

Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las MIPYMES



Compilador:
Camilo José Peña Lapeira

Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes

Compilador
Camilo José Peña Lapeira



Presidente del Consejo de Fundadores
Padre Diego Jaramillo Cuartas, cjm

Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO
Padre Harold de Jesús Castilla Devoz, cjm

Vicerrectora general académica
Marelen Castillo Torres

Directora General de Publicaciones
Rocío del Pilar Montoya Chacón

Vicerrectora Regional Bogotá Sur
Amparo Cubillos Flórez

Director académico de la Vicerrectoría Bogotá Sur
César Augusto Herrera

Director de Investigación de la Vicerrectoría Bogotá Sur
César Augusto Aguirre León

Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes

Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes / Jenny Alexandra Segura Osuna, Manuel Ricardo Rey Romero, Leydy Johana Hernández Viveros...[y otros 4.]; compilador Camilo José Peña Lapeira. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, 2020.

ISBN: 978-958-763-412-9

248 p.: il.

1. Cambio organizacional -- Estudio de casos 2. Pequeña y mediana empresa – Finanzas 3. Planificación Estratégica 4. Efectividad organizacional -- Estudio de casos i. Rey Romero, Manuel Ricardo ii. Hernández Viveros, Leydy Johana

iii. Pereira Bolaños, Cliden Amanda iv. Murcia Rodríguez, Jennifer Catalina

v. Castro Ardila, Fabio Enrique vi. Peña Lapeira, Camilo José (Compilador)

CDD: 658.402 M63j BRGH Registro Catálogo UNIMINUTO No. 99561

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib99561>

Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes

©Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO, Bogotá, 2020

ISBN: 978-958-763-412-9

Compilador

Camilo José Peña Lapeira

Autores

Jenny Alexandra Segura Osuna

Manuel Ricardo Rey Romero

Leydy Johana Hernández Viveros

Cliden Amanda Pereira Bolaños

Jennifer Catalina Murcia Rodríguez

Fabio Enrique Castro Ardila

Camilo José Peña Lapeira

Corrección de estilo

Héctor Gómez

Diseño, Diagramación e Imagen de portada

Andrea Sarmiento Bohórquez

Impreso por:

Xpress Estudio Gráfico y Digital S.A.S.

NIT. 800.176.618-9

Impreso en Colombia – *Printed in Colombia*

Primera edición: Bogotá D.C., febrero de 2020

200 ejemplares

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO

Centro Editorial UNIMINUTO, Calle 81 B No. 72B-70 Edificio B, Bogotá, D.C.

Teléfono: (571) 291 6520, extensión 6012

Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Todos los capítulos publicados en este libro son seleccionados por el Comité Editorial de acuerdo con criterios establecidos. Están protegidos por el Registro de Propiedad Intelectual. Los conceptos expresados en los capítulos competen a sus autores. Son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. Se autoriza su reproducción parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales.

Contenido

Introducción	13
Modelo de educación financiera para mipymes	
Autor: Jenny Alexandra Segura Osuna	
Introducción	19
Importancia de las mipymes y su buen funcionamiento a nivel agregado	20
Educación y educación financiera	24
Importancia de la educación financiera en las mipymes	26
Contenido de temas sugeridos en educación financiera para las mipymes	29
Conclusiones	43
Referencias	44
El impacto del consultorio contable y empresarial en la gestión de las organizaciones	49
Autor: Manuel Ricardo Rey Romero	
Introducción	51
Contextualización de los servicios de consultoría en las mipymes	52
Los servicios de consultorio empresarial y contable	57
Áreas de impacto de la consultoría en las mipymes	61
Incidencia de la consultoría en la gestión organizacional	66
Conclusiones	72
Referencias	73
Gestión de proveedores para pequeñas y medianas empresas – pymes	75
Autor: Leydy Johana Hernández Viveros	
Introducción	77
El proceso de decisión	78
Herramientas del proceso de toma de decisión.	86
Mapa modelo para la gestión de proveedores en las pymes	91
Criterios de selección	93
Proceso: jerarquización – priorización – selección	94
Conclusiones	98
Referencias	99

Guía metodológica para la gestión contable en las micro, pequeñas y medianas empresas	101
Autor: Cliden Amanda Pereira Bolaños	
Introducción	103
Conceptualización de la gestión contable	104
Contextualización de la problemática de la gestión contable en las mipymes	105
Como mejorar la gestión contable en las mipymes	108
Desarrollo y proyección de las mipymes a partir de la consultoría empresarial y contable	111
Estructura de la guía metodológica de consultoría contable	114
Conclusiones	126
Referencias	127
Gestión tecnológica empresarial	131
Autor: Jennifer Catalina Murcia Rodríguez	
Introducción	133
Direccionamiento de la gestión tecnológica	134
Mercado y tecnología	137
<i>Marketing</i> digital	142
Innovación empresarial	144
Innovación tecnológica	146
Tecnologías de la información y comunicación (TIC)	148
Algunos ejemplos de innovación TIC	152
Inclusión digital en las empresas	152
Economía digital	154
Transformación digital en las empresas	156
Estrategias digitales para proyectar los negocios	157
Conclusiones	161
Referencias	162
Canales de apoyo al emprendimiento	165
Autor: Fabio Enrique Castro Ardila	167
Introducción	167
Ecosistemas de emprendimiento	167
Instrumentos de financiamiento al emprendimiento	186
Conclusiones	197
Referencias	199

La gestión y apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales	205
Autor: Camilo Jose Peña Lapeira	205
Introducción	207
Las incubadoras de emprendimiento	208
El siguiente escalón, las aceleradoras de emprendimiento	217
La industria creativa y la economía naranja	221
Asociaciones para el emprendimiento	227
Entidades que ayudan al desarrollo del emprendedor en Colombia	229
Conclusiones	233
Referencias	234
Apéndice 1	237
Apéndice 2	239
Apéndice 3	243

Índice de Tablas

Tabla 1.1.	<i>Programas y entidades de apoyo a las mipymes creadas por el Ministerio de Comercio de Colombia</i>	22
Tabla 1.2.	<i>Clasificación de las empresas en Colombia, según su tamaño (Ley 590 del 2000)</i>	23
Tabla 1.3.	<i>Clasificación de las empresas en algunos países de América Latina</i>	23
Tabla 1.4.	<i>Contenido en el área de nivelación e introducción</i>	29
Tabla 1.5.	<i>Contenido en el área de matemáticas financieras</i>	32
Tabla 1.6.	<i>Opciones de inversión para las mipymes</i>	36
Tabla 1.7.	<i>Normatividad para la defensa del consumidor financiero por país</i>	42
Tabla 2.1.	<i>Dificultades financieras de las pymes en Latinoamérica</i>	54
Tabla 2.2.	<i>Hallazgos y acciones de mejoramiento por sectores económicos</i>	55
Tabla 2.3.	<i>Las acciones de mejoramiento por tamaño de empresa y por sector</i>	56
Tabla 2.4.	<i>Aspectos para tener en cuenta en la consultoría empresarial y contable</i>	59
Tabla 2.5.	<i>Recomendaciones para las empresas objeto de consultoría</i>	60
Tabla 2.6.	<i>Áreas de intervención e impacto de la consultoría</i>	63
Tabla 2.7.	<i>Interrogantes claves para procesos de consultoría</i>	70
Tabla 4.1.	<i>Clasificación de micro, medianas y pequeñas empresas</i>	106
Tabla 4.2.	<i>Principales obstáculos de las mipymes en el mundo</i>	107
Tabla 4.3.	<i>Principal restricción según el tamaño de la empresa y grupo de ingresos del país</i>	108
Tabla 4.4.	<i>Estructura externa de una guía</i>	114
Tabla 4.5.	<i>Cronograma de actividades consultoría</i>	117
Tabla 4.6.	<i>Manejo de proveedores</i>	118
Tabla 4.7.	<i>Facturación</i>	119
Tabla 4.8.	<i>Manejo de cheques</i>	120
Tabla 4.9.	<i>Manejo de caja menor</i>	121
Tabla 4.10.	<i>Manejo de efectivo</i>	122

Tabla 4.10.	<i>Manejo de efectivo</i>	122
Tabla 4.12.	<i>Contabilidad</i>	123
Tabla 5.1.	<i>Empresas innovadoras colombianas, como ejemplo para las pymes</i>	145
Tabla 6.1.	<i>Marco legal del emprendimiento en Colombia</i>	168
Tabla 6.2.	<i>Relación beneficio-coste de la formalidad</i>	169
Tabla 6.3.	<i>Categorías de emprendimiento</i>	171
Tabla 6.4.	<i>Supervivencia empresarial</i>	171
Tabla 6.5.	<i>Atributos de los ecosistemas emprendedores</i>	174
Tabla 6.6.	<i>Ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia</i>	175
Tabla 6.7.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá</i>	175
Tabla 6.8.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento Norte</i>	177
Tabla 6.9.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento Centro-Oriente</i>	180
Tabla 6.10.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento Centro-Occidente</i>	182
Tabla 6.11.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento Sur-Occidente</i>	183
Tabla 6.12.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento Sur-Oriente</i>	184
Tabla 6.13.	<i>Ecosistema regional de emprendimiento Oriente</i>	185
Tabla 6.14.	<i>Clasificación de los inversionistas ángeles</i>	189
Tabla 6.15.	<i>Clasificación de las redes de inversionistas ángeles</i>	190
Tabla 6.16.	<i>Redes de inversionistas ángeles en Colombia</i>	191
Tabla 6.17.	<i>Tipos de crowdfunding</i>	193
Tabla 6.18.	<i>Tipos de cooperación internacional</i>	195
Tabla 6.19.	<i>Fondos de Cooperación Internacional</i>	196
Tabla 7.1.	<i>Incubadoras de emprendimiento activas en Colombia</i>	213
Tabla 7.2.	<i>Clasificación de las aceleradoras</i>	218
Tabla 7.3.	<i>Aceleradoras de emprendimiento activas en Colombia</i>	220
Tabla 7.4.	<i>Actividades relacionadas con la economía naranja</i>	223
Tabla 7.5.	<i>Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia</i>	229

Índice de Figuras

Figura 1.1.	<i>Contenido y ruta de temas en educación financiera para las mipymes</i>	20
Figura 1.2.	<i>Profundización financiera, respecto a los depósitos como proporción del PIB</i>	26
Figura 1.3.	<i>Profundización financiera, respecto a los créditos como proporción del PIB</i>	27
Figura 1.4.	<i>Valor del dinero en el tiempo y las posibles conversiones</i>	31
Figura 1.5.	<i>Funcionamiento básico del sistema financiero</i>	33
Figura 1.6.	<i>Círculo vicioso de la pobreza</i>	34
Figura 1.7.	<i>Factores que afectan los resultados económicos en las pymes</i>	37
Figura 1.8.	<i>Definición de riesgos según la Superintendencia Financiera</i>	40
Figura 1.9.	<i>Principios de la protección al consumidor financiero según la ley 1328 del 2009</i>	41
Figura 2.1.	<i>¿Qué requiero?, ocho preguntas claves</i>	63
Figura 2.2.	<i>Áreas de Impacto de la consultoría</i>	64
Figura 2.3.	<i>Resultados esperados</i>	66
Figura 2.4.	<i>Balanza de la consultoría</i>	69
Figura 2.5.	<i>Expectativas de la consultoría en la gestión</i>	71
Figura 3.1.	<i>Evaluación multicriterio</i>	79
Figura 3.2.	<i>Elementos de complejidad en los procesos de decisión multicriterio</i>	82
Figura 3.3.	<i>Estrategia para la selección de proveedores</i>	85
Figura 3.4.	<i>Proceso Analítico Jerárquico.</i>	87
Figura 3.5.	<i>Ciclo PHVA para la selección de proveedores</i>	91
Figura 3.6	<i>Mapa modelo de la gestión en la selección de los proveedores</i>	95
Figura 3.7.	<i>Matriz de comparación de preguntas cuantitativas</i>	96
Figura 3.8.	<i>Matriz de comparación preguntas cualitativas</i>	97
Figura 4.1.	<i>Servicios de la consultoría de empresas</i>	111
Figura 4.2.	<i>Procedimiento de consultoría de empresas</i>	116
Figura 5.1.	<i>Pilares para el desarrollo de la gestión tecnológica</i>	134

Figura 5.2.	<i>Funciones gerenciales para la gestión tecnológica</i>	135
Figura 5.3.	<i>Aspectos de gestión necesarios para el avance tecnológico</i>	136
Figura 5.4.	<i>Tecnologías para las empresas.</i>	138
Figura 5.5.	<i>Tecnologías blandas</i>	139
Figura 5.6.	<i>Tecnologías duras y tecnologías flexibles</i>	140
Figura 5.7.	<i>Tecnologías fijas</i>	141
Figura 5.8.	<i>Herramientas TIC</i>	141
Figura 5.9.	<i>Las 4F del marketing digital</i>	143
Figura 5.10.	<i>Modelo de negocio en internet</i>	144
Figura 5.11.	<i>Ejes de estudio para la innovación</i>	146
Figura 5.12.	<i>Factores para determinar innovación en las empresas</i>	148
Figura 5.13.	<i>Incorporación de las tic en empresas colombianas</i>	149
Figura 5.14.	<i>Sector de microempresas haciendo uso de las TIC para sus respectivas actividades económicas</i>	150
Figura 5.15.	<i>Ejemplos de innovación y el impacto de los cambios por medio de las TIC</i>	152
Figura 5.16.	<i>Sectores para el desarrollo de una economía digital</i>	155
Figura 5.17.	<i>Criterios de análisis para segmentar el mercado digital</i>	157
Figura 5.18.	<i>Estrategias digitales</i>	158
Figura 5.19.	<i>Redes sociales como estrategia digital empresarial</i>	160
Figura 6.1.	<i>Ciclo del proceso emprendedor</i>	170
Figura 6.2.	<i>Dominios del ecosistema de emprendimiento</i>	173
Figura 6.3.	<i>Estructura de financiamiento para el emprendimiento y la innovación en Colombia</i>	187
Figura 6.4.	<i>Mejores condiciones de financiamiento para empresas jóvenes</i>	188
Figura 6.5.	<i>Esquema de funcionamiento de una red</i>	190
Figura 6.6.	<i>Mecanismos financiación de una empresa, según su etapa de desarrollo</i>	192
Figura 6.7.	<i>Ecosistema Fintech de Colombia</i>	194
Figura 6.8.	<i>Relación sector privado - cooperantes</i>	195
Figura 7.1.	<i>Etapas del proceso de incubación empresarial</i>	210
Figura 7.2.	<i>Casos exitosos de empresas que han pasado por incubadoras de emprendimiento</i>	212
Figura 7.3.	<i>Participantes del proceso de aceleración</i>	218
Figura 7.4.	<i>Casos exitosos de empresas que han pasado por aceleradoras de emprendimiento</i>	219
Figura 7.5.	<i>Cooperativas de apoyo al emprendimiento</i>	227

Introducción

El avance acelerado de los mercados y de la economía a nivel mundial ha obligado a los países considerados en vía de desarrollo a dar un giro trascendental, no solo en sus políticas frente al apoyo que se le da al emprendimiento y el empresarismo, sino, también, a abrir diferentes espacios de socialización, concertación y debate en torno a las dificultades que presentan los diferentes sectores de la economía, y cómo estas pueden ser atendidas para no quedarse rezagadas y seguir el ritmo que las dinámicas actuales imponen.

Uno de estos problemas está relacionado con la educación financiera, vista como una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de las micro, pequeñas y medianas empresas, también conocidas como mipymes, ya que les permite tomar decisiones a partir de información que tienen, para que, a la vez, les permita durar más tiempo compitiendo en el mercado y tener mayores probabilidades de expansión de sus actividades económicas. Todo esto, en el largo plazo, aporta al crecimiento económico del país, teniendo en cuenta que cerca del 95 % del total de empresas del país se clasifican como mipymes y generan gran cantidad de puestos de trabajo formales, que aportan a la disminución de los niveles de pobreza, por lo cual, los gobiernos de muchas naciones, incluyendo los de América Latina, están llevando a cabo programas para monitorear los niveles y propender por la ampliación de la cobertura en educación financiera, especialmente, en aquellos agentes económicos menos favorecidos, por medio del apoyo de instituciones como los bancos centrales u organismos internacionales, ejemplo de esto es la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a nivel continental, y, a nivel internacional, está la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD).

La oferta y prestación de servicios de consultoría contable y empresarial en la gestión de las organizaciones constituye un aporte significativo al crecimiento, desarrollo y proyección de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como, el atender la diversidad de sus problemáticas y necesidades, no solo en temas de formación y capacitación, sino de desarrollo organizacional integral. Identificar las necesidades de las mipymes, como insumo para generar alternativas de solución a la gestión de las áreas funcionales de una empresa, se convierte en un imperativo de las ciencias administrativas con miras a contribuir, desde la caracterización organizacional a la competitividad de entornos cambiantes y adaptables de la sociedad del

conocimiento, como parte de un nuevo reto empresarial. Las tendencias de los negocios exigirán cada día organizaciones productivas y alineadas a procesos administrativos eficientes y prospectivos.

La gestión de procesos empresariales es una fuente primaria dentro de las organizaciones, a la hora de destacarse entre cada nicho de mercado, cuando una empresa no tiene una gestión de procesos adecuada, no cuenta con una gestión empresarial sana e incurre en falencias que a lo largo de su existencia empresarial, además puede perjudicar el desempeño de cada una de las áreas que hacen parte de la organización. Bajo el contexto de las pymes es mucho más importante que, sin importar el tamaño, éstas logren encontrar el punto indicado a la hora de realizar su gestión de procesos, utilizando la tecnología que, a la vanguardia de la evolución, se maneja y aplica a la mipyme, con el fin de sobresalir en el mercado competitivo, punto neurálgico que aqueja a cada una de las empresas en la actualidad. Dentro de la gestión de procesos empresariales, se resalta aquel proceso que cada compañía realiza para gestionar los proveedores que hacen parte fundamental para un correcto funcionamiento empresarial, de esta manera, se logra involucrar no solo la tecnología moderna para realizar procesos más efectivos, sino, además se destaca, su funcionalidad en no solo una área o departamento de la organización, puesto que se busca que cada vez la gestión empresarial sea competitiva.

La gestión empresarial es necesaria para el logro de los planes, programas, metas y objetivos de las organizaciones, esto se lleva a cabo por medio de acciones tendientes al desarrollo de las actividades que conllevan a la planeación, organización, dirección y control de los procesos que se desarrollan en todas las áreas. La gestión se debe realizar desde todas las áreas de la empresa, como un cuerpo que se alimenta y debe nutrir a los todos órganos, para el normal funcionamiento de la actividad económica de la empresa. La gestión administrativa es un proceso que articula todas las funciones de las áreas en diferentes aspectos (económico, contable, humano y financiero), con el propósito de proyectar la organización como ente económico rentable y sostenible en el tiempo; asimismo, la gestión contable y financiera resulta de gran importancia para las mipymes porque puede ayudar a los dueños y administradores a tomar decisiones.

La gestión tecnológica es un proceso importante para las empresas porque permite hacer un estudio y análisis de las tecnologías más adecuadas, obviamente según el tipo de organización y actividad económica. La gestión es saber administrarla, evaluarla y determinar los recursos necesarios para implementar, usar y conservar las tecnologías hasta el límite de su vida útil, pero no sólo son tecnologías los dispositivos, equipos o maquinarias, es también el capital humano con sus respectivas competencias y habilidades para generar innovación en la propuesta de mejora o actualizaciones en la prestación de servicios o fabricación de productos. Es por esto que, las pymes deben conocer los diferentes tecnologías desde las blandas, pasando por las duras hasta las flexibles, de esta manera pueden definir la que nece-

sitan, con el fin de aportándoles rentabilidad, aprovechamiento de recursos, contribución con el ambiente, garantía en la calidad y posicionamiento en el mercado.

Las iniciativas emprendedoras son una fuente fundamental de la innovación y la competitividad, estas conllevan al desarrollo económico y social, impactando los sectores económicos, grupos de interés y la sociedad en general. Estas iniciativas pueden darse por necesidades de los individuos u oportunidades que visualizan los emprendedores. Actualmente, el emprendimiento juega un papel muy importante en la dinámica de la economía, como la colombiana, y en el desarrollo de sus regiones, ya que trae consigo la creación de nuevas empresas e incidencia en la productividad, a través de la generación de ingresos, nuevos empleos, participación en nuevos mercados y mejoramiento de procesos, que, finalmente, se van a ver reflejados en las mejoras de las condiciones de los emprendedores, de sus familias y del crecimiento económico del país.

Para apoyar estas iniciativas emprendedoras existen una serie de entidades y organismos tanto a nivel nacional como a nivel internacional, que ponen al servicio de estas su experiencia e infraestructura en diferentes campos como: el marketing, el financiero, el administrativo, el tecnológico y el humano, en pro del desarrollo y potencialización de estas empresas en los diferentes sectores de la economía, con los principales objetivos de mejorar su competitividad, ayudar a la penetración en otros mercados y aumentar las esperanzas de permanencia o vigencia en el mercado. Es por lo que, a través de las propuestas que se expresan en los capítulos que se presentan a continuación, se muestran diferentes estrategias, caminos y consejos a seguir con miras a mejorar la gestión organizacional y financiera en las mipymes.

Modelo de educación financiera para mipymes

A financial literacy model for MSMEs

Jenny Alexandra Segura Osuna

Resumen

En la gestión de las mipymes, el tema financiero y económico es importante a la hora de tomar decisiones en los aspectos relacionados con el manejo de los recursos financieros empresariales, por lo cual, en este capítulo se presenta un programa de educación financiera diseñado para directivos y demás empleados que tengan insuficiencia en este campo de conocimiento y que deseen adquirirlo. Para ello, primero se destacará la importancia a nivel económico y productivo de estas empresas para la economía y la sociedad, y luego, se presentarán las temáticas del programa en educación financiera sugerido para las mipymes: módulo nivelatorio, generalidades de matemáticas financieras, sistema financiero, ahorro e inversión, microcréditos e inclusión financiera, uso de presupuesto, riesgos financieros y la defensa del consumidor financiero.

Palabras clave: ahorro, educación financiera, inclusión financiera, inversión, microfinanzas.

Abstract

In the management of MSMEs the financial and economic issue is important, when making decisions in the aspects related to the management of corporate financial resources, which is why, this chapter presents a financial literacy program designed for managers and other employees who have inadequacy in this field of knowledge and wish to acquire it. To do this, the importance of these companies for the economy and society will be highlighted at an economic and productive level, and then the topics of the program in financial education suggested for MSMEs will be presented: level module, generalities of financial mathematics, financial system, savings and investment, microcredits and financial inclusion, use of budget, financial risks and the defense of the financial consumer.

Keywords: financial inclusion, financial literacy, investment, microfinance, saving.

Perfil del autor/ Author's profile

Jenny Alexandra Segura Osuna

Magíster en Economía de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, economista de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Docente investigador del programa Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

Correo electrónico: jenny.segura@uniminuto.edu

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

APA

Segura, J. (2020). Modelo de educación financiera para mipymes. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 17-47). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Segura Osuna, Jenny Alexandra. "Modelo de educación financiera para mipymes", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 17-47. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Segura Osuna, Jenny Alexandra. "Modelo de educación financiera para mipymes". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña-Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020. 17-47. Impreso.

Modelo en educación financiera para mipymes

Jenny Alexandra Segura Osuna

Introducción

La mayoría de las empresas que son creadas nacen con un limitado número de empleados y de recursos económicos (generalmente son empresas familiares), producto de una idea de emprendimiento. Estas unidades económicas muchas veces no tienen el suficiente conocimiento en materia administrativa, económica, financiera, logística, legal y tecnológica que les permita crecer y mantenerse competitivamente en el mercado a largo plazo. Este problema ya los gobiernos, a nivel internacional, han identificado y creado programas y entidades que buscan apoyar a las mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), cuyo tamaño viene definido por la reglamentación de cada país.

Con respecto a la educación financiera, en la actualidad, los empresarios de las mipymes tienen acceso a ella de forma gratuita, a través de diferentes medios y programas especialmente diseñados para esto; sin embargo, estudios realizados en Colombia y en otros países de América Latina han demostrado que existen deficiencias que impactan negativamente en la administración, en el correcto funcionamiento y en la estabilidad financiera, especialmente, en aquellas empresas de menor tamaño que, también, son las de mayor cantidad registradas en los países, y son las que generan gran cantidad de puestos de trabajo y contribuyen significativamente al producto interno bruto (PIB).

Dini y Stumpo (2018) señalan que, a nivel de los países de Latinoamérica, se debe llevar a cabo conjuntamente una transformación de los sistemas productivos desde una perspectiva regional, teniendo en cuenta que hay situaciones y necesidades en común que se pueden enfrentar mediante el fomento y el apoyo a este tipo de empresas o la formulación de políticas en pro de su supervivencia en los mercados, entre otras estrategias; además que, permitan que haya más visibilidad y apoyo en redes a las que se puedan registrar y tener acceso las mipymes, esto en cuanto a nivel local.

La educación financiera es una de esas herramientas de apoyo para las mipymes, por eso a continuación, en la figura 1.1, se presenta una posible estructura en cuanto a los temas y el orden del contenido del programa de educación financiera aquí sugerido, para este tipo de empresas.

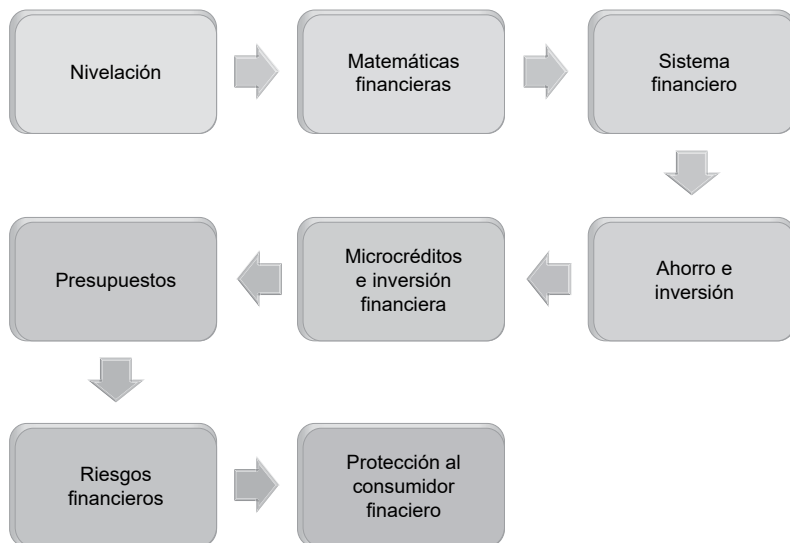


Figura 1.1. Contenido y ruta de temas en educación financiera para las mipymes

Fuente: elaboración propia.

Importancia de las mipymes y su buen funcionamiento a nivel agregado

Diferentes autores han destacado la importancia que tienen las mipymes a nivel económico, ya que éstas representan más del 95 % del total de las empresas en países de América Latina, como Ecuador, Colombia, México, Venezuela, entre otros. Asimismo, se evidencia que las mipymes son fuente de crecimiento económico y generan gran cantidad de puestos de trabajo formales, pero no cuentan con el suficiente nivel de educación financiera que les permita permanecer más tiempo en el mercado y obtener mejores utilidades, así como mayores posibilidades de expansión.

Para el caso de Venezuela, Parra y La Madriz (2017) encuentran que, en este país, la falta de educación financiera y económica para las pymes ha hecho que las empresas se hayan visto afectadas, dadas las condiciones económicas que se han venido dando en dicho país desde el 2012, además los autores presentan la temática del presupuesto como una importante herramienta de gestión financiera en las pymes que se han constituido como empresas familiares. Asimismo, ellos identifican algunas de las falencias de tipo administrativo que no dejan que estas empresas tengan un mejor desempeño y mejores resultados económicos, entre ellas la falta de planeación y previsión.

Leucona (2016), por otro lado, expone el caso de México, e indica que pese al poco grado de inclusión financiera evidenciada años antes de la publicación, el gobierno y algunas institu-

ciones del sistema financiero de este país han hecho el esfuerzo para mejorar indicadores de cobertura, calidad, educación financiera, así como, la disminución de los niveles de exclusión voluntaria e informalidad, ya que esto no deja que las mipymes tengan mejores resultados económicos, con lo cual en general, todo el país se ve afectado dado su peso en la participación el producto interno bruto de México. Consientes de esto, las autoridades han tomado medidas que están beneficiando a los consumidores financieros, especialmente a los de las micro, pequeñas y medianas empresas. Lo anterior, también se está intentando hacer en Colombia y otros países de América Latina, según indica el Banco de Desarrollo de América Latina (2013).

Peñarreta, García y Armas (2019), en el estudio que realizan del tema de inclusión financiera de pymes para Ecuador y México, encuentran que, pese a que en los últimos años estas empresas en dichos países han tenido mayores oportunidades de acceso a crédito en el sector financiero formal, aún falta mayor cobertura en educación financiera para que este indicador de inclusión sea mayor, posibilitando generar mayores oportunidades de expansión para las empresas y el resto de la economía, al reducir los costos financieros. Cuando hay un incremento de los canales de acceso a la financiación bancaria beneficia a las empresas, pero que, en comparación con algunos de los países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sigue siendo alto el grado de exclusión en América Latina. Esto último también aplica en Colombia, según lo señala Zuleta (2017).

A nivel de Latinoamérica, Roa (2013) destaca que Colombia, Brasil y México en su momento fueron pioneros en cuanto a su interés por incrementar el acceso a programas en educación financiera y de servicios financieros, por lo que implementaron la publicación de informes anuales con estadísticas del grado de inclusión financiera, con el fin de mirar la evolución de los indicadores de acceso.

Para el caso específico de Colombia, cerca del 81 % de los empleos formales son generados por las mipymes, y su participación en el producto interno bruto del país es de 40 %, según lo expresa la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (2018), a nivel nacional, las mipymes representan el 96.4 % del total de las unidades empresariales, lo que las convierte en el motor de la actividad económica y principal fuente de ingresos y de generador de puestos de trabajo en el país. Los gobiernos a nivel internacional consientes de esto, han creado normas, herramientas e instituciones que buscan apoyar e incentivar las actividades de las empresas; en el caso de Colombia, una de las instituciones que ha apoyado la actividad empresarial es el Ministerio Industria, Turismo y Comercio de Colombia (2019) que tiene programas y entidades especializados en apoyar las mipymes en materia de emprendimiento, innovación, expansión, entre otros aspectos. Estos son resumidos como se muestra a continuación en la tabla 1.1:

Tabla 1.1. Programas y entidades de apoyo a las mipymes creadas por el Ministerio de Comercio de Colombia

Programa/ Entidad	Objetivo
Formalización empresarial	Este programa se enfoca en que las empresas cumplan con todos los requisitos exigidos por la ley para el funcionamiento de las empresas, en temas como el registro de las empresas, formalidad en el uso de los factores productivos (mano de obra y tierra), producción y comercialización e impuestos.
Innova	Es un premio que se les da a las mipymes y que se usa como estrategia para fomentar la innovación empresarial, en pro de mejoras en la productividad, diversificación y sofisticación en los productos.
Aldea	Es un programa de apoyo para que las empresas superen barreras a las que se puedan enfrentar, en temas financieros y de funcionamiento, a través de una plataforma virtual en la que hay contacto con expertos en el tema en el cual la empresa requiere ayuda. Este proceso se lleva a cabo por etapas.
Emprende Colombia	Programa cuyo principal objetivo es fomentar las actividades de emprendimiento a través de la innovación y de redes regionales de emprendimiento, con el fin de tener un mayor potencial de crecimiento económico.
PTP Transformación productiva / Colombia productiva	Es una entidad que busca promover la productividad y competitividad de la industria desde el 2008, ofreciendo servicios de asistencia técnica, intervención y acompañamiento para la adopción de normas internacionales, programas de capacitación (incluso en temas de acceso al financiamiento, entre otras).
Innpulsa	Es una organización que impulsa el crecimiento empresarial, así como los incrementos en la productividad, fomento del emprendimiento e innovación.
Grupo de inclusión productiva	Programa que fomenta la creación de empresas e inserción a las actividades económicas a grupos étnicos y otras poblaciones vulnerables bajo condiciones de estabilidad para que de esa forma contribuyan a su comunidad.
Centro de desarrollo empresarial CDE	Son instrumentos de política de fomento de tipo industrial para que dentro de las empresas se creen nuevas unidades productivas a través de acompañamiento y capacitación.

Fuente: elaboración propia a partir de Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de Colombia (2019).

El tamaño de las empresas se define por la legislación, en Colombia, la Ley 590 del 2000 (Congreso de Colombia, 2000) define los parámetros para clasificar dichas empresas hasta diciembre del 2019, cuando entra en vigencia la clasificación dada por el Decreto 957 del 2019 (Presidencia de la República de Colombia, 2019), en el que la categorización dependerá aparte de los criterios antes utilizados (valor de los activos, valor de los ingresos por ventas o número de trabajadores contratados), del tipo de actividad a que se dedique la empresa (manufacturas, servicios o comercio). La tabla 1.2 resume la clasificación de las empresas según la Ley 590, para el caso de Colombia, y la tabla 1.3 define la clasificación según la legislación de algunos países en América Latina.

Tabla 1.2. Clasificación de las empresas en Colombia, según su tamaño (Ley 590 del 2000)

	Planta de personal	Activos totales	Activos totales según salario mínimo mensual 2019 (pesos)
Microempresa	10 trabajadores o menos.	Menos de 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Menos de \$ 414 886 116
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trabajadores.	Entre de 501 y menos de 5 001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre \$ 414 886 116 y \$ 4 141 408 116
Mediana empresa	Entre 51 y 200 trabajadores.	Entre de 5001 y 15000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre \$ 4 141 408 116 y \$ 12 421 740 000
Grande empresa	Más de 200 trabajadores.	Más de 15 000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Más de \$ 12 421 740 000

Salario mínimo mensual 2019: \$ 828 116

Fuente: elaboración propia a partir de Congreso de Colombia (2000).

Tabla 1.3. Clasificación de las empresas en algunos países de América Latina

País	Clasificación
Argentina	Pequeña empresa: su plantel no supera los 40 trabajadores y tiene una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 104 de la Ley núm. 24.467, lo que está en manos del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social.
Brasil	Pequeña empresa: ventas anuales de entre 360.000 reales y 3,6 millones de reales. Mediana empresa: ventas anuales de entre 3,6 millones de reales y 300 millones de reales, y activos inferiores a 240 millones de reales.
Costa Rica	Se clasifican en torno al criterio P, en cuyo cálculo se considera la cantidad promedio de personal empleado por la empresa, el valor de las ventas anuales netas, el valor de los activos fijos netos y el valor de los activos totales netos, todo respecto al último período fiscal. De esta manera se obtiene la siguiente clasificación: microempresa, $P \leq 10$; pequeña empresa, $10 < P \leq 35$, y mediana empresa, $35 < P \leq 100$.
Ecuador	Pequeña empresa: de 10 a 49 trabajadores y ventas anuales de 101.000 dólares a 1 millón de dólares en todos los sectores. Mediana empresa: de 50 a 199 trabajadores y ventas anuales de 1 millón de dólares a 5 millones de dólares.

País	Clasificación
México	Pequeña empresa: de 4 millones de pesos a 100 millones de pesos en ventas anuales, de 11 a 30 trabajadores en el sector del comercio y de 11 a 50 en el de la industria y los servicios. Mediana empresa: de 100.1 millones de pesos a 250 millones de pesos en ventas anuales, de 31 a 100 trabajadores en el sector del comercio, de 51 a 100 en el de los servicios y de 51 a 250 en el de la industria.
Perú	Microempresa: hasta 202.500 dólares (o 150 unidades impositivas tributarias (UIT)). Pequeña empresa: de 202.501 dólares a 2.295.000 dólares (o de 150 a 1.700 UIT). Mediana empresa: de 2.295.001 dólares a 3.105.000 dólares (o de 1.700 a 2.300 UIT).

Fuente: tomado de Pérez y Titelman (2018).

Sin embargo, las mipymes generalmente tienen períodos cortos de subsistencia en el mercado, según Asobancaria (2017), las estadísticas demuestran que el 70 % de las mipymes fracasan en los cinco primeros años, asimismo, identifica que un factor determinante para ello es la falta de educación financiera de las personas que están a cargo de su administración y que la mayoría de veces es uno o más de sus propietarios los administradores, por lo que anualmente, hay un alto porcentaje de creación y cancelación de empresas.

Educación y educación financiera

Pese a que, se ha identificado la educación financiera como un tema fundamental que debe ser incluido en las aulas de clase, aún no se le da la suficiente importancia como herramienta, no solo a nivel académico sino también para la vida, en cuanto a que, puede dar instrumentos a la persona informada para la toma de decisiones y no dejadas al azar y a la intuición, como suelen ser las decisiones que algunos agentes económicos toman. A nivel empresarial, toma mayor importancia, ya que dependiendo del manejo que se les den a los recursos económicos de la firma, así mismo, se tendrá éxito o fracaso en la actividad económica.

Desde hace algunos años con el desarrollo de la capacidad productiva, con las metas de reducción de pobreza y mejoramiento de las condiciones de vida, se ha fijado la educación como uno de los medios para alcanzar esas y otras metas de desarrollo social y económico. Lo anterior, se refleja en el segundo Objetivo de Desarrollo del Milenio, propuesto por la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2015), que busca que a nivel universal se logre que toda la población haya por lo menos alcanzado un nivel educativo de primaria, esto como contribución a la lucha por erradicar la pobreza extrema que aqueja a muchos países, incluyendo a algunos de América Latina.

Rivas y Sánchez (2016) en un estudio que realizaron para siete países de América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú y Uruguay), analizaron las políticas en materia de educación que se llevaron a cabo en dichos países entre los años 2000 y 2015, en el estudio

encontraron que en general poco a poco los países han ido implementando políticas en el que se garanticen los derechos básicos de educación, que incluyen flexibilización del sistema educativo, intentos por disminuir las desigualdades en materia educativa, apoyo a los docentes, así como, la facilitación de material físico y digital al alcance de la población, entre otros. Los autores concluyen que, durante el periodo de estudio, se dieron grandes cambios en los que se mejoraron la calidad y el acceso, pero que aún hace falta más apoyo para este importante sector de desarrollo social y económico.

En cuanto a la educación financiera, un trabajo de investigación del Banco Mundial a cargo de Klapper, Lusardi, y Van Oudheusden (2015), realizado a nivel mundial, encontró que, en países como Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú Brasil, México, Argentina y Panamá, entre un 25 % y 34 % del total de la población adulta cuenta con conocimientos en temas de educación financiera, mientras que otras naciones como Bolivia, Guatemala y Honduras este porcentaje solo alcanzan hasta el 24 %; a diferencia de Chile y Uruguay que alcanzan un nivel entre el 35 % y 44 % del total de población que tiene conocimientos sobre educación financiera. Otro de los resultados del estudio indica que, a nivel de género, los hombres en promedio tienen más conocimientos en educación financiera respecto a las mujeres. Asimismo y en respuesta a los indicadores de las pruebas PISA y publicaciones de la OCDE en cuanto al tema, los países continúan con sus políticas de mejorar la cobertura de este tema en las aulas de clase.

Dado que estas políticas de incluir otro tipo de conocimiento diferente al tradicional, como el de la educación financiera es reciente, la mayoría de la población que en su paso por el colegio no tuvo este conocimiento o que no ha tenido acceso a la educación superior tiene limitaciones en este tema. Este conocimiento, en la actualidad, es necesario si se tiene en cuenta que el uso de los productos financieros que ofrecen los mercados se ha extendido y diversificado, incluso para aquellos agentes económicos que antes no tenían acceso a dichos productos como familias y personas de bajos recursos y empresas con niveles de ingresos bajos y de poca capacidad productiva, además, con bajo nivel de endeudamiento; lo cual indica que para estos agentes, que no tienen bases en educación financiera, puede afectar su bienestar, al contraer obligaciones que no se pueden pagar, bajo las condiciones pactadas desde el inicio con el establecimiento. Klapper *et al.* (2015) concluyen que en general en todo el mundo los niveles de conocimientos en educación financiera son bajos.

