar ventajas competitivas sostenibles (Bharadwaj, 2000; Bhatt & Grover, 2005; Ion & Andreea, 2008), por lo que las organizaciones deben ir más allá en

el sentido de identificar y aprovechar el papel que desempeñan las TI en aspectos estratégicos como habilitadoras e impulsoras de innovación y diferenciación (Carcary, Doherty, & Thornley, 2015). El desarrollo de otros recursos alrededor de la infraestructura de TI, en asociación con prácticas de gestión y conocimientos técnicos y del negocio, es lo que facilita la generación de valor para las organizaciones (Rodríguez Villabona, Espinosa Moreno, Díaz-Pinzón, & Peña-Reyes, 2013).

La importancia de la TIC radica en su influencia sobre el desempeño financiero de las organizaciones (Ashrafi & Mueller, 2015; Kim, Shin, & Kwon, 2012), la agilidad en los procesos de negocio (Chen et al., 2014; Lu & Rammamurthy, 2011), la competitividad (Ashrafi & Mueller, 2015; Bhatt & Grover, 2005) y la innovación (Lyver & Lu, 2018; Raymond, Uwizeyemungu, Fabi, & St-Pierre, 2018) (p.46).

Hoy día todo gira alrededor de las de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC - TI), así que para que la organización o mipyme pueda estar a la vanguardia debe tener un plan que las incluya en todos los aspectos.

Por eso Díaz, Rodríguez y Espinosa (2019) citan que:

La planeación estratégica de TI es un proceso de alineación entre la estrategia de TI con las metas y objetivos del negocio (Ashrafi & Mueller, 2015), identificando y evaluando las implicaciones de las oportunidades basadas en TI como parte integral en la formulación de la estrategia del negocio (Peppard & Ward, 2004). Adicional a la planeación, los aspectos organizacionales de la TIC involucran rutinas de gestión de TI, como el proceso de decisión de inversión, la coordinación y las rutinas de control de las TI (Kim et al., 2012).

Algunas estrategias para realizar en las mipymes dentro del marco tecnológico para aumentar la rentabilidad, la eficiencia y eficacia, generar más productividad y ser más conocidas son:

En este sentido, la estrategia tecnológica persigue una serie de objetivos entre los que podríamos destacar:

Mejora de los procesos de producción.

Ganar ventaja competitiva.

Generar valor añadido.

Dotar de estrategia competitiva.

Mejoras en la estructura del sector.

Generar una reducción de costes en los procesos.

Adaptación de la empresa al entorno digital.

Desarrollo e innovación en productos y servicios.

Desarrollo de nuevas líneas de negocio.

Así, a continuación, se exponen una serie de estrategias tecnológicas que se pueden aplicar a las mipymes:

Desarrollo de atención al cliente de forma online, mediante la inteligencia artificial (IA).

Sistema de pagos de forma automatizada, como lo es la transferencia bancaria, pago por QR, Nequi, tarjeta de crédito o débito, etc.

Desarrollo de la gestión de los clientes con herramientas como el CRM.

Mecanización y automatización del sistema de producción, en el caso que sea posible.

Análisis de los datos que ofrece nuestra compañía, así como nuestros clientes para una mejor fidelización y priorizar la calidad en el servicio.

Unificación de sistemas y procesos mediante la digitalización.

Desarrollo de canales de venta online, como la página web, el uso de redes sociales, whatsapp, etc.

Según Domínguez, Martínez y Salazar (2018):

Algunos de los beneficios que las tecnologías aportan a las mipymes son: la reducción de costo y tiempo en el proceso de producción o servicios, así como la incrementación de utilidades, como también la apertura de nuevos caminos en el mercado nacional e internacional, por ello las pequeñas y medianas empresas que deciden implementar el uso de las nuevas tendencias tecnológicas, alargan su tiempo de vida, por lo contrario las que deciden rechazarlas son las que tienden a desaparecer en los primeros años de existencia, ya que no cuentan con el equipo necesario que las ayude a optimizar sus recursos. (p.129)

Marco Metodológico

La población de la Fundación Central Mayorista es el centro de abastecimiento agroalimentario más importante del noroccidente colombiano; que alberga en sus 288 mil metros cuadrados, a más de 60 mil personas diarias, 15 mil personas trabajan en la Mayorista, 1.500 comerciantes (distribuidos en 29 bloques construidos), 1200 empresarios aportantes a la FCM, 700 de ellos activos, este último el universo de la población, todos ellos unidos a empleados, trabajadores de carga, dependientes, entre otros.

El enfoque de la investigación, siguiendo a Hernández Sampieri (2003) es mixta de carácter inductivo-deductivo, porque se pueden presentar elementos en el desarrollo multimetódicos de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos, que posteriormente se unifican y se discuten de maneja conjunta con el fin de realizar interpretaciones y llegar a conclusiones que permiten lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio , entonces se busca combinar un enfoque cualitativo desde el punto de vista de revisión de fuente bibliográficas que permite identificar a partir de una riqueza interpretativa y contextualización de fenómenos, la profundización de significados acerca de la Planeación Estratégica como las acciones que se están tomando actualmente para enfrentar los tiempos de crisis, además de un enfoque cuantitativo cuando se realiza la caracterización y el diagnóstico de las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista, fundamentado en la Estadística que permite la aplicación de un proceso deductivo para encontrar resultados generalizados, definidos por la naturaleza compleja del problema de investigación.