En conclusión, los gobiernos han reconocido la importancia de tener una educación integral, en la que se incluyan temas tan importantes como el manejo de los recursos a nivel personal y a nivel empresarial, en especial, cuando se trata de actividades de emprendimiento. Pese a que, se ha identificado la educación financiera como un tema fundamental que debe ser incluido en las aulas de clase, la mayoría de personas no posee un nivel adecuado de educación financiera, teniendo en cuenta que la mayoría de micro y pequeñas empresas son de tipo familiar y están a cargo de personas con bajos niveles de escolaridad y educación financiera, por lo que, estas empresas no cuentan con un buen manejo a nivel financiero y administrativo (Cabello, Reyes, y Solis, 2004).

Importancia de la educación financiera en las mipymes

Como se mencionó en el apartado anterior, la educación financiera y económica es un factor muy importante para la subsistencia en el mercado de las mipymes, en especial, de las microempresas, que constantemente están siendo creadas y a la vez canceladas. La falta de educación financiera en las empresas hace que se enfrenten a problemas de restricciones al crédito con entidades formales del sistema financiero (exclusión financiera), a altos costos de financiamiento al utilizar medios de financiación como los llamados "gota-gota", a toma de decisiones por estar mal informadas lo que conlleva al detrimento de su propio patrimonio, asimismo, a la confusión entre las finanzas personales y las de la empresa, falta de planeación de tipo estratégico y financiero, entre otros tantos problemas a los que las mipymes se enfrentan día a día.

Según el IV informe de Inclusión Financiera publicado por la Federación Latinoamericana de Bancos (Felaban, 2018), a nivel de América Latina, si se toma como el saldo de depósitos, para el 2017, el mejor indicador lo tiene Brasil seguido por México, Chile, Colombia, Argentina, Perú, Panamá, Uruguay, Guatemala, Costa Rica, Ecuador, República Dominicana, Bolivia, Paraguay, Honduras, El Salvador y Nicaragua. Si el mismo indicador se toma por el lado de los saldos de cartera, Brasil sigue a la cabeza y luego Chile, México, Colombia, Argentina, Perú, Panamá, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, Bolivia, República Dominicana, Uruguay, Paraguay, Honduras, El Salvador y Guatemala.

En cuanto al grado de profundización financiera (tamaño del sector financiero respecto al resto de la economía de un país), a partir de los datos publicados por Felaban (2018), el país con el mejor indicador es Chile, luego Colombia y Brasil, tomando como referencia el dato del año 2005, como se puede observar en la figura 1.2.

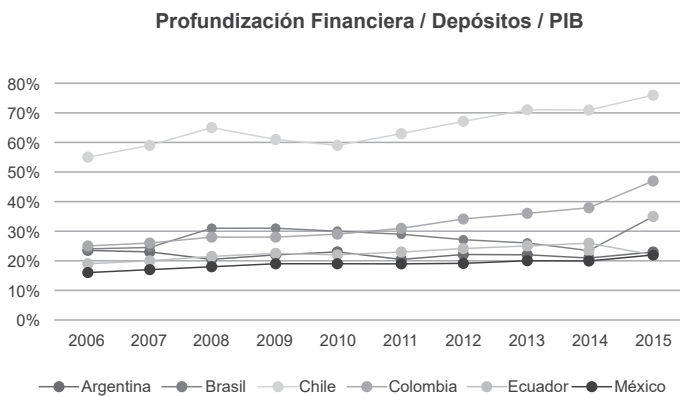


Figura 1.2. Profundización financiera, respecto a los depósitos como proporción del PIB
Fuente: elaboración propia a partir de Felaban (2018).

Por el lado de la profundización financiera respecto a los créditos el comportamiento se puede ver en la figura 1.3.

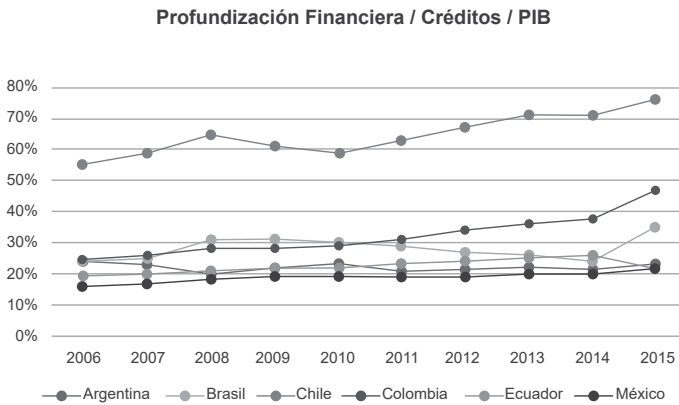


Figura 1.3. Profundización financiera, respecto a los créditos como proporción del PIB

Fuente: elaboración propia a partir de Felaban (2018).

Adicionalmente en el artículo, se señala que la falta de conocimientos en educación financiera hace que los empresarios también carezcan de habilidades de gestión empresarial y problemas de acceso a la financiación. Bustamante y Cabrera (2017), en un estudio realizado con microempresas de Ecuador, encuentran que las dificultades que tienen algunos microempresarios en la parte financiera se deben a que no cuentan con información contable a la mano, por lo que deben recurrir a sus archivos cada vez que la necesitan.

En México, un estudio de Jaramillo e Isaac (2013) exponen que las mipymes son vulnerables a lo que sucede con la economía y a través de un modelo probabilístico demuestran que del total de las mipymes un 37 % está expuesto a la quiebra. El modelo desarrollado con datos de empresas mexicanas permite de acuerdo con el patrón financiero definir cinco fases, dentro de lo que los autores denominan *El ciclo de quiebra de la empresa*, que con un 91.28 % de exactitud puede detectar con dos años de anticipación la quiebra de la empresa, ellos muestran que la educación financiera y el correcto uso de las finanzas puede evitar ese tipo de riesgos a las empresas.

Algunos autores analizan el caso de las pymes sin incluir las microempresas, pese a que, por su tamaño, son las empresas más vulnerables, a continuación, se expondrán las ideas que algunos de ellos tienen respecto a las pymes que también aplican a las mipymes. Zuleta (2017), en un estudio para Colombia, encuentra que el acceso y conocimiento del sistema financiero es uno de los pilares de la educación financiera, para promover el crecimiento y permanencia en el mercado de las pymes en Colombia. Esto es importante, ya que permite financiar in-

versiones, tener capital de trabajo, formación de capital de trabajo, capacitación del capital humano, entre otras formas de fortalecer la pyme. Todo esto bajo un esquema conceptual mínimo que debe tener el empresario a nivel educativo.

Pavón (2016) expone el caso de Ecuador y México en cuanto al grado de inclusión financiera y caracteriza las pymes de estos países, mostrando que es importante que este tipo de empresas tenga acceso a financiamiento bajo mejores condiciones financieras, ya que cuando tienen un acceso limitado esto frena su expansión y las vuelve vulnerables. En este artículo, se presentan una serie de indicadores interesantes que miden el grado de financiamiento de las pymes de estos países y caracterizan estas empresas de acuerdo con criterios como su tamaño, el sector al que pertenecen y el tipo de acceso a servicios de financiación que tienen. Estas empresas son muy importantes, puesto que tienen la capacidad de generar empleos y mejorar las condiciones de vida de la mano de obra que emplea.

En cuanto al tema de inclusión financiera para las pequeñas y medianas empresas en Colombia, Zuleta (2017) señala que la educación financiera en los empresarios de las pymes permite que puedan acceder a créditos en el sistema financiero con mejores condiciones, conociendo y entendiendo lo que esto implica, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones, al evaluar riesgos y evitar exponer su negocio, para de esta forma darle una sostenibilidad en el tiempo. El estudio muestra que no todas las pymes están bajo las mismas amenazas, ya que, de todas formas, hay pymes que sí hacen uso de la financiación con las entidades bancarias y de crédito formal, pero, asimismo, hay otras que no saben de los beneficios por utilizar estas herramientas de financiación.

En cuanto al conocimiento y aplicación de las normas NIIF, para el caso de las pymes, Orobio, Rodríguez y Acosta (2018) encuentran que la falta de conocimiento en las normas NIIF y, en general, en temas financieros ha dificultado el éxito en la aplicación de estas normas contables y financieras. Esto ha traído consigo incumplimientos y retrasos en la presentación de esta información en los plazos establecidos por la ley. Gran parte de este problema radica en la falta de capacitación y de consciencia en cuanto a la importancia que tiene para la empresa la implementación de estas normas.

Por su parte, Molina (2013) afirma que para la aplicación de estas normas contables internacionales era preciso que existieran normas específicas para las pymes, teniendo en cuenta su estructura y características propias; por lo que, en 2009, se definieron dichas normas, pero lo que se sigue evidenciando es que muchas veces las pymes no hacen el uso adecuado de dichas normas y se debe, en gran medida, por el desconocimiento de ellas.

Otro tema relacionado con la educación financiera y la buena gestión, así como, de obtención de resultados positivos para las pymes tienen que ver con el tema de la educación en temas económicos, Arrubla (2016) señala que, las pymes son muchas veces de tipo familiar; no obstante, es importante tener conocimientos sobre el entorno económico, tales como: tasas de

interés, tasas de cambio, nivel de inflación, tendencias de crecimiento del PIB, también sobre, información para la toma de decisiones relacionadas con temas como inversiones, la distribución de utilidades, la financiación, estructura de capital y endeudamiento. La separación de las finanzas empresariales de las personales es de vital importancia para la subsistencia de la empresa en cada una de sus etapas.

En cuanto al tema de la defensa del consumidor financiero y en general de la implementación de programas de educación financiera, las autoridades y otras entidades del sector privado (bancos) han tomado medidas que están beneficiando a los consumidores financieros (Ocampo, 2014), especialmente, para las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto es lo que, se está intentando hacer en Colombia y otros países de América Latina, de acuerdo con el Banco de Desarrollo de América Latina (2013).

Contenido de temas sugeridos en educación financiera para las mipymes

Módulo introductorio

De acuerdo con lo anterior, aquí se parte del supuesto de que los empresarios, que están a cargo de la administración y gerencia de las mipymes, deben tener un nivel básico de educación como requisito para un mejor aprovechamiento de los temas que se imparten en los programas de educación financiera. Sin embargo, es necesario un módulo que se propone, a modo de introducción, dar a conocer algunos términos que los empresarios deben conocer, sobre todo en aquellos que tengan un nivel educativo bajo, ya que autores como Irwin y Scott (2010) muestran en su estudio realizado que, hay una relación positiva entre el nivel educativo y el grado de educación financiera, en especial, a la hora de analizar las empresas de menor tamaño en un país. Un nivel introductorio, para quienes no tienen una base en conceptos relacionados, debería incluir entre otros los siguientes temas:

Tabla 1.4. *Contenido en el área de nivelación e introducción*

Nº	Tema
1	Dinero
1.1	Evolución histórica del dinero
1.2	Funciones del dinero
1.3	Tipos de dinero
2.	Nivelación en matemáticas básicas
3.	Introducción a la contabilidad
3.1	Ingresos
3.2	Gastos
3.2	Naturaleza de las cuentas y su contabilización

Fuente: elaboración propia

El dinero a través del tiempo: matemáticas financieras

“No es lo mismo tener un millón de pesos el día de hoy, a tener ese mismo millón de pesos dentro de cinco años o a lo que hubiera sido tenerlos hace 10 años atrás”, frases así son las que se escuchan al explicar que, en el tiempo, el dinero va perdiendo su valor dada la existencia de la pérdida del poder adquisitivo a causa de la inflación. Por eso, con ese mismo millón de pesos hace 10 años se hubieran adquirido una mayor cantidad de bienes respecto a los que se podrían adquirir el día de hoy o en cinco años.

En economía, se define la inflación como el aumento sostenido y generalizado de los precios de los bienes que hacen parte de la canasta familiar, dicho indicador está definido por las entidades encargadas de llevar las estadísticas nacionales (Mankiw, 2012); a partir de un indicador conocido como el Índice de Precios al Consumidor (IPC). Si la variación de este indicador, de un año a otro, es positiva de un periodo a otro, que generalmente es un mes, se dice que hay inflación, pero en caso contrario si el IPC disminuye se dice que hay deflación.

Lo cierto es que, ni la inflación ni la deflación son deseables, ya que traen serias consecuencias para la economía y el bienestar de los agentes económicos de la nación, por tal razón, los bancos centrales han adoptado, lo que se conoce como, un esquema de inflación objetivo, donde lo que se desea es que dicho nivel de inflación sea positivo, pero bajo, que se mantenga dentro de un rango establecido. Ante amenazas de que la inflación observada se ubique fuera del rango establecido, el banco hace cambios en la tasa de interés, según sea lo requerido.

Teniendo en cuenta la pérdida o ganancia del valor del dinero en el tiempo, si se desea elegir entre opciones dependiendo de la rentabilidad de esas alternativas, las matemáticas financieras son una herramienta cuantitativa que permite evaluar y comparar dichas opciones para tomar la decisión más adecuada financieramente hablando. Respecto al valor del dinero en el tiempo, no sólo es posible calcular la equivalencia del dinero expresado en pesos de hoy, un monto de dinero, sino que, también, permite llevar hacia atrás ese monto de dinero y determinar a cuánto equivale en pesos o unidades monetarias de años atrás, tal como se puede observar en la figura 1.4.

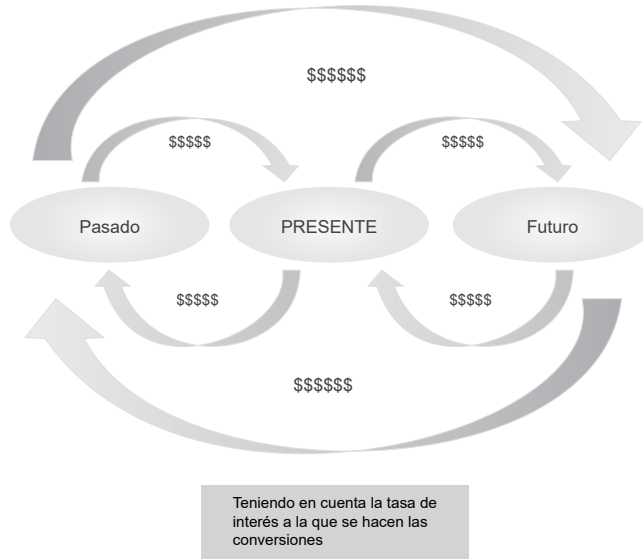


Figura 1.4. Valor del dinero en el tiempo y las posibles conversiones

Fuente: elaboración propia.

Las matemáticas financieras también permiten hacer conversiones entre diferentes modalidades de tasas de interés, ya que, en el mercado financiero, hay una amplia variedad de tasas, lo cual en ocasiones dificulta la toma de decisiones si no se tiene en cuenta lo que implica cada una de ellas. De tal manera que, para una familia o un empresario dueño y/o director de una mipyme o en general cualquier persona interesada en hacer una evaluación del valor del dinero en el tiempo, las matemáticas financieras son un tema importante a la hora de hablar de educación financiera, porque le permite tomar mejores decisiones de endeudamiento y/o inversión y, de esta forma, mejorar su bienestar en el caso de las familias y en el caso de las empresas mejorar la rentabilidad (Aching, 2006).

De acuerdo con lo anterior, en el campo de la formulación y evaluación de proyectos, las matemáticas financieras son una herramienta de obligatorio uso, ya que, como se expuso anteriormente, permiten comparar opciones en este caso de inversión y elegir la que sea más conveniente para los inversionistas a través de indicadores como la TIR (tasa interna de retorno), el VPN (valor presente neto), las diferentes modalidades de tasas de interés, las amortizaciones de los créditos, entre otros. Todo lo anterior, teniendo en cuenta factores como el plazo, la tasa de interés, la tasa de oportunidad del inversionista, las condiciones del mercado e incluso el riesgo (Aching, 2006).

A partir de las consideraciones anteriores, a continuación, se enumeran los principales temas que se deben tener presentes a la hora de construir un programa de educación financiera en cuanto al tema de matemáticas financieras para las mipymes, resumido en la tabla 1.5.

Tabla 1.5. *Contenido en el área de matemáticas financieras*

N°	Tema
1	Introducción y conceptos básicos
2	Porcentajes y proporcionalidad
3	Manejo de tasas de interés
3.1	Interés simple
3.2	Interés compuesto
3.3	Tasas nominales, efectivas y equivalentes
4	Valor del dinero en el tiempo
4.1	Valor presente y valor futuro
4.2	Ecuaciones de valor
5	Anualidades
6	Indicadores para evaluar las alternativas de inversión
7	Amortizaciones

Fuente: elaboración propia

Sistema financiero

Uno de los temas fundamentales para las mipymes es el conocimiento sobre la estructura del sistema financiero y los diferentes servicios que ofrece, fuera de los bancos comerciales, que son los que más populares, dada su trayectoria. La importancia de este tipo de conocimiento radica en la existencia de servicios y programas que apoyan a las empresas de menor tamaño. El sistema financiero, de acuerdo con Samuelson y Northaus (2010), juega un papel muy importante a nivel económico, ya que viene a ser el sistema circulatorio de la economía, puesto que se encarga de llevar los recursos monetarios a los sectores donde puede tener usos más productivos. En este mismo sentido, Mankiw (2012) señala que, el sistema financiero se entiende como el “grupo de instituciones en la economía que ayuda a empatar el ahorro de una persona con la inversión de otra persona” (p. 556). A continuación, se ilustra lo que los anteriores autores indican en la figura 1.5.

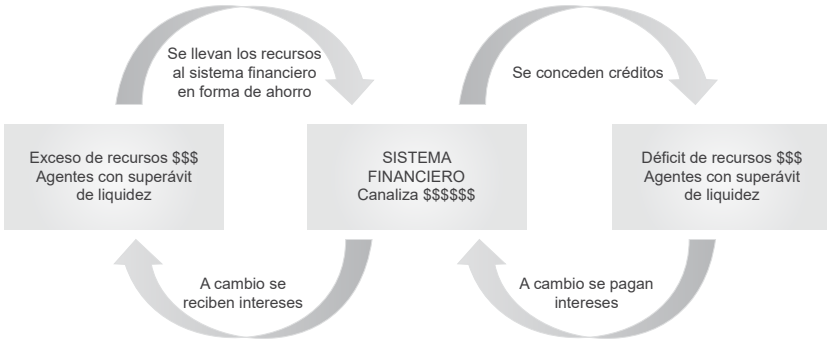


Figura 1.5. Funcionamiento básico del sistema financiero

Fuente: elaboración propia.

Los mercados financieros son aquellos a los acuden ahorradores e inversionistas para gestionar de forma eficiente sus recursos, están compuestos por instituciones de control y vigilancia, se incluye el Banco Central de cada país, este emite la moneda legal en curso y la política monetaria, así como, los establecimientos que prestan los servicios financieros propiamente dichos a ahorradores e inversionistas. Como apoyo al mercado financiero local, también existen unos organismos internacionales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, cuyo principal objetivo es la armonía y estabilidad del sistema financiero a nivel internacional.

El conocimiento de dichas instituciones, normas, productos, derechos y deberes y, en general, de todo el funcionamiento de este sistema es lo que permite que los usuarios de los servicios financieros estén satisfechos y tengan la posibilidad de maximizar su bienestar, ya sea que hablemos de un consumidor financiero de tipo natural o empresarial. Lo anterior, no siempre es posible dada la existencia de asimetrías en la información, en la cual, los usuarios son los menos informados sobre las condiciones y tarifas de los productos que están adquiriendo y los pone en desventaja. Esto se da especialmente en los agentes más vulnerables, es decir, personas con bajos ingresos y empresas de poco capital y ventas.

Dicha asimetría en la información puede hacer que un empresario, dueño o administrador de una mipyme no tome las mejores decisiones en cuanto a temas como financiación e inversión, lo cual repercute directamente en su bienestar y estabilidad financiera, lo que puede llevarlo a hacer uso de fuentes no formales de recursos o destinos de inversión, en el que las personas y las empresas, con un nivel limitado de conocimientos financieros, se financien a altos costos o inviertan en proyectos riesgosos donde no obtienen utilidades, ni recuperan el capital invertido. Por eso, dentro de los temas de la educación financiera para mipymes, la estructura del sistema financiero nacional e internacional es muy importante, ya que como se indicó puede impactar en las ganancias o pérdidas de recursos empresariales.

Ahorro e inversión en las mipymes

Una definición clásica de ahorro, a nivel personal y familiar, se puede tomar de Samuelson y Northaus (2010), que lo definen como aquella proporción del ingreso que no se destina a el consumo. Al respecto el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2019), agrega que el ahorrador pospone el consumo presente y lo reemplaza por un consumo futuro. En otras palabras, hay un sacrificio con el fin de que en el futuro se pueda tener más beneficios al consumir en ese momento, dada la rentabilidad que pueden generar esos fondos o en el caso de que se trate de un ahorro que luego se convertirá en inversión, así como de construir un capital, incrementarlo y después tener la posibilidad de generar ingresos adicionales que permitan un mayor nivel de consumo y gasto.

El inconveniente se presenta al observar que las personas y los hogares con menores recursos económicos, no tienen la capacidad de ahorrar, ya que todo su ingreso es destinado a cubrir gastos básicos como alimentación, vivienda, transporte y educación, por lo cual no les es posible ahorrar y, por el contrario, les es necesario adquirir créditos, a veces no formales con los cuales tienen una mayor carga de gastos (Samuelson y Northaus, 2010). Lo anterior hace parte de lo que los autores denominan trampa de la pobreza o círculo vicioso de la pobreza, tal como se presenta a continuación.



Figura 1.6. Círculo vicioso de la pobreza

Fuente: tomado de Samuelson y Northaus (2010).

Tal como se puede observar en la figura 1.6, realmente es difícil identificar donde comienza dicho el ciclo vicioso, lo que sí es claro es que si el análisis parte de que hay bajos ingresos y esto hace que haya una baja tasa de ahorro y en consecuencia de inversión, entonces, esto, a su vez, provoca que no haya la suficiente acumulación de capital (y por ende su reproducción),

haciendo que en los sectores donde se presente este ciclo, la productividad sea baja y que de nuevo esto no permita tener un mayor registro de ingresos y así de nuevo ahorrar e invertir.

Si se analiza lo que presenta Samuelson y Northaus (2010) es posible relacionar esto con lo que sucede en Colombia, un país de ingresos medio-bajos para la mayoría de la población y en el caso de las mipymes, que generalmente han nacido como empresas familiares, no le sea posible expandirse y mantenerse en el mercado a el largo plazo. Dado el tamaño y su vulnerabilidad, las mipymes deben acceder a herramientas de capacitación en estos temas económicos, como lo destaca Arrubla (2016). Esta autora se centra especialmente en lo que ocurre en las empresas de tipo familiar, ya que es muy común encontrar que la mayoría de mipymes funciona bajo esta estructura administrativa, en las que no se tienen muy bien definidos los roles y, en la mayoría de las veces, no hay una clara diferenciación entre el manejo en las finanzas personales y las de la compañía.

Dado lo anterior, es necesario capacitar a las mipymes primero en el tema del manejo de las finanzas personales, en cuanto a temas sobre los niveles óptimos de consumo y gasto, con el fin de generar excedentes que les permitan tener un ahorro, y así utilizar estos recursos de la mejor forma, ya sea para incrementar su capital y expandir su capacidad productiva, o para realizar otras inversiones que generen ingresos adicionales, o, incluso, poder adquirir bienes y servicios sin tener que recurrir a créditos en el sistema formal que generen el pago de intereses; o, en el peor de los casos, adquirir créditos de usura no formales como los denominados "gota a gota", que generan el cobro de intereses excesivos, que muchas veces la persona no tiene presente la verdadera tasa de interés que paga por dichos recursos. Así mismo, a nivel de empresa, también se pueden dar unas metas de ahorro que permitan llevar a cabo inversiones y eviten que la empresa incurra en altos costos financieros.

Muy de la mano del tema del ahorro está también el tema de la inversión, que, como se acabó de ilustrar, es muy importante a la hora de analizar el tema de las finanzas personales y corporativas, así como de la educación financiera. De acuerdo con Mankiw (2012), se habla de inversión cuando el monto de dinero está destinado a la adquisición de bienes de capital, es decir, aquellos bienes con los que es posible producir otros bienes o prestar servicios.

Para Samuelson y Northaus (2010), la inversión viene de las empresas y su objetivo principal es obtener fondos, es decir, utilidades, esta también es muy importante porque es la que permite la acumulación de capital, motor de todas las economías capitalistas. La inversión es muy importante a nivel macroeconómico, puesto que permite modificar la demanda agregada de la economía y el ciclo de la economía antes expuesto. A nivel teórico es importante añadir que la compra de vivienda nueva también es considerada inversión y es parte medible del producto interno bruto del país, respectivamente en el año, en el que se hizo dicha compra de casa nueva.

Como ya se dijo antes, las familias de bajos ingresos no ahorran o su tasa de ahorro es muy baja, con lo cual se perpetua el ciclo de la pobreza, acentuado por la falta de educación. A nivel de las pymes, el tema de la educación financiera es uno de los principales obstáculos para el crecimiento y expansión de este tipo de empresas, es u hecho, de que estas no reinvierten las utilidades y, por el contrario, no hay control y no existe diferenciación de las finanzas de la empresa respecto a las finanzas personales, tal como lo señalan Cabello *et al.* (2004).

El otro obstáculo relacionado con las mipymes y la inversión, es que muchas veces se ejecutan inversiones sin que previamente se haya hecho un estudio de tipo administrativo, financiero, económico, técnico y legal, en el cual se pueda valorar cual será el retorno de la inversión a realizar en el corto, mediano y largo plazo, se deja todo a la intuición y, aunque, a veces los resultados son favorables, no siempre ocurre esto. A continuación, en la tabla 1.6 se resumen algunas de las opciones de inversión que pueden hacer las mipymes.

Tabla 1.6. *Opciones de inversión para las mipymes*

Opción de inversión	Descripción
CDT	Permite realizar una inversión segura con una baja tasa de interés y bajo riesgo.
Cuenta corriente	Permite hacer sobregiros y además tener el dinero siempre disponible, con bajo riesgo. Algunas tienen la opción de permitir girar cheques.
Cuenta de ahorros	Generan intereses de acuerdo con el saldo que la empresa tenga en dicha cuenta. Bajo riesgo y baja rentabilidad. Está amparada por el Fondo de Garantías de Instituciones Financieras (Fogafin).
Fondos de inversión	En esta opción de inversión, el empresario entrega los recursos a expertos a quienes se les da una comisión, que hacen el manejo de los recursos y hacen parte de la entidad financiera. La rentabilidad puede variar y representa mayores riesgos respecto a las opciones anteriores. Ofrece la ventaja de diversificar el riesgo.

Fuente: elaboración propia.

Microcréditos e inclusión financiera para las mipymes

Ante las necesidades propias de las mipymes, en especial, las microempresas, el sistema financiero ha respondido con la oferta de productos especializados y enfocados en las necesidades y características de este tipo de empresas, con necesidades de financiación propias. Luego de la expedición de la Ley 590 del 2000, el artículo 39 define el microcrédito como "el sistema de financiamiento a las microempresas, dentro de cual el monto máximo de operación de préstamo es de veinticinco (25) salarios mínimos"(Congreso de Colombia, 2000). Con este instrumento financiero el gobierno nacional busca "mejorar la relación entre el capital social y el pasivo externo" (Artículo 38, Congreso de Colombia, 2000) de las mipymes, potenciando el crecimiento y desarrollo económico, asimismo, hay otro tipo de impactos a nivel social como la disminución de la pobreza, aumento en la tasa de ocupación, entre otros.

Sin embargo, Asobancaria (2018) muestra que uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las mipymes son las restricciones que aún existen en cuanto al acceso a créditos en el sector formal, en comparación a los referentes internacionales. Esto afecta la supervivencia de estas empresas con poco acceso al sistema formal, ya que no tendrían a los beneficios que los podrían acceder en caso contrario. Por su parte, Garavito (2016) señala que, las empresas de menor tamaño se enfrentan a obstáculos para acceder al crédito en el sector formal como falta de garantías, la baja capacidad de endeudamiento y el alto riesgo de impago; esto sumado a que la población rural, tanto a nivel de personas naturales como jurídicas, tienen poca información respecto al acceso y condiciones de los microcréditos, hacen que estos agentes económicos sigan excluidos del financiamiento formal.

Sánchez, Osorio y Baena (2007) señalan, para el caso de Colombia, pero que también aplica en las empresas de menor tamaño en otros países, cuáles son los factores que más afectan la actividad económica y los resultados financieros en las empresas de menor tamaño, a continuación, se indica cuáles son esos factores.



Figura 1.7. Factores que afectan los resultados económicos en las pymes

Fuente: elaboración propia a partir de Sánchez *et al.* (2007).

Ante los factores antes citados, que perjudican el desempeño de las empresas de menor tamaño en la economía, la educación financiera es una poderosa herramienta para mitigar los efectos negativos de los factores citados. Kulfas (2018) lleva a cabo un estudio para Colombia, Costa Rica, Argentina y Perú del papel que tiene la banca de desarrollo para el incremento en el indicador de inclusión financiera de pymes en dichos países. En Argentina, las instituciones financieras que fomentan la inclusión de las pymes son el Banco Nacional

(BNA) y el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICIE); en Colombia, el Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancoldex); en Costa Rica, el Sistema de Banca de Desarrollo de Costa Rica (SBD); y en Perú, la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide).

La baja inclusión financiera puede traer consigo retrasos en el crecimiento y desarrollo económico, incluso, puede hacer perder efectividad de las políticas macroeconómicas formuladas por los gobiernos en el corto plazo, y afectar los niveles de ahorro. En cuanto a la política monetaria de los bancos centrales de tipo anticíclica, esta pierde efectividad, ya que si hay bastantes agentes económicos que no tienen acceso a los servicios financieros, no hay transmisión de dicha política. En esos casos, el libre mercado presenta fallos, puesto que hay muchas personas que quedan por fuera del uso del mercado financiero, lo que permite, que hay fallas en la información. Para que haya más inclusión financiera, el Estado debe propender a que haya una mayor cobertura de la educación en materia financiera (Cano, Esguerra, García, Rueda y Velazco, 2014).

Al respecto, Zuleta (2017) afirma que la educación financiera en los empresarios de las pymes permite que puedan acceder a créditos en el sistema financiero con mejores condiciones, a su vez, permiten que conozcan y entiendan lo que esto implica, con el fin de mejorar el proceso de toma de decisiones, por medio de evaluación riesgos y así evitar exponer su negocio, para que, de esa forma, la pyme pueda tener una sostenibilidad en el tiempo. El estudio muestra que no todas las pymes están bajo las mismas amenazas, ya que, de todas formas, hay pymes que si hacen uso de la financiación a través de las entidades bancarias y del crédito formal, pero, así mismo, hay otras que no saben de los beneficios de utilizar estas herramientas de financiación.

Frente al anterior panorama, se deben hacer campañas informativas acerca de los productos y servicios que ofrecen los microestablecimientos, pese a que cobran una tasa de interés de alta muy cercana a la de usura, permiten que los empresarios de las mipymes tengan acceso a recursos que pueden destinar a ampliar su actividad económica a través de inversiones en bienes de capital para la empresa, así como de adquisición y acceso a nuevas tecnologías, compra de materia prima, formalización de la firma, entre otros. Otro factor que hay que resaltar es que, si bien las mipymes en ocasiones se financian con préstamos familiares que, en la mayoría de ocasiones no incluye el pago de intereses, hay otras empresas que utilizan como fuente de financiación los denominados créditos informales de "gota a gota", que, en la mayoría de los casos, pueden exceder la tasa de usura, sin que el empresario lo sepa, dado a su escaso o nulo conocimiento en materia de matemáticas financieras, ya que para acceder a dicha financiación prácticamente no hay requisitos.

Uso de presupuestos

Una de las herramientas más necesarias a las horas de gestionar las mipymes es el presupuesto en sus diferentes tipos, ya que otorga a la empresa la capacidad de proyectarse y de

tomar las mejores decisiones en el corto y largo plazo, en temas como la compra de materias primas y en el manejo de los recursos financieros, en general. Sin embargo, en las mipymes e incluso en las pymes, como lo muestran Parra y La Madriz (2017), el presupuesto como una importante herramienta de gestión financiera en las pymes, que se han constituido como empresas familiares. Asimismo en el documento, se identifican algunas de las falencias de tipo administrativo que no dejan que estas empresas tengan un mejor desempeño y mejores resultados económicos, entre ellas, la falta de planeación y previsión.

La falta de organización y la mala administración inciden en los resultados financieros de las empresas. No solo el uso, sino, el uso correcto son los que garantizan que el presupuesto ayude en la gestión financiera de estas empresas. Además, se deben tener conceptos muy claros por parte de los administrativos en cuanto a los costos, gastos, ventas y ganancias, lo cual en la mayoría de las pymes no se da.

Riesgos financieros para las mipymes

Según la teoría financiera, tanto empresas como el mismo sistema financiero y las entidades que la conforman están expuestos a riesgos de tipo financiero: riesgo de crédito, riesgo de mercado, riesgo de liquidez y riesgo de tasa de interés (entre otros). Toro y Palomo (2014) señalan especialmente que, las mipymes y otras empresas de menor tamaño son las más vulnerables a riesgos, puesto que son muy sensibles ante la existencia de incertidumbre en el mercado y, sumado el hecho de que, muchas de ellas no cuentan con un departamento financiero formal dentro de su estructura organizacional. Estos autores estudian el caso de las pymes desde la gestión de liquidez, endeudamiento y manejo de cartera. Estos riesgos están latentes para las mipymes de Latinoamérica, teniendo en cuenta que los factores a los cuales se exponen son los mismos; a continuación, y tomando como ejemplo particular el caso colombiano, se definen dichos riesgos.

De acuerdo con el glosario de términos de la superintendencia Financiera de Colombia (2007), los riesgos, antes mencionados, se definirían de la siguiente figura 1.8:

RIESGO: Es el grado de variabilidad o contingencia del retorno de una inversión. En términos generales se puede esperar que, a mayor riesgo, mayor rentabilidad de la inversión. Existen varias clases de riesgos: de mercado, solvencia, jurídico, de liquidez, de tasa de cambio, riesgo de tasa de interés.

RIESGO DE LIQUIDEZ: Es la contingencia de que la entidad incurra en pérdidas excesivas por la venta de activos y la realización de operaciones con el fin de lograr la liquidez necesaria para poder cumplir con sus obligaciones.

RIESGO DE MERCADO: Es el riesgo generado por cambios en las condiciones generales del mercado frente a las de la inversión.

RIESGO CREDITICIO: la posibilidad de que una entidad incurra en pérdidas y se disminuya el valor de sus activos, como consecuencia de que un deudor o contraparte incumpla sus obligaciones.

RIESGO DE TASA DE INTERÉS: Es la contingencia de que ante cambios inesperados en las tasas de interés, la entidad vea disminuido el valor de mercado de patrimonio.

Figura 1.8. Definición de riesgos según la Superintendencia Financiera

Fuente: elaboración propia a partir de la Superintendencia Financiera de Colombia (2007).

De un país a otro, el riesgo puede variar teniendo en cuenta su estructura comercial, dado que los países con un mayor grado de apertura son más vulnerables a los cambios externos. Países con sistemas financieros estables y una rigurosa regulación tienen menos riesgos, en el caso particular de Ecuador, este ha adoptado por el dólar como su moneda oficial, lo cual ha hecho que se pierda la autonomía en cuanto a la política monetaria y lo expone ante los cambios que pueda hacer la Reserva Federal del Banco Central de los Estados Unidos, en materia monetaria. Sin embargo, todos los factores de riesgo mencionados son los mismos sin importar el país, por eso los empresarios deben conocerlos y tomar las medidas necesarias para amortiguar sus efectos negativos.

Es importante no solo que, a nivel de los programas de educación financiera se enumeren dichos riesgos, sino que, también, es importante tener planes de contingencia, en los que se incluyan planes de acción para que en el momento en el que se ejecuten, la empresa ya sepa cómo debe actuar y tome las decisiones que permitan mitigar sus impactos. Herramientas cuantitativas más avanzadas permiten hacer estimaciones y construir diferentes escenarios para determinar el grado de sensibilidad de cada una de las variables que pueden afectar los resultados de la empresa, ya sea a nivel interno o externo, como lo son las variables que generan los riesgos antes expuestos.

Protección al consumidor financiero

Como parte de la educación financiera, los países buscan que los consumidores de los servicios financieros no sean víctimas de abusos por parte de las entidades, dada la asimetría que se da en cuanto al tema de información; ya que sólo las entidades tienen pleno conocimiento sobre las condiciones bajo las cuales están prestando los servicios, en especial, en cuanto a las tasas efectivas, las comisiones y otros pagos que deben hacer los usuarios por la adquisición de dichos productos. En este sentido, cada país tiene su propia normatividad, entes e instrumentos para defender los derechos de los usuarios de esos servicios financieros.

Para el caso particular de Colombia, según la Ley 1328 del 2009 (Congreso de Colombia, 2009), el título primero incluye el régimen de protección al consumidor financiero, estableciendo principios y normas para la protección del consumidor financiero respecto a los servicios que son adquiridos por este en las diferentes instituciones del sistema financiero colombiano, entidades que están vigiladas por la Superintendencia Financiera. De esta ley se pueden destacar los principios en lo referente a la protección del consumidor, resumidos en la figura 1.9.

Debida diligencia: las entidades vigiladas por la Superfinanciera deben emplear la debida diligencia en el ofrecimiento de sus servicios y en la prestación de los servicios a los consumidores, para que este pueda satisfacer las necesidades dados los compromisos y obligaciones acordadas.

Libertad de elección: los consumidores financieros pueden libremente elegir la institución con la cual van a contratar los servicios de tipo financiero.

Transparencia e información cierta, suficiente y oportuna: Así debe ser la información que reciban los consumidores de parte de las instituciones financieras, incluyendo sus derechos y obligaciones para que se puedan tomar las mejores decisiones.

Responsabilidad de las entidades vigiladas en el trámite de quejas: las instituciones deben administrar las quejas y dar solución en los plazos establecidos, de acuerdo a la normatividad vigente.

Manejo adecuado de los conflictos de interés: solución oportuna de forma transparente e imparcial a los conflictos que surjan entre ellas y los consumidores financieros o entre los mismos consumidores financieros, de acuerdo a la reglamentación.

Educación para el consumidor financiero: *“respecto de los productos y servicios financieros que ofrecen las entidades vigiladas, de la naturaleza de los mercados en los que actúan, de las instituciones autorizadas para prestarlos, así como de los diferentes mecanismos establecidos para la defensa de sus derechos”*

Figura 1.9. Principios de la protección al consumidor financiero según la ley 1328 del 2009

Fuente: elaboración propia a partir del Congreso de Colombia (2009).

Tal como se puede apreciar en la figura 1.9, la Superintendencia Financiera está interesada en el bienestar de los consumidores financieros, teniendo en cuenta que, dadas las restricciones que existen en los mercados financieros, en cuanto al número limitado, pero creciente de las entidades financieras que actualmente funcionan en el mercado financiero, muchas veces los consumidores no cuentan con la información o con los conocimientos requeridos para tomar las mejores decisiones y poder cumplir con las obligaciones adquiridas. La mayoría de los agentes que adquieren un producto financiero con dichas instituciones, en cualquier momento de su vida, han sentido que la información ofrecida por las entidades no es transparente, clara y completa. Otras veces, no se sienten satisfechos con el servicio ofrecido y no saben que hay mecanismos por los cuales pueden ser defendidos sus derechos y que, asimismo, pueden colocar sus quejas.