Todd, Nerlich y McKeown (2004, como se citó en Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2010,) “señalan que con el enfoque mixto se exploran distintos niveles del problema de estudio. Incluso, podemos evaluar más extensamente las dificultades en

nuestras indagaciones, ubicados en todo el proceso de investigación y en cada una de sus etapas” (p.550).

Así mismo este enfoque permite identificar mayor variedad de datos con un grado de profundidad mayor a partir del mayor grado de multiplicidad de observaciones, que permiten confirmación al contrastar datos cualitativos y cuantitativos, así como el de corroborar o no resultados y descubrimientos que le permiten generar una mayor validez a la investigación.

La diversidad del enfoque mixto permite la obtención de diferentes puntos de vista, incluso divergentes, del problema objeto de estudio.

El diseño de la investigación es un diseño concurrente que implican cuatro condiciones:

Se recaban en paralelo y de forma separada datos cuantitativos y cualitativos.

Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se construye sobre la base del otro análisis.

Los resultados de ambos tipos de análisis no son consolidados en la fase de interpretación de cada método, sino hasta que ambos conjuntos de datos han sido recolectados y analizados de manera separada.

Después de la recolección de los datos e interpretación de resultados de los componentes cuantitativos y cualitativos, se establecen una o varias “metainferencias” que integran los hallazgos, inferencias y conclusiones de ambos métodos y su conexión o mezcla (Onwuegbuzie y Johnson, 2008).

Las técnicas de recolección utilizadas en la investigación desde el punto de vista cualitativo son la observación, la recolección de documentos y materiales y las historias de vida y desde el punto de vista cuantitativo se desarrollarán encuestas que se aplicarán con la

formulación de preguntas cerradas y abiertas y la aplicación de escalas de Likert que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en cinco categorías, manejadas en un contexto de presencialidad, telefónico o vía internet teniendo en cuenta el marco de la pandemia producida por el COVID-19.

El análisis cualitativo implica organizar los datos recogidos, transcribirlos cuando resulta necesario y codificarlos.

El análisis cuantitativo se llevará de manera descriptiva que permitirá identificar la homogeneidad de los datos, acompañado de un análisis multivariado permitirá identificar la posible existencia de relación entre cuales son las estrategias operativas más adecuadas para que las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista puedan enfrentar la crisis socioeconómica generada por la pandemia en la actualidad.

El diagnóstico del estado actual se desarrollará en cuento a dos grandes temas, en el que se encuentran los empresarios que dirigen las MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista, haciendo alusión al impacto de los ingresos a partir de las crisis socioeconómicas, así mismo como el impacto en las operaciones de la empresa.

Teniendo en cuenta que la formulación de estrategias consiste en el desarrollo de una misión y visión, identificación de las amenazas y oportunidades externas a la empresa, así como la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de los objetivos a corto y largo plazos. La implementación es la parte de la acción, la dirección adecuada hará que estas estrategias puedan llevarse a cabo, dichas estrategias deben apoyar a mantener la ventaja competitiva de la empresa, así como la disposición de recursos para ejecutar las estrategias formuladas y en la evaluación, la revisión de los factores internos y externos determinantes en el

cambio de condiciones para que las estrategias sigan funcionando, la medición del desempeño y la formulación y aplicación de acciones correctivas.

La muestra se realizará mediante el sistema de muestreo aleatorio simple debido a que en la industria manufacturera de MIPYMES vinculadas a la Fundación Central Mayorista existen diferentes actividades económicas desarrolladas por estas empresas, pero comparten la clasificación otorgada por la Cámara de Comercio.

El Cálculo de la muestra se llevará de la siguiente manera,

Nomenclatura

n = Tamaño de la muestra.

N = Población. (700 empresas activas)

Z = Nivel de confianza (95%) =1.96

p = Probabilidad de que el evento ocurra (0.5).

q = Probabilidad de que el evento no ocurra (0.5)

e = Error máximo permitido (5%).

Al aplicar la formula se encontró que la muestra total de MIPYMES a encuestar es de 249 de las cuales son pertenecientes a diversos sectores de la economía, la encuesta está dividida en áreas significativas de la empresa y está dirigida a los propietarios, gerentes o directivos con el conocimiento total de la misma de manera que pueda fácilmente identificar sus fortalezas y debilidades para que dé repuesta a cada una de las preguntas que se presentan en la misma.

Análisis de Confiabilidad del Instrumento

Inicialmente el cuestionario fue sometido a medir la viabilidad, el diseño de la encuesta inició con la elaboración de preguntas por parte de cada uno de los integrantes del proyecto con la FCM, estudiantes y docentes, con los conocimientos adquiridos tras la revisión bibliográfica, presentaron varias propuestas individuales que posteriormente fueron revisadas y depuradas para dejar solo las que se consideraron valiosas para los propósitos de la investigación.

Las preguntas seleccionadas se llevaron a un formulario de Google, en el cual también se agregó un encabezado con una política de tratamiento de datos personales para brindar tranquilidad a los participantes en lo relacionado con los manejos de la información recabada.

Para garantizar la calidad de la encuesta, se remitió a un total de 5 docentes investigadores de la UNAD, junto con una rúbrica (Tabla 1) de evaluación del instrumento, con el fin de identificar posibles errores y oportunidades de mejoramiento. Con las respuestas obtenidas de los evaluadores se procedió a la revisión de las recomendaciones y se realizaron los ajustes al instrumento según el criterio de los integrantes del trabajo de grado.