A continuación, en la tabla 1.7, se presentan las leyes que rigen la defensa al consumidor en algunos países de América Latina:

Tabla 1.7. Normatividad para la defensa del consumidor financiero por país

País	Ley	Enlace web
Argentina	Ley 24.240	https://www.economia.gob.ar/concursos/biblio/LEY%2024240-93%20DEFENSA%20DEL%20CONSUMIDOR.pdf
Colombia	Ley 1328 del 2009	http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1328_2009.html
México	Ley de protección y defensa al usuario de servicios financieros	https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/174496/Ley_de_Proteccion_y_Defensa_al_Usuario_de_Servicios_Financieros.pdf
Perú	Ley N° 29571	http://www.gacetajuridica.com.pe/boletin-nvnet/img_bolo8/Codigo%20de%20proteccion%20y%20defensa%20del%20consumidor.pdf

Fuente: elaboración propia.

Esta protección al consumidor es muy importante, ya que los empresarios de las mipymes muchas veces no tienen información sobre cuáles son sus derechos, solo conocen sus deberes expresados a través de las obligaciones financieras y estipuladas por un monto y una fecha, en un periodo de tiempo acordado. Lo ideal sería que ellos tuvieran conocimiento de este mecanismo y que hicieran uso de los canales que existen para exigir el cumplimiento de sus derechos.

Conclusiones

El contenido de temas en materia de educación financiera aquí propuesto, como se informó en la introducción, va dirigido a los dueños, gerentes y/o administradores a cargo de la dirección y toma de decisiones en las mipymes, que, de acuerdo con la investigación hecha, son los más vulnerables a la carencia de este tipo de conocimientos y son de vital importancia a la hora de obtener resultados económicos favorables para la organización, especialmente, para las microempresas; que, conforme a las diferentes legislaciones a nivel internacional, son las que tienen menor cantidad de empleados, de activos o ingresos por ventas, lo que las hace más vulnerables y con menores probabilidades de subsistir más allá de los cinco años.

En Colombia y los demás países, sobre los cuales se hizo el presente estudio, tienen en común que sus gobiernos han adelantado políticas y creado instituciones para el fomento de la educación financiera; sin embargo, se evidencia la falta de interés o desconocimiento de su existencia, asimismo, a la hora de adquirir estos saberes que se ofrecen de forma gratuita por parte de los entes de carácter público y privado, a través de canales como el internet, y por medio del diseño de cartillas educativas, cuyo contenido se observó y van más enfocadas al área de las finanzas personales, más no de tipo corporativo.

De acuerdo con lo anterior, la forma sugerida para la aplicación de este programa dependerá de las características propias de la empresa y los recursos disponibles, ya que algunas empresas pueden comenzar con los recursos disponibles en línea que dan las bases que se requieren, mientras que, las otras pueden optar por recurrir a centros de formación como instituciones tecnológicas o de educación superior, o incluso, contratar personal calificado para impartir clases a los empleados, vía aulas virtuales o conferencias.

Referencias

- Aching, C. (2006). *Matemáticas financieras para toma de decisiones empresariales*. Medellín, Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares pymes. *Sinapsis*, 8(1), 99-118. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5732164>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia-Asobancaria. (2017). La educación financiera como motor de las mipymes en Colombia. *Semana Económica 2017*, 1094. Recuperado de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2018/02/1094.pdf>
- Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia-Asobancaria. (2018). Supervivencia de las mipyme: un problema por resolver. *Semana Económica 2018*, 1145. Recuperado de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2013). La educación financiera en América Latina y el Caribe: Situación actual y perspectivas. *Serie Políticas Públicas y Transformación Productiva*, 12. Recuperado de https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/OECD_CAF_Financial_Education_Latin_AmericaES.pdf
- Bustamante, K., y Cabrera, K. (2017). Microcrédito, microempresa y educación en Ecuador. Caso de estudio: Cantón Zamora. *Espacios*, 38(53), 1-25. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p25.pdf>
- Cabello, A., Reyes, R., y Solís, P. (2004). *El perfil organizacional de las pymes (microempresas, pequeñas y medianas Empresas) en el sector manufacturero: un análisis integral*. Congreso Anual Internacional, 5 al 7 de mayo, 2004. Recuperado de http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02-197_Adalberto_Cabello_Ch_vez.pdf
- Cano, C., Esguerra, M., García, N., Rueda, L., y Velasco, A. (2014). *Inclusión financiera en Colombia*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 del 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial No. 44078*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html

- Congreso de Colombia. (2009). Ley 1328 de 2009. Por la cual se dicta normas en materia financiera, de seguros, del mercado de valores y otras disposiciones. *Diario Oficial No. 47411*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1328_2009.html
- Dini, M., y Stumpo, G. (coords.). (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Cepal. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf
- Federación Latinoamericana de Bancos-Felaban. (2018). *IV Informe Regional de Inclusión Financiera en América Latina*. Recuperado de <https://www.felaban.net/inclusion/>
- Garavito, D. (2016). Microcréditos: evolución y situación actual del sistema de microfinanzas en Colombia. *Universitas Estudiantes*, (13), 49-72. Recuperado de <https://cienciasjuridicas.javeriana.edu.co/documents/3722972/7363669/49-72.pdf/8f892851-764e-4fce-a4b1-890d77a0dafb>
- Irwin, D., y Scott, J., (2010) Barriers faced by SMEs in raising bank finance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(3), 245-259. Doi: <https://doi.org/10.1108/13552551011042816>
- Jaramillo, J., e Isaac, J. (2013). Modelo probabilístico de quiebra para pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Ciencia UANL*, 16(64), 103-113. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/7241/1/Modelo-probabilistico-de-quiebra.pdf>
- Klapper, L., Lusardi, A., y Van Oudheusden, P. (2015). *Financial literacy around the world. Insights from the standard & poor's ratings services global financial literacy survey*. Washington D.C.: World Bank. Recuperado de https://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/3313-Finlit_Report_FINAL-5.11.16.pdf?x53159
- Kulfas, M. (2018). Banca de desarrollo e inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas: un estudio a partir de los casos de la Argentina, Colombia, Costa Rica y el Perú. *Serie Financiamiento para el Desarrollo*, 269. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44359/1/S1801139_es.pdf
- Lecuona, R. (2016). Promoción de finanzas incluyentes mediante prácticas innovadoras de la banca de desarrollo: el caso de las pymes en México. *Serie Financiamiento para el Desarrollo*, 261. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40767/S1601081_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía*. (6ª. ed.). Trad. Guadalupe Meza y Ma. del Pilar Carril. México D.F.: Cengage Learning.
- Ministerio de Turismo, Industria y Comercio de Colombia. (2019). *Programas de apoyo a mipymes*. Recuperado de <http://www.MiPyMes.gov.co>
- Molina, R. (2013). NIIF para las pymes: ¿La solución al problema para la aplicación de la normativa internacional? *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 8(16), 21-34. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5038291>

- Ocampo, M. (2014). Sistema bancario colombiano y la educación financiera. Caso banco Davivienda. *Revista Aglala*, 5(1), 143-167. Doi: <https://doi.org/10.22519/22157360.757>
- Organización de las Naciones Unidas-ONU. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio Informe de 2015*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/mdg/the-millennium-development-goals-report-2015/>
- Orobio, A., Rodríguez, E., y Acosta, J. (2018). Análisis del impacto de implementación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) en el sector industrial de Bogotá para pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(48), 1-18. Doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-48.aiin>
- Parra, J., y La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium, Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 13(38), 33-48. Recuperado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/38/art3.pdf>
- Parvón, L. (2016). Inclusión financiera de las pymes en el Ecuador y México. *Serie Financiamiento para el Desarrollo*, 263. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40848/S1601083_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Peñarreta, M., García, D., y Armas, R. (2019). Educación financiera y factores determinantes: evidencias desde Ecuador. *Revista Espacios*, 40(7), 1-11. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n07/a19v40n07p11.pdf>
- Pérez, E., y Titelman, D. (eds.). (2018). *La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Cepal. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf
- Presidente de la República de Colombia. (2019). Decreto 957 de 2019. Por cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la parte 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. *Diario Oficial No. 50975*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>
- Real Academia Española-RAE. (2019). *Diccionario de la lengua española*. (23.ª ed.). [en línea]. Recuperado de <https://dle.rae.es>
- Rivas, A., y Sánchez, B. (2016). Políticas y resultados educativos en América Latina: un mapa comparado de siete países (2000-2015). *Relieve. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 22(1), 1-30. Doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.1.8245>
- Roa, M. J. (2013). Inclusión financiera en América Latina y el Caribe: acceso, uso y calidad. *Boletín del CEMLA*, 59(3), 121-148. Recuperado de https://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LIX03-01.pdf
- Samuelson, P., y Nordhaus, W. (2010). *Economía con aplicaciones a Latinoamérica*. (19ª. ed.). México D.F.: McGraw Hill Educación.

- Sánchez, J., Osorio, J., y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las pymes en Colombia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 321-324. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934054>
- Superintendencia Financiera de Colombia. (2007). *Capítulo XXI. Reglas relativas al sistema de administración de riesgo de mercado*. Recuperado de https://www.superfinanciera.gov.co/descargas?com=institucional&name=pubFile1000189&downloadname=cap21riesgos_mercado.doc
- Toro, J. y Palomo, R. (2014). Análisis del riesgo financiero en las pymes – estudio de caso aplicado a la ciudad de Manizales. *Revista Lasallista de Investigación*, 11(2), 78-88. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5002956>
- Zuleta, L. (2017). Instrumentos para la inclusión financiera: el caso de Colombia. *Documentos de proyectos*. Cepal. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42517/S1700634_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

El impacto del consultorio contable y empresarial en la gestión de las organizaciones

The impact of the accounting and business practice in the management of organizations

Manuel Ricardo Rey Romero

Resumen

El siguiente capítulo presenta los resultados y hallazgos obtenidos en el desarrollo del proyecto de investigación titulado: "Propuesta investigativa para el diseño de una guía metodológica de consultorio contable y empresarial para mipymes (micro, pequeña y mediana empresa) de las localidades del sur de Bogotá"; obtenidos después de validar la pertinencia del mismo, en la población objeto del proyecto. Estos resultados inician con el análisis de los servicios del portafolio a ofertar en la comunidad empresarial, en las áreas organizacional y contable; el cual permite a los empresarios mejorar su gestión integral. En primera instancia, se presenta una contextualización de los servicios a ofrecer en el consultorio, para luego describir dichos servicios; de igual manera, se describen las áreas de impacto de los mismos al interior de las organizaciones; y, se finaliza con la apertura a una futura discusión sobre la incidencia de los servicios de consultoría en la gestión organizacional de las mipymes (micro, pequeña y mediana empresa).

Palabras clave: consultoría, desarrollo organizacional, gestión contable, gestión empresarial, impacto empresarial.

Abstract

The following chapter presents the results and findings obtained from the development of the research project entitled: "Research proposal for the design of a methodological guide for accounting and business consulting for MSMEs (micro, small and medium-sized companies) in the localities of southern Bogotá"; obtained after validating their relevance, in the project target population. These results begin with the analysis of the portfolio services to be offered for the business community, in the

organizational and accounting areas; which allows entrepreneurs to improve their integral management. At first glance, a contextualization of the services to be offered in the office is presented, then to describe these services; in the same way, the impact areas within the organizations are described; ending with the opening to a further discussion on the incidence of the services of portfolio in the future organizational management of SMEs.

Keywords: accounting management, business impact, business management, consulting, organizational development.

Perfil del autor /Author's profile

Manuel Ricardo Rey Romero

Magíster en Educación de la Universidad Cooperativa de Colombia, especialista en Gestión de Proyectos de SENA, administrador de Empresas de la Universidad Antonio Nariño. Docente investigador del programa Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá sur.

Correo electrónico: manuel.reyr@uniminuto.edu

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

APA

Rey, M. (2020). El impacto del consultorio contable y empresarial en la gestión de las organizaciones. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 49-74). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Rey Romero, Manuel Ricardo. "El impacto del consultorio contable y empresarial en la gestión de las organizaciones", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 49-74. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Rey Romero, Manuel Ricardo. "El impacto del consultorio contable y empresarial en la gestión de las organizaciones". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña-Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020. 49-74. Impreso.

El impacto del consultorio contable y empresarial en la gestión de las organizaciones

Manuel Ricardo Rey Romero

Introducción

El desarrollo organizacional de las empresas fundamentado, habitualmente, en la reinversión de sus utilidades en procesos de mejora continua, así como en el fortalecimiento de su talento humano, requiere en la actualidad, ampliar su perspectiva y campos de acción, para proyectarse sobre la necesidad de concentrar la ejecución eficiente de su actividad económica principal u objeto social, es decir, aquella que genera los ingresos. Específicamente, en la producción de investigación, innovación, desarrollo de producto y servicio; temas trascendentales en la empresa moderna, si se quiere ser competitivo, además debe maximizar estos aspectos si se está inmerso en la cuarta revolución industrial y en la sociedad 5.0, en la cual, dicha proyección organizacional se centrará en los esfuerzos generados por las empresas en el uso pertinente de la tecnología aplicada y el empleo de estrategias comerciales de alto impacto, que garanticen un papel protagónico en los mercados modernos.

Frente a este devenir, es imperioso para las organizaciones empresariales ser eficientes en sus procesos, procedimientos y actividades administrativas, enmarcadas en las tradicionales áreas funcionales de una empresa, las cuales, aunque soportan el desarrollo de la actividad económica de la misma, no pueden ser el eje de trabajo de la compañía. En muchos casos, dichos procesos se convierten en cargas y bloqueos a la eficiencia; procedimientos operativos básicos de las unidades financieras, contable, de talento humano y la misma administrativa entre otras, deben ser gerenciados de manera efectiva a bajo costo, con efectividad en el desempeño de sus colaboradores y, ante todo, buscando la funcionalidad de cada uno de los mismos. De esta manera, se puede garantizar que la gerencia se centre en la tarea de definir su modelo de negocio y proyectarlo.

Bajo estas premisas, y específicamente para las mipymes, es necesario fortalecer dichos procesos, ya que a veces carecen de solidez más por el empirismo y falta de formación empresarial, que por el interés del empresario; siendo el acceso a los servicios de consultoría empresarial y contable, realizada por profesionales en las áreas respectivas, un camino ágil, funcional y efectivo para organizar la operación de su negocio. El acceder a este tipo de consultoría beneficia

al empresario, por un lado, al generar eficiencia en su funcionamiento, apoyado por expertos; y, por el otro, al concentrar sus esfuerzos en su competencia central de negocio. No hay nada mejor que contar con servicios de consultoría que aporten a la mejora de los mismos y flexibilicen cargas en materia financiera y administrativa. La ruta descrita como soporte al empresario, se presenta en la siguiente descripción, contextualizando la consultoría, los servicios de esta, el impacto en las áreas organizacionales y la contribución a la mejora de la gestión.

Contextualización de los servicios de consultoría en las mipymes

Abordar la gestión organizacional de las mipymes (micro, pequeña y mediana empresa) no es tarea fácil, sus diversas problemáticas enmarcadas no sólo en temas propios de la gestión interna, sino, además, extrínsecos de orden tributario y legal en muchas ocasiones, no son sencillos de atender, en especial por las condiciones mismas de este tipo de organizaciones. Factores conocidos en las empresas como el empirismo de los propietarios, bajos niveles de formación académica de sus directivos, escaso empleo de tecnologías aplicadas, ausencia de modelos de negocio definidos y deficiencias en sus estructuras organizacionales, entre otras, se convierten no sólo en necesidades por mitigar de estos grupos empresariales, sino en retos para los servicios de asesoría y consultoría y, por ende, de los profesionales de ciencias empresariales, así como de los estudiantes en formación de dichas disciplinas. Contribuir a la mejora de los procesos organizacionales es una tarea necesaria para fortalecer la gestión de las mismas.

Bajo esta premisa, y antes de abordar la pertinencia de los servicios de consultoría en estas organizaciones, es importante reflexionar sobre el contexto general en el que ellas se desenvuelven. Para ello, la caracterización de las consultorías en temas netamente organizacionales, se debe conocer con el ánimo de poder validar la necesidad de asesorarles.

Dicho contexto, se evidencia en los diferentes argumentos presentados y validados en informes y estudios generados con relación a las estructuras organizacionales de las mipymes; los cuales han sido desarrollados desde diversas ópticas institucionales de carácter privado y público a nivel local, nacional e internacional, siendo un buen punto de partida, el destacar información de algunos de estos estudios.

Por lo tanto y con el ánimo de generar la contextualización planteada, es necesario iniciar con el análisis del concepto de pequeña y mediana empresa, mencionando que no existe una unidad de criterio en relación con el mismo desde los referentes teóricos y legales que pueden existir en los organismos reguladores de la actividad empresarial, así como en los diferentes países. Cardozo, Velásquez y Rodríguez (2012) afirman que la pyme se puede definir desde una variedad de criterios conjugados, siendo los más utilizados: el número de empleados y el volumen de ventas, postulados presentes en varios autores. Sin embargo, aunque hay coincidencias en países, regiones y organismos, el más aceptado es el de cantidad de trabajadores, que puede en un momento ser común en algunos lugares; pero que definitivamente

no generan una unidad en torno al concepto mismo, pues este depende de las condiciones sociales, económicas, políticas demográficas y culturales, entre otras variables propias de cada escenario mundial.

Bajo estas premisas y en el contexto latinoamericano, la definición acertada de micro, pequeña y mediana empresa no es única ni igual en todos los países, pues depende, adicionalmente, de los factores planteados a variables como el monto de los activos, el patrimonio neto y las ventas y/o ingresos brutos anuales. Criterios que permiten ampliar la gama de posibilidades para definir de manera puntual el concepto de mipyme, el cual varía notablemente en cada país por efectos de su valoración cuantitativa en moneda y cantidad, bien sea de empleados o de activos, desde la visión contable; siendo dichas cifras variables en términos de tiempo y espacio, además, según el año y el territorio desde el punto en el que se hable. Manay y Melina (2012) establecen que independientemente de su clasificación, las organizaciones objeto de este escrito, aportan sustancialmente de manera no solo cuantitativa, sino cualitativa, a la generación de emprendimientos, creación de empleos, apertura a opciones laborales para trabajadores semi o escasamente calificados, así como, al desarrollo económico y social de un país, por esta razón, las pymes se consideran generadoras de opciones productivas para la población.

Para el caso colombiano, tampoco es excepción la diversidad en la mirada de criterios que se tienen en cuenta para clasificar las mipymes; dichos criterios emanan de la Ley 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 2000), modificada por la Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004) y la Ley 1450 de 2011 (art. 43, Congreso de Colombia, 2011). De estas se fijan parámetros como la clasificación recomendados por el número de empleados y el monto de activos de la organización, siendo estos los más utilizados en el ejercicio de análisis y estudios organizacionales en el país; sin desconocer otras posturas, como las propuestas por Nieto, Timoté, Sánchez y Villareal (2015) de la Asobancaria, en 2007, que la postuló desde el volumen de ventas y la definición de microcrédito.

Por otra parte, es importante, dentro del contexto de la consultoría, describir algunas de las problemáticas de las mipymes como organizaciones, estableciendo desde estudios realizados que existe una gran variedad de situaciones que generan en ellas deficiencias y dificultades en su gestión, especialmente, en el área financiera. Las mipymes, de forma consistente, argumentan la necesidad de implementar procesos de consultoría empresarial y contable al interior de las mismas; validando este último punto, el tema contable, como componente clave de dicha área financiera, y debe tener enfoque de intervención en la consultoría empresarial. Dentro de dichas problemáticas y antes de abordar el caso colombiano, se puede destacar, a nivel latinoamericano, lo planteado por Gámez, Morales y Ramírez (2018), quienes afirman que, las mipymes tienen alta relevancia en la economía de la región, e impactan socialmente a la misma, puesto que aportan significativamente a la producción y al empleo de los países latinoamericanos; razones más que válidas para atender sus necesidades de manera eficiente y oportuna.

Los problemas mencionados se visualizan en la tabla 2.1, la cual relaciona el listado de los factores que originan las fallas de sus áreas financieras.

Tabla 2.1. Dificultades financieras de las pymes en Latinoamérica

Factor	Descripción
Innovación y tecnología	Desaprovechamiento de acceso a los mercados a través de procesos innovadores y el uso aplicado de la tecnología, a los negocios de la empresa.
Acceso a crédito	Bajos niveles de acceso debido a condiciones y requisitos exigidos.
Productividad y competitividad	Niveles no óptimos debido a la no implementación de procesos productivos y comerciales pertinentes, de acuerdo con el tipo de negocio.
Planificación y asignación de recursos	Ausencia de procesos de planeación estratégica y presupuestación como herramienta de gestión.
Configuración de la estructura de capital	Tipo de sociedad desde el ámbito legal, distribución y participación societaria, de acuerdo con las normas vigentes y los intereses de los propietarios.
Manejo financiero	Carencia de políticas y planes de administración financiera de los recursos de la organización.
Políticas públicas	Deficiencia en políticas de gobierno a nivel económica, financiero y tributario entre otros.

Fuente: elaboración propia.

Si se observa la tabla, los principales factores atienden temas tanto de agenda interna (gestión), propia de la empresa, así como de orden externo, los cuales se salen del manejo de las organizaciones. En el primer escenario pueden ser subsanados, mediante procesos de asesoría y consultoría, mientras que, en el contexto exógeno, si debe ser visto como una amenaza compleja de eliminar, pero posible de reducir de acuerdo con los procesos de mejora que se implementen para enfrentar dichas situaciones.

En el contexto colombiano, de la Gran Encuesta Pyme realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF) y el DANE (2019), entre los meses de enero a junio de 2019, a 1802 empresarios de mipymes de los sectores de industria, comercio y servicios, quienes, a su vez, hacen parte de los 21 subsectores económicos con mayor participación de pequeñas y medianas empresas, se pueden destacar algunos datos que aportan al listado de dificultades presentadas. Dicha encuesta, centrada en aspectos como situación actual, perspectivas, financiamiento, acciones de mejoramiento y capital social de las empresas arrojó como principales hallazgos, y específicamente en lo referido a lo financiero, e insumos conducentes a validar posibles escenarios de consultoría requerida, los cuales generarían estrategias de mejora por implementar. En la tabla 2.2, se pueden apreciar las acciones desarrolladas por los empresarios encuestados, en el período definido, además, de ser orientadas a fortalecer su gestión organizacional. Se destacan dentro de la misma, aquellas áreas más significativas intervenidas por las organizaciones en pro de su mejora continua, de acuerdo con los sectores económicos abordados.

Tabla 2.2. Hallazgos y acciones de mejoramiento por sectores económicos

Acciones de mejora	Sector industria	Sector comercio	Sector servicios
Capacitar al personal	24 %	32 %	31 %
Obtener certificación de calidad	15 %	14 %	14 %
Lanzar un nuevo producto	11 %	10 %	10 %
Diversificar o ampliar sus mercados en Colombia	9 %	9 %	9 %
Tener una política de responsabilidad social empresarial	8 %	6 %	8 %
Obtener una certificación ambiental	4 %	4 %	4 %
Diversificar o ampliar sus mercados fuera de Colombia	3 %	2 %	4 %
Ninguna	53 %	47 %	51 %

Fuente: elaboración propia a partir de ANIF y DANE (2019).

Las cifras presentadas evidencian que la capacitación de personal es la principal acción de mejora, especialmente en el sector comercio; lo cual manifiesta que una de las mayores necesidades de las mipymes gira en torno al capital humano de las organizaciones. Por otro lado, la obtención de una certificación de calidad obtiene un segundo renglón, y en particular en el sector industrial esto puede inducir a pensar que esta es una constante preocupación de este sector, asimismo, la búsqueda de apertura de mercados y lanzamiento de productos constituye la última acción implementada como representativa del total de las mencionadas.

De igual manera, si se observan los demás porcentajes, los mismos no representan mayor volumen y, por ende, interés de mejora; siendo estas acciones propias de lo que puede constituir una gestión operativa eficiente de una organización. Finalmente, los altos valores obtenidos en la ejecución de acciones de mejora, con más de un 50 % en promedio, denotan que, sin importar los sectores, ni las pequeñas ni medianas empresas, ejecutar estos planes de acción contribuyen a su mejora. Lo anterior, configura un campo de acción adecuado para ofertar y prestar servicios de consultoría organizacional.

Así mismo y basados en la misma encuesta pyme, se pueden observar en la tabla 2.3 las acciones de mejoramiento por tamaño de empresa y por sector económico, criterios que contribuyen a validar la necesidad de acceder a servicios de consultoría por parte de las mipymes.

Tabla 2.3. Las acciones de mejoramiento por tamaño de empresa y por sector

Acciones de mejora	Pequeña empresa industrial	Pequeña empresa comercial	Pequeña empresa servicios	Mediana empresa industrial	Mediana Empresa comercial	Mediana empresa servicios
Capacitar al personal	22 %	30 %	31 %	32 %	43 %	31 %
Obtener certificación de calidad	13 %	14 %	12 %	24 %	13 %	18 %
Lanzar un nuevo producto	12 %	9 %	10 %	11 %	14 %	8 %
Diversificar o ampliar sus mercados en Colombia	7 %	7 %	8 %	15 %	16 %	10 %
Tener una política de responsabilidad social empresarial	7 %	5 %	7 %	11 %	8 %	12 %
Obtener una certificación ambiental	3 %	3 %	4 %	8 %	8 %	7 %
Diversificar o ampliar sus mercados fuera de Colombia	2 %	2 %	4 %	7 %	3 %	3 %
Ninguna	57 %	50 %	51 %	38 %	36 %	49 %

Fuente: elaboración propia a partir de ANIF y DANE (2019).

Al observar los resultados consignados, se puede inferir con relación a las necesidades potenciales de las empresas en análisis, las siguientes conclusiones:

- Sin importar el tamaño de la empresa, sigue como principal acción de mejora, la capacitación del personal. Dentro de esta categoría se destaca la mediana empresa del sector comercial como mayor generador de mejoras.
- La obtención de la certificación de calidad también representa un porcentaje importante en las clases de empresas estudiadas y tiene un peso más alto en mediana empresa del sector servicios.
- Las demás acciones de mejora identificadas no tienen mayor relevancia porcentual dentro de la gestión realizada, tanto por la pequeña como por la mediana empresa.
- Finalmente, en cuanto a la clasificación valorada, se establece que dentro de la pequeña empresa no se generan acciones de mejora, con mayor porcentaje, en comparación a la mediana empresa; y en especial del sector industrial.

Los descriptores analizados desde la perspectiva latinoamericana, en la tabla 2.1, así como

las cifras analizadas permiten inferir que, quizás, la no generación de acciones de mejora por estas categorías de empresas abordadas puede deberse a temas de tipo personal de sus propietarios o accionistas, así como a la falta de conocimiento, a ausencia de interés en mejorar o simplemente negligencia empresarial. Encontrar las causas de dicha situación supone, sin duda alguna, la formulación de una investigación aplicada, que a futuro, se podría ejecutar para identificar con precisión dichas causas.

De esta forma e independientemente de las causas posibles mencionadas, que sin duda encausarán la oferta de servicios de consultoría empresarial por parte de organizaciones especializadas en ello e incluyendo las instituciones de educación superior en las áreas de ciencias empresariales y sus unidades de práctica profesional, con el fin de afrontar las problemáticas encontradas, se pueden generar a partir de la tabla 2.2 acciones de mejoramiento de la empresa, de acuerdo con el sector económico al cual pertenecen, algunos servicios de consultoría empresarial y contable. Estos se mencionarán más adelante, pues primero es necesario identificar justamente el concepto de consultoría, sus servicios y su alcance en el ámbito organizacional.

Los servicios de consultorio empresarial y contable

La consultoría se orienta fundamentalmente a prestar un servicio de asesoría, dirigido a gerentes, directores, ejecutivos y otros cargos medios, cuyo objetivo principal se enfoca en que las recomendaciones del consultor le permitan a la empresa, que recibe la asesoría, alcanzar sus objetivos estratégicos y maximizar el valor de la empresa en el tiempo (Peñaherrera-Patiño, Flores-Poveda, Pincay-Sancán y Vargas-Ramírez, 2018, p. 42). Dentro del alcance descrito, es importante anotar que por simple concepción ética y de responsabilidad social, el profesional o la organización asesora no deben por ningún motivo involucrar criterios personales subjetivos que sesguen los dictámenes emitidos, pues de ser así, estarían afectando notablemente la imparcialidad de las recomendaciones dadas.

Frente al alcance comentado, vale la pena recordar que dicho consultor debe limitarse a desarrollar desde una perspectiva integral su tareas, generando la recomendación sin participar de la ejecución del plan sugerido, no solo por temas éticos, como ya se mencionó, sino por la incompatibilidad entre la tarea de formular orientaciones y la de ejecutarlas, dos ejes de trabajo totalmente diferentes. Situación que, para evitarse, puede ser subsanada contratando profesionales externos ajenos y sin ningún vínculo personal, familiar o accionario con la compañía a asesorar. Finalmente, y para complementar lo mencionado, se destacan las siguientes concepciones sobre la consultoría:

Este es un servicio de asesoramiento profesional independiente que da soporte a los gerentes y a las organizaciones para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios. (Kubr, 2002). Esta última,

integra la posibilidad de evaluar, mejorar y poner en marcha las acciones recomendadas, no quedándose de esta forma en la mera reflexión y emisión de juicios, sino en el actuar; última tarea que se debe lograr a partir de la consultoría y es liderada, en el actuar, por la compañía.

Por su parte Álvarez y Gómez (2003), así como Greiner y Metzger (1983), plantean que la consultoría se asemeja a un servicio de orientación para organizaciones, ofrecida por personal entrenado y calificado, que dan una asistencia objetiva e independiente, para identificar problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y ayudar, de ser necesario, en la implementación de las mismas. Afirmación que complementa algunos postulados expuestos, como lo es, la implementación por parte de la gerencia de las acciones recomendadas por el consultor; tarea que de cumplirse, especialmente en la atención de las necesidades de las empresas descritas en las tablas 2.1 y 2.2, contribuiría sustancialmente a la mejora de las mismas.

En este punto, vale la pena mencionar como cierre de este apartado, las clases de consultoría que se pueden establecer. De manera puntual, las relacionadas con los aportes del presente capítulo, las cuales se encuentran en los aspectos empresarial y contable, las que se pueden describir de la siguiente manera:

En el ámbito empresarial, como proceso que diagnóstica, interviene y soluciona las problemáticas relacionadas con el direccionamiento estratégico y la administración propiamente dicha de la empresa. Y en el ámbito contable, como aquella que vela por la atención de los procesos de registros de ingresos, gastos, costos, generación de estados financieros y su análisis orientado a la operación eficiente de una empresa.

A nivel general y para contextualizar los dos ejes mencionados, Kubr (2000) afirma que, la consultoría puede ser multifuncional cuando trata de diversas funciones de la empresa (producción, tecnología, organización, comercialización, etc.), y se centra en la interacción entre esas funciones y en los problemas que entrañan más de una función; o interdisciplinar, caso en el cual el consultor debe poder examinar los problemas de la empresa desde diversos ángulos, comúnmente, un problema de estrategia de la empresa puede tener dimensiones tecnológicas, económicas, financieras, jurídicas, entre otras.

De acuerdo con lo planteado y desde lo conceptual, se puede concluir que los servicios de consultoría pueden impactar de manera positiva el desarrollo organizacional integral de una compañía, en la medida en que, se ejecute el proceso asesor de manera objetiva, profesional y ajustada a la realidad de la empresa que atiende.

Ya contextualizada la consultoría y una vez identificadas, por una parte, las necesidades más relevantes de carácter organizacional por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas, y, por otra, la dimensión del concepto consultor en sí mismo y su alcance, es necesario pensar en cómo se puede abordar la atención a dichas necesidades, tanto desde la óptica del consultor y su portafolio de servicios, como de la organización empresarial usuaria del servicio. Dicho

abordaje genera, desde el proceso consultor, la obligación de realizar recomendaciones de mejora a la gestión de la empresa usuaria, contribuyendo al fortalecimiento de la misma en las áreas que se intervenga. Los parámetros recomendados se presentan, en primera instancia, para el consultor en la tabla 2.4. Estos ítems generados nacen a partir de la práctica consultora, la experiencia profesional y laboral en el tema, así como, desde los casos exitosos generados por estudiantes de ciencias empresariales en su ejercicio de práctica profesional, al interior de algunas organizaciones.

Tabla 2.4. Aspectos para tener en cuenta en la consultoría empresarial y contable

No.	Variable	Descripción	Recomendación
1	Alcance del proceso	Qué se espera con el proceso consultor a desarrollar, impactos y beneficios esperados en las áreas a intervenir.	Se debe tener claridad en el alcance de la consultoría, hasta donde se llegará con el proceso consultor, en cuáles áreas se intervendrá, qué se puede esperar con sus pros y contras, así como los impactos, beneficios y riesgos del proceso.
2	Metodología de trabajo	Debe definirse una metodología específica para realizar el abordaje, intervención y formulación de acciones de mejora y recomendaciones.	Es importante que el profesional o la firma consultora, definan y/o seleccionen una metodología específica para desarrollar el proceso, bien se a partir de un referente teórico o de elaboración propia.
3	Tiempo estimado	Duración específica con definición de inicios y finales de cada proceso por realizar.	Los procesos de consultoría dependen del tamaño de la empresa, el alcance buscado y la metodología por emplear; no hay un tiempo estándar para realizarla, pero dependiendo de los factores mencionados debe haber claridad al respecto (inicio y final).
4	Plan de trabajo	Cronograma de actividades detallado que incorpore insumos requeridos, inicio – final de cada actividad, responsable de la tarea y productos finales por entregar.	Una pertinente definición de actividades acorde con los objetivos y el alcance de la consultoría facilitan la medición y control del proceso consultor.
5	Equipo de trabajo	Profesionales involucrados en el proceso a desarrollar, especialidades y perfil de cada uno, así como alcance de su labor.	Se recomienda contar con un equipo interdisciplinar que oriente, fortalezca y complemente como equipo la consultoría a realizar.
6	Actividades de seguimiento y control	Definición dentro del plan de trabajo de las actividades para realizar el debido seguimiento y control al proceso a desarrollar.	Importante tener en cuenta que debe definirse a través de qué mecanismos se realizará el control del trabajo de consultoría a desarrollar en el plan de trabajo.

No.	Variable	Descripción	Recomendación
7	Productos para entregar y propuestas de mejora	Informes parciales, finales y otros similares que se requieran para ir presentando avances y resultados del proceso consultor.	En el plan de trabajo es clave definir los informes a entregar de forma parcial y final para que la organización conozca los hallazgos y propuestas a realizar.
8	Presupuesto requerido	Asignación de recursos físicos y financieros sugeridos para implementar las propuestas a presentar.	Detallar los valores requeridos para garantizar el éxito de la propuesta o recomendación dada, siempre y cuando la organización decida implementarla.

Fuente: elaboración propia.

Las variables descritas constituyen un aporte a los procesos de consultoría tanto para quien la ejerce, como para quien la recibe, siendo útil, por tanto, no solo para el consultor sino para la empresa contratante o beneficiaria del servicio, la cual al conocer los criterios descritos podrá tener claridad, al requerir el servicio y esperar los resultados que genera el equipo consultor.

Por otro lado, y para las organizaciones empresariales usuarias de la consultoría, en la tabla 2.5 se mencionan aquellos aspectos para tener en cuenta al momento de contratar y ser usuario de dichos servicios, como elementos decisivos para la contratación del proceso.

Tabla 2.5. Recomendaciones para las empresas objeto de consultoría

No.	Variable	Descripción	Recomendación
1	Alcance del proceso	Especificidad en el tipo de servicio que se requiere: <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico integral y generación de propuestas. • Requerimiento específico de atención a alguna área en específico. 	La organización debe tener claridad si desea contar con un diagnóstico integral de su compañía o ser explícito en el área que desea recibir orientación.
2	Suministro de información	Generar espacios de acceso a información y comunicación de la empresa y sus áreas con el equipo consultor.	Se debe tener apertura y disposición para entregar información requerida por el consultor para el desarrollo del trabajo (acorde con el manejo ético y responsable de los datos); así como de los espacios físicos que se requieran junto con la interlocución necesaria con el personal.
3	Apoyo y respaldo al proceso	Generación de respaldo, confianza y apoyo al proceso que desarrolla el tercero.	Se recomienda asignar uno o varios responsables al interior de la empresa que acompañen el proceso consultor externo.

4	Objetividad y responsabilidad para con el proceso	Uso de la información generada por el consultor de manera eficiente, ética, responsable e imparcial.	Parte del éxito de un proceso consultor radica en manejar de manera ética los resultados que se suministre a la empresa, luego de la intervención (diagnósticos e informes), sin generar afectaciones con el personal o la organización misma.
5	Análisis de información recibida	Lectura, análisis e interpretación de manera objetiva de los resultados parciales y finales que reciba del proceso consultor.	Es importante asumir con responsabilidad y visión empresarial, los resultados e informes que reciba la organización, como insumos de mejora en su gestión.
6	Compromiso y proyección con las propuestas	Apropiación responsable y compromiso con las propuestas generadas por la consultoría.	Garantizar la implementación de las propuestas generadas por el equipo consultor, constituye la tarea más importante de la empresa, siendo esta tarea, ya ajena al consultor, la que puede aportar a los procesos de mejora esperados al contratar la consultoría.
7	Seguimiento a la tarea del consultor	Seguimiento y control al plan de trabajo generado por el consultor, en el cual se genera el desarrollo del proceso.	Su control permite exigir y solicitar al equipo consultor los resultados, informes y cumplimiento de lo contratado.

Fuente: elaboración propia.

A partir de las variables mencionadas en la tabla anterior, el usuario, es decir, la empresa tendrá los argumentos para incorporar al desarrollo de su gestión, la ejecución de una consultoría eficiente.

Áreas de impacto de la consultoría en las mipymes

Parte del éxito de un proceso de consultoría no pasa solamente por realizar un diagnóstico oportuno y pertinente, orientado a intervenir un área organizacional en particular, sino, al impacto del mismo en otras áreas de influencia de la dependencia intervenida, en niveles de relación bien sea jerárquica y/o funcional, por ejemplo, de tipo colateral (de un mismo rango), de línea de autoridad (de supervisión) o de línea de subordinación de la misma (de dependencia). Puesto que el alcance y beneficio de la consultoría recibida debe alcanzar la integralidad de la empresa asesorada, desde la mejora particular de uno de sus componentes; el sentido de esta última, si analizamos la organización bajo la óptica de sistema. Lo anterior, significa que sí se realiza un proceso de diagnóstico, análisis y plan de mejora para el departamento de gestión humana, por ejemplo, en el tema de motivación y bienestar del personal, dicha propuesta debe redundar en otras dependencias como el área técnica, quizás mejorando los niveles de desempeño y productividad de la misma, o del área comercial con la generación

de mayores ventas y procesos de mercadeo, y tendría como consecuencia directa la mejora de las tareas del asesor comercial. De esta manera, hay que entender que la consultoría debe procurar la generación de beneficios integrales a toda la compañía y no sólo a la mejora de una variable única y aislada. No obstante, no se quiere decir con esto que, no debe ser un proceso particular de atención, sino que el producto final consultor debe irradiarse a la complejidad de la organización; estableciendo, de esta forma, que la consultoría globaliza en su accionar busque el bienestar de una compañía.

Ahora bien, cabe la preguntar: ¿cuáles son esas áreas en las cuales debe impactar un proceso de consultoría? Importante reflexión pues, a la luz de las diversas necesidades y dificultades ya descritas, y de las que padecen según las cifras presentadas gran parte de las micro, pequeñas y medianas empresas no solo en el caso colombiano sino latinoamericano, se podría pensar que todas serían relevantes de intervenir, pero sin tener la precisión de con cual iniciar, dificultaría el éxito de la consultoría desde su concepción misma.