Se estableció que el instrumento sería de buena calidad si cumplía con las siguientes condiciones:

Que el promedio de la nota general obtenida por parte de todos los evaluadores no fuera inferior al 85%.

Que ninguna de las calificaciones obtenidas por parte de los evaluadores fuera inferior al 75%.

Que en ninguno de los comentarios surgieran recomendaciones de cambiar el instrumento en su totalidad o de manera parcial, pero en temas importantes por considerar que no tiene el enfoque adecuado para la investigación.

Que no fuera respondido por la mitad más una de las personas consultadas. Para este punto, el mínimo de las respuestas esperadas era de tres (3) en total, debido a que se solicitó la revisión por parte de cinco (5) docentes investigadores.

El total de respuestas obtenidas fue de 4, lo que equivale a un 80% de participación y representa un éxito en la gestión de la evaluación, pues demostró un marcado interés en el tema por cada uno de los evaluadores (ver tabla 3 y tabla 4).

Tabla 3*Rúbrica de evaluación de la encuesta.*

Criterio considerado	Peso del criterio evaluado	Cumplimiento del criterio evaluado (Califique el % según su criterio)	Observaciones
Calidad de la redacción de las preguntas	20%		
Coherencia de las preguntas con respecto al objetivo del cuestionario	25%		
Facilidad para entender las preguntas	25%		
Extensión del cuestionario	10%		
Facilidad de diligenciamiento del cuestionario	10%		
Orden lógico de las preguntas del cuestionario	10%		
TOTAL	100%		

Nota. Muestra los criterios de evaluación de la encuesta utilizada y las calificaciones otorgadas al cuestionario por parte de los consultados.

Tabla 4*Calificación de la calidad del instrumento.*

Evaluador	Calificación
Alejandra Marín	100%
Ángela Melo	100%
Martha Viviana Zuluaga	99%
Nelson Serna	100%
Hugo Ocampo	No responde
Calificación promedio	99.75%

Nota. Se puede apreciar que las calificaciones obtenidas cumplen para la aprobación de la calidad del instrumento.

En total fueron 3 las recomendaciones recibidas por parte de los evaluadores, aunque todas fueron consideradas, no se aplicaron todos los cambios recomendados. En la tabla 5 se pueden apreciar los comentarios recibidos sobre la encuesta por parte de los evaluadores y el tratamiento que se dio a cada uno.

Tabla 5

Recomendaciones recibidas por parte de los evaluadores.

Evaluador	Pregunta No.	Recomendación	Modificación	Motivo
Alejandra Marín	Todas	Luego de leer las preguntas del instrumento, sugiero agregar otras variables asociadas a la competitividad de las empresas y estrategias que se han implementado para superar la crisis del COVID 19, algunas de ellas se asocian a	Aplicada	Se consideró viable para la encuesta por lo tanto en la modificación de la redacción se incluyeron dichas variables
		Cierre de locales		
		Alianzas con competidores o proveedores		
		Diversificación en el modelo de comercialización		
		Manejo de redes sociales		
		Venta de activos		
Refinanciación de deuda				

	Mejorar y desarrollo de producto.		
	Diversificar su mercado		
	Entre otros aspectos que deben ser incluidos en el instrumento		
Martha Viviana Zuluaga	1 En la pregunta 1 Nivel académico, humildemente sugiero eliminar la palabra incompleta en las opciones primaria y secundaria, ya que puede generar confusión.	Aplicada	Se modificó la redacción de la pregunta para que fuera más clara y precisa

Nota. Comentarios recibidos sobre la encuesta por parte de los evaluadores y el tratamiento que se dio a cada uno.

Análisis de Confiabilidad del Instrumento

Para identificar la confiabilidad de la encuesta se calculó el 10% de la muestra seleccionada, lo que representó un total de 25 personas. Los resultados obtenidos fueron cargados en la herramienta PSPP para determinar el índice de consistencia interna (análisis de Cronbach) que el mencionado software estima, utilizando el método de varianza de los ítems, el cual está regido por la siguiente ecuación:

Ecuación 1

Fórmula para el cálculo de índice de consistencia interna.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} = \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Donde:

α es el índice de consistencia interna

K es el número de ítems analizados (preguntas)

V_i es la varianza de cada ítem

V_t es la varianza total

Tabla 6

Resultados índices de confiabilidad cuestionario de Diagnóstico

Resumen del proceso de casos

N	Porcentaje
25	100,0%
0	,0%
25	100,0%

Estadística de fiabilidad

Alfa de Conbach	N de elementos
,75	13

Estadística de totalidad de Ítems

Escalar la mediana si borra el elemento	Escalar la varianza si se borra el elemento	Escalar la varianza si se borra el elemento	Correlación total-ítem corregida	Alfa de Conbach si se borra el elemento
Pregunta1	25,00	38,42	-,40	,78
Pregunta_1.1	24,60	33,00	,27	,74
Pregunta2	25,04	33,37	,43	,73
Pregunta5	24,08	26,33	,72	,68
Pregunta6	24,56	31,26	,45	,72
Pregunta7	24,08	30,49	,34	,74
Pregunta1sección2	24,08	26,33	,72	,68
Pregunta2Sección2	25,04	33,37	,43	,73
Pregunta6Sección2	23,52	34,43	-,02	,80
Pregunta7Sección2	24,56	31,26	,45	,72
Pregunta8Sección2	24,08	26,33	,72	,68
Pregunta9Sección2	24,56	31,26	,45	,72
Pregunta10Sección2	25,04	33,37	,43	,73

Nota. Índice de confiabilidad para el cuestionario de diagnóstico. Alfa de Cronbach

La confiabilidad en el cuestionario de diagnóstico es del 0,75, siendo buena, por lo cual se puede decir que los instrumento tiene una alta confiabilidad tal como se puede apreciar en la escala (Figura 3).

Figura 3

Escala de Confiabilidad del coeficiente del Alfa de Cronbach



Resultados

En esta fase del proyecto presentamos los resultados del proyecto de investigación. Uno de los resultados es el cuestionario de diagnóstico, el cual se divide en dos, en la primera parte se mide el impacto en los ingresos de las MIPYMES a partir del COVID 19, en la segunda parte se mide el impacto de las operaciones de las MIPYMES. A continuación, presentamos el cuestionario y los resultados de este.

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19

Figura 4

Impacto en los ingresos a partir del COVID19 pregunta 1A

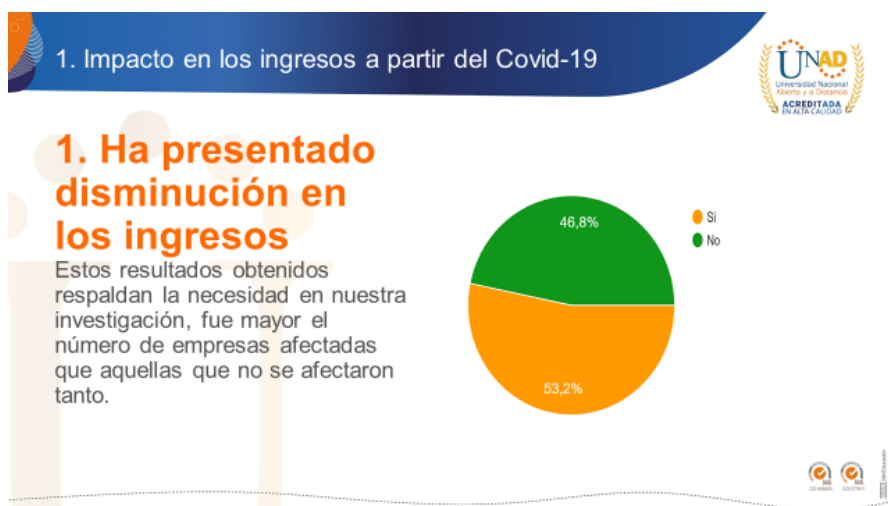