Frente a esta situación compleja, se puede dilucidar que son muchas las entradas por tomar para iniciar un proceso consultor en toda organización o para intervenir un área, así como, los impactos que se esperan de este. Todas son variables que generan complejidad y motivan a que las partes involucradas se realicen interrogantes como los que se reflejan en la figura 2.1, estas se aparecen cuando el empresario se pregunta: ¿Qué requiero para mi empresa? A continuación se presenta ocho preguntas claves como base para iniciar un proceso consultor:

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa?
2. ¿En dónde se encuentra la empresa hoy?
3. ¿A dónde quiere llegar la empresa mañana?
4. ¿Cuál es el negocio de la empresa?
5. ¿Qué debe realizar para llegar a ese mañana? (Mejoras)
6. ¿Qué recursos cuenta para cumplir ese mañana?
7. ¿Con qué capital humano cuenta para lograr ese mañana?
8. ¿En qué tiempo desea llegar a ese mañana?



Figura 2.1. ¿Qué requiero?, ocho preguntas claves

Fuente: imágenes libres de google (2019a)

Ahora bien, la respuesta a estas preguntas, seguramente dadas no solo desde la figura de empresa, sino desde la apreciación y afectos del propietario a la misma junto con el chequeo del consultor, no garantizan en su totalidad el éxito del proceso ni la respuesta última a las dificultades que se buscan resolver o que se desean mejorar; pero si contribuyen a aproximarse a encontrar el hilo conductor de la intervención prevista.

De la mano de dichas respuestas y ya en el tema propiamente gerencial integral de la empresa, lo recomendable desde la teoría administrativa es realizar el abordaje a partir de la estructura organizacional de la compañía, es decir, desde cada una de su áreas funcionales universales y existentes en toda organización, sin importar su actividad económica ni su tamaño, aunque obviamente, según este último pueden tener variaciones desde su estructura y alcance, los cuales suelen ser incipientes o nulas en las micro, pequeñas y medianas empresa. ¿Y cuáles son esas áreas conceptualizadas desde la teoría organizacional?, son todas aquellas las que hacen parte de una empresa, se presentan y describen en la tabla 2.6.

Tabla 2.6. Áreas de intervención e impacto de la consultoría

Áreas funcionales	Detalle
Gestión administrativa	Enmarca las tareas de proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), incluye en la mayoría de las veces el área de talento o gestión humana, así como la dirección de la compañía.
Gestión comercial	Define las funciones propias de mercadeo, comercialización, atención al cliente y ventas de productos y servicios de la organización.

Áreas funcionales	Detalle
Gestión técnica	Llamada también gestión operativa o de ingeniería, está orientada a la producción y/o prestación de bienes y servicios generadores de ingresos para la compañía. Juega un papel relevante en las organizaciones cuya actividad es de carácter industrial.
Gestión financiera	Involucra las funciones relacionadas con los aspectos económicos de recepción de ingreso, así como la administración del mismo. Esta gestión va en paralelo con el manejo de la estructura de inversiones, costos, gastos y contabilidad.
Otras áreas	Dependiendo del tamaño de la empresa, su naturaleza jurídica y su contexto, entre otras variables, pueden existir dependencias en calidad, control, sistemas investigación, innovación y desarrollo, jurídica.

Fuente: elaboración propia.

Gráficamente se pueden apreciar las áreas mencionadas en la figura 2.2, en la cual como eje central de cada una de las cuatro áreas aparece la consultoría y gestión orientada, bajo los planes de mejora que se propongan. Sin duda alguna, un cambio o mejora en alguna de las unidades de negocio, afecta positiva o negativamente a las otras, la formulación de un plan de mercadeo en el área comercial, por ejemplo, impacta el área financiera al contribuir a un aumento o reducción de los ingresos, y su correspondiente afectación al flujo de caja y al negocio en general. Al respecto, Muñoz, Cabezas y Muñoz (2018) afirma que: “los empresarios dependen en gran medida de la Consultoría para utilizar enfoques y tecnologías que propicien los cambios necesarios, con efectividad, disminuyendo costes” (p. 162). Esta descripción es apropiada para dimensionar a la consultoría como generadora de mejoras a la medida de los empresarios.



Figura 2.2. Áreas de Impacto de la consultoría

Fuente: elaboración propia.

Dentro de dichas áreas, se pueden involucrar variados aspectos o variables según sea la denominación dada en la organización; derivados entre otros de los resultados del proyecto formulado y que da sustento al presente escrito, el cual se encuentra en el apéndice 2 del libro y el cual hace referencia, entre otros, a los hallazgos, así como a la novedad y pertinencia establecidas. Algunas de dichas variables se esbozan en el siguiente listado:

- Gestión administrativa:
 - Planeación
 - Procesos administrativos
 - Contratación de personal
 - Nómina
 - Bienestar y motivación del personal
 - Auditoría y control
 - Revisoría
 - Aspectos jurídicos de la empresa
- Gestión comercial:
 - Mercadeo
 - Promoción y publicidad
 - Ventas
 - Servicio al Cliente
 - PQRS
- Gestión técnica:
 - Proceso de producción
 - Distribución en planta
 - Manejo de inventarios
 - Calidad
 - Proveedores
- Gestión financiera:
 - Presupuestos
 - Costos y gastos
 - Estados financieros
 - Indicadores financieros
 - Proyecciones financieras
 - Formulación y evaluación de proyectos

- Otras áreas:
 - Logística
 - Distribución
 - Tercerización
 - Implementación de TIC

A las categorías descritas, se suma una especial y no menos importante: la de innovación, como lo afirman Zambrano, Almeida, Rodríguez, Vargas y Silva (2018). Ellos consideran que su desarrollo es una necesidad imperiosa en todo el entorno productivo, como base para buscar soluciones a las problemáticas de la sociedad y del mercado que atienden las empresas, contribuyendo, además, a la mejora de la competitividad de las mismas. Todas las categorías mencionadas y quizás otras constituyen aquellas en las cuales debe la consultoría garantizar un impacto positivo en el desempeño organizacional. Una descripción de lo anterior, se aprecia en la figura 2.3, ya que los resultados esperados los la empresa de acuerdo con el proceso de consultoría son aquellos que están orientados al crecimiento, desarrollo y proyección de la compañía.

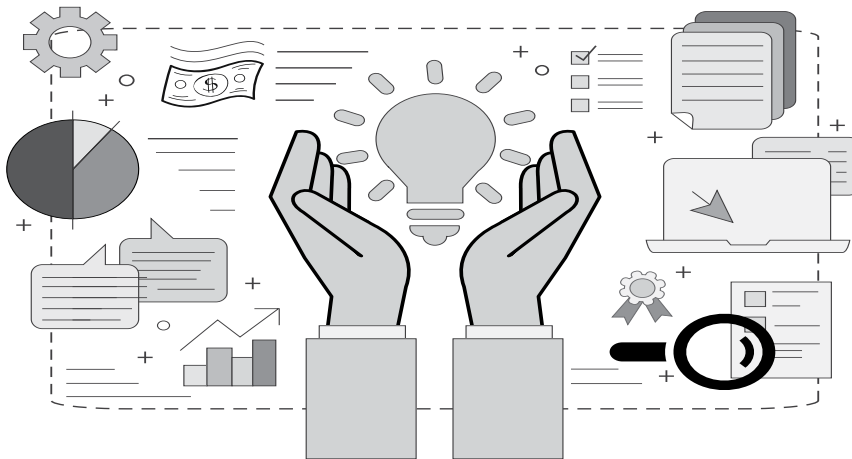


Figura 2.3. Resultados esperados

Fuente: Tomado de imágenes libres de google (2019b)

Incidencia de la consultoría en la gestión organizacional

Como efecto directo de la consultoría y sus procesos a nivel empresarial, es importante establecer con claridad y argumentos, cuáles son los verdaderos efectos o consecuencias de la implementación de la consultoría en la gestión organizacional, comprendiendo, inicial-

mente, cómo se define la misma y qué contempla. Al respecto y con el fin de dimensionar y contextualizar el concepto de gestión dentro del funcionamiento de una empresa, que como sistema, se requiere una operación eficiente y generadora de valor. Bajo esta premisa se debe entender que la gestión se centra en la acción integrada en toda organización, orientada a la búsqueda y obtención de metas y objetivos, así como de resultados positivos, medibles y controlables en términos económicos y financieros; que son susceptibles de ser evaluados a través de indicadores que se definen previamente, mediante la implementación de las funciones administrativas. Dentro de estas últimas, la planeación, por ejemplo, como función base del proceso administrativo, define el rumbo de la compañía pues establece la identidad estratégica y el futuro preferido; es por esto que, se busca y para ello se formula y ejecuta un plan general de acción que establece los recursos necesarios para alcanzar la misión formulada, tal como los indicadores que se esperan y su respectiva medición.

La función de organización, por su parte, establece la estructura orgánica representada en áreas y cargos, y la estructura funcional evidenciada en funciones, procesos y procedimientos que soportan el plan general de acción. La dirección, como función central del proceso, se soporta en el liderazgo, la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, el conflicto y la negociación, cuales son ejes de ejecución del plan de acción, buscando orientar y guiar a los colaboradores de la organización, para que los logros planteados y, específicamente, la misión de la empresa se cumpla. Por otra parte, la coordinación como apoyo de la dirección se ocupa de armonizar a todos los actores, recursos y procesos para que se cumpla el cometido de la compañía. Finalmente, el control entendido, no como la supervisión exhaustiva de funciones y personas, sino como la verificación del logro de lo contemplado, constituye junto con las demás funciones descritas el quehacer diario de una organización. Este quehacer es susceptible de presentar dificultades, falencias y también aciertos: todas situaciones alrededor de las cuales puede actuar la consultoría empresarial, cuando la misma se requiera o se visibilice como una oportunidad de mejora en la gestión efectuada.

Para argumentar aún mayor el concepto descrito y como se convierte en el eje de trabajo de un proceso consultor, Gallo-Ramírez (2015) afirma que, la gestión es una mezcla o combinación de conocimientos y competencias desarrolladas por el líder, gestionando recursos y guiando a otros (colaboradores) para el logro de resultados y el proceso de toma de decisiones; premisas que involucran las diversas funciones administrativas detalladas.

Así pues, y comprendiendo la función de la gestión, es clave identificar ahora las principales incidencias que la consultoría genera en la gestión, no vista desde áreas o temas específicos, sino desde la integralidad de la misma en las diversas situaciones que en el día a día afrontan las organizaciones.

Pérez (2018) establece que en la actualidad, las mipymes cuentan con razones claves para contratar servicios de consultoría entre las cuales se cuentan las siguientes:

- La posibilidad de acceder al uso eficiente de las tecnológicas aplicadas como motor de desarrollo organizacional. Factor importante en el mundo actual de los negocios, si se comprende que la implementación eficiente de procesos de *marketing* digital, por ejemplo, ayuda a la apertura de nuevas oportunidades para las organizaciones.
- Contar con un punto de vista externo que le permita visualizar los resultados a corto, mediano y largo plazo. Lo cual es significativo en la gestión del empresario en los niveles de micro, pequeño y mediano, puesto que este tiende a ser poco confiado en la opinión de terceros; sin embargo, acceder a la postura y recomendaciones de un agente externo a la empresa, contribuye a visualizar el negocio bajo otras perspectivas.
- Detectar y ajustar sus paradigmas de operación y así mejorar su posición competitiva; actualizarse en procesos, estructuras y tendencias de negocios.
- Disponer de los servicios de un consultor imparcial y profesional que lo atiende y apoya permanentemente. Un experto externo que, desde una visión integral, asesora de manera objetiva a la organización.
- Crear un futuro combinando ideas de negocios con estrategias y tecnologías; realizando así procesos de prospectiva organizacional.
- Lograr la competitividad en los mercados de la globalización, identificando el concepto de competitividad indexada en mercados distintos a los tradicionales como factor diferenciador.
- Definir modelos operativos más eficientes y orientados a los nuevos esquemas de orden organizacional internacional.
- Preparar la fuerza de trabajo del futuro en el desarrollo de competencias y habilidades gerenciales.
- Generar planeación financiera y de credibilidad en los bancos, variables decisivas en la toma de decisiones empresariales.
- Alinear las estrategias y objetivos, así como migrar a nuevas formas de hacer negocios en el contexto mundial.

Todos los beneficios mencionados argumentan que el proceso consultor busca generar equilibrios en la empresa, como lo expresa gráficamente la figura 2.4, en la cual el eje de desarrollo y equilibrio lo da justamente la consultoría, generando un punto medio entre la inserción de la empresa a la globalización (parte izquierda de la balanza) y la rentabilidad y capital (parte derecha de la balanza). Lograr equilibrar este último, se hace a partir

de la inversión en mejoras a la gestión y, por ende, en la adecuada participación de las organizaciones en el nuevo orden mundial.



Figura 2.4. Balanza de la consultoría

Fuente: Tomado de imágenes libres de google (2019c)

Por otra parte, el establecer el nivel de incidencia en la gestión, no es un proceso que se puede medir en el corto plazo, sino en el largo plazo, atendiendo entre otras las siguientes condiciones:

- No es un proceso fácil, pues aún para muchas de las organizaciones descritas no es aceptable acceder a procesos de consultoría por desconocimiento, temor e inseguridad como variables propias de su estructura.
- Pese a existir una gran cantidad de este tipo de organizaciones, muchas aún son incipientes en su estructura y no es necesario recurrir a procesos consultores, mientras no crezca y evolucionen.
- Las condiciones económicas y financieras de muchas de estas empresas no son las mejores y, por lo tanto, no están dispuestas a contratar apoyo consultor.
- El nivel de conocimiento y formación de los empresarios objeto de la consultoría no son lo suficientemente estructurados para dimensionar la importancia de acceder a recomendaciones de mejora, generados por quien los puede orientar.
- La diversidad de problemáticas en las empresas hace que sea disperso y de difícil elección acceder a consultorías específicas, priman las generales, que se pueden quedar solo en el diagnóstico, en la mayoría de las veces.
- La visión y futuro preferido del empresario se soporta en el día a día, y su proceso de planeación y proyección futura no conciben muchas veces la consultoría como herramienta de mejora.

- No todas las consultoras atienden a micro, pequeños y medianos empresarios.
- La infraestructura de muchas de estas organizaciones no son lo suficientemente complejas para realizar intervenciones específicas, sino muy generales. Siendo las problemáticas más comunes: la gestión la comercial y la financiera.

Finalmente y propendiendo a la discusión, se plantean algunos puntos de vista con miras a dilucidar los impactos y resultados de la consultoría en las organizaciones objeto del presente escrito, generadas a partir de la experiencia, conocimiento y formación en el tema asesor, y de apoyo a mejorar la gestión en las empresas descritas.

En primera instancia, en la tabla 2.7 se plantean diez interrogantes para tener en cuenta en el momento de abordar la consultoría por parte de la firma asesora e iniciar un proceso efectivo. Indagar con el empresario cada una de estas preguntas, va a permitir al consultor contextualizar la empresa objeto del abordaje y caracterizar de manera clave la misma, con el fin de facilitar los procesos de diagnóstico y plan de trabajo a realizar. Todo sin contar con la necesidad de reflexionar si se tienen o no servicios a la medida de este tipo de empresas.

Tabla 2.7. Interrogantes claves para procesos de consultoría

Variable	Interrogantes
Sector económico	¿A qué sector pertenece la empresa?
Objeto social	¿Cuál es su objeto social?
Tamaño de empresa	¿Qué tamaño tiene?
Ubicación geográfica	¿Dónde se ubica la organización?
Antigüedad	¿Hace cuánto funciona?
Cobertura	¿Qué cobertura posee?
Estructura de propiedad	¿Qué tipo de figura legal tiene?
Caracterización de los propietarios	¿Cuál es el perfil integral del propietario(s)?
Estructura organizacional	¿Cómo funciona en su operación?
Proyección	¿Qué perspectivas tiene en el corto, mediano y largo plazo?

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, como recomendaciones a la empresa contratante del servicio y en pro de despejar las dudas que pueda tener frente la consecución, acceso y vinculación de la consultoría a su estructura organizacional y funcional, así como su contribución a la mejora continua; se sugiere presentar a los socios la información relevante y la necesidad de trabajar en equipo tal y como se observa en la figura 2.5. para el logro efectivo del propósito buscado



Figura 2.5. Expectativas de la consultoría en la gestión

Fuente: Tomado de imágenes libres de google (2019d)

- ¿Qué se espera de la consultoría a nivel personal como propietario y a nivel de la organización?
- ¿Qué presupuesto se asignará al proceso?
- ¿Qué recursos se destinarán para el desarrollo de la consultoría?
- ¿A quién(es) se delegará como líder interno del proceso?
- ¿De qué tiempo se dispone para atender al consultor?
- ¿En qué áreas se desea mejorar?, ¿administrativo?, ¿comercial?, ¿técnico?, ¿financiero?, ¿legal?, otro ¿cuál?
- ¿Qué beneficios se esperan para la empresa con el acceso a la consultoría?
- Existe disposición para alinear la organización a las nuevas tendencias y/o paradigmas empresariales?

Sin duda, el reflexionar en estos aspectos de muchos otros se requiere facilitará y dará claridad al empresario sobre la necesidad e importancia de la consultoría y la incidencia que debe esperar en la gestión que se realizará.

Por esto, se concuerda con lo dicho por Morales, Martínez y Carrillo, en la que indica que:

La consultoría en sí misma no es una actividad rechazada por las que ahora escribimos este texto sino más bien la concebimos como el primer contacto entre un directivo y “un experto”, sin embargo, debiera transitar a una transformación integral, reflexiva y planeada de lo que una organización es y cómo se quiera ver, reconociendo que el camino es la intervención como una acción construida, planeada y gestionable. (2015, p. 52)

Conclusiones

La consultoría empresarial y contable en las organizaciones genera no solo un beneficio administrativo sino integral, pues permite que la empresa redireccione su gestión bajo parámetros de eficiencia, productividad y competitividad, emanados de procesos de servicios asesóralos hecho por profesionales y expertos, que, a partir de un diagnóstico, pueden identificar las principales necesidades y problemáticas de sus áreas funcionales y de toda la operación de sus negocios.

El ofertar procesos de consultoría para las empresas debe convertirse en una prioridad de la academia, la cual, desde sus procesos de formación y espacios de práctica profesional, puede construir espacios de acercamiento real para sus estudiantes con el sector productivo, con el fin de garantizar la formulación de propuestas orientadas a esas realidades económicas y empresariales de las organizaciones; y no a supuestos teóricos.

De igual forma, las firmas asesoras en temas de consultoría, no se deben orientar solamente a la atención de grandes organizaciones, sino también a las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales, sin lugar a duda, ocupan un alto renglón dentro del número de unidades productivas existentes, además tienen una gran cantidad de problemáticas y necesidades muchas veces desconocidas y sin opciones de atención. La gestión organizacional de las empresas en los escenarios económicos es susceptible de fortalecerse a través de procesos de consultoría a la medida de cada organización y bajo metodologías pertinentes al contexto en el que se prestan.

Referencias

- Asociación Nacional de Industrias Financieras-ANIF, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE. (2019). *La Gran Encuesta Pyme*. Recuperado de <http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/anif-gep-nacionalo819.pdf>
- Álvarez, C. P., y Gómez, Á. M. (2003). *Metodología para hacer consultoría en talento humano*. Medellín, Colombia: Facultad de Minas - Universidad Nacional de Colombia.
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., y Rodríguez Monroy, C. (mayo, 2012). *El concepto y la clasificación de pyme en América Latina*. En *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, vol. 7, (pp. 1630-1641). Recuperado de <http://oa.upm.es/10940/>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 del 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial No. 44078*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Congreso de Colombia. (2004). LÑey 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 45628*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Congreso de Colombia. (2011). Ley 1450 de 2011. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo, 2010-2014. *Diario Oficial No. 48102*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1450_2011.html
- Gallo-Ramírez, C. M. (2015). Gestión empresarial: el liderazgo y la efectividad organizacional. *Innovación Empresarial*, 1(1), 35-42. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/00439929526ec6149b6e4>
- Gamez Tellez, A. M., Morales Bautista, M. C., y Ramírez López, C. T. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras de las pymes en Bogotá, Colombia y América Latina. *Económicas CUC*, 39(2), 77-94. Doi: <https://doi.org/10.17981/econcuc.39.2.2018.05>
- Greiner, L. E., y Metzger, R. O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall.
- Imágenes libres de google (2019a). Recuperado de: <https://robotjinji.com/2018/03/02/post-566/>
- Imágenes libres de google (2019b). Recuperado de: https://st.depositphotos.com/1001941/2056/v/450/depositphotos_20562003-stock-illustration-abstract-3d-statistics-business-profit.jpg

- Imágenes libres de google (2019c). Balanza de la consultoría. Recuperado de: <https://pixabay.com/es/photos/escala-equilibrio-mundo-dinero-2634833/>
- Imágenes libres de google (2019d). Expectativas de la consultoría en la gestión
Recuperado de: https://crm-expert-site.de/wp-content/uploads/2019/03/Pixabay-GraphicMama-team-meeting-1453895_1280-1080x675.png
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas*. México D.F.: Limusa.
- Kubr, M. (2002). *La consultoría de empresas. Guía de la profesión* (3ª. ed.). México D.F.: Limusa.
- Manay, M., y Melina, G. (2011). *Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina*. Centro de Estudios Latinoamericanos. Recuperado de <https://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACION%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf>
- Morales Franco, E., Martínez Cervantes, N. F., y Carrillo Andrés, S. A. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Gestión y Estrategias*, (48), 39-55. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11191/4357>
- Muñoz Díaz, M., Cabezas Soto, A., y Muñoz Roja, M. (2014). Consultoría de proceso desde la perspectiva del conocimiento: un acercamiento al cambio organizacional. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 10(10), 160-169. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5704509.pdf>
- Nieto, V., Timoté, J., Sánchez, A., y Villarreal, S. (2015). La clasificación por tamaño empresarial en Colombia: Historia y limitaciones para una propuesta. *Archivo de Economía*, 434. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/434.pdf>
- Peñaherrera-Patiño, D., Flores-Poveda, J., Pincay-Sancán, D., y Vargas-Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 41-56. Recuperado de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/826>
- Pérez, J. (2018). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova: Investigación e Innovación Financiera y Organizacional*, 3(5), 51-59. Recuperado de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/finn/article/view/1491>
- Zambrano Valdivieso, O. J., Almeida Salinas, O., Rodríguez Serrano, K. D., Vargas Ramírez, I. R., y Silva Prada, D. F. (2019). Innovación disruptiva, estrategia de inclusión al emprendimiento social. *Inclusión y Desarrollo*, 6(1), 33-46. Doi: <https://doi.org/10.26620/uniminuto.inclusion.6.1.2019.33-46>

Gestión de proveedores para pequeñas y medianas empresas – pymes

Supplier management for supplier management for
small and medium enterprises – SMEs
Leydy Johana Hernández Viveros

Resumen

Se propone por medio de un modelo multicriterio con proceso de análisis jerárquico difuso (FAHP, por sus siglas en inglés), la gestión adecuada de proveedores para empresas pymes en Colombia, con el fin de encontrar el mejor y más adecuado, de acuerdo con las necesidades de cada empresa en particular. El modelo servirá como soporte en la toma de decisiones a la hora de seleccionar metodologías que les faciliten la selección del mejor proveedor. El presente capítulo aborda las necesidades que desde lo real se viven dentro de las empresas medianas y pequeñas de telecomunicaciones móviles celulares, y la manera de gestionar a sus proveedores, brindando una herramienta que les ayude a gestionarlos de una forma más práctica, eficaz y concreta dentro de los procesos, aportando a la mejora continua.

Palabras clave: análisis de decisión multicriterio, criterio, alternativa gestión de proveedores, proceso analítico jerárquico (AHP), proceso de análisis jerárquico difuso (FAHP), selección de proveedores.

Abstract

By means of a multi-criteria model with diffuse hierarchical analysis process (FAHP), it is proposed the adequate management of suppliers for SME's in Colombia, in order to find the best and most adequate, according to the needs of each particular company. The model will serve as support in decision making when selecting methodologies that facilitate the selection of the best supplier. This chapter deals with the real needs

of medium and small cellular mobile telecommunications companies and the way to manage their suppliers, providing a tool to help them manage them in a more practical, effective and concrete within the processes contributing to continuous improvement.

Keywords: analytic hierarchy process (AHP), criteria, fuzzy analytic hierarchy process (FAHP), multicriteria decision analysis, supplier management alternative, supplier selection.

Perfil del autor / Author's profile

Leydy Johana Hernández Viveros

Estudiante de doctorado en Ingeniería de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, magister en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Internacional de la Rioja, especialista en Gerencia de Proyectos en Ingeniería de Telecomunicaciones de la Universidad Santo Tomás, ingeniera electrónica de la Universidad Manuela Beltrán. Docente investigador del programa de Tecnología en Logística Empresarial de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

Correo electrónico: leydy.hernandez-v@uniminuto.edu.co; leydy.hernandez.v@uniminuto.edu

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

APA

Hernández, L. (2020). Gestión de proveedores para pequeñas y medianas empresas – pymes. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 75-100). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Hernández Viveros, Leydy Johana. "Gestión de proveedores para pequeñas y medianas empresas - pymes", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 75-100. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Hernández Viveros, Leydy Johana. "Gestión de proveedores para pequeñas y medianas empresas - pymes". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña-Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020, 75-100. Impreso.

Gestión de proveedores para pequeñas y medianas empresas - pymes

Leydy Johana Hernández Viveros

Introducción

La gestión de proveedores de una empresa pyme¹ inicia con el manejo adecuado de la información que las empresas tiene de los proveedores para selección adecuada de estos, dependiendo de la necesidad específica o particular que tenga la empresa. Lo anterior es importante cuando se va haciendo más grande la empresa internamente y en su músculo financiero, puesto que se puede convertir en un problema de toma de decisiones multicriterio, debido a que implica tanto particularidades cualitativas como cuantitativas en la selección apropiada de los proveedores, lo que hace necesaria la aplicación de herramientas de tipo multicriterio para resolverlo, entendiéndolo por aplicación como el diseño de un modelo multicriterio para la selección de proveedores, realizando una gestión adecuada e idónea para cumplir con las necesidades de la empresa.

Los proveedores son una parte muy importante de la cadena de abastecimiento de todas las compañías, razón por la cual, estos dependen del fortalecimiento de la gestión de aprovisionamiento y hacen parte fundamental en el buen desarrollo y desempeño del abastecimiento, situación real que es de gran interés para todas aquellas empresas relacionadas. Además, en el ámbito educativo implica que las instituciones educativas y el estudiante de la unidad de ingenierías y/o administrativas deben tener las capacidades académicas y creativas, respectivamente, para darle un toque diferencial a lo que desarrollan, desde lo curricular hasta la práctica vivencial. La pertinencia a nivel educativo inicia con el aprendizaje sobre nuevas tecnologías y su posible aplicación en empresas pyme, asimismo, debe constituirse en iniciativas pedagógicas para el fortalecimiento de los procesos en el aula, a través de los grupos de semilleros y los docentes; desde una propuesta metodológica basada en el diseño en la aplicación de una combinación de las herramientas multicriterio: Proceso Analítico Jerárqui-

¹ Pymes: empresas pequeñas o medianas en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

co (AHP²) y Proceso Analítico Jerárquico Difuso (FAHP³), para la selección de un proveedor de empresas pymes, considerando, al mismo tiempo, un grupo de factores críticos para evaluar una posible solución de la mejor y más adecuada alternativa.

Cabe mencionar que la gestión de proveedores es un elemento trascendental en la administración moderna de las organizaciones, sin importar su tamaño, y parte de entender que, de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es por esta razón que, se hace necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento tengan herramientas que les facilite tomar las decisiones, además, que sean ágiles, eficaces, objetivas y de fácil uso. Es tan importante la gestión de los proveedores que es indispensable eliminar la subjetividad, lo cual exige herramientas más concretas que permitan tener la tranquilidad en el proceso de toma de decisión y en la gestión propia de los proveedores.

El proceso de decisión

Para iniciar es indispensable identificar qué se entiende por decisión, para después de ello describir los componentes principales que están directamente relacionados como problema de decisión.

Decisión: es un proceso deliberado y reflexivo que lleva a la selección de un curso de acción determinado (alternativa) dentro de un conjunto de acciones posibles. Según Correa y Ruiz (2014),

el proceso de decisión implica necesariamente que exista una comparación entre las posibles alternativas de toma de decisión de selección: en primera instancia, es necesario separar el problema de los elementos que lo componen en la toma de decisión, para así realizar una comparación entre ellos, dicha comparación se realiza proporcionando medidas a los criterios para establecer preferencias entre un elemento y otro, es decir, una jerarquía. (p. 25)

2 AHP: Analytic Hierarchy Process – Proceso Analítico Jerárquico

3 FAHP: Fuzzy Analytical Hierarchy Process – Proceso Analítico Jerárquico Difuso

El problema de decisión está compuesto como se expresa en la (figura 3.1)

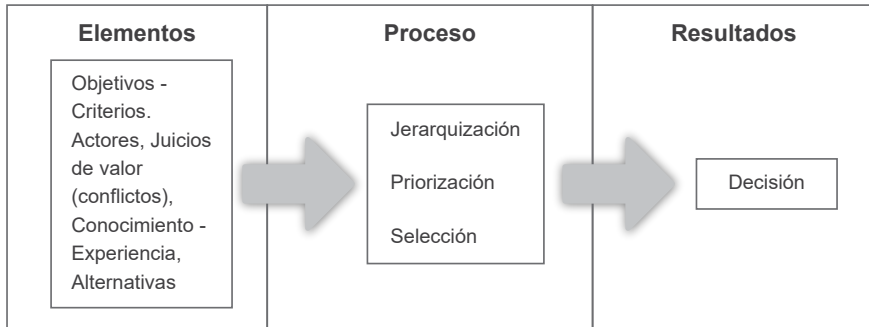


Figura 3.1. Evaluación multicriterio

Fuente: tomada de Pacheco y Contreras (2008, p. 40), citando a Arancibia y Contreras (2006).

La figura 3.1 según indica Pacheco y Contreras (2008)

muestra cómo se constituye un problema de decisión y lo fundamental que puede ser contar con un proceso adecuado para el uso de los elementos, ya que si se desea tener una herramienta eficaz y eficiente que apoye las decisiones, es de vital importancia contar con la mayor cantidad de elementos de análisis y utilizar el proceso más adecuado para ello. En la misma se puede observar, tanto los elementos, el proceso y los resultados (decisión), el sistema indica unas entradas (elementos) y unas salidas del proceso (decisión) estos tres componentes tienen la siguiente descripción:

A continuación se describen cada uno de los componentes que estructuran la evaluación multicriterio:

1. Elementos: Cada elemento involucrado dentro de este, cuentan con una medición diferente, es decir, sus escalas de medida son tomadas dependiendo el criterio que dentro de este componente existe, como por ejemplo peso, distancia o tiempo, lo que implica directamente transfigurar esas escalas a una unidad que sea válida para todas las que lo compone.
2. Proceso: Compuesto por dos contextos, jerarquización y priorización, que conllevan como resultado final a la selección tal como se observa en la figura 3.1
 - Jerarquización: Se debe brindar un orden jerárquico para cada una de las alternativas, por lo cual se hace necesario contar con un modelo de decisión.
 - Priorización: Es aquella que brinda la importancia que cada una de las alternativas, por lo cual se hace necesario realizar un proceso de evaluación.

3. Resultado: El resultado debe ser entendido como aquel proceso donde se aplica la evaluación final de la decisión seleccionada, con miras a su aplicación y posterior comprobación de efectividad.

Es importante detallar que el proceso de decisión puede variar según su necesidad y utilización, existen diferentes maneras en las que una pyme se enfrenta a la hora de tomar de decisiones, éstas podrían ser algunas: toma de decisión para la selección de clientes, toma de decisión de compra, toma de decisión para el consumidor, entre otras.

Es de esta manera, en el análisis de un problema se puede incorporar distintas dimensiones o criterios, esta es una forma de acercar el modelo a la realidad. No obstante, la dificultad se presenta en el momento de considerar más de una dimensión, es aquí donde que surgen preguntas como; ¿Cuál es ahora el proveedor más adecuado?, ¿Cómo se determina la importancia de estos factores, y cómo sintetizar luego toda esta información para tomar la mejor decisión? (Pacheco y Contreras, 2008, p. 40). Esto implica en primer lugar, que se debe reconocer la complejidad del proceso de toma de decisiones ya sean tanto individuales como grupales. Asimismo, es vital reconocer, también, que participan en el proceso muchas variables intangibles imposibles de cuantificar en las medidas tradicionales como lo son: los aspectos políticos, sociales y ambientales, por ejemplo, y estos deben verse representados por una escala común. Estas variables son de difícil medición en términos económicos porque limita el uso de los métodos tradicionales de evaluación de proveedores, según lo comentan los autores Pacheco y Contreras (2008, p 40).

De lo anterior, parte que cada pyme debe contemplar como mínimo una serie de criterios que les faciliten y ayuden a tomar la mejor decisión, según ISOTools (2015), los siguientes criterios son importantes:

1. Identificación del perfil: es importante que cada pyme sin importar su rol o sector industrial cuente con una base de datos de los proveedores de toda índole, que le permita seleccionar, adecuadamente, a la hora de necesitar cualquier producto/servicio.
2. Análisis del perfil: después de identificar los perfiles de los proveedores, es importante analizar detenidamente las características generales y específicas de cada proveedor: reconocimiento de su actividad, prestigio, trayectoria en el mercado, capacidad de respuesta y cumplimiento de los estándares de calidad, entregas oportunas, *stock*, entre otras variables, que dependerán de la necesidad de cada empresa. Asimismo, es importante conocer su ubicación geográfica y el tamaño del proveedor.
3. Referencias y clientes: es pertinente, en muchos casos, solicitar la opinión a otras empresas que hayan tenido o tengan convenios con el proveedor a evaluar, en este punto, cabe mencionar que la imagen, desde lo empresarial y en la gestión misma de los proveedores, es fundamental para considerar quien es un buen proveedor y quién no.

4. Precio: este es uno de los criterios de selección más significativo e importantes para muchas empresas, pero no lo debería ser del todo, se debe examinar además de los precios asequibles, la calidad de los productos y servicios que ofrece, así como, las facilidades de pago, los adicionales y los descuentos que los proveedores determinen de acuerdo con cada circunstancia.
5. Calidad: en otros casos, existen empresas que su prioridad es la calidad del producto y/o servicio que adquiere. Se debe saber que, de nada le sirve a una pyme precios bajos ofrecidos por sus proveedores cuando sus productos y/o servicios son de mala calidad. Este criterio se apoya en la valoración que se realice de los materiales, la fácil utilización y en sí de todos los componentes que hagan de ese producto y/o servicio de excelente o de mala calidad.
6. Tecnología e infraestructura: en este ítem, se tiene en cuenta si el proveedor utiliza las herramientas tecnológicas para aumentar la calidad de los productos y/o servicios. Pero no sólo eso, también este criterio habla de sus instalaciones, sedes físicas y redes de distribución y comercialización, factores que determinan en gran medida la gestión y la calidad final.
7. Postventa: es igual de importante este criterio como el de calidad, el de precio y las referencias a la hora de elegir un proveedor, pues es fundamental contemplar el servicio de postventa. Esto quiere decir, entre otras cuestiones, las garantías extendidas sobre el producto y/o servicio adquirido, el servicio técnico, el asesoramiento y la atención al cliente. Incluso, cuando se trate de percances o incidentes significativos, las empresas deben valorar si tienen la opción de cambiar o devolver los productos adquiridos.
8. Filosofía corporativa: en los negocios hay que buscar compatibilidad, pero no siempre es fácil hallarla. A la hora de elegir un proveedor, se deben sopesar elementos que resulten comunes a la filosofía corporativa de la empresa demandante, tales como: estándares de calidad, cumplimiento de plazos, forma de trabajo, entre otras variables. Es muy difícil establecer relación con un proveedor con el que no se comparta prácticamente nada.

De esta manera, se observa que la toma de decisión, en su conjunto (proceso de decisión), cada día va tomando más peso e importancia; en la actualidad, no se toma decisión bajo un solo criterio de selección, se hace necesario contar con más de un criterio que permita seleccionar la mejor de las opciones.

Actualmente, se cuenta con el término multicriterio, dos o más criterios, pero se compone en el proceso como proceso de toma de decisión multicriterio, en el que lo que se pretende es tener más opciones a la hora de gestionar un proveedor, en vez de dejarse llevar por juicios no críticos.

Cabe comprender que cualquier actividad abarca una evaluación de una u otra manera, evaluación de unas alternativas en términos de criterios de decisión, en la que, la mayoría de las

veces, estos criterios están en conflicto unos con otros. Según los autores Herrera y Osorio (2006), en su artículo "Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP (proceso analítico jerárquico) difuso", ilustran en la figura 3.2, la situación compleja a la que se ve enfrentado el responsable de tomar una decisión, cuando se toma la de decisión por medio del multicriterio. "Es claro que este se encuentra influenciado por modelos mentales, por la influencia de quienes se encuentran en una posición jerárquica superior o inferior, incluyéndose también el estado de ánimo y sus relaciones familiares y sociales", lo cual determina incoherencias al momento de abordar el problema, y añaden desde luego, mayores elementos de complejidad (Osorio & Orejuela, 2008, p. 247). Por tanto, es necesario contar con herramientas que permitan discernir sobre las alternativas, de manera que sea considerado el efecto de los múltiples criterios, y la solución responda a todos ellos de manera consolidada (global) y no individual (parcial).

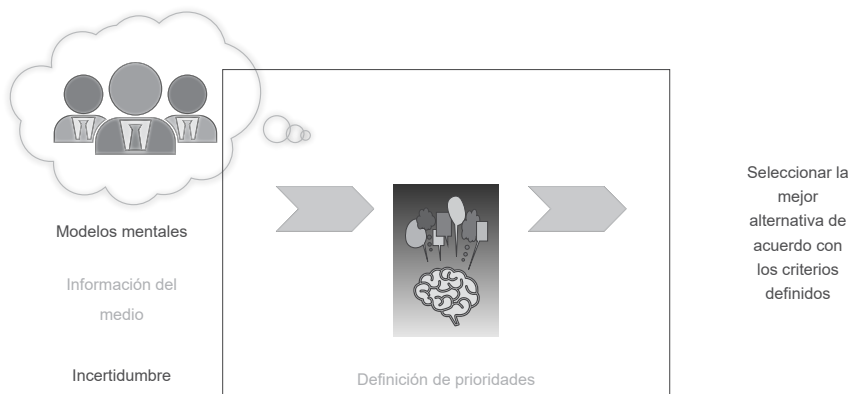


Figura 3.2. Elementos de complejidad en los procesos de decisión multicriterio

Fuente: elaboración propia a partir de Herrera y Osorio (2006, p. 72).

En la figura 3.2, es evidente la dificultad que va adquiriendo para las pymes la toma de decisión, cuando no solamente se debe involucrar un criterio de selección dentro de la discriminación apropiada de cada uno de los proveedores que son parte primordial dentro de la empresa y en su funcionalidad, sino que, se funda la decisión en varios criterios, estos harán mucho más compleja la toma de decisión.

Es significativo bajo la premisa anterior, explicar la importancia que tiene el proveedor para una pyme y como se funda su gestión dentro de una empresa. Con respecto a esto, la norma ISO 9001 establece que: "La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la re-evaluación de los proveedores externos" (p. 12). Son precisamente, estos criterios los que generan cierta complejidad al proceso, puesto que su carácter, en la mayoría de los casos, es eminentemente subjetivo,

de ahí que se produzcan diferencias significativas en la calificación de un proveedor cuando se realiza de manera manual o por juicio del personal, que se pensaría es idóneo para este proceso, pues depende de quien esté realizando la evaluación, de su estado de ánimo, de su relación con el proveedor y de su afinidad de pensamiento entre las partes involucradas (empresa – proveedor). Dentro de las empresas toma más fuerza e importancia cada vez más la gestión de los proveedores, en el que es primordial e imperativo eliminar la subjetividad dentro de sus procesos, lo cual exige herramientas más concretas que permitan tener la tranquilidad en el transcurso de la toma de decisión, tanto en lo referente al resultado, como al proceso de llegar a él.