Figura 5

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 1B

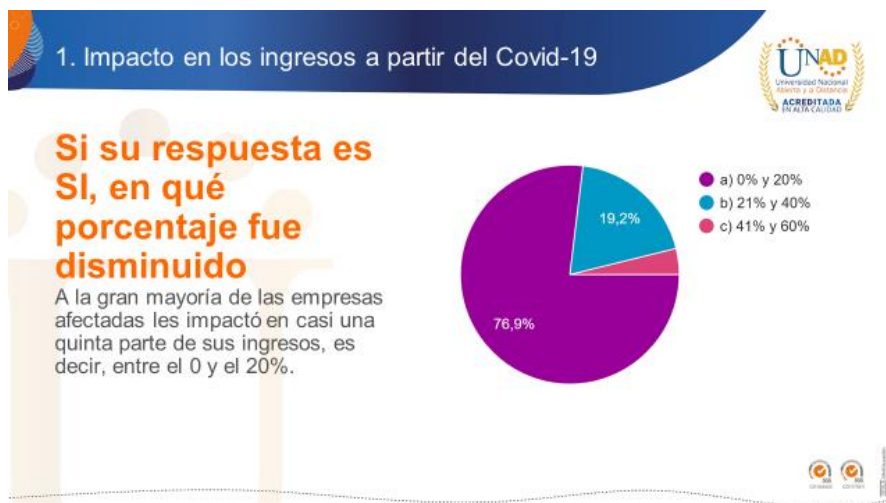


Figura 6

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 2

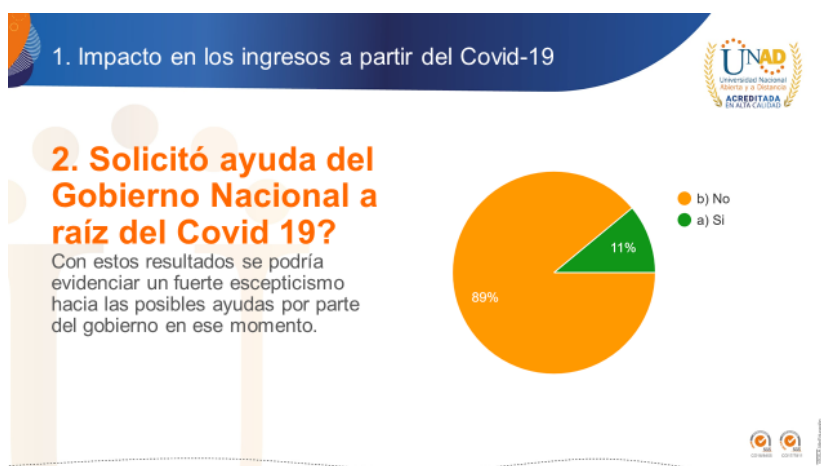


Figura 7

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 3



Figura 8

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 4

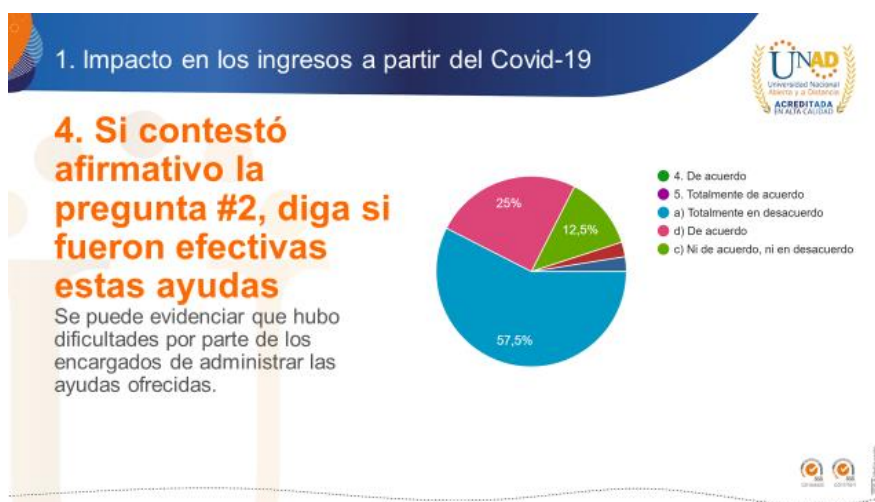


Figura 9

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 5

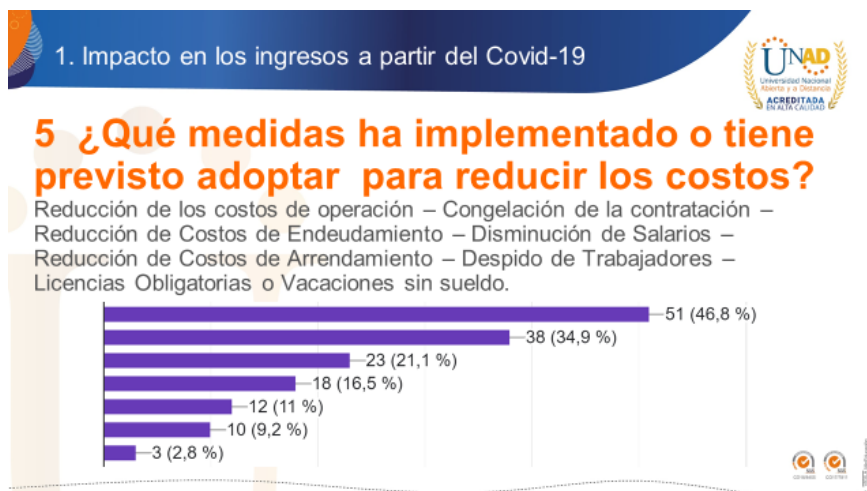


Figura 3

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 6

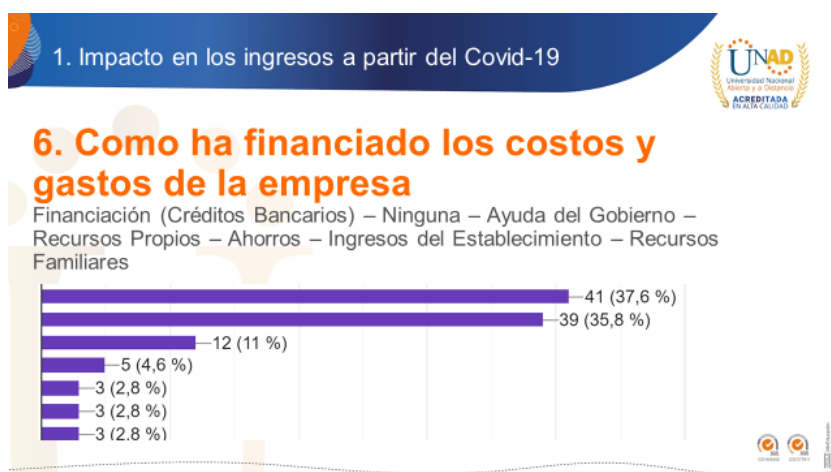
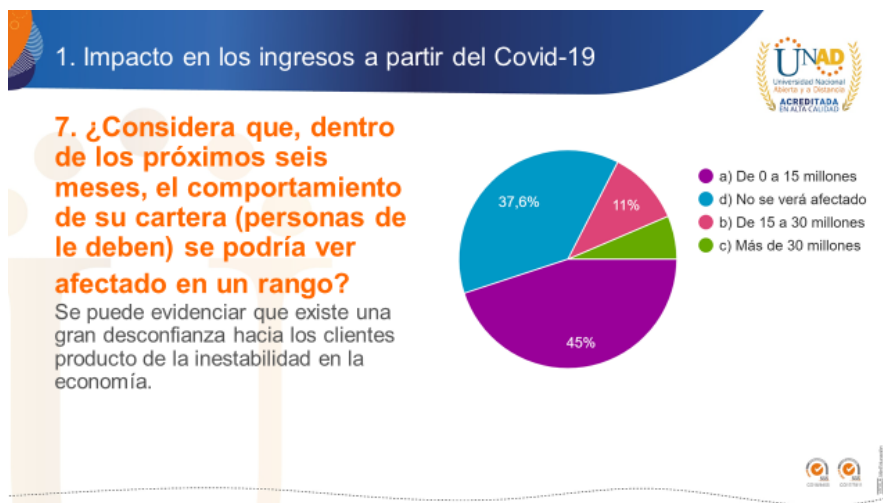


Figura 11

Impacto en los ingresos a partir del COVID 19 pregunta 7



Impacto en las operaciones de la empresa

Figura 4

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 1



Figura 5

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 2

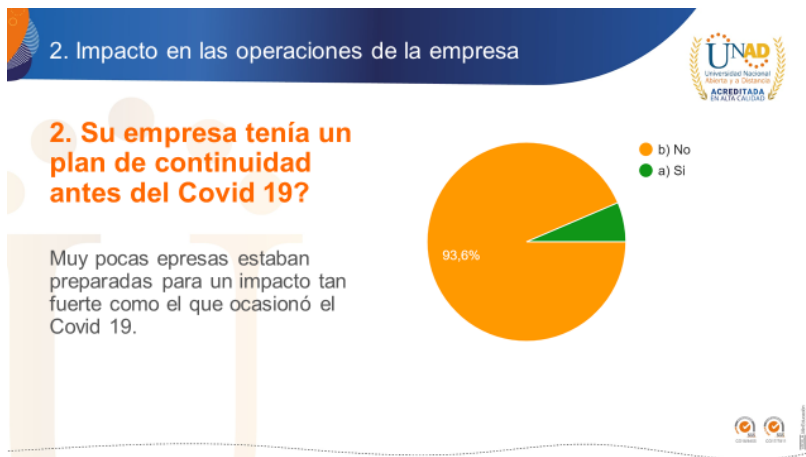


Figura 6

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 3



Figura 7

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 4



Figura 8

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 5

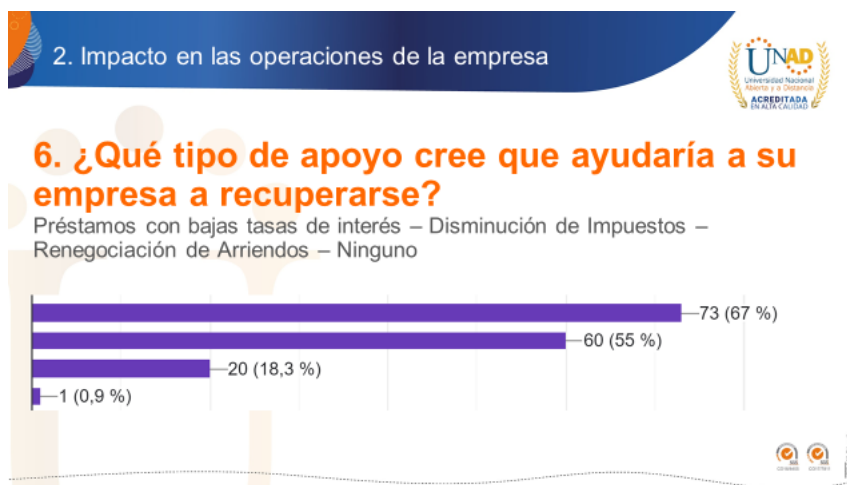


Figura 9

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 6

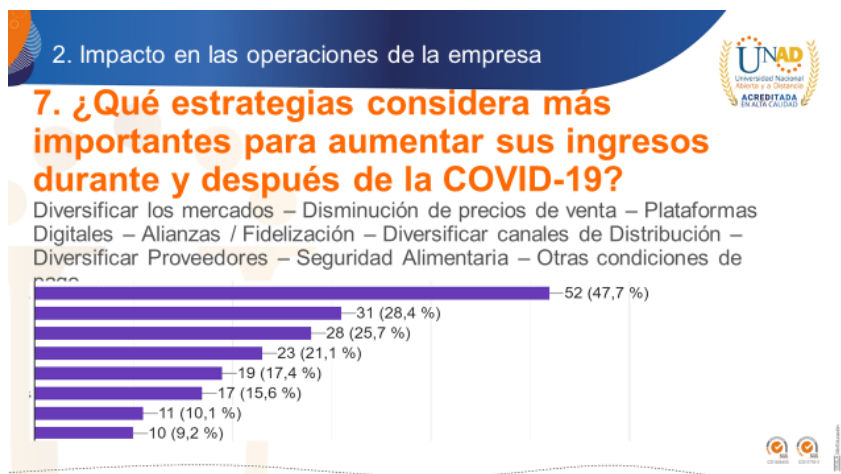


Figura 10

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 7



Figura 11

Impacto en las operaciones de la empresa pregunta 8



Estrategias digitales y operativas

Realización de autodiagnóstico digital: Test de Diagnóstico Digital, este permite conocer el nivel de madurez digital, del comercio y de los ámbitos de digitalización (clientes, Procedimientos internos, desarrollo de nuevos productos y servicios digitales, empleados, Sistemas de Análisis de información) para tener de referencia con otras MIPYMES

Asistencia Técnica y Financiera, enfocada a facilitar la adquisición y usos de herramientas digitales

Desarrollo de proveedores en el ámbito digital para facilitar la articulación vertical entre las MIPYMES y grandes empresas que sean proveedoras.

Disponibilidad de suficientes alimentos de calidad, accesibles y estables en el tiempo. ¿Cómo?, modificando su cantidad de agua, por medio de la Deshidratación, Liofilización

Implementar Diagramas de Proceso y de Flujo como herramienta cuantitativa de la planeación estratégica con el fin de mostrar información de forma concreta y sencilla para

facilitar la comprensión de procesos por parte del lector, sin importar si forma parte de la empresa o es cliente.