Además, la norma ISO 9001 hace un mayor énfasis en el monitoreo del desempeño del proveedor, situación que, puede requerir que una organización deba revisar sus procesos de gestión de proveedores minuciosamente; detalla la norma que: “La organización debe conservar información documentada apropiada de los resultados de las evaluaciones, el seguimiento del desempeño y reevaluaciones de los proveedores externos” (Norma ISO 9001, 2015, p. 12).

Por esto es importante tener en cuenta lo que indica Herrera y Osorio sobre el sistema de gestión de calidad:

Aunque un proveedor con un sistema de gestión de calidad implementado puede brindar mayor confiabilidad [y seguridad] de los productos y servicios que presta, una empresa compradora no debe quedarse sólo con este criterio para seleccionar, evaluar y tomar decisiones acerca de sus proveedores; se hace necesario que las empresas implementen todo un programa de desarrollo de proveedores que incluya procesos de selección, evaluación de desempeño periódico, evaluación del sistema de gestión de calidad, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, que le aseguren en cada uno de los procesos anteriores, proveedores comprometidos a brindar productos y servicios de calidad, con mejoras en sus procesos internos reflejados en sus productos vendidos [y servicios prestados], entre otros aspectos que contribuyan a generar relaciones gana-gana entre la empresa y sus proveedores. (2006, p. 76)

Para el desarrollo de cada uno de los procesos de un programa de este tipo, las empresas deben encontrar la metodología que mejor se adapte a sus ambientes y necesidades. La gestión de proveedores, desde la selección hasta su servicio postventa, involucra variedad de criterios dentro de cada uno de los procesos, es por esto que se torna difícil la toma de decisión cuando no se cuenta con una herramienta propicia para que las empresas se provean de una mejor visualización de los factores que influyen en la decisión, así como de las preferencias existentes.

La evaluación de desempeño del proveedor debe ser un proceso flexible, no desgastante, que permita evaluar las diferentes características que lo componen. Razón por la cual Herrera y Osorio concuerdan en decir que:

La evaluación del sistema de gestión de calidad del proveedor, definitivamente debe hacerse mediante la verificación del cumplimiento de los requisitos básicos de un sistema de gestión de calidad orientando al proveedor a generar planes de acción para la mejora del mismo. La empresa debe hacer seguimiento y acompañamiento a los planes de mejora que se generen de las evaluaciones hechas al proveedor, y llevar control sobre toda la información generada por estos procesos, para tomar decisiones acerca de futuras negociaciones con los proveedores [...]. (2006, p. 76)

A partir de estos conceptos, se debe tener presente que existen tres tipos de proveedores, los cuales se deben gestionar de maneras similares, pero no en igualdad de criterios, dependerá de sus necesidades, sus ofrecimientos, entre otros:

1. Los proveedores externos que proporcionan productos y servicios para ser incorporados en los productos y servicios de la organización.
2. Los proveedores externos de productos y servicios que sean suministrados directamente al cliente, en nombre de la organización.
3. Los proveedores de procesos o parte de procesos que sean contratados externamente por decisión de la organización.

Bajo lo anteriormente dicho, cabe destacar que la gestión, que este capítulo quiere dar a conocer, es la de los proveedores que proporcionan productos y/o servicios a la empresa para que estos puedan proveer a sus clientes finales.

Dada esta tendencia, y a pesar de que la gestión de proveedores es un tema ampliamente abordado, se va dificultando cuando la toma de decisión y el proceso se comunican. Es indispensable en el proceso de decisión, y más en el contexto que se ha mencionado, entender la importancia de la toma de decisiones y en el momento que este ocurre, esta realiza un conjunto de acciones que permiten decidir aceptadamente entre las alternativas posibles. En primer lugar, se debe determinar la necesidad de una decisión que es generada por un problema o disparidad entre los que se nos ofrece, lo deseado por la empresa y la condición real del momento. Posteriormente se identifican los criterios de decisión y se les asigna un peso para darle prioridad aquellos que tienen mayor relevancia en la decisión. Enseguida, se desarrollan todas las posibles soluciones a la situación problema a abordar, conocidas como alternativas de solución, entre más alternativas más probabilidad de encontrar que se resuelva con satisfacción. Se hace necesario en este punto, evaluar cada una de las alternativas y sus posibles soluciones respecto a cada criterio de decisión por individual. Esto se realiza con el último fin de seleccionar la mejor alternativa, la toma de decisión final, evaluada y procesada detalladamente, la idea es lograr aplicar esta decisión para lograr evaluar si fue o no acertada y de esta manera realizar una última evaluación dependiendo de los resultados que arroje esta decisión.

Sarache *et al.* (2009) proponen una estrategia que permite facilitar la selección de proveedor, desde la toma de decisión. Para subsanar la falencia sobre un principio de enfoque que inte-

gre la gestión en uno solo item, y como aporte a la investigación que dichos autores plasmaron en su artículo, estos plantearon el esquema conceptual de la figura 3.3, a partir de la cual desarrollaron tres temas principales:

- El análisis del contexto y particularidades de la cadena de abastecimiento.
- La estrategia para la función de aprovisionamiento y criterios de decisión.
- Los métodos de selección como apoyo a la decisión. (Sarache *et al.*, 2009, p. 149)

Sarache *et al.* (2009) afirman que:

El artículo desarrolla, en cada tema, las contribuciones relevantes de los autores consultados, así como las tendencias detectadas en el objeto de estudio. A juicio de los autores de la presente contribución, estos temas proponen en sí mismos las etapas generales que deben abordarse en un proceso de selección de proveedores. (p. 150)

En adelante, se tendrá presente lo escrito para identificar las herramientas que permiten un adecuado proceso de toma de decisión multicriterio, junto con un barrido de modelos de selección de proveedores, que han sido utilizados por empresas pymes para gestionar adecuadamente a sus proveedores.

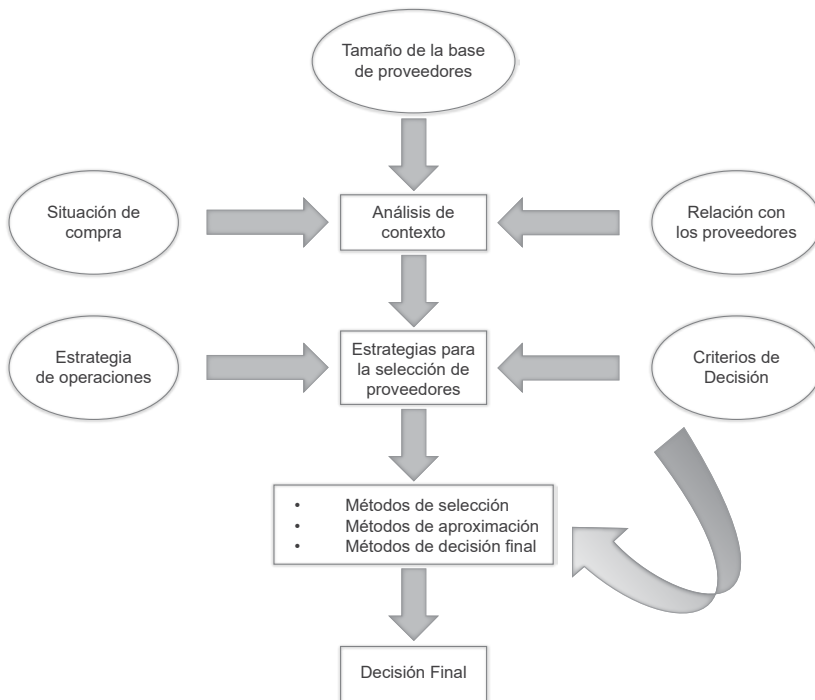


Figura 3.3. Estrategia para la selección de proveedores

Fuente: tomado de Sarache *et al.* (2009).

Herramientas del proceso de toma de decisión.

Los gerentes de cualquier empresa sin pensar en el sector en el que se ubique, ni su tamaño, ni su ubicación, son tomadores de decisiones. En la cotidianidad del gerente surgen desafíos diarios los cuales deben sortear, problemas que tiene que ver con las ventas, el servicio, el producto, el personal, los proveedores, entre otros, que su función principal está en resolverlos.

Si bien, los desafíos empresariales son variantes en sus caminos, con diversidad de situaciones, la toma de decisión correcta requiere de conocimientos y habilidades experimentales para darle la correcta solución, esta toma de decisión dependerá claramente del problema que se necesite resolver. El grado de efectividad de una decisión se relaciona con la habilidad y claridad para identificar el problema y la decisión misma. Realizar un buen diagnóstico no es tarea fácil, esto requiere determinadas destrezas y técnicas relacionadas con la capacidad para reunir y organizar información, para luego, si plantear posibles caminos o alternativas de solución.

A continuación, se mencionarán algunas herramientas que han hecho parte de la gestión de los proveedores dentro de la mediana y pequeña empresa durante los últimos años, específicamente en la selección de proveedores, la manera de utilización de estas herramientas y las variables tenidas en cuenta por estos estudios.

Análisis multicriterio

El análisis multicriterio es un método que permite facilitar y orientar la toma de decisiones a partir de criterios múltiples. Según Correa y Ruiz este método

Se emplea principalmente para resolver problemas de decisión a través de juicios que surgen después de hacer comparaciones entre varias alternativas, por lo que puede ser empleado también como método de evaluación

Este método implica que haya participación por parte de distintos actores o grupos interesados como: decisores, técnicos, expertos, beneficiarios, entre otros y pretende integrar sus diversas opiniones en cuanto a las posibles alternativas a elegir con el fin de tomar la mejor decisión. Su objetivo es entonces llegar a una solución mediante la simplificación del problema teniendo en cuenta, en todo momento, las preferencias de los involucrados (citando a Kelecom, 2016). (2014, p. 27)

En la actualidad, principalmente, se utiliza este método para proporcionar herramientas que faciliten el proceso de toma de decisiones enmarcadas en la resolución de problemas; entre las herramientas se encuentran las que serán mencionadas a continuación:

Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)

El proceso de análisis jerárquico fue desarrollado por Thomas Saaty en la década de 1970 permitiendo modelar un sistema complejo de múltiples criterios a través de una estructura

de orden jerárquico (Büyükyazici y Sucu, 2003). Como se ha comentado dentro de este documento, es una metodología para estructurar, evaluar y simplificar.

El AHP es un modelo matemático que involucra todos los aspectos del proceso de toma de decisiones: funciona bajo una estructura jerárquica, está basado en escala de prioridades considerando preferencias de un elemento sobre otro, maneja varias alternativas, realiza comparaciones binarias entre los elementos, sintetiza los juicios emitidos y entrega las alternativas en forma de un ranking u ordenamiento de acuerdo a los pesos obtenidos [es decir] "prioridades". (Correa y Ruiz, 2014, citando a Arancibia *et al.*, 2005)

Este proceso está compuesto de tres etapas fundamentales:

Análisis de una jerarquía donde se tiene en cuenta los elementos principales que intervienen en el problema. El nivel más alto de jerarquía está el objetivo perseguido, los niveles siguientes o intermedios se componen de los criterios y subcriterios que ayudaran al cumplimiento del objetivo y por último en el nivel más bajo está las alternativas consideradas. (Correa y Ruiz, 2014, p. 28; ver figura 3.4)

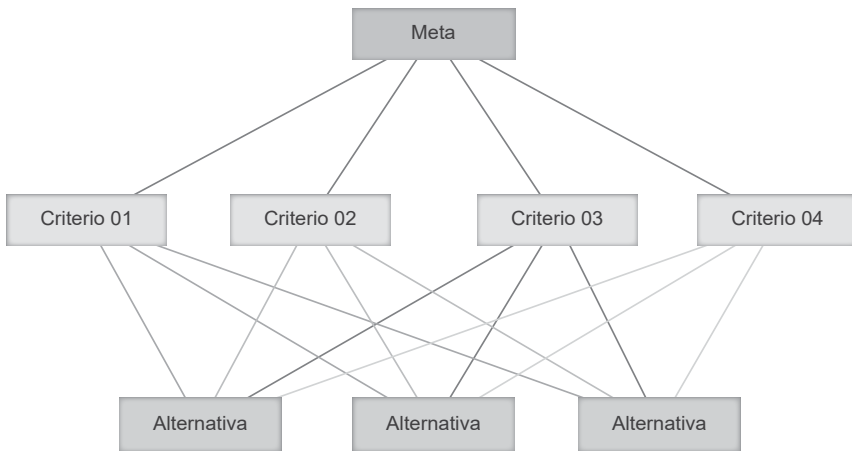


Figura 3.4. Proceso Analítico Jerárquico.

Fuente: tomado de Correa y Ruiz (2014, adaptado de Vargas, 2010).

2. Emisión de juicios mediante comparaciones pareadas. Los juicios son recogidos en matrices de comparación por pares, para así obtener las prioridades de cada elemento de la jerarquía.

3. Priorización y síntesis. En esta etapa se realiza el cálculo de las prioridades locales, a partir de las cuales se generan las globales que al ser sintetizadas se obtienen las prioridades totales de las alternativas. (Correa y Ruiz, 2014, p. 29-30);

De acuerdo con los autores (Patiño y Herrán, 2011) dos de las grandes ventajas que este proceso presenta frente a otros métodos de decisión multicriterio son:

- Permite desglosar un problema por partes.
- Permite medir criterios cualitativos y cuantitativos mediante una escala común.

El proceso analítico jerárquico no solo se utiliza para selección de proveedores, esta metodología se puede implementar en varios campos aplicando un sin número de variables, de acuerdo con cada necesidad y cada objeto a evaluar; además, se debe partir de esta premisa de que se cuenta con variedad de investigaciones que buscan aplicabilidad dentro de distintos campos o conceptos por utilizar, en este sentido, se encontró que los autores Perez, Vargas Aguirre, Corral y Rojo (2013) buscan seleccionar métodos de manejo forestal bajo la metodología AHP, y concluyen dentro de la investigación que, la aplicación de la metodología AHP ayuda a considerar todos los criterios posibles para tomar decisiones más acertadas en todos los niveles: técnicos, ambientales, sociales y económicos. Asimismo, permite tomar en cuenta criterios tangibles e intangibles, lo cual es de suma importancia en el ámbito del manejo forestal, debido que muchos de ellos son de difícil cuantificación.

De acuerdo con otros estudios realizados, el proceso analítico jerárquico es utilizado en diferentes disciplinas cuando el ideal es hacer un proceso de elección apropiado a las necesidades de cada situación. En este contexto, se refleja el estudio que Riaño-Luna y Palomino-Leiva (2015) dieron a conocer, con respecto a cómo evaluar tres laboratorios virtuales en la educación superior con el proceso analítico jerárquico, en el mismo se indica que:

El objetivo de este trabajo fue estandarizar un protocolo bajo un proceso analítico jerárquico (AHP), para evaluar el uso y la pertinencia de los laboratorios virtuales o prácticas académicas simuladas en un ambiente virtual de aprendizaje de la educación superior a distancia. Para el efecto se siguió un enfoque cuantitativo, tipo descriptivo, para evaluar y categorizar jerárquicamente tres laboratorios virtuales comerciales de química. En el proceso participaron diez estudiantes y siete profesores expertos en cursos teóricos prácticos, ofertados en aula virtual bajo la plataforma Moodle. Los criterios analizados fueron: funcionalidad (FUN), fiabilidad (FIA), usabilidad (USAB), eficiencia (EFI), mantenibilidad (MAB), portabilidad (POR), aspectos técnicos (ASPT), aspectos psicopedagógicos (ASPS), aspectos comunicacionales (ASPC) y los aspectos administrativos (ASPA) de los laboratorios virtuales. El análisis y la jerarquización de los criterios y los laboratorios virtuales (LVs) con estas variables se realizaron matrices de comparación pareadas. La razón de consistencia entre las decisiones pareadas que realizaron los evaluadores fue de 0.05885, y al ser esta menor a 0.10, se concluye que es una metodología pertinente para analizar y evaluar objetivamente laboratorios virtuales y además los clasifica jerárquicamente, acorde con sus atributos. (p. 194)

Es de esta manera, se puede concluir que este proceso se hace pertinente en su aplicación para las diferentes utilidades que se le desee brindar, además que, el proceso analítico jerárquico (AHP) es una técnica y metodología que permite desarrollar y actualizar modelos de evaluación y de selección de variedad de situaciones; ya que permite depurar y clasificar aquellas especificaciones o criterios que pueden garantizar que cumplen con los criterios necesarios para poder ser aplicado en un determinado contexto.

Por medio de las investigaciones antes mencionadas, se ha descubierto que esta herramienta, para la toma de decisión, ha dado un gran avance en temas relacionados con el medio ambiente, su aplicación y estudio expresa que es útil para complementar y acertar en la diversidad de criterios para llegar tomar de decisión eficaz y acorde a cada situación, en particular. En este mismo sentido de argumento, se sitúa la investigación realizada por Vallejo, Guitierrez y Ponz (2014), en el que comentan que aplican metodologías de decisión multicriterio, en específico, el proceso analítico jerárquico en la selección de una alternativa para el almacenamiento de agua e inician con una explicación detallada del proceso de selección, con el fin de dar detalles en la correcta aplicación de la herramienta metodológica; continúan con la comparación de las diferentes soluciones encontradas, para ilustrar los alcances de la metodología; y al finalizar esta investigación, los autores buscan llamar la atención en la importancia alrededor de los procesos de toma de decisión y buscar en todo momento un mayor soporte a las decisiones tomadas.

Proceso de Análisis Jerárquico Difuso (FAHP)

“En el AHP, los juicios que se emiten están basados en una escala discreta conocida como la escala de Saaty, la cual trabaja desde el concepto de la lógica tradicional y emplea números del uno al nueve para representar juicios lingüísticos”, según indica Correa y Ruiz(2014, p.39); no obstante, continúan estos autores:

la vida cotidiana y el pensamiento humano no funcionan de ese modo, para que la resolución de problemas pueda acercarse más a la realidad es necesario considerar la incertidumbre e imprecisión del pensamiento humano. El Proceso analítico jerárquico difuso resulta de una combinación entre la lógica difusa y el AHP como alternativa de solución a esta problemática, ya que éste permite a los encargados de tomar las decisiones expresar sus opiniones y preferencias de manera más subjetiva y no tan precisa. (2014, p. 39)

La aplicación de esta metodología considera las tres etapas siguientes, descritas por Correa y Ruiz (2014, p. 40), citando a Durán y Aguiló (2016):

1. Construcción de la estructura jerárquica para el problema a ser resuelto.
2. Obtención de la matriz fuzzy de comparaciones.
3. Realizar un ranking de las alternativas y seleccionar la más adecuada.

Cuando se expresa, el proceso de análisis jerárquico difuso (FAHP) cabe aclarar que es la combinación de la lógica difusa y el proceso de análisis jerárquico (AHP), en el que surgen varias investigaciones que apoyan dicha expresión, utilizada en varias disciplinas, brindando con esta combinación diversidad de alternativas que reflejan una complejidad, de la cual, dentro de esta metodología, se puede obtener solución. En este contexto se encuentran investigaciones que identifican lo expuesto anteriormente, es el caso del estudio de Mayor, Botero y Gonzalez (2016), ellos realizan un caso de estudio en Colombia para diseñar un modelo de decisión multicriterio difuso para la selección de contratistas en proyectos de infraestructura. Con el estudio demuestran que los métodos de decisión multicriterio son cada vez más útiles para solucionar problemas de selección de contratistas en la rama de la construcción e infraestructura, debido al aumento de la comprensión de su utilidad, se ha logrado poner a prueba la lógica difusa que ha probado ser eficaz y con capacidad de converger con el modelo de decisión.

Bajo esta perspectiva y entendiendo el proceso multicriterio difuso se encuentra utilidades que no se pensaron encontrar en los siglos pasados, en la actualidad se conoce que esta metodología ha ayudado a identificar variables pertinentes para lograr alternativas en la selección que se requiera.

En este sentido, se ubica la investigación realizada por Herrera, Guevara, Castillo y Zambraño (2019), en el que incorporan diferentes selección de variables de orden ecológico, social, económico, de infraestructura e institucional, para lograr construir un proceso analítico jerárquico difuso en la selección y evaluación de la resiliencia en zonas afectadas por desastres de origen natural, teniendo presente las multidimensiones que componen la resiliencia; esta investigación tiene como objetivo la selección de variables relacionadas con la resiliencia en zonas afectadas, como se dijo anteriormente, considerando la limitación en cuanto a cantidad y calidad de la información existente en países en vías de desarrollo. En la investigación los autores comentan que

Las 103 variables identificadas a través de la literatura científica y la experiencia de 26 expertos, se someten a una metodología de selección basada en el Proceso Analítico Jerárquico Difuso. Los criterios utilizados, por cinco expertos en estadística, economía, sociología y gestión para la determinación de la estructura ponderada de selección son: pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad. Cada variable es calificada, obteniéndose como resultado 56 indicadores que se adecúan al entorno de incertidumbre de información, que caracteriza a los territorios que potencialmente pueden ser afectados por un fenómeno de origen natural. (2019, p. 45)

Con la revisión literaria se comprueba que desde un punto de vista ambiental, el concepto de proceso analítico jerárquico difuso es altamente utilizado, pero existen un déficit a la hora de hablar y de enfocarlo en la selección de proveedores de equipos de telecomunicaciones, las diferentes industrias han encontrado una utilidad real para facilitar procesos gerenciales

dentro de las compañías; desde el punto de vista académico, las investigaciones toman un gran sentido y valor al identificar su viabilidad.

Dentro de la investigación de tesis *Aproximación al desarrollo de un sistema de selección de proveedores de empresas manufactureras* (Baracaldo, 2017), el autor manifiesta, de manera parafraseada, que presentó un modelo para seleccionar nuevos proveedores para empresas manufactureras basados en el desarrollo del modelo aplicado al caso de estudio de una empresa representativa del sector, en el que se contribuyó a la administración de los inventarios como efecto principal dadas tres alternativas de escogencia. El modelo se desarrolló realizando una versión en *Expert Choice*, orientados bajo la opinión y experiencia de cinco expertos al interior de la compañía. Para dar un marco de decisión se realizó una recopilación de lo hecho en la industria manufacturera, en el que detalla el tipo de industria de aplicación, el tipo de selección, el cual se refiere al nivel de gestión, y el número de criterios de selección utilizados como enfoque y direccionamiento del trabajo.

Mapa modelo para la gestión de proveedores en las pymes

Utilizando la herramienta de toma de decisión multicriterio proceso de análisis jerárquico difuso FAHP), se plantea para el modelo involucrar las cuatro etapas para la mejora continua en los procesos, enmarcado en el ciclo PHVA: planear, hacer, verificar y actuar (figura 3.5), para de esta manera mitigar el margen de error en la selección adecuada e idónea de los proveedores.

Planear:

La selección de proveedores.

La definición de los criterios a evaluar.

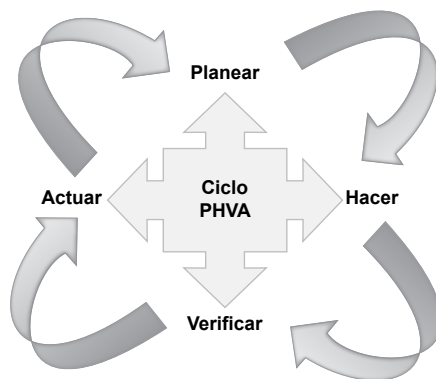


Figura 3.5. Ciclo PHVA para la selección de proveedores

Fuente: elaboración propia.

Hacer:

La evaluación de los criterios y variables de la gestión de los proveedores, desde su selección hasta su consolidación como proveedor de la pyme.

Verificar:

Los seguimientos de cumplimiento de los criterios y variables de la gestión de los proveedores.

Actuar:

Administración de la información y toma de decisión del proveedor.

Las etapas de ciclo PHVA se han definido con el objetivo de lograr las metas propuestas para el desarrollo del modelo de gestión, en cuanto a la selección de los proveedores:

- Seleccionar el mejor proveedor cuando se tienen diferentes alternativas.
- Tener definidos claramente los criterios y características a la hora de la selección.
- Un diagnóstico del sistema de gestión para hacer el seguimiento de cumplimiento a los proveedores.
- Evaluar el cumplimiento pactado desde inicio del proveedor.
- Decidir certificar un proveedor o terminar negociaciones dependiendo del desempeño de este verificado por la pyme.

En la búsqueda de analizar la forma de como las empresas pymes deben realizar la selección de los proveedores y partiendo de la ejecución de un proyecto de investigación, se observan las encuestas que se le realizan a cinco empresas del sector de las telecomunicaciones móviles celulares en Bogotá, obteniendo rápidamente respuesta sobre los criterios y variables tenidas en cuenta a la hora de seleccionar los proveedores.

En las encuestas realizadas, se tienen presente los siguientes criterios: por calidad, por precio del producto/servicio, de cumplimiento fecha de entrega y cantidad, servicio postventa y criterio propio de la empresa. Fueron 12 preguntas de la encuesta que permiten analizar los resultados para luego ponderarlos y poderlos sistematizar, con el fin de crear el modelo adecuado para la selección de los proveedores dentro de las empresas pymes; y, de esta manera, logrando obtener una gestión de los mismos, correspondiente a lo largo de la trayectoria y cumplimiento, proveedores derivados del estudio previo que se realiza desde la selección hasta el final de negociación, con lo cual el diseño del modelo busca facilitar la gestión propia que se realiza al proveedor.

Como se mencionó anteriormente, una parte fundamental de la gestión que debe recibir un proveedor nace de una buena selección del mismo, y, por este motivo, es que se identifican los criterios que se deben tener presentes a la hora de buscar el proveedor idóneo para la

empresa. Ya que el objetivo siempre es buscar el mejor o el más adecuado para cumplir con las necesidades de la pyme, asimismo, contribuyen a la satisfacción de los clientes finales, quienes serán los que al final del proceso querrán o no seguir favoreciendo con el crecimiento del negocio, además, estos últimos son quienes al final evaluarán a los proveedores, gracias a la indicación del grado de satisfacción que existe o no por el deber cumplido a sus clientes finales. Para prevenir dicha situación, desde el punto de vista negativo, la selección de proveedores se vuelve una toma de decisión multicriterio, en el que se deberán evaluar una variedad de criterios.

Criterios de selección

La aplicación del proceso de análisis jerárquico difuso (FAHP) debe estar basado en un estándar de criterios que permita al personal la decisión de hacer las comparaciones necesarias por el modelo. Como se mencionó con anterioridad, se presenta una propuesta para la valoración de los criterios señalados:

- Criterio por calidad.
- Criterio por precio del producto/servicio.
- Criterio de cumplimiento fecha de entrega y cantidad.
- Criterio de servicio postventa.
- Criterio propio de la empresa.

El modelo es muy dúctil y permite hacer alusión a tantos criterios como se consideren necesarios para garantizar la decisión. Asimismo, los criterios se pueden dividir en diferentes variables o elementos que ayuden a el análisis.

Para el criterio por calidad, se busca evaluar si el proveedor tiene definido el cumplimiento de las características de durabilidad y/o funcionamiento propio del bien o servicio adquirido, este pretende medir:

- Si se tiene en cuenta este criterio dentro de lo que se solicita a los proveedores.
- Si cuenta con cantidad de equipos.
- Si cuenta con procedimientos para medir la calidad.

Para el criterio por precio del producto/servicio, se busca evaluar si el proveedor cuenta con precios justos, competitivos y de acuerdo con la calidad del producto y/o servicio; este pretende medir:

- Si el proveedor tiene presente descuentos, gastos ocasionales, entre otros.
- Si cuenta con plazos, formas de pago, financiación, entre otros.

Se pretende identificar que tan importante es para las pymes que los precios cómodos sean aquellos que contengan más calidad en el producto y/o servicio, si solo un proveedor depende

de este criterio, por medio de este modelo se busca contemplar que no sea lo más relevante a la hora de seleccionar un proveedor.

Para el criterio de cumplimiento fecha de entrega y cantidad, la intención es evaluar si el proveedor tiene definido los tiempos de fabricación, puntualidad con el tiempo pactado entre las partes, cantidad de equipos, certificaciones de equipo y otros; en este se pretende medir:

- Si cuentan con una base de datos donde estén estipulados los criterios del porque es o fue proveedor.
- Si cuenta con método de medición de este criterio.
- Si los proveedores cumplen con lo pactado o no.

Es fundamental para las pymes tener claro que este criterio, al igual que los demás, es de suma importancia y hace parte fundamental para lograr tener negocios exitosos, clientes satisfechos y convencidos, y de que lo escrito en los contratos se cumple con calidad y eficiencia.

Para el criterio de servicio postventa, la intención es identificar si la respuesta por parte del proveedor es oportuna, después de haber entregado un producto y/o servicio, este pretende medir:

- Respuesta oportuna.
- Garantías.
- Cláusulas de cumplimientos postventa.

Para el criterio propio de la empresa, se busca identificar criterios no tenidos en cuenta que, tal vez la empresa si tiene presente y son importantes, en este se logró establecer que: no se tuvo en cuenta las licitaciones que algunas empresas consideran como un comodín fundamental para mitigar fallas a la hora de seleccionar proveedores, además, de reconocer que en su mayoría las empresas no cuentan con herramientas que les facilite la selección y la gestión propia de los proveedores.

Proceso: jerarquización – priorización – selección

Después de definir los criterios y los elementos que componen cada criterio, el paso a seguir es poder jerarquizar estructuralmente un propósito, criterios y subcriterios de selección, y alternativas mediante las cuales se construye el mapa de selección. En la figura 3.6, se identifica el mapa del modelo de la gestión en la selección de los proveedores, donde se tienen una meta, unos criterios y unas alternativas para llegar a lograr cumplir, de manera satisfactoria, la meta propuesta.

Partiendo de esto, se debe continuar con la construcción de las matrices de comparación por cada nivel de jerarquización, priorización y selección que hacen parte del proceso, para llegar al fin a la meta propuesta dentro de la gestión de los proveedores, la selección adecuada y del mejor de los proveedores.

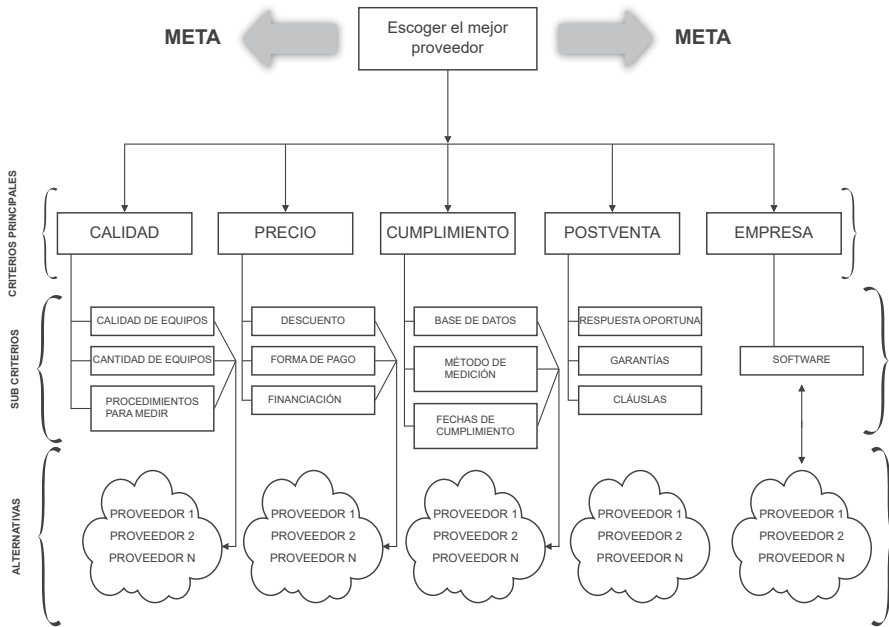


Figura 3.6 Mapa modelo de la gestión en la selección de los proveedores

Fuente: elaboración propia.

Esta matriz de comparación nace de la importancia de los criterios y subcriterios con respecto a la meta que se tiene para lograr la mejor selección, y se puntualizan en la encuesta realizada dentro del proyecto que apoya este capítulo.

En este caso, se ponderan las respuestas brindadas por las empresas encuestadas, en el que se determina a las respuestas No con un 0 y a las respuestas Si con un 100, pero detallando por qué si y por qué no de cada una de las respuestas brindadas.

El ejemplo de lo planteado anteriormente se puede observar en la figura 3.7 que, para la pregunta 1 de la encuesta realizada: ¿hace parte de la selección de proveedores el criterio de calidad?, las respuestas indican y se ponderan así:

PREGUNTA 1		EMPRESA 1	
a	a		100
b	b		0
Por qué?	Hace parte fundamental de la empresa		
PREGUNTA 1		EMPRESA 2	
a	a		100
b	b		0
Por qué?	Para la empresa es el criterio más importante		
PREGUNTA 1		EMPRESA 3	
a	a		100
b	b		0
Por qué?	Permite generar confianza en cuanto a marca, etc.		
PREGUNTA 1		EMPRESA 4	
a	a		100
b	b		0
Por qué?	Porque esto ayuda a definir el alcance del servicio		
PREGUNTA 1		EMPRESA 5	
a	a		100
b	b		0
Por qué?	Indispensable para responder con profesionalismo		

Figura 3.7. Matriz de comparación de preguntas cuantitativas

Fuente: elaboración propia.

Aquellas preguntas que no se les puede brindar una ponderación, que son de análisis cualitativo, se agruparon en cuadros en los que se detallan las respuestas brindadas por cada una de las empresas a la pregunta hecha, ponderando de esta manera todas las respuestas brindadas contextualmente (figura 3.8)

PREGUNTA 12					
Pregunta abierta		¿La empresa cuenta con algún modelo o software para la selección de proveedores de equipos de telecomunicaciones móviles celulares?			
Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	
No, solo se realiza con personal idóneo para realizar las licitaciones y trabajar teniendo todo previsto.	No, solo se hace desde excel, donde están todos los proveedores cumplidos y de esta manera funcionando bien.	Si, de acuerdo a los criterios pre establecidos mediante las licitaciones.	Si, un área de sondeo en donde se reciben mínimo tres ofertas para poder comparar precio, calidad, tiempo de garantía, valores agregados, soporte, etc.	Nuestro modelo de selección es relacionamiento directo y personalizado con cada proveedor, previamente investigado y basado por internet.	

Figura 3.8. Matriz de comparación preguntas cualitativas

Fuente: elaboración propia.

Cuando se cuenta con las matrices completas, el paso a seguir es definir los criterios de evaluación recordando que este dependerá específicamente de las necesidades de cada una de las empresas; sin embargo, es importante tener claro estos criterios para lograr construir una herramienta propicia no solo a las necesidades propias de la empresa pyme, sino, además, eficiente a la hora de gestionar la selección de proveedores.

Bajo este contexto, se cuenta con los pasos fundamentales para la aplicación como procedimiento del proceso de análisis jerárquico difuso, los cuales son:

1. Seleccionar los criterios.
2. Determinar los subcriterios.
3. Determinar la importancia relativa de cada criterio y subcriterio. (basado en la encuesta).
4. Determinar los niveles de desempeño para cada proveedor.
5. Obtener el *ranking* de los proveedores (basado en lo que arroje la aplicación del *software* de selección, tema que no entra dentro de este desarrollo).

Obteniendo a satisfacción dichos pasos, se puede iniciar con la gestión de los proveedores de una manera más rápida y eficaz, pues, si bien, si un proveedor no es seleccionado se puede obtener mucha más información que permita tomar decisiones a juicios diferenciales, para buscar establecer criterios cualitativos que se puedan valorar y tener en cuenta, en un futuro, en la gestión de los proveedores.

Conclusiones

La gestión de proveedores cada vez toma más desafíos a la hora de realizar procesos que indaguen sobre los recursos que un proveedor puede tener para las satisfacer necesidades de las pymes. Desafíos que se vuelven difíciles de controlar desde a subjetividad humana, ya que van tomando forma de decisiones multicriterio que se deben tomar; las cuales buscan mitigar las malas decisiones optando por un modelo de gestión que ayude a las pymes desde la selección hasta el cierre de la negociación.

Es necesario realizar un análisis profundo de cada criterio, subcriterio y variables que son tenidos en cuenta por las empresas, a la hora de valorar un proveedor, pues cada necesidad es específica y la gestión de los proveedores busca que, desde su inicio, sea un trabajo que no contenga fallas y demoras en sus procesos por culpa de un análisis vago.

Finalmente, la revisión teórica sobre la gestión de los proveedores para empresas pymes ofrece un conjunto de teorías que permiten relacionar aspectos no tenidos en cuenta, igualmente, descubrir variedad de teorías, herramientas, maneras de seleccionar y, asimismo, la posibilidad de gestionar la funcionalidad de los proveedores dentro de una empresa. Aspectos que se identifican con el fin único que no es solo de contribuir a la mejora continua de los procesos empresariales, sino, además, con el propósito de lograr mejores niveles de gestión de los proveedores no basados en la imparcialidad de quienes tienen la labor de tomar decisiones de esta índole. Esto es con el fin de mitigar que, una mala decisión ayude a que la imagen de las empresas pymes, frente a sus clientes finales, se vea afectada.

Por otro lado, contar con herramientas que faciliten la selección, la evaluación y desempeño de los proveedores va a aminorar el concepto conocido como corrupción. Puesto que desde la subjetividad del encargado de la gestión de proveedores, se podría prestar para que se favoreciera un proveedor por su grado de amistad, de relaciones, entre otros aspectos, que tuviera dentro del nicho del mercado. Estas herramientas ayudarán a que se considere y se merezca, bajo el modelo implementado en esta capítulo, el rotulo de proveedor para de la empresa pyme, pues es quien ha obtenido la mejor calificación de selección y de desempeño dentro de la gestión realizada.

Referencias

- Baracaldo, D. (2017). *Aproximación al desarrollo de un sistema de selección de proveedores de empresas manufactureras*. (Propuesta tesis maestría, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/40756/BaracaldoAdamesDanielEsteban2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Büyükyazıcı, M., y Sucu, M. (2003). The analytic hierarchy ad analytic network processes. *Hacettepe Journal of Mathematics and Statistics*, 32, 65-73. Recuperado de <http://www.hjms.hacettepe.edu.tr/uploads/49221df6-6484-4143-a95c-7e3336313629.pdf>
- Correa, J., y Ruiz, L. (2014). *Aplicación de una herramienta multicriterio para selección de proveedores en un hospital del Norte del Valle*. (Trabajo de grado, Universidad del Valle, Zarzal, Valle del Cauca). Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10526/1/CB-0509949.pdf>
- Durán, O., y Aguiló, J. (2016). Selección de control numérico usando Fuzzy AHP. *Espacios*, 27(1), 17-20. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a06v27n01/a06270142.html>
- Herrera, G., Guevara, F., Castillo, S., y Zambrano, D. (2019). Proceso analítico jerárquico difuso en la selección de variables para la evaluación de la resiliencia en zonas afectadas por desastres. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 5(16), 45-66. Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/volv-n16/arto4.pdf>
- Herrera, M., y Osorio, J. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. *Estudios Gerenciales*, (99), 69-88. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n99/v22n99a03.pdf>
- ISOTools. (22 de junio de 2015). Criterios a seguir para la selección de proveedores. [Blog] *ISOTools Plataforma tecnológica para la gestión de la excelencia*. Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/06/22/criterios-a-seguir-para-la-seleccion-de-proveedores/>
- Mayor, J., Botero, S., y González, J. (2016). Modelo de decisión multicriterio difuso para la selección de contratistas en proyectos de infraestructura: caso Colombia. *Obras y Proyectos*, (20), 56-74. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132016000200005>
- Norma ISO 9001. (2015). *Gestión de proveedores*. ISO Internacional. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2016/05/16/iso-9001-2015-gestion-de-proveedores/>

- Osorio, J., y Orejuela, J. (2008). El proceso de análisis jerárquico (AHP) y la toma de decisiones multicriterio. Ejemplo de aplicación. *Scientia et Technica*, 14(39), 247-252. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/viewFile/3217/1849>
- Pacheco, J. F., y Contreras, E. (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. *Series Manuales 58*. Santiago de Chile: Cepal. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/35914>
- Patiño, G., & Herrán, O. (2011). Desplazamiento forzado, niñez y adolescencia: escenarios en relación con su estabilización socioeconómica. *Revista de Salud Pública*, 14(25). (58-68). Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/revsaludpublica/article/view/35392/37855>
- Pérez, F., Vargas, B., Aguirre, O. A., Corral, J., y Rojo, A. (2013). Proceso analítico jerárquico para seleccionar métodos de manejo forestal en Durango. *Revista Mexicana de Ciencias Forestales*, 4(15), 55-72. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-11322013000100005
- Riaño-Luna, E., y Palomino-Leiva, M. L. (2015). Proceso analítico jerárquico para evaluar tres laboratorios virtuales en la educación superior. *Revista Entramado*, 11(1), 194-204. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n1/v11n1a14.pdf>
- Sarache, W., Castrillón, O., y Ortiz, L. (2009). Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167. Recuperado de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_adminon/article/view/3868
- Vallejo, J., Gutiérrez, L., y Ponz, J. (2014). *Proceso analítico jerárquico como metodología de selección. Aplicación para la selección de la mejor alternativa de almacenamiento de agua*. v Seminario Internacional uso racional del Agua "USRA", Pitalito, Colombia, (pp. 1-24). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/268811839_PROCESO_ANALITICO_JERARQUICO_COMO_METODOLOGIA_DE_SELECCION_APLICACION_PARA_LA_SELECCION_DE_LA_MEJOR_ALTERNATIVA_DE_ALMACENAMIENTO_DE_AGUA

Guía metodológica para la gestión contable en las micro, pequeñas y medianas empresas

Methodological guide for accounting management in micro, small and medium-sized companies
Cliden Amanda Pereira Bolaños

Resumen

La gestión en las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se constituye en un elemento importante para la planeación organizacional y facilita la competitividad, productividad y sostenibilidad en el tiempo. El propósito de la guía metodológica que se tratará en este capítulo es dar a conocer algunas herramientas que permitan orientar el proceso de la gestión contable en las mipymes. Para comprender el contenido de la guía de gestión contable se tratarán cuatro aspectos: el primero abordará la conceptualización de la gestión contable, el segundo aspecto analiza la contextualización de la problemática de la gestión contable, en el tercer aspecto se exponen algunos factores para mejorar la gestión contable en las mipymes. Finalmente, se propone un modelo de guía para realizar una consultoría contable que permita realizar un diagnóstico empresarial y determinar las acciones a seguir para el fortalecimiento de las organizaciones.