Implementar Círculos de Calidad donde participen colaboradores con funciones similares o área de trabajo común, con reuniones periódicas de manera voluntaria, lideradas por un supervisor con el fin de identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con el trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección y si son aprobadas, llevar a cabo su implementación.

Referencias

- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176005>
- Albarracín, E. J. G. (2014). Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia. *Cuadernos de administración*, 30(51), 71-79.
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a08.pdf>
- Andrade Espinoza, S. (2015). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Antón Calahorra, V. (2013) Análisis estratégico de la Empresa “Bodegas Riojanas SA [Tesis de pregrado, Universidad de León]. Repositorio Unileón.
https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2906/71290781G_GADE_septiembre13.pdf
- Asencio Cristóbal, L., González Ascencio, E., & Lozano Robles, M. (2017). El inventario como determinante en la rentabilidad de las distribuidoras farmacéuticas. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 7(13), 231-250.
<https://www.redalyc.org/journal/5045/504551272009/>
- Barra, A. M. (2015). Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena. *Formación universitaria*, 8(3), 03-12.
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062015000300002
- Bonet, J. (2020), El desempleo en la pandemia. *Contextomedia*, <https://contextomedia.com/el-desempleo-en-la-pandemia/>

Brume González, M.J. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios*, 38(51), 20-33.

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

Cárdenas García, J. (2016). Introducción al estudio del derecho. Colección Cultura Jurídica. UNAM, Instituto de Investigaciones Jurídicas.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/7/3260/7.pdf>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones

McGraw-Hill. <https://www.remex-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127->

<Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. McGraw-Hill.

Coll Morales, F. (2020). Estrategia tecnológica. Economipedia.com. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia->

<tecnologica.html#:~:text=La%20estrategia%20tecnol%C3%B3gica%20es%20la,extendid>

<o%20en%20la%20era%20digital>

Coll Morales, F. (2020). *Estrategia tecnológica*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/estrategia-tecnologica.html>

Congreso de la República de Colombia. (1991) Constitución Política de la República de Colombia. Secretaria Senado.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Congreso de la República de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. Secretaría Senado.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html

Congreso de la República de Colombia (1990). Ley 29 de 1990. Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias. Función pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=254>

Congreso de la República de Colombia (1887). Ley 57 de 1887. Código Civil. Vlex.

<https://vlex.com.co/vid/codigo-civil-43010756>

Congreso de la República de Colombia (1990). Ley 344 de 1996. Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones. Secretaría Senado.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0344_1996.html

Congreso de la República de Colombia (2000). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Secretaría Senado.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & gestión, (35), 152-181.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007

- Correa García, J. A., Ramírez Bedoya, L. J., & Castaño Rios, C. E. (2013). Modelo de gestión financiera integral para MIPYMES en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (55), 187–201. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.16343>
- Cortez Enriquez, S. y Ortiz de la Cruz, F. (2017). Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de la calidad del servicio de la empresa Labomni S.A en la ciudad de Guayaquil [Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional de la Universidad de Guayaquil. <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/23979>
- Cultural S.A (1999). Diccionario de Marketing. Cultural S.A
- D.F.L 1 del Ministerio de Justicia de la República de Chile (14 de mayo de 2000). Código Civil. Acnur. <https://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2002/1803.pdf?view=1>
- Díaz Gavilan, Y. (2003). Desarrollo de la imagen institucional del Colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica (periodo 2001) [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio de tesis digitales Cybertesis. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/13864>
- Díaz-Pinzón, B. H., Rodríguez V, M. T., & Espinosa Moreno, J. C (2019). Modelo de capacidad en tecnologías de información en mipymes colombianas. *Innovar*, 29(74), 45-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v29n74.82094>
- Domínguez Virgen, J. E., Martínez Lara, I. D., & Salazar Gómez, J. F. (2018). Integración de Tecnología en las Mipymes. *Revista Ciencia Administrativa*, 5(Número especial)125–138. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2019/01/Vol5-2018-Especial.pdf>

- Fernández, S., Martínez, L. & Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254-279. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932019000100254&lang=es
- Flores Orozco, S. E. (2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en COPROABAS, Jinotega en el Periodo 2010-2013 [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio institucional RIUMA. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/>
- Flórez-Vergara, J. A. & Cleves-Mora, S. K. (2020). El covid-19 en Colombia, un país lleno de contrastes. [Tesis de especialización, Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional UCaC. <https://hdl.handle.net/10983/24618>
- Fuentes Parrales, C. (2010). Empresa y responsabilidad social, análisis conceptual. *Revista de derecho*, (13), 139-184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5973561>
- Gálvez Albarracín, E. (2014). Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las MIPYMES de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 71-79. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225031330008.pdf>
- Gaona-Pardo, J. H. & Zabaleta-Contreras, S. P. (2020). Cómo están afrontando la crisis las empresas colombianas durante el Covid 19. [Tesis de especialización, Trabajo de Grado. Universidad Católica de Colombia]. Repositorio institucional UCaC. <https://hdl.handle.net/10983/24627>
- García, J. A. C., Bedoya, L. J. R. y Ríos, C. E. C. (2013). Modelo de gestión financiera integral para mipymes en Colombia. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (55), 190-194.