Palabras clave: consultoría, gestión, gestión contable, guía metodológica, mipymes.

Abstract

Management in micro, small and medium-sized (MSMEs) constitutes an important element for organizational planning and facilitates competitiveness, productivity and sustainability over time. The purpose of the methodological guide, which will be dealt with in this chapter, is to present some tools to guide the accounting management process in MSMEs.

To understand the content of the accounting management guide, four aspects will be addressed: the first will address the conceptualization of accounting management, the second aspect analyzes the contextualization of the accounting management problem, the third aspect some factors are exposed to improve accounting management in MSMEs. Finally, a guideline model is proposed to carry out an accounting consultancy that allows a business diagnosis and determine the actions to be taken to strengthen organizations.

Keywords: accounting management, consulting, management, methodological guide, MSMEs.

Perfil del autor /Author's profile

Cliden Amanda Pereira Bolaños

Magister en Educación de la Universidad Cooperativa de Colombia, especialista en Gestión de Proyectos del SENA, administradora de empresas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente investigador del programa de Contaduría Pública de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

Correo electrónico: cliden.pereira@uniminuto.edu

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

Apa

Pereira, C. (2020). Guía metodológica para la gestión contable en las micro, pequeñas y medianas empresas. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 101-129). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Pereira Bolaños, Cliden Amanda. "Guía metodológica para la gestión contable en las micro, pequeñas y medianas empresas", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 101-129. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Pereira Bolaños, Cliden Amanda. "Guía metodológica para la gestión contable en las micro, pequeñas y medianas empresas". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña-Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020, 101-129. Impreso.

Guía metodológica para la gestión contable en las mipymes

Cliden Amanda Pereira Bolaños

Introducción

La importancia de las mipymes en los contextos económicos nacionales e internacionales radica, entre otros factores, en que representan un alto porcentaje de la totalidad del sector productivo y generan un alto volumen de productividad, capital y generación de empleo en los diferentes sectores de la economía.

Sin embargo, su competitividad no es lo suficientemente estable, generalmente, se debe por su estructura organizacional, ya que no es tan sólida, lo cual condiciona su capacidad de supervivencia. Afectada, además, por los diferentes procesos de globalización, cambio tecnológico, desarrollo de los nuevos sistemas de información y comunicación, accesibilidad a la financiación externa, entre otras causas. Se puede señalar, por tanto, que el crecimiento empresarial está condicionado por factores tanto internos como externos que impactan positivamente o negativamente en su evolución.

Las mipymes a nivel mundial se han convertido en un tema relevante en la actualidad económica para muchos países, son empresas cada vez competitivas, e incluso, son motor de desarrollo para sus gobiernos (Solleiro y Castañón, 2005 pp. 165-166). Dicho interés se refleja en el incremento porcentual que, de manera considerable, ha tenido el empleo, la producción y el comercio gracias al desarrollo de las mipymes (Gálvez y García, 2012).

De ahí la importancia de analizar la gestión empresarial y contable en estas organizaciones y determinar sus principales falencias en todas las áreas, de tal manera que, se pueda desarrollar un proceso de consultoría que conlleve a identificar los factores más relevantes, según la cada actividad económica de la empresa; además, esbozar algunos planes de mejora para la gestión contable en las mipymes, por medio del diseño de un instructivo que permita brindar información y explicar el procedimiento a seguir, para llevar a cabo un proceso de consultoría contable en la gestión de las organizaciones.

Conceptualización de la gestión contable

La razón de ser de la empresa es satisfacer las necesidades de las personas y/o de otras organizaciones, de allí que se requiera un conjunto de recursos humanos, financieros y tecnológicos que le permitan producir bienes y/o servicios; por lo tanto, a la empresa se le debe tener en cuenta como un sistema operativo integral, que genera resultados. De esta manera, la empresa cumple con sus obligaciones para con el personal, los clientes, los proveedores, los accionistas, entre otros. La responsabilidad del empresario es adaptarse al entorno y proyectarla en el mercado.

El término gestión tiene relación con el ámbito administrativo (López & Arévalo, 2010), puesto que en sus diversas definiciones hacen referencia a las organizaciones o empresas, en términos más conceptuales. Amat (2001) define la gestión como un conjunto de decisiones y acciones que llevan a alcanzar sus objetivos corporativos. Por consiguiente, se entiende que la gestión tiene relación directa con los planes estratégicos de las organizaciones. De igual forma, la gestión tiene interacción con el medio en el que se desenvuelve, es decir, con todos aquellos que constituyen la cadena de valor que se desarrolla, además, con las actividades dirigidas al logro de objetivos establecidos con anterioridad (Salgueiro, 2001).

La gestión empresarial es una de las columnas fundamentales de las empresas para sostenerse y mantenerse en el mercado por mucho tiempo, porque permite generar estrategias en todas las áreas de la organización, así como la coordinación de equipos, personas y procesos. El fin de esta gestión es la de adaptarse a la demanda del mercado. De esta forma, el análisis de la gestión empresarial cobra relevancia para su crecimiento, desarrollo y sostenibilidad. Asimismo, es importante establecer que no solo la gestión individual puede contribuir al éxito empresarial, sino, también, a través de la asociación de ellas, como lo menciona Lozano (2010): "La experiencia internacional y nacional sugiere que se asocien las micros, pequeñas y medianas empresas es una forma de competir eficaz y unificadamente con los mercados internacionales" (p. 178), soportada en una eficiente gestión organizacional.

El control ha evolucionado desde tiempos inmemorables, adquiriendo relevancia en la era contemporánea para proteger los intereses internos y externos de las organizaciones debido a la complejidad de las operaciones y la exigencia de garantía de calidad de los productos y/o servicios. Este control se asocia con la verificación de lo planeado con lo realizado. Por lo tanto, no corresponde a un área específica de la empresa, sino que pasa a ser una función inherente a la gestión, orientado a realizar las acciones necesarias para el logro de los resultados en beneficio del buen funcionamiento de la organización. De esta forma, es necesario que se conciba como un sistema que inicie con la observación, medición, análisis y evaluación de procesos; por lo cual se requiere de un sistema de información apropiado que permita el seguimiento al cumplimiento de los objetivos.

Actualmente, la gestión contable se desarrolla a la luz de varias teorías, según Machado (2006): “la gestión contable, la contabilidad como campo de conocimiento ha desarrollado diversas teorías que interpretan la realidad para representarla y dar cuenta de ella a través de modelos que brindan instrumentos para medirla, informarla y controlarla” (p. 91). Así pues, la contabilidad se considera un instrumento para lograr una administración eficaz, eficiente y efectiva; para ello, se han desarrollado sistemas de control como instrumentos que permiten fijar acciones políticas, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la organización en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como se puede observar, el control en la organización es según Castañeda (2013): “un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones del personal y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa” (p. 37), promoviendo así:

la eficiencia de las operaciones; es decir, es un sistema de información que facilita la gestión administrativa, la consecución de objetivos y la toma de decisiones. De esta forma, el sistema de control organizacional debe ser coherente con los objetivos y contener aspectos formales que hagan parte de su proceso de gestión. Esto podrá garantizar una mayor probabilidad de que el funcionamiento y los resultados estén relacionados, y sean consistentes con los objetivos misionales. (p. 37)

Actualmente, la tendencia en la administración es la realizar los procesos de forma eficiente, efectiva y eficaz, y que las organizaciones actúen como sistemas abiertos; es decir, teniendo en cuenta el análisis de las relaciones organización – entorno, estas medidas esenciales deben responder a las exigencias de un mercado continuamente cambiante y competitivo. De ahí que, la importancia de analizar la gestión administrativa de las empresas, sobre todo del sistema financiero y contable, puesto que son procesos claves de la recepción de datos, información, archivos, documentación en general, procedentes de otros subsistemas como compras, pagos, pedidos, recurso humano y bienes de capital; con el fin de generar información para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos y metas (Castañeda, 2013, p. 37).

Resumiendo, la gestión en las mipymes se considera un proceso importante para la parte administrativa, contable y financiera, está enfocada en el logro de los objetivos de las organizaciones, puesto que este proceso conlleva un conjunto de actividades organizadas y coordinadas en el que todas las áreas deben estar alineadas con el fin de lograr las metas propuestas en pro de la visión de las empresas, tanto en el corto como en el largo plazo.

Contextualización de la problemática de la gestión contable en las mipymes

En América Latina, la gestión empresarial se ha enfrentado a diversos problemas, lo que ha impedido su aplicación de una forma eficaz. Algunos de los obstáculos que se presentan son:

alto nivel de evasión fiscal, bajo nivel de conciencia fiscal y la abundancia de maniobras fraudulentas, esto en suma con la limitada capacidad de control de las administraciones tributarias y elevados niveles de gastos tributarios (Trigueros y Lorenzo, 2013).

Según la Corporación Financiera Internacional (International Finance Corporation-IFC, 2013), la clasificación de las empresas está dada desde tres aspectos propuestos por el Grupo del Banco Mundial, Encuestas de Empresas del Grupo del Banco y los mercados financieros de IFC como se muestra en la tabla 4.1, a continuación:

Tabla 4.1. Clasificación de micro, medianas y pequeñas empresas

Tamaño	Grupo del Banco Mundial: número de empleados	Grupo del Banco Mundial Encuestas de Empresas: número de empleados	Mercado Financiero de IFC: tamaño del préstamo en dólares
Micro	0 - 10	0 - 4	\$1 000 - \$10 000
Pequeña	10 - 49	5 - 19	\$10 000 - \$100 000
Media	50 - 299	20 - 99	\$100 001 - \$1 000 000*
Grande	Mayor igual a 300	Mayor igual a 100	Mayor igual a \$1 000 000*

* \$ 2 000 000 para algunos países avanzados

Fuente: Estudio de la IFC evaluación de contribuciones del sector privado a la creación de empleo y la reducción de la pobreza- enero (2013).

En Colombia, las mipymes se clasifican según la Ley 905 de 2004 (Congreso de Colombia, 2004); esta clasificación es muy similar a los criterios dados en la anterior tabla, pues también se cataloga de acuerdo con el número de empleados y activos de las empresas, y se clasifican en micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica realizada por persona naturaleza natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios rural o urbana.

Una mipyme se crea con recursos limitados y generalmente sin conocimiento del mercado, se caracterizan por tener una planta de personal reducida, por grupos de familias, creadas pensando en el beneficio económico de sus propietarios; asimismo, se crean con pocos recursos, con dificultad para conseguir fuentes de financiamiento, baja tecnología y falta de claridad en la planeación para el logro de objetivos y metas que le permitan una proyección en el tiempo y, por ende, su consolidación en el mercado (Gómez, *et. al*, 2006).

Numerosas organizaciones no gubernamentales adelantan estudios sobre el comportamiento de las mipymes en los países, este es el caso del Grupo del Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional (ifc, 2013), estas organizaciones realizaron varias encuestas a alrededor de 45 000 empresas en 106 países considerados en vía de desarrollo, con el fin de medir la percepción de indicadores ampliamente utilizados para la clasificación y calificación crediticia e inversionista a nivel internacional; de igual manera, para el análisis de las limitaciones de las mipymes para su desarrollo organizacional, para poder determinar los principales

aspectos que generan su inestabilidad, tanto empresarial, como política y económica, lo cual afecta directamente al crecimiento, sostenibilidad y competitividad de las organizaciones en el mercado.

Por otra parte, cabe destacar que las principales restricciones para las mipymes son el acceso a la financiación para las pequeñas empresas, la restricción con el mayor porcentaje (17.7 %); para las medianas fue del 13.7 %; en segundo lugar, se encuentra el acceso al mercado con un porcentaje del 13 % y la tercera restricción es la informalidad con 12 %. Como resultado, estas tres restricciones son consideradas como las principales problemáticas que afrontan el desarrollo de su actividad económica (Pereira, 2019). Para mayor ilustración, se muestra en la tabla 4.2 los anteriores indicadores:

Tabla 4.2. Principales obstáculos de las mipymes en el mundo

Aspectos	Porcentaje
Acceso al financiamiento	16.5 %
Acceso a la electricidad	13.5 %
Informalidad	12 %
Tasas impositivas	12 %
Inestabilidad política	11.3 %
Mano de obra calificada	8.2 %
Corrupción	8 %
Robo y crimen organizado	6.5 %
Reglamentos, licencias comerciales, permisos, transporte, administración de impuestos, regulación personalizada y laboral	3 %
Tribunales	1 %

Fuente: elaboración propia a partir de IFC (2013).

En síntesis, las pequeñas empresas vienen avanzando en su productividad; sin embargo, las mipymes enfrentan mayores obstáculos para crecer. Entre estos obstáculos se encuentran el acceso al financiamiento (16 %), acceso a electricidad en países de ingresos bajos (14 %), tasas impositivas (12 %), la informalidad (12 %) y en menor porcentaje la inestabilidad política (11.3 %), mano de obra calificada (8.2 %), corrupción (8 %), robo (6.5 %) y licencias y tramites de funcionamiento (3 %) (Gómez y Morán, 2012, p. 28).

Tabla 4.3. Principal restricción según el tamaño de la empresa y grupo de ingresos del país

Obstáculos	Tamaño de la empresa*			Grupo de ingresos del país				Todas las empresas
	Pequeña	Mediana	Grande	Bajos ingresos	Medio bajo	Medio alto	Alto	
Acceso a financiación	1	1	3	2	1	1	3	1
Electricidad	2	2	1	1	3			2
Informalidad	3	3				3		3
Tasa de impuesto			2	3		2	2	
Habilidades				2				1

* Para este análisis: pequeña = 5 - 20 empleados, mediana = 21 - 99, grandes = > a 100 empleados.

Fuente: tomado de IFC (2013).

Como mejorar la gestión contable en las mipymes

Las empresas para su consolidación y desarrollo requieren de mucha planificación, liderazgo y habilidades gerenciales, en esta etapa es muy importante enfocarse en la adquisición de nuevos clientes y continuar con el perfeccionamiento del producto.

En primera instancia, resulta importante analizar ineficiencias del proceso que pueda estar afectando los costos operativos, así como de hacer el debido seguimiento del punto de equilibrio. Otro aspecto fundamental es construir un equipo de trabajo fuerte, de tal manera que, la empresa se pueda proyectar estratégicamente en todas las áreas.

Seguidamente, y antes de dar inicio a las operaciones, se debe realizar una investigación de mercados. Esta debe consistir en la recopilación de datos tanto sistemáticos como expresos, en los cuales se muestra un análisis del mundo mercantil y de la empresa en cuestión, lo cual permite establecer ciertas normas, objetivos, planes y estrategias adecuadas para enfrentar el mercado (del Real, 2010).

Los empresarios o creadores de mipymes deben realizar un plan de mercadeo, este constituye en conocer todas las etapas que se necesitan para dar a conocer un producto o servicio con fines lucrativos, y en ocasiones sin ánimo de lucro, además, requiere un trabajo metódico y organizado para avanzar poco a poco en el objetivo principal. Dentro de estas etapas encontramos: resumen ejecutivo, análisis de la situación, determinación de objetivos, elabora-

ción y selección de estrategias y el plan de acción, "éste plan debe contemplar el análisis de mercado, los potenciales clientes y los competidores, así como la evaluación de riesgos y las fuentes de financiamiento" (Friend & Zehle, 2008, p. 12). La última área de apoyo a las nuevas empresas es la de comunicaciones, allí se define la comunicación estratégica como un "proceso de socialización efectiva de los objetivos estratégicos de la compañía para su adecuado cumplimiento transversal" (Garrido, 2016, p. 4). La comunicación estratégica permite la creación de vínculos beneficiosos para una compañía, la cual puede ser aplicada al interior y, también, al exterior de la misma. De manera interna, permite que el factor humano de esta perciba una misión general, de esta forma, los procesos se llevan a cabo mediante protocolos establecidos, para el logro de los objetivos corporativos.

La consultoría empresarial se ha convertido en un servicio importante para las mipymes, cada vez más empresas desean simultáneamente mejorar su posición competitiva y mantener su independencia, sin tener que dedicar muchos recursos a actividades en las que no tienen ventajas competitivas. Las consultorías empresariales se han incrementado en aquellas empresas que se han visto sometidas a la presión acelerada de la introducción de nuevos productos y servicios. Se puede señalar que la consultoría, actualmente, es muy útil para las mipymes, puesto que los portafolios de servicios contribuyen al fortalecimiento en todas sus áreas; entendiendo este como un instrumento organizacional de naturaleza comercial a través del cual una empresa puede mercadear y/o comercializar sus bienes y servicios dentro de un mercado específico, esperando generar ingresos propios de la actividad económica que desarrolla. Kotler Philip (2004) define y se refiere al portafolio de servicios a un documento que contiene información básica y breve sobre una empresa. Su objetivo principal es brindar al cliente externo datos precisos sobre la organización, tales como: el tipo de productos o servicios que ofrece para que el cliente diferencie e identifique la compañía de su competencia. También, el concepto de consultoría se puede desagregar, desde el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (s.f.), del término consultar que se define como: conferir, tratar y discurrir con una o varias personas sobre lo que se debe hacer en un negocio; pedir parecer dictamen o consejo, someter una duda, caso o asunto a la consideración de otra persona.

La definición de consultoría de empresas se puede enmarcar de la siguiente manera: es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden solicitar asesoría para la solución de diversos problemas y la implantación de procesos de mejora continua. Existen una serie de definiciones establecidas por muchos especialistas, como por ejemplo, Cohen (2003) considera que: "la consultoría empresarial es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica" (p. 3); también señala que las empresas tienen razones por las cuales recurren a consultorías empresariales entre las cuales se encuentran las siguientes: necesidad de personal, la necesidad de mejorar las ventas, reglamentaciones gubernamentales, la necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones. Kubr (1997) refiere la consultoría de las empresas como un método para mejorar las prácticas de gestión, que puede ser empleado por una

[...] organización privada o pública, un instituto de perfeccionamiento del personal de dirección, de productividad o de fomento de la pequeña empresa, un servicio de extensión o un particular (por ejemplo, un consultor independiente o un catedrático universitario). Incluso un gerente o director puede actuar como consultor, si proporciona asesoramiento a sus colegas o subordinados. (p. xx)

La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método para prestar asesoramiento y ayuda, este servicio se ha transformado en un sector específico de actividad profesional, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo (Kubr, 1997, p. 4). La consultoría de empresas se practica de diferentes formas debido a la diversidad de las empresas y los contextos en los que actúan los consultores, los distintos perfiles de clientes y los diversos métodos de intervención. Por consiguiente, generalizar un modo de realizar la consultoría resulta difícil, es decir, no se puede generalizar la forma de proporcionar consultoría, generalmente se enfocan a:

- Resolver una necesidad o un problema específico en una organización.
- La contratación de un servicio externo se da cuando el empresario define una necesidad o tiene un problema específico, pero no tiene el personal ni el tiempo para solucionar este problema, y busca especialistas que lo ayuden.
- El empresario tiene necesidad de asistencia en diagnóstico, cuando detecta los síntomas de la enfermedad, pero no sabe diagnosticar la causa de los problemas y contrata expertos para que revisen la empresa y descubran las áreas o procesos que limitan el adecuado funcionamiento de esta.
- Implantar o mejorar sistemas y procesos. El empresario contrata especialistas cuando se desea implantar sistemas o procesos nuevos o mejorar los ya existentes. Se puede corregir una situación que se ha deteriorado, o mejorar una situación, o crear una situación totalmente nueva.
- La empresa requiere una consultoría profesional multidisciplinaria, cuando el empresario no sabe qué tipo de ayuda requiere, pero detecta que las cosas no van como las tenía planeadas. Como se muestra en figura 4.1.

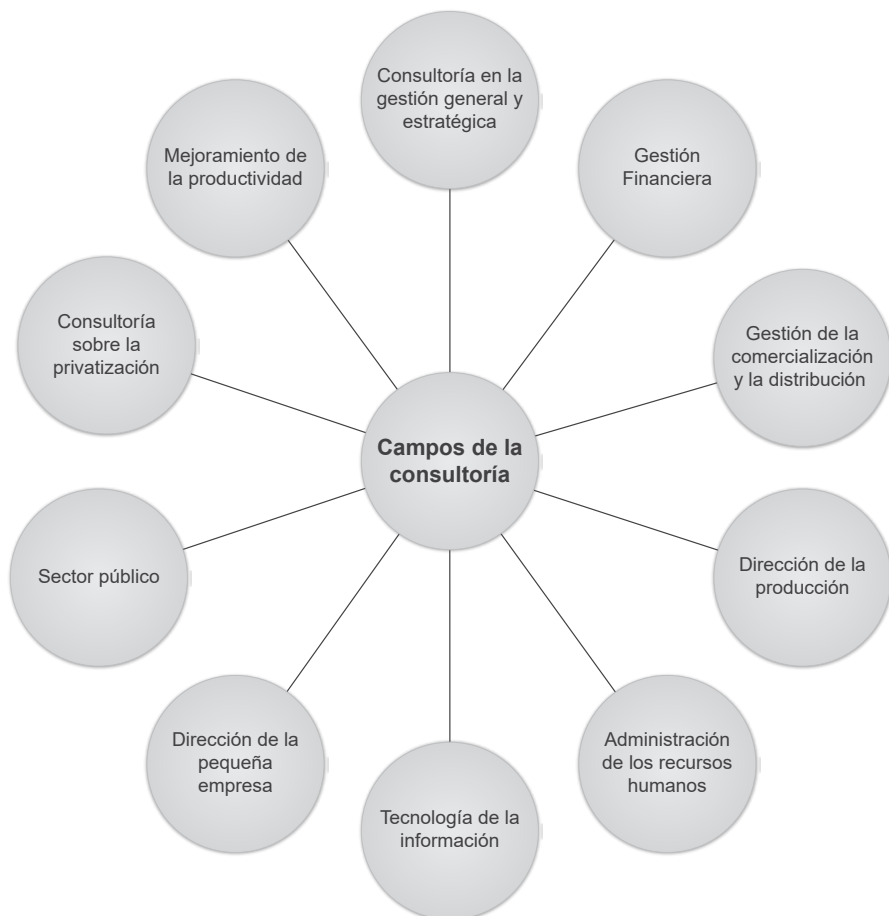


Figura 4.1. Servicios de la consultoría de empresas

Fuente: tomado de Kubr (1997).

Cabe señalar la importancia de la consultoría como herramienta para el ejercicio profesional de cualquier disciplina, ya sea para orientación del campo profesional u opción alterna al mismo.

Desarrollo y proyección de las mipymes a partir de la consultoría empresarial y contable

Actualmente, la educación superior afronta retos para mejorar la calidad, cobertura, equidad social, gestión del conocimiento y otros, por ello, la formación del docente juega un papel muy importante como orientador del proceso centrado en la formación integral del estudiante, al fomentar estilos de aprendizaje creativos y autónomos que contribuyan a desarrollar la

capacidad cognitiva del estudiante por medio de estrategias de aprendizaje flexibles, estructuras, métodos y recursos que faciliten la apropiación del conocimiento.

Las guías didácticas o guías de estudio constituyen un recurso esencial utilizado para el proceso de aprendizaje de la educación superior, fundamentada en el constructivismo. Las guías son técnicas utilizadas para la formación técnica, tecnológica y profesional de la modalidad virtual, semipresencial y presencial, puesto que se constituyen como herramientas para los docentes no solo para orientar, sino, también, contribuir a la estructuración del proceso de aprendizaje del estudiante y organización de su propio trabajo.

Se considera como guía didáctica al instrumento digital o impreso que se constituye un recurso para el proceso enseñanza - aprendizaje de los estudiantes, quienes se apropian de los fundamentos de la ciencia y desarrollan hábitos y habilidades para expresar independientemente su pensamiento. El trabajo independiente es uno de los medios más efectivos para el logro de la actividad cognitiva del estudiante, en este alcanza mayor nivel de profundización científica y desarrolla habilidades diferentes a las que la docencia puede contribuir. Uno de los elementos que distinguen a la educación superior es el grado de complejidad, el gran volumen de material y por la metodología del trabajo utilizado por el docente, además, también es característica de la educación superior, el grado de independencia que deben desarrollar los estudiantes (Franco y León, 2009).

El papel del estudiante en el proceso de aprendizaje no puede ser pasivo, ya que es el actor principal del trabajo independiente, y este proceso, como sistema de métodos y procedimientos, permite lograr autonomía cognoscitiva. El trabajo independiente es un método de enseñanza – aprendizaje que facilita la cognición independiente en el alumno, con el fin de buscar la solución de un problema aplicando las operaciones lógicas del pensamiento, para generar habilidades y ampliar su conocimiento a través de la orientación, el control y la dirección del profesor (Guerra, 2006).

De igual manera, para Pla *et al.* (2012), el trabajo independiente es “el modo en el que el alumno se implica en la actividad cognitiva a través de las tareas docentes que ejecuta en el procesamiento de la información de las fuentes, asimilación intelectual y aplicación teórica y práctica del conocimiento” (p. 57). De acuerdo con los procesos de aprendizaje en la educación, estos deben ser dinámicos para estimular el interés, la motivación, la interactividad, la cooperación y la creatividad en los estudiantes. Por eso, las guías didácticas resultan herramientas muy útiles para el desarrollo de estos procesos, además, deben ser flexibles propiciando en el estudiante habilidades tanto de conocimiento como tecnológicas.

Ahora bien, para comprender mejor la definición de una guía didáctica se analiza los siguientes planteamientos por diferentes autores. Según Aguilar (2004), las guías son “pieza clave para el desarrollo del proceso de enseñanza, porque promueve el aprendizaje autónomo al aproximar el material de estudio al alumno” (p. 183). En este orden de ideas, las guías se

convierten en una herramienta muy importante para la planificación de las actividades en el aula, ya que permiten plasmar los conocimientos, las experiencias y los estilos de aprendizaje innovadores por el docente, promoviendo un proceso de enseñanza dinámico y creativo.

Así mismo, la elaboración de una guía debe seguir un proceso de planificación, en el que se debe considerar los objetivos que permita organizar los contenidos de forma lógica y coherente, además, determinar los aspectos que se quiere que el estudiante aprenda, qué le interese, cómo se quiere que aprenda, qué tipo de material se necesita elaborar, y, finalmente, la evaluación de los logros obtenidos. Según Benavides (2009):

en la elaboración de una guía didáctica debe seguirse un proceso de planificación con el objetivo de conocer: el modo de reunir el escenario con el método (CÓMO), seleccionando los contenidos (QUÉ), a fin de alcanzar los objetivos que se pretenden conseguir (para qué), explicando las razones (POR QUÉ), la secuencia y la temporalización de la enseñanza (CUANDO), tomando en cuenta los recursos (cuanto), los agentes que intervienen (QUIENES), y el lugar donde se desarrolla el proceso educativo (DÓNDE). (p. 4)

En lo que respecta al diseño de la estructura de la guía, se debe tener en cuenta dos estructuras: la primera es la base teórica, es decir, los conceptos que se requieren para transmitir los contenidos del programa de estudio (objetivos, temas, actividades y criterios de evaluación); la segunda está constituida por el orden lógico que se debe seguir para lograr la integración de los contenidos (Calvo, 2015). Los docentes tienen que tomar decisiones en cuanto a la estructura externa para desarrollar el plan de estudio. Algunos autores realizan los siguientes planteamientos para identificar las partes de la estructura externa de una guía, como se muestra en la tabla 4.4.

Tabla 4.4. Estructura externa de una guía

Sanmartí	Aguilar	Muiños
1. Definición de finalidades/ objetivos.	1. Datos informativos.	1. Título.
2. Selección de contenidos.	2. Índice.	2. Introducción, presentación o prólogo.
3. Organizar y secuenciar los contenidos.	3. Introducción.	3. Objetivos específicos.
4. Selección y secuenciación de actividades.	4. Objetivos generales.	4. Desarrollo temático.
5. Selección y secuenciación de las actividades de evaluación.	5. Contenidos.	5. Resúmenes.
6. Organización y gestión del aula.	6. Bibliografía.	6. Ejercicios de autoevaluación.
	7. Orientaciones específicas para el desarrollo de cada sección.	7. Respuesta a los ejercicios de autoevaluación.
	8. Unidad/número y título.	8. Glosario.
	9. Sumario (temas de la unidad), breve introducción, estrategias de aprendizaje para conducir a la comprensión de los contenidos de la asignatura.	9. Bibliografía e índice.
	10. Autoevaluación.	
	11. Soluciones a los ejercicios de autoevaluación.	
	12. Glosario y anexos.	

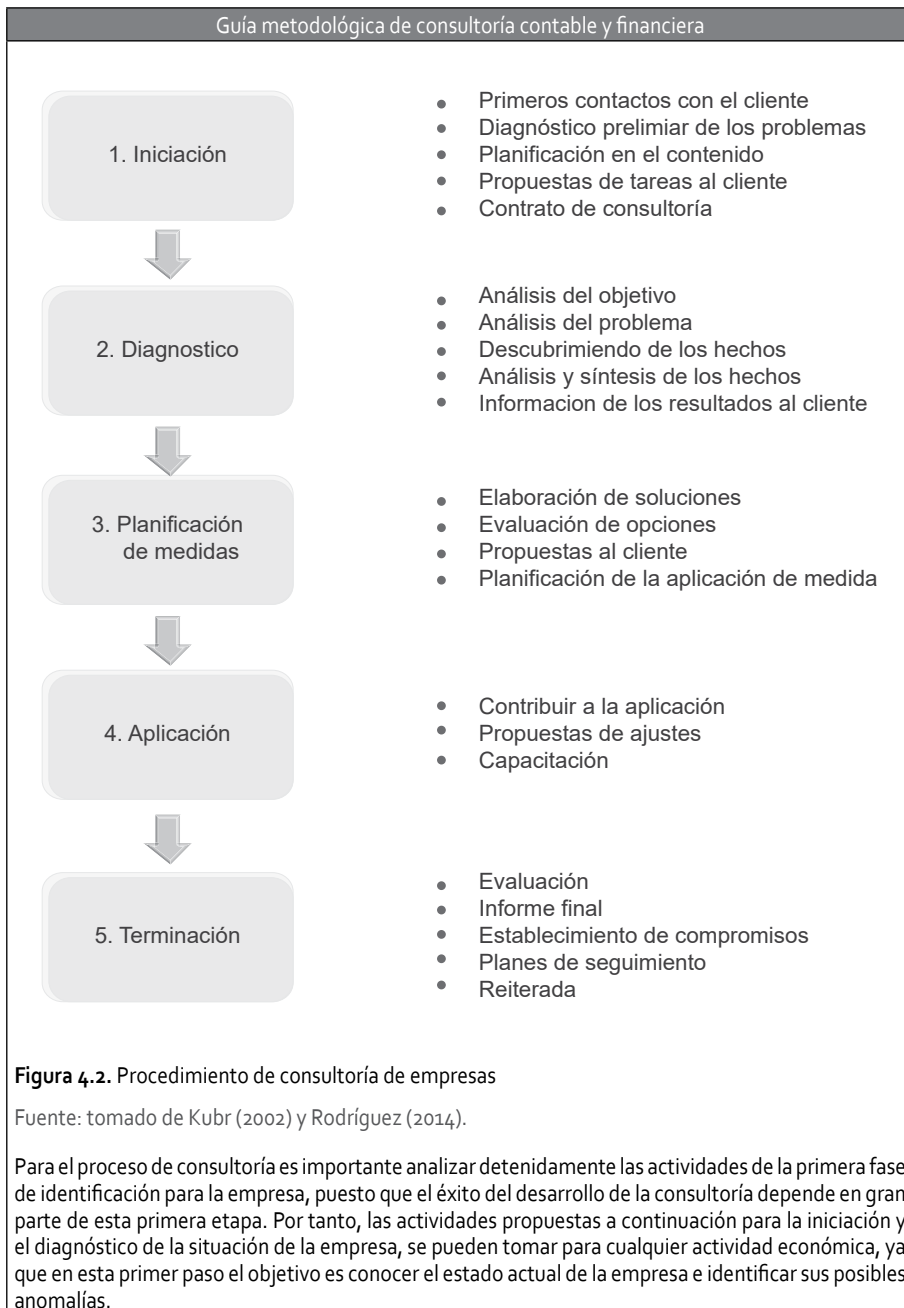
Fuente: elaboración propia a partir de Sanmartí (2000), Aguilar (2004) y Muiños (1999).

Estructura de la guía metodológica de consultoría contable

La organización de una guía metodológica no solo obedece a unos requerimientos definidos, quizás desde un referente teórico, sino a las necesidades y particularidades de quien la diseña en función de sus prioridades, así como del usuario final de la misma. Por lo tanto, no existe una única estructura recomendada o definida para elaborar una guía metodológica, sino que, esta debe atender a sus objetivos y la funcionalidad que se busca al elaborarla y aplicarla.

Teniendo en cuenta las propuestas realizadas por los autores mencionados, el diseño de la guía de consultoría contable contempla las siguientes partes: título, introducción, objetivo, contenidos, actividades, conclusiones, bibliografía y glosario, como se muestra a continuación:

Guía metodológica de consultoría contable y financiera
<p>Introducción</p> <p>En el proceso de consultoría hay dos actores: el consultor y su cliente. Este último ha decidido comprar unos servicios profesionales en ciertas condiciones, con el objetivo de dar posibles soluciones a una problemática en la gestión de la empresa. Durante este tiempo se dispondrá de los conocimientos técnicos del consultor para resolver las dificultades que preocupan al cliente.</p> <p>Para dar inicio al proceso de consultoría, se parte de la planeación de la consultoría, puesto que corresponde a la fase inicial del proceso, en el que el consultor y el cliente se reúnen y definen la razón por la que se solicita el servicio, y sobre esta base, se definen los aspectos y el alcance de la consultoría que se va adoptar. De igual manera, se acuerda plenamente las actividades y los resultados del proceso y reglas del juego. El consultor decide cual es la mejor manera de describir la naturaleza y el método de consultoría que se aplicará en la organización, en conjunto con el empresario.</p>
<p>Objetivo</p> <p>Analizar y dar alternativas de solución a los problemas que afrontan las organizaciones en las diferentes áreas que componen la empresa, como lo son: el área administrativa, financiera, contable y técnica.</p>
<p>Contenidos</p> <p>El diagnóstico parte del análisis al procedimiento de manejo del negocio y/o de las áreas o dependencias claramente estructuradas en las empresas. Se toma de referencia los siguientes contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de proveedores: necesario para conocer la política de proveedores. • Proceso de facturación: para conocer el manejo del registro de ventas, control de ingresos y gastos del negocio. • Proceso de tesorería: manejo de caja menor, manejo de efectivo, cartera, cheques con el fin de conocer el flujo de efectivo del negocio y manejo del mismo, para control de ingresos y gastos de la empresa.
<p>Actividades</p> <p>El propósito y la finalidad de la auditoría es identificar irregularidades o deficiencias en cualquiera de las áreas a examinar, y proponer posibles mejoras en las operaciones de la empresa. De igual manera, actualmente, la tarea de un profesional que va a realizar un proceso de consultoría está orientada a colaborar y prestar un servicio profesional a la compañía para esta tenga una mejor gestión y la consecución del logro de los objetivos propuestos.</p> <p>Para este caso se tomará la metodología propuesta por Rodríguez (2014), en el que se dan a conocer cinco fases y actividades para el proceso de auditoría administrativa: la primera fase es la de identificación, en la cual se realiza un estudio preliminar para la identificación del problema por medio de diferentes instrumentos de recolección de la información como entrevistas, listas de chequeo, cuestionarios etc.; la segunda fase corresponde a la de planeación, en esta se identifican la información requerida, los recursos necesarios según el alcance del estudio, así como, de la información recolectada; en la tercera fase se realiza la programación de los recursos, tiempo y costos necesarios para el estudio de acuerdo con el alcance propuesto; la cuarta fase es la desarrollo, en la cual se realiza la recopilación de los datos por medio de los instrumentos diseñados para el análisis y evaluación de los datos para la presentación del informe final; finalmente, en la última fase de seguimiento se realiza una implementación del programa sugerido si así lo requiere la empresa. Como se muestra en la figura 4.2.</p>



Guía metodológica de consultoría contable y financiera

1. Cronograma de actividades: herramienta que orienta la ejecución de las actividades.

Tabla 4.5. Cronograma de actividades consultoría

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		SEMANAS /					RESPONSABLE	
Responsables ciclo	Planeación de actividades	1	2	3	4	4	x	Responsable
Inicio de la consultoría	Definición de los objetivos y alcance de la consultoría.							
	Selección de equipo consultor.							
	Análisis del entorno de la compañía.							
Preparación de las actividades	Diseñar el plan de consultoría.							
	Asignación de tareas.							
	Preparación de los papeles de trabajo.							
Revisión de la documentación	Análisis del marco legal de la empresa.							
	Recopilación de la información y revisión de la gestión contable.							
Realización de las actividades de consultoría	Reunión de apertura							
	Recopilación y verificación de transacciones, soportes, registros y procesos contables.							
	Comunicación con el empresario.							
	Identificación de hallazgos encontrados.							
	Preparación de conclusiones.							
Preparación de informe final	Generación de informe de consultoría.							
Informe final	Reunión de cierre e informe final.							

Fuente: elaboración propia a partir de Rodríguez (2014).

2. Análisis de proveedores

Los proveedores se relacionan directamente con la empresa, ya que genera beneficios propios y a terceros, teniendo en cuenta que, los proveedores atienden las necesidades de la empresa para que puedan obtener un producto o servicio.

Objetivo: verificar cada uno de los procesos de selección, evaluación y seguimiento de los proveedores que ya tiene la empresa, así como de los nuevos, con el fin de asegurar cada una de las compras.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

Creación y actualización de proveedores: al momento en que la empresa decide crear un nuevo proveedor es necesario solicitar los siguientes documentos:

Persona natural

- Formato de proveedor.
- Certificado de Cámara de Comercio (si está registrado con expedición no mayor a 30 días).
- Resolución DIAN de facturación (si aplica).
- Certificado cuenta bancaria (con expedición no mayor a 30 días).

Persona jurídica

- Formato de proveedor.
- Certificado Cámara de Comercio (no mayor a 30 días).
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal.
- Fotocopia del RUT actualizado.
- Certificado de Existencia y Representación Legal (vigencia no mayor a 3 meses).
- Estados financieros comparativos al 31 de diciembre del año anterior.
- Certificado cuenta bancaria (con expedición no mayor a 30 días).

Se relaciona a continuación el cuestionario para análisis de tratamiento de proveedores:

Tabla 4.6. Manejo de proveedores

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Se elaboran por escrito los procedimientos de pago a proveedores?			
2. ¿Se maneja un día específico para el pago a proveedores?			
3. ¿Se realiza un proceso para la elección de los proveedores?			
4. ¿Cuáles son los medios de pago?			
5. ¿Cuáles son las cajas autorizadas para recibir ingresos por pago de mercancía?			
6. ¿Existe un horario establecido para el pago de mercancía?			
7. ¿Conoce los documentos requeridos para la vinculación de un proveedor?			
8. ¿El pago a proveedores es de contado o crédito?			
9. ¿Se realizan anticipos?			
10. ¿Se maneja consecutivos en las órdenes de compra?			

Fuente: elaboración propia.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

3. Facturación

La factura es un documento legal que constituye y autentifica que se ha prestado o recibido un servicio, o se ha comprado o vendido un producto. En la factura se incluyen todos los datos referentes a la operación y la emisión de esta es de obligatorio cumplimiento en las operaciones mercantiles.

A continuación, se relaciona el siguiente cuestionario:

Tabla 4.7. Facturación

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Se expiden facturas de venta?			
2. ¿Existen consecutivos para las facturas de venta?			
3. ¿Se maneja facturación separada para las ventas a crédito y de contado?			
4. ¿Cómo se realiza la verificación de una factura?			
5. ¿Se reciben todos los medios de pago?			
6. ¿Cuál es el plazo cuando la venta es realizado a crédito?			
7. ¿Las facturas o recibos son archivados?			
8. ¿Qué características tiene las facturas?			
9. ¿Cuándo se cancela una factura por error, qué proceso se lleva a cabo?			
10. ¿Existe una relación de los clientes de acuerdo con la venta de contado y crédito?			
11. ¿Las facturas llevan firma de autorización?			
12. ¿Solo se reciben facturas originales?			
13. ¿Se pueden facturar ventas sin ser registradas?			
14. ¿Hay políticas respecto a:			
A. Descuentos otorgados.			
B. Descuentos a tomar.			

Fuente: elaboración propia.

4. Tesorería

Todas las empresas deben llevar un manejo adecuado del efectivo generado, ya que con este se pueden realizar inversiones, comprar materia prima, pago de nómina y proveedores; además, deben tener las empresas disponibilidad de efectivo para el correcto funcionamiento de esta. Se relaciona a continuación el siguiente cuestionario.

Objetivo: permitir evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y verificar su liquidez, su objetivo principalmente es exigir a las empresas la presentación del estado de flujo de efectivo, ya que para todas las empresas es necesario el manejo de efectivo.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

Tabla 4.8. Manejo de cheques

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Se maneja un archivo de las copias de los cheques entregados y cancelados, para verificar su consecutivo?			
2. ¿Cuál es la firma autorizada para los cheques que expide la empresa?			
3. ¿Se expiden cheques al portador o en blanco?			
4. ¿Cuál es el proceso para los cheques cancelados?			
5. ¿Se efectúa pagos mediante cheque?			
6. ¿Existe una política para no aceptar cheques con fecha adelantada?			
7. ¿Qué tipo de registros y formularios se realizan?			
8. ¿Para efectuar un egreso se requiere una orden de pago?			
9. ¿Se encuentran separadas las siguientes funciones?			
A. Autorización de pagos.			
B. Preparación de la orden de pago.			
C. Firma del cheque.			
D. Pago al acreedor.			
10. ¿Se utiliza una maquina protectora de cheques?			
11. ¿Son los talonarios de cheque o chequeras, que no están en uso, controlados de tal forma que impidan su utilización indebida?			
12. ¿Se requiere para la emisión de un cheque más de una firma?			
13. ¿Se cruzan los cheques emitidos?			

Fuente: elaboración propia.

Igualmente, se tiene un cuestionario para el manejo de caja menor y manejo de efectivo.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

Tabla 4.9. Manejo de caja menor

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Existe un manual para procedimientos para la caja menor?			
2. ¿Se realiza supervisión a los registros de los pagos?			
3. ¿Se realizan arquezos de caja sorprendivos?			
4. ¿En la caja menor se mantienen recibos provisionales?			
5. ¿Se hace entrega de un acta a la persona que maneja la caja menor?			
6. ¿El área de cajas de la empresa se encuentra vigilada?			
7. ¿Dónde se depositan los ingresos que se reciben en la caja menor?			
8. ¿Existe un monto asignado para la caja menor?			
9. ¿Quién es el encargado de autorizar pagos o gastos urgentes?			
10. ¿Se monitorean los ingresos y egresos de caja menor?			
11. ¿Se verifican los excedentes diarios?			
12. ¿Se realiza un reporte mensual de saldos?			
13. ¿Qué cargo ocupa la persona encargada de realizar los arquezos de caja?			
14. ¿Qué documentos son aceptados para legalizar los fondos de caja menor?			
15. ¿Cada cuánto se legalizan los fondos de caja menor?			
16. ¿Se registra contablemente los movimientos en la caja?			
17. ¿Hay funcionarios responsables a cargo de la custodia de:			
A. Recaudos por depositar.			
B. Caja menor o fondos fijos.			

Fuente: elaboración propia.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

Tabla 4.10. Manejo de efectivo

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Se realizan los pagos de gastos menores por medio de fondos fijos?			
2. ¿Existen normas o procedimientos establecidos sobre el manejo de efectivo?			
3. ¿Los montos de los fondos son adecuados?			
4. ¿Se ha establecido una suma máxima o límite para pagar en efectivo?			
5. ¿Se verifican los comprobantes de pagos?			
6. ¿Se usan los formularios denominados vales?			
7. ¿Quién es la persona responsable de autorizar los fondos de efectivo?			
8. ¿Cuántas personas se encargan de realizar los pagos?			
9. ¿Se realizan préstamos a empleados?			

Fuente: elaboración propia.

5. Cartera

Este proceso va de la mano con la facturación, ya que la cartera se genera a partir del momento en que la facturación es presentada y radicada en las empresas responsables de pago.

Generalidades: se deben verificar cada uno de los procesos que estén relacionados con la cartera, con el fin de generar estrategias para el cobro de la cartera en mora; adicional se debe tener personal capacitado que se encargue de realizar la gestión de cobro.

Tabla 4.10. Manejo de efectivo

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranzas?			
2. ¿Existe cobro de cartera?			
3. ¿Se depositan las cobranzas diariamente			
A. En su totalidad.			
B. De la misma forma en la que se recibió.			
C. Cuantas veces al día			
4. ¿Se verifica que los pagos por cobranza hayan sido consignados?			
5. ¿Se pagan cheques con dinero efectivo proveniente de las cobranzas?			
6. ¿Cuál es la política de cartera?			
7. ¿Cuál es el porcentaje actual por cobro de cartera?			
8. ¿Se preparan recibos para toda cobranza?			

Fuente: elaboración propia.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

6. Área de contabilidad

El área de contabilidad es la encargada de garantizar cada uno de los registros y las operaciones realizadas en la empresa, con el fin de brindar cifras adecuadas para la toma de decisiones. Esta área se debe mantener en capacitación constante por los diversos cambios que se realizan en la Reforma Tributaria, normas o políticas a aplicar.

Tabla 4.12. Contabilidad

Proveedores	SI	NO	Observaciones
1. ¿Tiene la compañía un sistema contable que permita el registro de las transacciones de los clientes existentes?			
2. ¿Existe un control en la aprobación de transacciones bancarias?			
3. ¿Tiene políticas de créditos?			
4. ¿Existen manuales de organizacionales en esta área?			
5. ¿Existe un monto estipulado para préstamos?			
6. ¿Se depositan los cobros a tiempo?			
7. ¿Se verifican las fechas estipuladas para la cancelación o pago de crédito?			
8. ¿Se verifica la numeración de la factura archivada?			
9. ¿Para la facturación se solicitan copias de las órdenes de compra?			
10. ¿Se realiza una comparación entre las cantidades, los precios, las condiciones de la factura, así como de las órdenes de compra y el registro de las mercancías realmente recibidas?			
11. ¿Se realizan las conciliaciones bancarias todos los meses?			
12. ¿Se concilian las cuentas bancarias y el efectivo todos los meses?			
13. ¿Qué método de depreciación utiliza?, ¿reclasifica las cuentas vencidas a largo de plazo?			
14. ¿Maneja deudas de difícil cobro?			
15. ¿Cualquier persona tiene acceso a la información de la cartera?			
16. ¿Realiza una provisión para su cartera?			

Fuente: elaboración propia.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

Conclusiones

Se redacta las conclusiones del diagnóstico realizado según las herramientas utilizadas y cuestionarios aplicados para la identificación del funcionamiento de la empresa. Teniendo en cuenta todas las áreas de la empresa.

1. Elaborar acta en cada una de las visitas por el equipo auditor.
2. Tomar evidencia de la información recolectada en los diferentes espacios de la empresa.
3. Redactar un documento en el que se pueda evidenciar paso a paso el procedimiento realizado para cada una de las fases del proceso de consultoría.
4. Presentar propuesta de mejoramiento según los hallazgos encontrados, analizando todos los aspectos relacionados en la guía para una mejor comprensión del proceso a realizar, así como de las estrategias por desarrollar, los riesgos y el tiempo en el cual se logran los resultados esperados.
5. Identificar los posibles impactos esperados según la propuesta de mejora en el tiempo estimado.

Guía metodológica de consultoría contable y financiera

Bibliografía

- Canelon, A. (s.f.). ¿Qué es una guía de estudio? *Lidefer.com*. Recuperado de <https://www.lifeder.com/que-es-una-guia-de-estudio/>
- Concepción, S. (22 de octubre de 2011). *Tipos de guías*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/ramvale/tipos-de-guas>
- Arriaga Hernández, M. (2015). *El diagnóstico educativo, una importante herramienta para elevar la calidad de la educación en manos de los docentes*. Atenas. *Revista Científica Pedagógica*, 3(31), 63-74. Recuperado de <https://atenas.reduniv.edu.cu/index.php/atenas/article/view/163>
- Roldán Hernández, R. R., Castellanos Suárez, J. A., y Sedano Castro, G. (2015). La formación de universitarios mediante los proyectos comunitarios. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 1, 419-426. Recuperado de <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=263139243056>
- Pérez Infante, Y., y Bayés Cáceres, E. (2017). Utilidad de una guía metodológica para la elaboración de proyectos de investigación. *Medisan*, 21(2), 237-242. Recuperado de
- Jiménez, M. (2013). *Importancia de la auditoría en las organizaciones privadas de Colombia*. (Trabajo especialización, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá). Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10528/JimenezMoralesCarolina2013.pdf;jsessionid=6F21908F145F10B9F3AAC2B345A78B1C?sequence=1>
- Ríos León, R. A. (2013). La formación para la investigación de contadores públicos colombianos: un asunto de estrategia. *Revista Científica "General José María Córdova"*, 11(11), 175-206. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v11n11/v11n11a09.pdf>
- Rodríguez, J. (2014). Enfoques de la Auditoría Administrativa. En *Auditoría administrativa*. (9ª. ed.), (pp. 158-161). Bogotá: Editorial Trillas.
- Pinto Maldonado, O. L., y Silva Naranjo, N. M. (2009). *Planeación estratégica integral para la panificadora "El Minuto de Dios" de la ciudad de Bogotá D.C.* (Trabajo de grado, Universidad de La Salle, Bogotá). Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1050/
- Ramírez Sánchez, M., y D'Avanzo Trejos, L. (2013). *Guía metodológica para la administración proyectos empresa ABC*. (Tesis maestría, Instituto Tecnológico de Costa Rica, San José). Recuperado de <http://hdl.handle.net/2238/3216>
- Viavasuta. (21 de febrero de 2015). Diferencia entre manual y guía. *Diferenciaentre.com*. Recuperado de <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-manual-y-guia/>

Conclusiones

La consultoría ha cobrado mucha importancia en los últimos años, ya que las organizaciones han comprendido que revisar su información, ya sea por sectores, departamentos o a nivel global, genera beneficios y de la cual pueden llegar a comprender algunas situaciones que causan un impacto en la empresa interna y externamente.

El seguimiento y control en todos los procesos que desarrolla la empresa es muy importante, porque conlleva a conocer los resultados de las operaciones realizadas en todas las áreas de la empresa, con el fin de tomar decisiones a tiempo para el logro de los metas y objetivos. Dichos controles se deben realizar por parte de un tercero, ya que es fundamental la objetividad en la búsqueda de la información, puesto que, no es secreto, si la misma área busca errores puede llegar a corregirlos antes de que sea conocidos por la gerencia o a la jefatura del área, con el propósito de evadir algún tipo de correctivo.

La gestión contable es un mecanismo útil de control de los movimientos comerciales y financieros de las organizaciones, esta permite obtener un sistema de información veraz y confiable para el manejo de los gerentes, como también para usuarios externos. La gestión contable conlleva varias etapas: registro de la actividad económica de la empresa, en este se lleva un registro de todos los movimientos comerciales de la organización; clasificación de la información en diferentes categorías, en el que se procederá a la agrupación de las transacciones; la realización de un resumen de la información con el fin de ser empleada para el análisis y a toma de decisiones de los dueños y administradores de las empresas, en las etapas de planeación, organización y dirección.

Referencias

- Aguilar, R. (2004). La guía didáctica, un material educativo para promover el aprendizaje autónomo: Evaluación y mejoramiento de su calidad en la modalidad abierta y a distancia de la UTPL. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 7(2), 179-192.
- Amat Salas, J. M. (2001). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. España: Gestión 2000.
- Benavides, J. (2009). Guía para la Elaboración de Unidades Didácticas. Heredia, CR: Universidad Nacional.
- Calvo, L. (2015). Desarrollo de guías didácticas con herramientas colaborativas para cursos de bibliotecología y ciencias de la información. *e-Ciencias de la Información*, 5(1). Doi: <https://doi.org/10.15517/eci.v5i1.17615>
- Castañeda, L. I. (2013). Los sistemas de información contable una herramienta para la gestión integral de las pymes. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 11, 31-40. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6421784>
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Editorial Norma.
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. Por la cual se modifica la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 45628*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/base-doc/ley_0905_2004.html
- del Real Lizcano, Ó. A. (2010). *Creación de una empresa de servicios de tecnología e información que faculte a los inversionistas persona natural del mercado de capitales colombiano para gestionar sus portafolios eficazmente*. (Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá). Recuperado de <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/7355/tesis391.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Franco Pérez, M., y León Granados, A. (2009). El trabajo independiente en la educación superior a través de la tarea docente. *Edumecentro*, 1(2), 16-20. Recuperado de <http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/26/57>
- Friend, G., & Zehle, S. (2008). *Como diseñar un plan de negocios* (No. LE-0145). Cuatro Media.
- Garrido, F. (2016). *Comunicación estratégica*. Gestión 2000.

- https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf
- Gálvez Albarracín, E. J., y García Pérez, D. (2012). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la mipyme: un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(122), 11-27. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v28n122/v28n122a02.pdf>
- Gómez, L., Martínez, J., & Arzuza, M. (2006). Política pública y creación de empresas en Colombia. *Pensamiento & gestión*, (21), 1-25.
- Gómez Sabaini, J. C., & Morán, D. (2012). Informalidad y tributación en América Latina: explorando los nexos para mejorar la equidad. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5356>
- Guerra, N. (2006). *Modelo pedagógico para la concepción del trabajo independiente integrado en la asignatura de Biología*. (Tesis doctoral, Instituto Superior Pedagógico "José Martí", Camaguey, Cuba). Recuperado de <http://karin.fq.uh.cu/~vladimar/cursos/%23Did%E1cticarrrr/Tesis%20Defendidas/Did%E1ctica/Nancy%20Guerra%20Jim%Egnez/Nancy%20Guerra%20Jim%Egnez.pdf>
- International Finance Corporation-IFC. (Enero de 2013). IFC JOBS ST. Recuperado de http://www.handinhandinternational.org/wp-content/uploads/2017/03/IFC_JobStudyCondensedReport..pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. (3ª. ed.). Ginebra: Limusa y Organización Internacional del Trabajo (OIT). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/182101702/La-Consultoria-de-Empresas-Milan-Kubr#scribd>
- López, P. A., & Arévalo, A. M. (2010). Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: de la administración de empresas a la gestión de organizaciones. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 75-95.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 178-178. Recuperado de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505>
- Machado, M. A. (2006). Sistemas de información para el control fiscal orientado a resultados. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (48), 80-116. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25692/21213>
- Muñoz, R. (1999). Producción y edición de textos didácticos. San José, C.R.: EUNED.
- Pereira, B. C. (2019). Actualidad de la gestión empresarial en las pymes (Current Business Management in SMEs). *Apuntes Contables*, (24). Recuperado de: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/contad/article/view/5982/7824>

- Pla, R., Ramos, J., Arnaiz, I., García, A., Castillo, M., Soto, M., ... Cruz, M. (2012). *Una concepción de la pedagogía como ciencia*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Real Academia de la Lengua Española-RAE. (s.f.). *Definición de consultar*. Recuperado de <https://dle.rae.es/consultar>
- Rodríguez, J. (2014). *Auditoría administrativa*. (9ª. ed.). Bogotá: Editorial Trillas. pp. 158-161 Capitulo 8 Enfoques de la Auditoria administrativa
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Solleiro, J. L., y Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165-197. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/salactsi/solleiro.pdf>
- Trigueros, M. P., & Lorenzo, L. A. P. (2013). Estimación de la carga tributaria efectiva sobre la inversión en América Latina. Centro Interamericano de administraciones tributarias (CIAT). Panamá. Recuperado de <http://www.oecd.org/tax/tax-global/Session%202%20-%20PECHO.pdf>

Gestión tecnológica empresarial

Business technology management
Jennifer Catalina Murcia Rodríguez

Resumen

Las tecnologías cumplen un rol muy importante para el crecimiento de las empresas y entender su concepto y aplicabilidad, permite comprender los tipos de tecnología existentes, así como los campos de acción en los que se pueden implementar. Las pymes tienen una misión organizacional y es hacer uso de ellas, porque al no manejar prácticas tecnológicas se pueden ver en desventaja frente a su competencia y limitarse en el momento de ampliar su mercado, por no contar con los recursos suficientes para satisfacer la demanda que, hoy por hoy, es más cambiante en comparación con la de hace veinte o treinta años. Las TIC son tecnologías muy funcionales al momento de la comunicación con los clientes, generan oportunidades, evolución y comunicación con todos los lugares del mundo, obteniendo alianzas estratégicas y tratados comerciales, se puede tomar lo anterior como ejemplo, sobre la necesidad de hacer uso de estas herramientas. También es necesario destacar que se requiere de una administración y gestión adecuada para que los recursos se inviertan de manera eficaz y efectiva, de manera que, se evidencie el aprovechamiento tecnológico a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: competitividad, globalización, innovación, pymes, tecnología.

Abstract

The technologies play a very important role for the growth of the companies and understand their concept and applicability, allows to understanding the types of existing technology, as well as the fields of action which they can be implemented. SMEs have an organizational mission and that is

to make use of them, because by not managing technological practices they may be at a disadvantaged compared to their competition and limit themselves when expanding their market, due to not having enough resources to satisfy the demand that today is more changeable compared to that of twenty or thirty years. ICT's are very functional technologies when communicating with customers, they generate opportunities, evolution and communication with all parts of the world, obtaining strategies alliances and commercial treaties, the above can be taken as an examples, about the need to make use of these tools. It is also necessary to emphasize that adequate administration and management is required so that resources are invested in an effective and effective manner, so that the technological use in the short, medium and long term is evidenced.

Palabras clave: competitiveness, globalization, innovation, SMEs, technology.

Perfil del autor /Author's profile

Jennifer Catalina Murcia Rodríguez

Magíster en Educación de la Universidad Militar Nueva Granada, especialista en Auditoría en Salud de la Universidad Cooperativa de Colombia, ingeniera biomédica de la Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo. Docente investigadora de los programas de Tecnologías de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá sur. Correo electrónico: Jennifer.murcia@uniminuto.edu

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

Apa

Murcia Rodríguez, J. C. (2020). Gestión tecnológica empresarial. En C. Peña-Lapeira y (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 131-164). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Murcia Rodríguez, Jennifer Catalina. "Gestión tecnológica empresarial", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 131-164. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Murcia Rodríguez, Jennifer Catalina. "Gestión tecnológica empresarial". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña-Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020, 131-164. Impreso.

Gestión tecnológica empresarial

Jennifer Catalina Murcia Rodríguez

Introducción

Antes de la llegada del siglo XXI, las empresas obtenían rentabilidad, utilidades y crecimiento porque el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas eran repetitivas y su producción era en serie, es decir, ya tenían unos patrones establecidos de productos y servicios que les permitían satisfacer necesidades básicas de una demanda, no requerían de modificaciones, innovaciones o actualizaciones en sus procesos (Riedi, Ibañez y Martino, 2009). Esto sucedía porque la dinámica de los consumidores o usuarios era diferentes, las personas buscaban en el mercado artículos que les permitieran vivir, alimentarse, vestirse, comunicarse, entre otras; en consonancia con la línea teórica propuesta por Maslow, quien describió los factores elementales de todo ser humano para sobrevivir. Es así como, las empresas antiguamente sólo se dedicaban a producir lo que las personas requerían, sin establecer algún tipo de valor agregado.

En los últimos quince años del siglo XXI, las empresas identificaron que no es suficiente ofrecer lo que la gente requiere para su desarrollo personal, social o laboral, los consumidores son cada vez más exigentes con lo que es novedad y buscan cubrir sus expectativas no solo por especificaciones técnicas y funcionales, sino, también, por aspectos estéticos, es decir, desean sentirse identificados con el producto pro medio de sus gustos y diseños (Rubio-Domínguez, 2006). Lo anterior, hace que las organizaciones se esfuercen por crear e innovar todo el tiempo, debido a los grandes cambios socioeconómicos y culturales, y gracias a esto, el mundo se piensa diferente y siente diferente, lo que hace que la sociedad sea cada vez más consumista porque quiere lo último en tendencias, para estar a la vanguardia sin escatimar en el gasto, siempre y cuando, le permita tener una posición dentro de su entorno laboral y social.

Partiendo de la necesidad de la empresas por innovar e implementar nuevas tecnologías, que se verán más adelante, es necesario dar inicio desde el papel fundamental que tiene el capital humano desde la gerencia, pasando por el personal comercial hasta el personal operativo; puesto que en toda área se requiere de la creatividad, no sólo para diseñar nuevos productos, sino también para ser más productivo en sus funciones y así poderlas engranar con las demás dependencias de las organizaciones, para lograr un mejor servicio o producto y generar satisfacción en los clientes.

De acuerdo con lo anterior, se concluye que toda organización necesita de tres pilares fundamentales para sobrevivir en un mercado, cada vez más competitivo y cada vez más recursivo, con el fin de mantenerse y conservar su reconocimiento en la demanda, llevando a las empresas a implementar nuevas tecnologías no sólo para la optimización de sus recursos y tiempos de trabajo, sino también para brindar confort, mejores materiales y mejor conectividad a usuarios y clientes.



Figura 5.1. Pilares para el desarrollo de la gestión tecnológica

Fuente: elaboración propia.

Direccionamiento de la gestión tecnológica

La tecnología empresarial es un factor fundamental porque impulsa el desarrollo de la innovación, el éxito de su implementación depende de la forma como se administra y gestiona, asimismo, estos procesos permiten evaluar y analizar la naturaleza de las tecnologías empleadas, sus impactos en el mercado en el que trabajan las empresas y los desafíos organizaciones para renovar o actualizar las tecnologías, adicional a esto, también permite para responder a los constantes cambios de una demanda cada vez más exigente. Es así como en todo este laboratorio empresarial, la gestión tecnológica juega un papel importante, como lo expone Cabrera (2010), se encarga de identificar necesidades, organizar recursos, preparar al personal para las nuevas propuestas estratégicas empresariales o para revisar y mejorar las existentes, logrando así innovación en bienes o servicios, impactando en la competencia.

Por lo anterior, la gestión tecnológica en pymes surge a raíz de la falta de interés por innovar. El tratar este concepto, de acuerdo con Hernández, Cardona y del Río (2017), implica mejorar procesos de producción y no incrementar sus costos, dinamizar los esfuerzos del capital humano y de los procedimientos operativos, para no ofrecer productos de baja calidad y no generar insatisfacción en los clientes. Es por esto que, desde la gerencia se debe tener la iniciativa para no ofrecer siempre lo mismo y revisar técnicas nuevas para dar no solo mejor,

sino algo diferente, respecto a productos, desde sus especificaciones hasta su presentación y en la prestación de los servicios desde garantizarle al cliente un buen funcionamiento hasta beneficios posventa.

Autores como Ochoa, Valdés y Quevedo (2007) definen a la gestión tecnológica como el instrumento que vincula al sector productivo, a la investigación y al desarrollo dentro del proceso de innovación tecnológica. Significa que el objetivo principal de incluir esta gestión en los planes organizaciones es con el fin de mejorar la articulación entre investigación, sociedad e industria, que exige una buenas prácticas empresariales, para garantizar satisfacción en los clientes y generar una dinámica en productos y servicios, de manera que en el mercado se brinde innovación.

En un estudio de Núñez (2011), citando a Marcovitch (1993), "considera que la gestión tecnológica está ligada a la misión de las instituciones que participan en el sistema de innovación tecnológico de un país" (p. 160). Revisando la investigación de Ochoa *et al.* y la anterior, ambas convergen en una misma descripción, esta gestión está encaminada en optimizar y aprovechar el capital humano, las técnicas y las herramientas para una adecuada investigación del mercado y así lograr estrategias de innovación más eficientes, y alcanzar un mejor posicionamiento dentro del mismo. Entonces, las empresas tiene una tarea importante y es no solo contar con una producción estándar, sino que deben proyectarse, mirar en grande sus negocios, invertir por cambiar y revolucionar, y por descentralizar su estructura organizacional, para que exista una participación de todos los que colaboran en el proceso de la innovación.

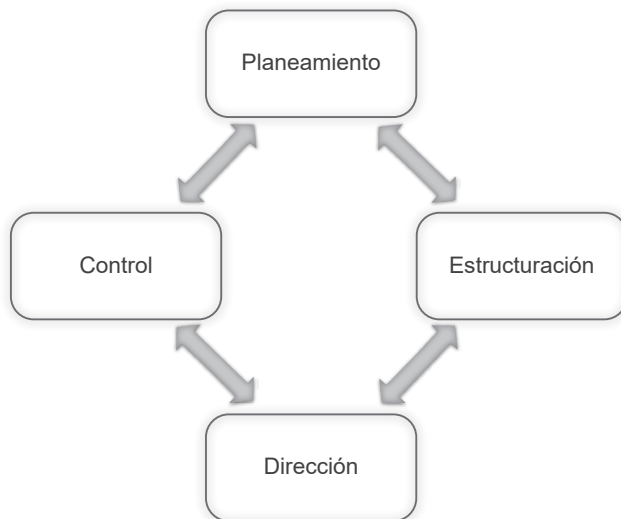


Figura 5.2. Funciones gerenciales para la gestión tecnológica

Fuente: elaboración propia.

Estas cuatro funciones de la figura 5.2 permiten la identificación del ecosistema de las empresas, la misión de implementar tecnología y la generación innovación, además de la definición de objetivos organizacionales y la dirección y proyección del crecimiento económico en el mercado. Por ejemplo, con esta estructura administrativa se logra explicar a los gerentes la necesidad de “integrar la gestión tecnológica a la estrategia de la empresa” (Núñez, 2011, p. 161), esto es, orientar a directivos a que establezcan acciones que lleven a las empresas a obtener una ventaja competitiva y un valor agregado en el mercado, la tecnología debe estar incluida dentro de los planes estratégicos, de lo contrario, todo esfuerzo económico, de activos o de personal, no se verá reflejado en ningún negocio o en ninguna apertura comercial; Lo anterior se debería a que no se contempla la tecnología como un elemento clave de éxito, ni mucho menos complementaria con otros factores de la empresa que llevan al cambio y al desarrollo.

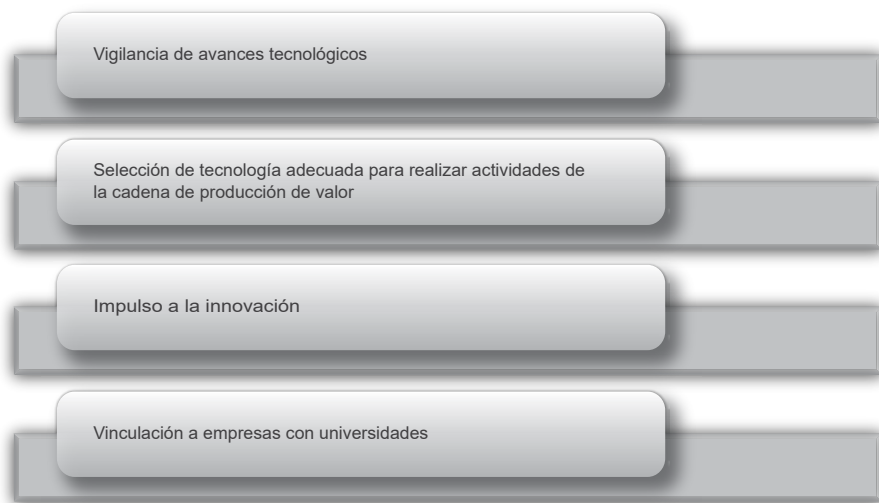


Figura 5.3. Aspectos de gestión necesarios para el avance tecnológico

Fuente: elaboración propia a partir de Núñez (2011).

Por lo anterior y porque existen cambios acelerados de la tecnología, las empresas deben evaluar periódicamente sus procesos y procedimientos, para mejorarlos o actualizarlos; asimismo, diseñar planes que orienten al desarrollo de nuevas tecnologías, para satisfacer necesidades, brindar progreso a la sociedad, proteger el ambiente y garantizar calidad de vida. Esto es importante para que una marca genere recordación en los clientes, porque ellos, además de conocer una empresa que le brinde lo que buscan o necesitan, perciben cuando una empresa se interesa por su bienestar y en contribuir en la conservación de los recursos naturales.

Mercado y tecnología

El mercado necesita cambios para garantizar impacto tanto en la presentación de los productos y servicios como en la calidad de los mismos; se describen factores que permiten la relación entre mercados y sus oportunidades y la tecnología. Como primer factor es el relacionado a reinventar o mejorar la tecnología en procesos técnicos, por ejemplo, ahora se realiza más control en cuellos de botellas; no obstante, que en ocasiones se llevan mercancías con registros de no conformidad, generando insatisfacción con la demanda (Escorsa y Valls, 2003). Es decir, los especialistas en mercadeo y administración organizacional sugieren a las empresas no quedarse con técnicas de hace treinta o cuarenta años, porque las tecnologías y técnicas de esa época no permiten cumplir a cabalidad con las nuevas necesidades, ni responder en menor tiempo las exigencias de las personas, que, hoy por hoy, cambian constantemente debido a toda la información que reciben por medio de Internet y las redes sociales.

El segundo factor está relacionado con la internacionalización de la economía, como se ha mencionado previamente, la competencia se ha agudizado, como es el caso de la Unión Europea y los llamados "Tigres de Asia", estos países se han expandido no solo a nivel local, sino también en mercados de libre comercio, porque abarcan todos los actores económicos. El tercer factor hace referencia a la desmasificación, esto quiere señalar sobre la fabricación de productos y diseños de servicios más personalizados, con estilos y diseños más específicos, de forma tal que, los consumidores o clientes se sientan identificados con la marca y sus forma de pensar y sentir, esta es una manera de fidelizar la demanda, por ejemplo, las plataformas digitales de contenido música, de películas, las tiendas de ropa *online*, las plataformas sociales, incluso, hasta lo que refiere a servicios de belleza.

Los autores Escorsa y Valls (2003) señalan casos de empresas norteamericanas que en la década de 1970 hasta 1990 tenían un porcentaje representativo en el mercado, pero con la incursión de nuevas tecnologías de punta, dejaron de existir, ya que no contaban con la misma rentabilidad. Ejemplo de lo anterior son las cajas registradoras que fueron sustituidas por cajas electrónicas que facilitan el registro de mercancía y agilizan el ejercicio de contabilizar los totales de las compras e indican cuánto se le debía entregar en dinero al cliente. En este orden de ideas se muestran otro ejemplo, los fabricantes de válvulas o tubo al vacío fueron sorprendidos por la llegada de transistores y semiconductores, la electrónica ya estaba empezando a jugar un papel importante y, un último ejemplo es la evolución de las comunicaciones, estas se transformaron, en la década de 1990, pues los teléfonos de mesa fueron reemplazados por celulares hasta evolucionar, en la actualidad, en dispositivos móviles que, además de realizar llamadas, se pueden conectar a través de otros medios como la red global de información (Internet), para realizar conversaciones y video llamadas entre otros usuarios, así como múltiples aplicaciones para diferentes necesidades del usuario. Estas son algunas demostraciones para describir la incursión de la tecnología en tareas y actividades comerciales y diarias que fueron transformándose gracias a la evolución de la tecnología.

El desarrollo tecnológico está directamente relacionado con la innovación (Varela, 2008), puesto que impulsa la introducción de nuevos desarrollos o el posicionamiento de los existentes, genera nuevos métodos de producción, productos semielaborados y nuevas materias primas. Actualmente, se habla de materiales inteligentes en la industria textil, en la agroindustria, en el sector de la belleza y, por supuesto, en la medicina, solo por nombrar algunos. Entonces el elemento clave de la competitividad está en la innovación porque implica cambios y mejoras, para lograr calidad y satisfacción en los clientes.

Tecnologías en las empresas

En esta sección se hace una descripción sobre tecnologías que se emplean en el medio empresarial, para garantizar optimización de recursos físicos y económicos y tiempos de producción o trabajo, brindando satisfacción a clientes internos y externos y a su vez permitiendo posicionamiento en el mercado competitivo.

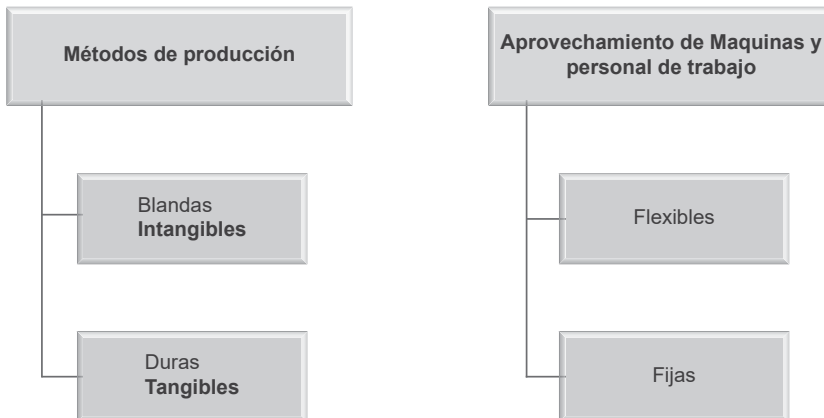


Figura 5.4. Tecnologías para las empresas.

Fuente: elaboración propia.

Como se expone en la figura 5.4, existen diferentes tipos de tecnologías que son empleadas de acuerdo con la actividad económica de las empresas; hay que resaltar que existe una que es constante para el desarrollo y funcionamiento en todos los procesos tanto administrativos como operativos, la cual es la tecnología blanda, que se explicará más adelante.

La tecnología es un elemento importante y se establece como una estrategia empresarial, una variable que permite analizar las necesidades de los sectores de consumo, puesto que el término de tecnología no es la presentación o comercialización de elementos tangibles como máquinas, equipos o dispositivos (Varela, 2008), es la investigación de los requerimientos de comunidades y sociedades, definiendo entonces el producto o servicio a ofertar. En este sen-

tido, la tecnología es un conjunto de conocimientos y procesos que se articulan para responder a necesidades y problemas por medio del diseño o mejoramiento de bienes o servicios, empleando la ciencia, la ingeniería y la técnica.

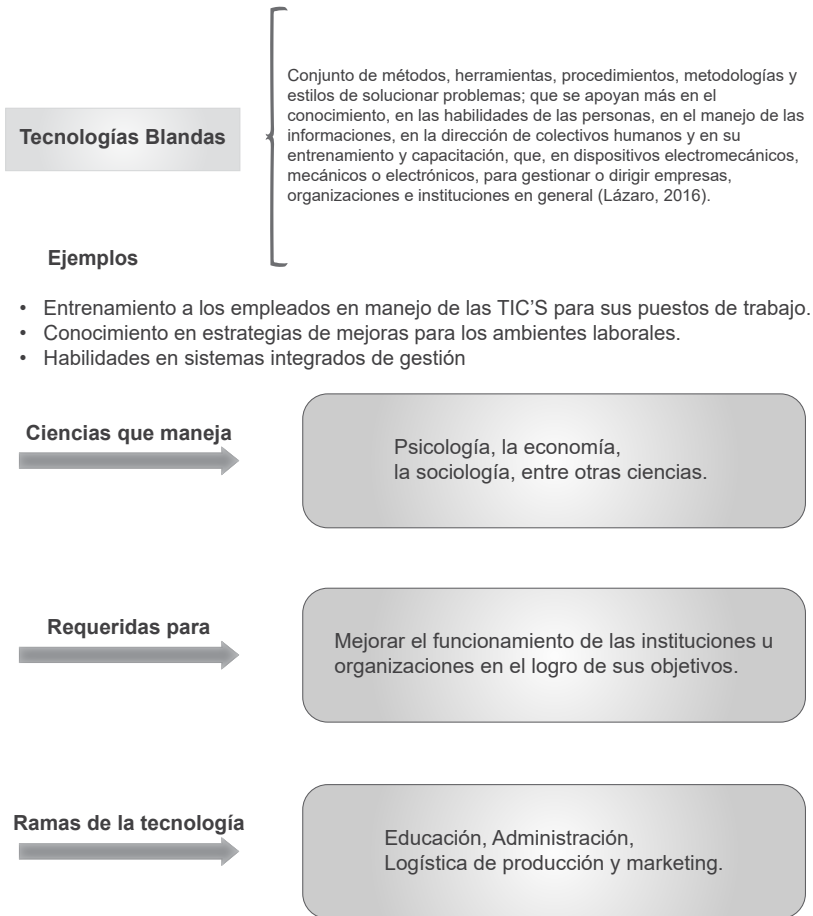


Figura 5.5. Tecnologías blandas

Fuente: elaboración propia.