Gómez Pulga, J., Vargas Caicedo, J. (2011). Las Mipymes familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad. Universidad Externado de Colombia.

<https://books.google.com.co/books?id=XUGq9BXkUIUC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Gómez, L., Veciana, J. y Urbano, D. (2004). Medidas de apoyo a la creación de empresas en el Caribe colombiano: Análisis de la oferta y la demanda de servicios. *Investigación y Desarrollo*, 12(2), 372-395.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/investigacion/article/view/1078/665>

Heredia Zurita, A. & Dini, M. (2021). Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/S2100104_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, G. & Baptista Lucio, M. (2003) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana.

<https://drive.google.com/file/d/1Fjufmi0oGY4Zs8EajFiAJYNT2qoecH4k/view>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, G. & Baptista Lucio, M. (2010) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana.

<https://jalintonreyes.files.wordpress.com/2013/05/sampieri-5a-edicic3b3n-roberto-et-al-metodologic3ada-de-la-investigac3b3n.pdf>

Lopera, J. K., Velez, V. M., & Ocampo, L. J. (2014). Alternativas de Financiación para las MIPYMES en Colombia. *Adversia*, (14). 1-18.

<https://revistas.udea.edu.co/index.php/adversia/article/view/20900>

Marínez Pedrós, D. & Milla Gutiérrez, P. (2012). La elaboración de un plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Altair. <https://bit.ly/44AQtof>

Malca, O. (2001). Comercio electrónico. Universidad del Pacífico.

<https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/76/AE40.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (5 de junio de 2019). *Decreto 957 del 05 de junio, "por el cual se adiciona el capítulo 13 (Criterios de Clasificación de las Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas) al Título 1 de la Parte 2 del L. Mincit.*

<https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-mediana>

Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. (2017). MinTIC Lanza su estrategia para que las Mipyme entren en la Economía Digital con la inversión de \$47.000 millones. MinTIC. <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19596.html>

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/1126>

Nikulin G. & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de Estudio Región de Atacama-Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 127-144.

<https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>

Núñez F., J. (2020). El rol de las tecnologías de información y comunicación en las MiPyMEs.

Aproximación metodológica Daena: International Journal of Good Conscience, 15(3-A11),1-13. [http://www.spentamexico.org/v15-n3/A11.15\(3\)1-13.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n3/A11.15(3)1-13.pdf)

.Núñez Vaquero, A.(2011). Hans Kelsen: Preface. On Interpretation Estudio Introductorio.

Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad, (1), 173-184.

https://aulavirtual4.unl.edu.ar/pluginfile.php/7570/mod_folder/content/0/Teor%C3%ADa%20pura%20del%20Derecho%20-%20Kelsen.pdf?forcedownload=1

.Núñez Vaquero, A.(2014). Kelsen en la encrucijada: Ciencia jurídica e interpretación del

derecho. Revista Ius et Praxis, 20(2), 415 – 442.

<https://www.scielo.cl/pdf/iusetp/v20n2/art12.pdf>

Peirano, F., y Suarez, D. (2004, septiembre). *Estrategias empresariales de uso y*

aprovechamiento de las TICs por parte de las PyMEs de Argentina en 2004. [Discurso

principal]. Ponencia presentada en el 33 JAIIO, Simposio sobre la Sociedad de la

Información. Universidad Nacional de General Sarmiento: Córdoba, Argentina.

Philip Kotler, K. (2006). Dirección de marketing. Pearson educación

RAE (2011). Diccionario de la Lengua Española, de la Real Academia Española.

<http://www.rae.es/>.

Regalado Hernández, R. (2007). Las Mipymes en Latinoamérica: Estudios e Investigaciones en

la Organización Latinoamericana de Administración. Consejo Iberoamericano de

Administración. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/274/274.pdf>

Rockcontent, (2019). ¿Cómo hacer una planeación estratégica para tu empresa? Rockcontent.

<https://rockcontent.com/es/blog/planeacion-estrategica/>

Romero, R. (2018). Marketing. Editora Palmir

Roncancio, G. (2015). ¿Qué es la planeación estratégica y para qué sirve? Pensemos.

<https://gestion.pensemos.com/que-es-la-planeacion-estrategica-y-para-que-sirve#Que>

Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley

Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 162-171.

<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

Santoreli, P. (2013, Noviembre). *Diversidad e intensidad de los efectos del uso de las TIC en la innovación de productos: evidencia de micro datos chilenos*. [Discurso principal].

Documento presentado en la conferencia UNU-MERIT sobre micro evidencia sobre innovación y desarrollo. Universidad de las Naciones Unidas: Santiago de Chile, Chile.

Steinmueller, E.W. (2002). Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (171), 192-209. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000125500_spa

Thompson, I. (s.f.). Concepto de empresa: Conozca cuál es el concepto de empresa y el cómo aplicarlo en una empresa u organización. Promonegocios.

<https://www.promonegocios.net/empresa/Concepto-de-Empresa-Version-PDF.pdf>

Torrecilla, J. (2013). Las estrategias operativas de la empresa: el tiempo como factor competitivo. *Economía industrial*, (330), 71-80.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140165>

Velázquez Campozano, M., Castillo García, P. y Sambrano Saavedra, M. (2016). Planificación estratégica de tecnologías de la información y comunicación. *Dominio de la Ciencias*, 2(4), 560-570. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5802866.pdf> .

Zabala Salazar, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://books.google.com.co/books?id=XW1kXEr1jlwC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>