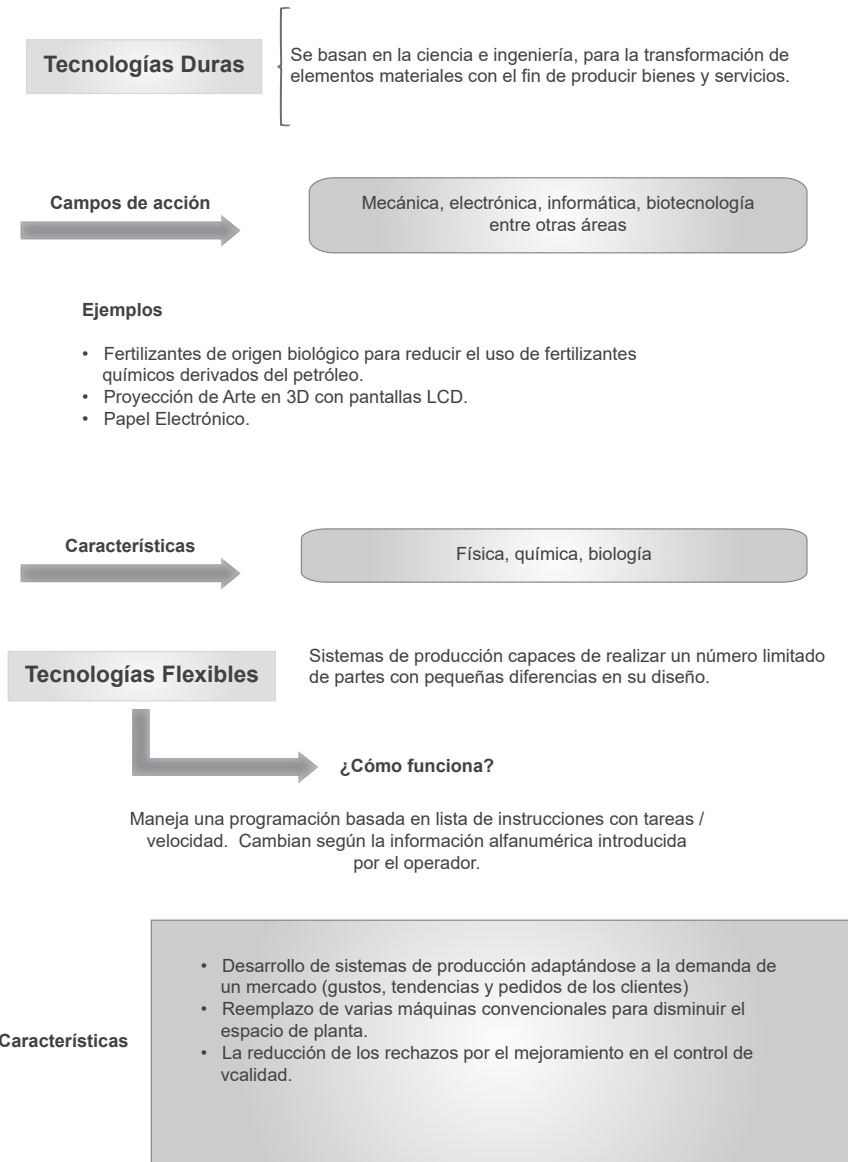


Figura 5.6. Tecnologías duras y tecnologías flexibles

Fuente: elaboración propia.

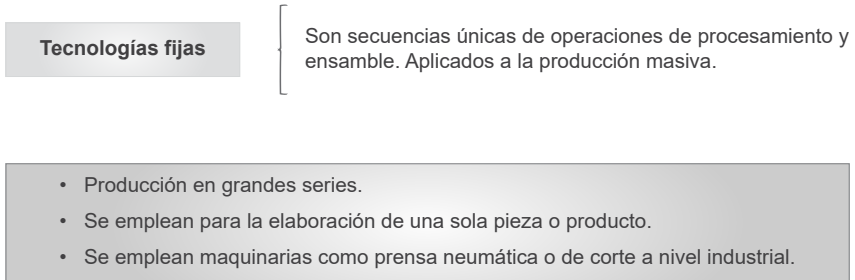


Figura 5.7. Tecnologías fijas

Fuente: elaboración propia.

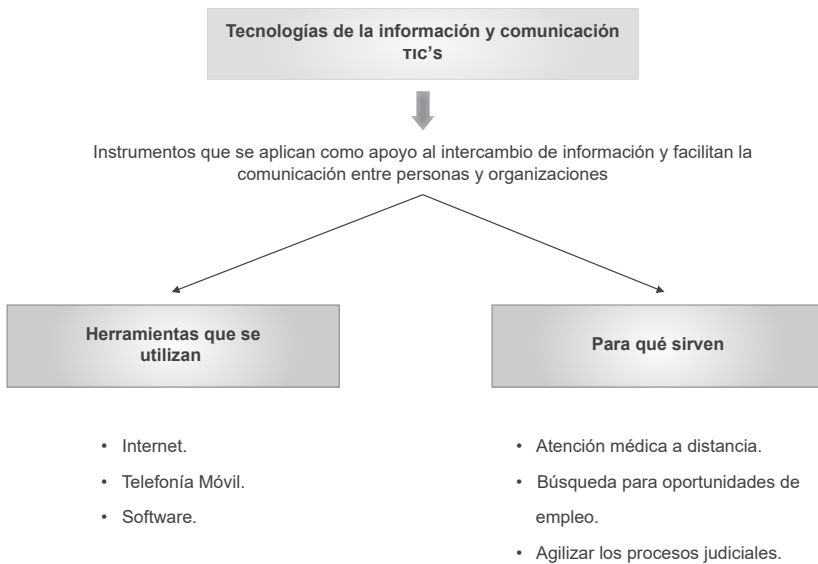


Figura 5.8. Herramientas TIC

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, hoy por hoy, las empresas deben ampliar sus estrategias, analizar los nuevos canales de comunicación que manejan los clientes para agilizar sus procesos, evaluar alternativas de producción de manera que puedan atender las necesidades de la demanda en el menor tiempo posible conservando su calidad. Es por esto que, se han expuesto las diferentes tecnologías que se emplean en el sector productivo y de servicios para que sean revisadas, determinando si se requieren integrar o reemplazar según sea el caso, puesto que, algunas

industrias en la actualidad, no se han mantenido en el mercado por no renovar su tecnología, retrasando procedimientos, generando cuellos de botellas, lo que ha implicado demorar entregas al cliente final, perdiendo ventas, utilidades y credibilidad, así como ventaja con la competitividad.

Marketing digital

Hablar de *marketing* digital es hablar de nuevas tendencias en el mercado, nuevas formas de comunicación con clientes y usuarios, por medio de diferentes mecanismos para ofrecer un bien o servicio. Se requiere migrar de tácticas tradicionales como consultas en directorios y espacios físicos como oficinas, almacenes y locales a comercializar en tiendas *online*, sitios virtuales de compra a través de redes sociales o páginas web, para publicar y generar publicidad de productos.

En los últimos quince años, los medios han migrado a los entornos digitales, hacia el Internet, puesto que allí se encuentran los consumidores de información para entretenerse, capacitarse, informarse o para realizar compras en línea.

El concepto de *marketing* digital (Selman, 2017), específicamente, es un conjunto de estrategias relacionadas con mercadeo para implementarlas en internet, por medio de páginas web, redes sociales, blogs electrónicos o en motores de búsqueda, con el fin de acercarse a los usuarios para ofrecer lo que las empresas brindan y así facilitar las ventas. Es una dinámica que exige, todo el tiempo, cambios para que los internautas se interesen en visitar las tiendas *online*, interactuar con los servicios en línea y entre otros portafolios; puesto que los consumidores varían constantemente y lo que hoy quieren adquirir, el día mañana ya no están interesados. Así como el *marketing* convencional solicita de un estudio de mercado, en el digital se requiere de un análisis de la demanda, del mercado y de la competencia.

La principal característica del *marketing* digital, para que sea efectivo, es familiarizar al cliente potencial, esto implica que se produzcan de manera impersonal las consultas en línea, y sin ninguna atención directa con el vendedor o asesor; no obstante, el usuario o comprador debe sentirse acompañado e informado constantemente, de manera que tenga confianza, esté cómodo y seguro al acercarse a las empresas digitales. De esta manera, se establece una herramienta poderosa que, al empresario o emprendedor les permite el tener control sobre sus resultados y tácticas, ya que por medio de instrumentos de análisis se puede conocer lo que hacen los seguidores o posibles clientes con la información que han adquirido en los portales consultados. Por ejemplo, si sólo se ha accedido al espacio digital para conocer especificaciones de un servicio o producto para comprar o sólo fue por curiosar simplemente, este tipo de análisis optimizan o mejoran los portales y las visitas a las redes sociales, porque se perfilan de manera concreta y asertiva los contenidos de estos medios, para que sean consultados con el fin de obtener lo que las empresas quieren, las denominadas conversiones. Estos medios se describen como el proceso por el que un visitante genera una acción que la empresa

necesita y busca en ellos, a partir del interés causado por las visitas a las páginas o redes, y lo llevará a consumir (comprar). Este es el objetivo final, el cual permitirá generar utilidades y ganancias.

Entretanto, en el mercadeo tradicional, para hacer todo un estudio de oferta y demanda, se emplea la teoría de las 4P (producto, precio, plaza y promoción). En el *marketing* digital también manejan cuatro elementos para tal fin son las 4F que, a continuación se explican y que las empresas que, se encuentran en proceso o ya vinculadas en la era digital, las están analizando para poder incursionar en el mercado de manera eficaz y más productiva; de forma tal que, se aprovechen estos nuevos espacios, en el que los clientes ahora están migrando para adquirir servicios y otras ofertas.

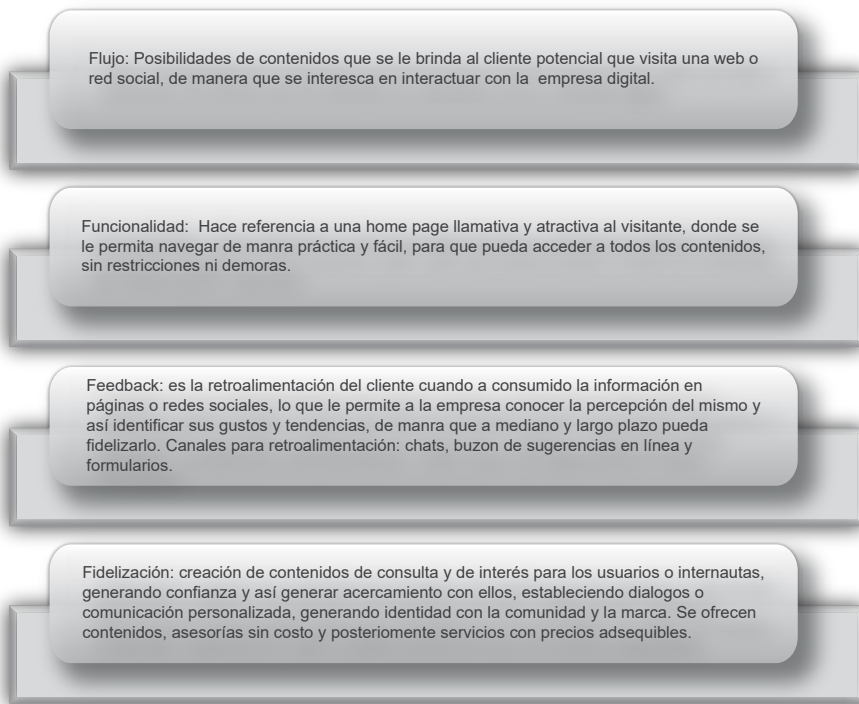


Figura 5.9. Las 4F del marketing digital

Fuente: elaboración propia.

En *marketing* digital, las tácticas de comercialización tienen otra dinámica, comparadas con las utilizadas en la teoría del marketing tradicional. En ellas el enfoque consiste en brindarle información todo el tiempo a los internautas, en el que sientan que tienen acompañamiento todo el tiempo, también, donde puedan, por medio de una web o red social, comunicarse con

el vendedor o asesor y –lo más importante– como no tienen a la mano los productos o servicios, deben poder visualizar permanentemente los beneficios, calidad y garantía, de manera que sientan confianza al momento de adquirir la compra y generar la transferencia en línea o en carritos de compra. Esta tecnología es muy práctica, pero susceptible, porque cualquier dato o información que no sea suministrada en el momento, puede generar una pérdida en la conversión o de retorno a la inversión para la empresa.

Con esta tecnología, diferentes campos han migrado hacia la Internet, para facilitar el acceso a los servicios y reducir costos en infraestructura, algunos ejemplos se exponen a continuación como modelos de negocio denominados E-economy:

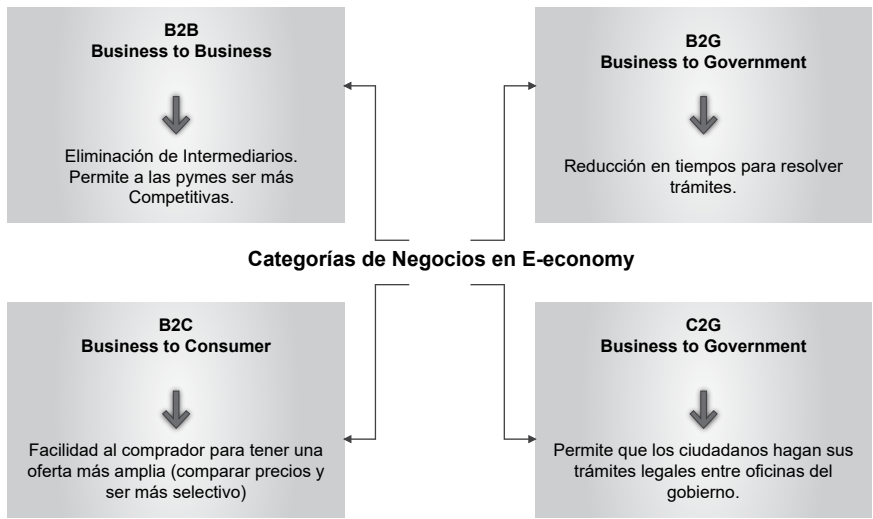


Figura 5.10. Modelo de negocio en internet

Fuente: elaboración propia.

Innovación empresarial

Como se ha venido mencionando, las empresas están expuestas a contextos dinámicos y fuertemente competitivos, no solo a nivel local o regional, sino también a nivel internacional, debido a los tratados comerciales internacionales firmados por las naciones (Bravo, 2012). Las organizaciones incursionan con precios más bajos facilitando las opciones de compra de bienes o servicios, esto porque tienen la capacidad de trabajar con tecnología de punta y diversas que permiten el desempeño productivo y la innovación, este último como factor de éxito de permanencia entre la competencia.

A pesar de que se ha tratado el concepto de innovación y sus beneficios empresariales, se enfrenta a problemas para su implementación y desarrollo, puesto que requiere de esfuerzos

durante su proceso y ejecución, cuyas fases son: la invención, la conversión de lo nuevo a un modelo de negocio hasta transformarlo en un producto plenamente estudiado para posicionarlo en el mercado y esto para las empresas representa inversión y trabajo adicional, que algunas no están en la capacidad de realizar, por el riesgo de exponerse a experiencias diferentes, que, en su percepción, pueden arriesgarse sin obtener ninguna utilidad económica.

Sin embargo, se plantea la innovación y sus funciones, como la de mejorar la calidad de productos, generar una reorganización a nivel organizacional y comercial, hasta de replantear las técnicas de atención al cliente, para fidelizar o atraer clientes potenciales, con el fin de que las pymes consideren la innovación como un elemento clave para diferenciarse y ofrecer alternativas novedosas a su público objetivo. Para Mungaray y Palacio (2000), es importante resaltar a Schumpeter, para clasificar a la innovación y así brindar orientación sobre los aspectos, que se relacionan en la siguiente tabla, en los que se presenta algunos casos de empresas deben intervenir para generar revolución en sus productos.

Tabla 5.1. *Empresas innovadoras colombianas, como ejemplo para las pymes*

Empresa	Descripción económica	Innovaciones
Jolie de Vogue	Productora y comercializadora de productos de belleza y aseo personal.	Desarrollo de nuevos componentes para la elaboración de cosméticos, amigables con el ambiente y saludables para la piel de las consumidoras, automatización de los procesos y mejoras en productos terminados.
Productos Ramo	Especializada en la producción de alimentos de panadería.	La forma de transportar cambia de pasar a usar carritos de pedal para distribuir en tiendas, a usar camiones cuya operación es automatizada para el cargue y descargue de los productos. Mejorar en las tecnologías en el área de producción para brindar más variedad de productos.
Servientrega	Empresa de mensajería y transporte de mercancía.	Comercio electrónico y <i>marketing digital</i> , seguimiento de mercancías por medio de GPS, para garantizar cumplimiento a los clientes.
Colchones El Dorado	Comercializadora de colchones y artículos de cama.	Incursión en el comercio electrónico, desarrollo de materiales inteligentes para adaptarse a las condiciones corporales de las personas.
Alpina	Productos alimenticios a base de lácteos.	Además de los productos lácteos tradicionales, hoy comercializan yogures probióticos, lo que regulan la flora intestinal y los que fortalecen el sistema inmunológico entre otros, además de innovación en sus canales de distribución.

Fuente: elaboración propia.

El factor común de estas empresas es que, a pesar de que algunas ya pasan de los cincuenta años de su fundación, se han enfrentado a cambios sociales, culturales, económicos y políticos y aun así, se han preocupado por estar vigentes en el mercado, por renovar y enfrentar los desafíos de nuevas generaciones (Fernández, 2013). Esto porque se dedican a la investigación de mercados, no solo para diseñar productos, también para orientar sus estrategias corpo-

rativas, reestructurar sus procesos administrativos y operativos. En estos procesos empresas como Alpina, en 2011, reformó su estructura interna, pasó de una estructura jerárquica e independiente, a un modelo más especializado, de redes colaborativas donde están las unidades de negocio operando cada una con el soporte de los procesos centralizados y cumpliendo las directrices y estrategias de su Centro Corporativo; es decir, manejan un área en la que articula todas las funciones y todos los esfuerzos de la unidades de trabajo, donde los aportes y experiencias de cada dependencia cuentan, se toman y se evalúan, para mejorar o inventar nuevos productos.

Con lo anterior, se realizan análisis de nuevos materiales, nuevas formas de publicidad, la definición y redefinición de objetivos organizaciones y los nuevos métodos de comunicación con los clientes, consumidores o usuarios.



Figura 5.11. Ejes de estudio para la innovación

Fuente: elaboración propia.

Innovación tecnológica

Es importante para iniciar, resaltar que una “empresa innovadora cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto, nuevos procesos de fabricación” (Escorsa y Valls, 2003, p. 22), esto significa que las empresas están en la necesidad de estudiar sus condiciones en el mercado, su estado frente a su competencia y el nivel de satisfacción de sus clientes, usuario o consumidores, para mejorar o renovar. Una empresa que se mantenga con los mismos estándares con los que inició, puede llegar a cerrar

sus puertas, porque no está a la vanguardia de la demanda; la modificación o cambio de tecnología permite actualizar procesos y procedimientos, entrenar el personal con temáticas actuales, con los lenguajes que hoy maneja el cliente y de esta forma poder vender más y ampliar la cobertura.

Entonces, la competitividad y el desarrollo están centrados en innovaciones, específicamente, en las tecnológicas y que operan en todos los campos, como las invenciones con prototipos o modelos, la creatividad y la generación de nuevas ideas. En términos generales, permite transformar o convertir una idea general en una idea de negocio o crecimiento empresarial, es la inquietud por renovar o transformar lo existente, lleva a modificar hábitos, técnicas y materiales, para impactar a una demanda exigente. Las organizaciones se concentran, para tal fin, en mejorar sus condiciones en infraestructura, fortalecer el área de investigación y en los estudios del mercado. Estos últimos permiten establecer factores de análisis que aportan a la prosperidad económica y ayudan a brindar calidad en los productos, los servicios y en los procesos que comercialmente son exitosos.

Es importante para este proceso de innovación que las empresas se documenten, se acerquen a sus clientes actuales y a los potenciales, no solo por medio de revisiones numéricas y estadísticas se conoce la realidad del negocio, los contactos, los empleados y la gente del común son el indicador más importante, y que determinan la decisión de la empresa de incursionar con productos, nuevos o novedosos.

A continuación, se exponen factores que permiten el análisis de trabajar la innovación en las empresas:

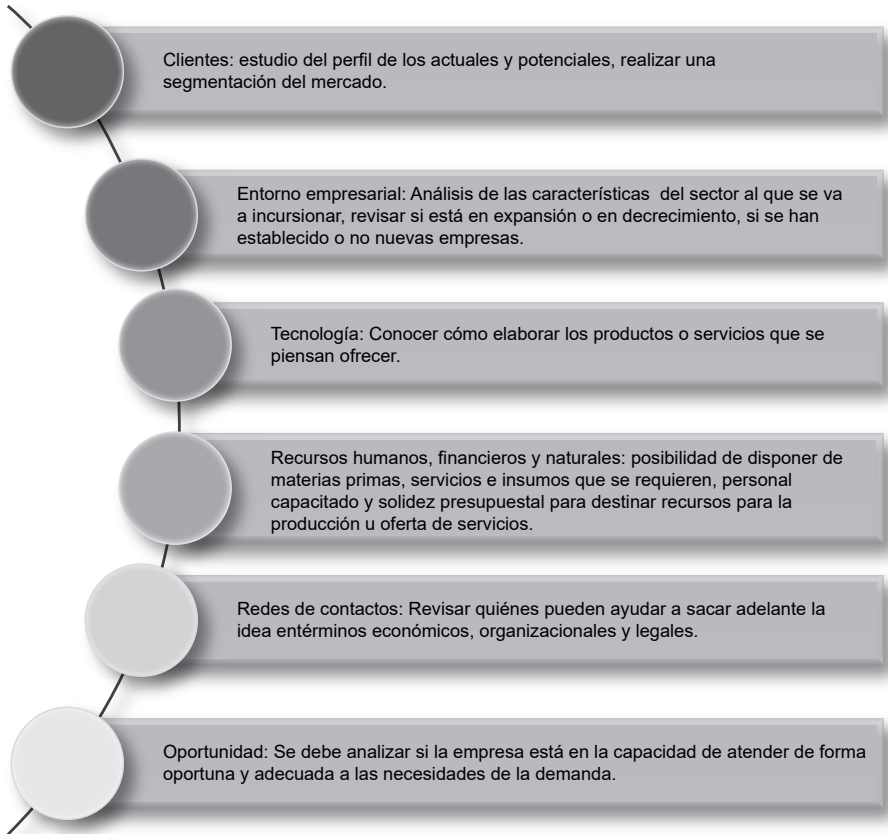


Figura 5.12. Factores para determinar innovación en las empresas

Fuente: adaptación propia a partir de Varela (2008).

Para que exista un desarrollo económico en el mercado y oportunidades de negocio, se requiere de las innovaciones (Mungaray y Palacio, 2000) y éstas son producto de conocimiento empírico, común y científico, de técnicas básicas y especializadas y de la implementación de métodos para materializar los productos o servicios; asimismo, se necesita de un líder visionario, para proyectar las ideas e impulsarlas en el sector objetivo de comercialización. Estos son componentes que no todas las empresas contemplan, pero que son necesarios para que no declinen, porque la competencia las ha opacado con nuevas tendencias comerciales.

Tecnologías de la información y comunicación (TIC)

Para (De Vita, 2008): "en la actualidad existen numerosos cambios en los mercados, competencias, organizaciones, tecnologías, sociedades y culturas, entre otros, razón por la cual se considera poco pertinente seguir maniobrando bajo el mismo enfoque tradicional" (p. 77),

esto significa que, los avances tecnológicos en informática, computación y, por supuesto, en telecomunicaciones llevaron a las empresas a reorientar la forma como desarrollan sus funciones desde lo administrativo hasta lo operativo, actualizándose en conocimientos digitales para poder ofrecer más interactividad con clientes internos y externos, así como, también en comunicación entre áreas, optimización de recursos, control de los mismos y una economía sólida, al incorporar las TIC se agilizan procesos y se reducen cuellos de botellas, tanto en la prestación de servicios como en producción de productos.

Los beneficios más importantes al implementar las TIC en las organizaciones son el llevar un control de los procedimientos (Benavides, 2004), entrega oportuna de un servicio o un bien y la comunicación con clientes es más fluida. El cliente por medio de la web corporativa indaga sobre la forma como lo pueden ayudar o colaborar y, posteriormente, decide si desea información detallada; ahí es cuando los asesores intervienen, se optimiza el tiempo de ellos y se aborda al cliente ya en temas puntuales y específicos, por medio de llamadas telefónicas, ejemplo de la optimización se ve en lo anterior, ya que se han reducido considerablemente, teniendo en cuenta que los medios de comunicación son más precisos y las herramientas de recolección de datos, como formularios de información, los clientes ya las consiguen en la página web. Hoy por hoy, el WhatsApp corporativo es un medio en tiempo real para interactuar, así como, el correo electrónico se utiliza para precisar datos como especificaciones del producto, contratos y cierre de ventas, entre otros, lo que evita desplazamientos continuos e incómodos de los clientes. Es importante resaltar que otras de las formas de las aplicaciones de las TIC son las videoconferencias para reuniones corporativas entre socios o directores de áreas, para coordinar proyectos y tomar decisiones sin desplazamientos.

Es importante tener un panorama acerca sobre el manejo de estas tecnologías en Colombia, porque si bien son fundamentales para las empresas, es necesario conocer si existe un impacto de cubrimiento en el territorio nacional.

	2010: 1.600 empresas constituidas, el 96,4% son microempresas y sólo el 7% de ellas hacen uso de internet.
Datos de interés según DANE:	2012: Microempresas aumentaron un 20% la conexión a internet, gracias a programas de gobierno como "Plan Vive Digital Colombia".
	El aporte del gobierno es significativo porque ha roto brechas en las empresas sobre conectividad y retos digitales, en especial porque quieren incursionar en mercados internacionales, debido a tratados de libre comercio.

Figura 5.13. Incorporación de las tic en empresas colombianas

Fuente: adaptado a partir de Ortega (2014).

De acuerdo con el autor, en la figura 5.13, las microempresas tienen una tendencia muy baja en cuanto a incursionar en el uso de las TIC, aspecto crítico, puesto que se exponen en el marco competitivo a ser débiles frente a otras que ya han adoptado estas tecnologías, limitándose en la vinculación de alianzas y tratados comerciales a nivel, local, regional, nacional y, por supuesto, en el ámbito internacional. Panorama muy diferente que se evidencia en las pymes (pequeñas y medianas empresas), en las que un 75 % hacen uso de la internet y otros servicios digitales, que, aunque se preocupan por factores presupuestales al momento de implementar nuevas tácticas comerciales, reconocen que las tecnologías son una herramienta importante para penetrar nuevos mercados y posicionarse en los existentes, les permite visibilizarse más con clientes actuales y potenciales, y mostrar una dinámica empresarial más llamativa frente a su competencia.

A continuación, se exponen bienes y servicios que se han beneficiado con el Plan Vive Digital del gobierno nacional, entre los años 2008 y 2010:

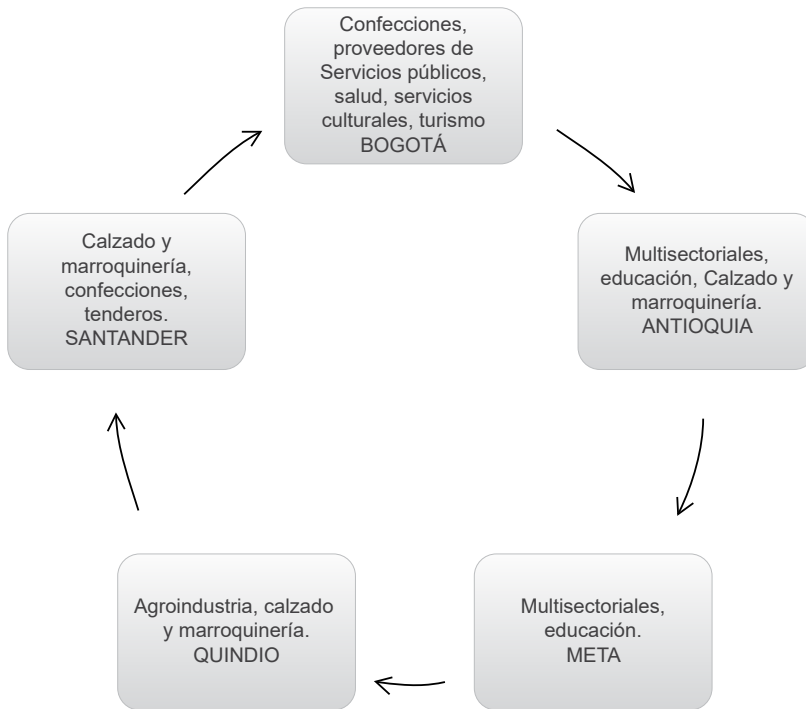


Figura 5.14. Sector de microempresas haciendo uso de las TIC para sus respectivas actividades económicas

Fuente: elaboración propia a partir de Rovira y Stumpo (2013).

El plan digital logró, entre este periodo de tiempo, el fomento para generar dinámicas en el mercado a partir de las TIC, con estos resultados el gobierno continúa con sus esfuerzos porque las mipymes incluyan entre sus estrategias el uso y manejo de estas tecnologías, con el fin de que puedan incursionar en los mercados nacionales e internacionales.

Por esto, es que se deben capacitar a las empresas, puesto que las tecnologías no trabajan solas ni se administran por sí mismas; no obstante, los administradores de las organizaciones se rehúsan a implementarlas por miedo a fracasar, pero deben entender que al invertir en herramientas digitales y demás componentes, no sólo entrenar al personal, también a quienes están a cargo de las metas y estrategias, porque al convérselos a ellos, los cambios en los empleados serán más prácticos y fáciles de realizar.

Es enseñarles a emprendedores y empresarios que la innovación y tecnología van de la mano, entendiéndose tecnología como el conjunto de conocimientos y técnicas capaz de resolver necesidades y problemas de un entorno o sociedad, y que las tecnologías se trabajan de acuerdo a su particularidad, desde blandas hasta flexibles.

Es por lo que, Lamarca y Rodríguez (2018) expresan que "es necesario diseñar y articular un modelo de negocio capaz de capturar el valor de la innovación para unos determinados segmentos del público y proporcionar rendimientos a los accionistas e inventores sobre la inversión realizada" (p. 26). Es decir que, la innovación y la tecnología desde la idea hasta la producción hay que ubicarla como materia de motivación, porque son una necesidad para crear productos novedosos e impactar frente en la competencia. Las TIC han agilizado el proceso de innovación y sus ciclos de promoción de nuevos productos, esto ha logrado que los tiempos de respuesta a las soluciones de clientes y usuarios sean más cortas, satisfaciendo sus necesidades de forma oportuna.

Algunos ejemplos de innovación TIC

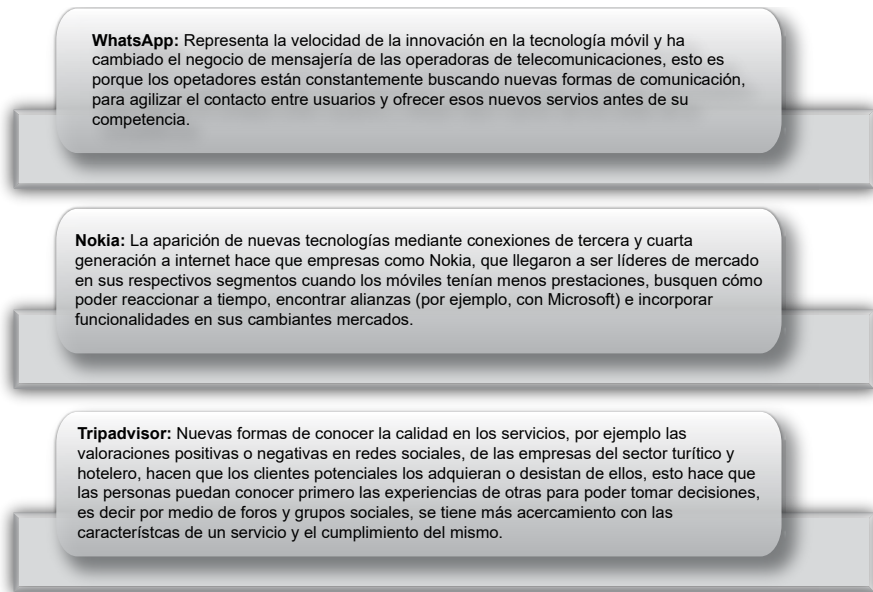


Figura 5.15. Ejemplos de innovación y el impacto de los cambios por medio de las TIC

Fuente: adaptación propia a partir de Lamarca y Rodríguez (2018).

Inclusión digital en las empresas

La inclusión digital es un factor muy importante para que las empresas evolucionen y luchen en un mercado más diversificado y con más opciones para los clientes, es por esto, que el elemento que se menciona a continuación, ha sido el motor para ampliar las ventanas de visualización de las empresas, no sólo a nivel local y regional, sino también a nivel internacional, las veinticuatro horas del día, así lo expresa CEDRO (2014): "En los últimos años hemos visto cómo Internet ha transformado el modelo de negocio y la organización de las empresas de muchos sectores (medios de comunicación, transporte aéreo, turismo, intermediarios financieros, etc.)" (p. 5).

Lo anterior, ha permitido que la economía digital se interese por investigar nuevos modelos de negocios y así facilitarles a los clientes la búsqueda de servicios y las formas para adquirirlos, que va desde el consumo de contenidos para entretenimiento, pasando por contenidos académicos, jurídicos y laborales, entre otros, hasta opciones de pago, sin moverse del lugar de consulta. Esto ha sido una dinámica muy grande en los últimos veinte años, en el que el Internet permite acceder y generar procesos que en épocas anteriores sólo se podía realizar de manera presencial y haciendo largas filas para pagar un bien o servicio. A continuación, se describen algunos modelos de negocio con intervención digital que en la cotidianidad se

emplean para la negociación entre empresa y usuario (B2C) o de empresa a empresa (B2B), según CEDRO (2014):

Pago por consumo (*Streaming o Pay per View*): modelo de negocio cuyo sistema es que el usuario paga sólo por lo que ve o consume, es el caso de la plataforma de contenidos audiovisuales Netflix que ofrece películas, documentales, seriados y programas que se transmiten o transmitían por televisión, pero ahora se transmiten por medio de una plataforma en línea. Este modelo, por su parte, desbancó a su competidor directo Blockbuster, porque la gente dejó de alquilar películas y videojuegos en tiendas físicas, para hacerlo en línea. La forma de pago en esta modalidad de consumo es una suscripción mensual.

Medici.tv es otra figura de contenidos optando por el modelo pagos por consumo de contenido, en este caso de música. Es una plataforma digital que cada año transmite en directo más de ochenta conciertos vía *streaming* en España, estas transmisiones a diferencia de Netflix son gratuitas, porque cuenta con patrocinadores comerciales.

Membresía: hace referencia a pertenecer a un grupo para intercambio de contenidos, que puede ser entre usuarios o empresas que oferten servicios o productos, el pago de esto puede ser semanal, mensual o anual, para acceder a esta modalidad y así obtener una filiación dentro de un entorno de interés (club, periódicos, música, trabajo, entre otros). Otros ejemplos son: Match.com es una plataforma en España que funciona para encontrar pareja; otro es la interacción con el juego Second Life, los interesados obtienen membresía *freemium/premium*, porque sus usuarios hacen parte de una comunidad dentro de un mundo virtual, sólo siendo miembro se puede acceder a ese mundo paralelo.

Acceso abierto (*Open access*): se refiere a tener acceso sin necesidad de suscripción previa o algún tipo de pago, se emplea especialmente para brindar material educativo, académico o científico y tiene relación directa con la gestión de préstamos en las bibliotecas digitales y revistas digitales.

MOOC's (*Massive Open Online Course o cursos abiertos online y masivos*): está dirigido al ámbito académico, según Caldera-Serrano y León-Moreno (2015):

han causado un efecto positivo muy amplio y de impacto en el mundo de la educación universitaria, ya que son un claro ejemplo de formación a distancia planificados para alcanzar un número ilimitado de usuarios, debido a su carácter abierto, participativo y con una metodología basada en el conocimiento. (p. 302)

Este sistema de aprendizaje está siendo aceptado e incluido dentro de los procesos académicos en las universidades, ofreciendo cursos con manejo MOOC's, en el que la metodología va desde video lecciones, foros de participación de exámenes, talleres, entre otros. Son métodos que exigen autonomía que se complementan con el ejercicio de las clases presenciales.

Como se puede evidenciar, servicios que antes de ofertaban de manera presencial o con dificultades en sus trámites para obtenerlos, por desplazamientos y congestiones en oficinas, en la actualidad, están a la vuelta de un clic, todo ya se encuentra publicado en la web, como tiendas virtuales, suscripciones, carritos de compra y accesos libres a ciertos contenidos. Antes, el cliente carecía de información, ahora es tanta la que se obtiene gracias al Internet, que todo lo quiere tener y comprar, y más con las facilidades de pago que brinda este mundo digital; pagos que se realizan por medio de transferencias bancarias en línea o pagos por plataformas que se encargan de recaudar el dinero como PayPal, PayU o PSE, para debitarlo de la cuenta del banco al que el usuario o la empresa está adscrito y así facilitar la compra.

Economía digital

Si bien en secciones anteriores se han descrito las nuevas formas de comercialización y canales para llegar al cliente final, es importante resaltar que estas dinámicas emergentes impactan en la satisfacción de usuarios y consumidores, de la misma forma beneficia a la economía de las empresas y, por supuesto, a la de un país. Al brindar comodidad para adquirir información sin necesidad de desplazamientos y facilidades de compra, esto impacta de manera positiva en las ventas de cualquier negocio, por esta razón, Internet se ha posicionado porque es una ventana a las oportunidades comerciales, a continuación, se describe la economía digital, para comprender lo importante que es fortalecer estas nuevas estrategias empresariales. En términos administrativos, este mundo comercial se puede analizar desde la microeconomía y macroeconomía, revisando cómo la interrelación entre desarrollos tecnológicos y la innovación en los modelos de negocio impactan en el crecimiento de las organizaciones.

De acuerdo con (Águila, Padilla, Seraarols y Veciana (2001), se describe esta economía como “un sector de la economía que incluye los bienes y servicios en los que su desarrollo, producción, venta o aprovisionamiento dependen de forma crítica de las tecnologías digitales” (p. 7), está constituida por cinco sectores para su desarrollo, uno de ellos es infraestructura, otro son las aplicaciones, el tercero es el comercio electrónico, el cuarto es de los intermediarios y, por último, el internet de las cosas.

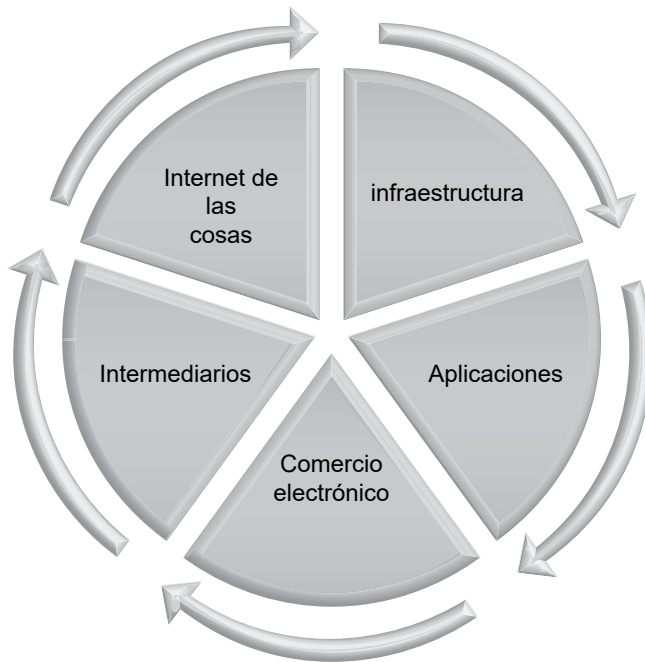


Figura 5.16. Sectores para el desarrollo de una economía digital

Fuente: elaboración propia.

Infraestructura: hace referencia a aquellas empresas que fabrican productos o proporcionan servicios que permiten construir la infraestructura para Internet, para esto se requiere empresas de telecomunicaciones y/o fibra m y de otras para garantizar la seguridad en la red, entre ellas están: Cisco, 3Com, Pirelli, Dell, HP, Entrust Technologies, Qwest.

Aplicaciones: se relacionan productos y servicios necesarios para crear las actividades comerciales *online*, es la parte técnica para impulsar un negocio en internet, por ejemplo, alojamiento y soporte de un web.

Comercio electrónico: son las empresas encargadas de las ventas directas de bienes o servicios al consumidor final por medio de la internet, entre consumidores o clientes. Se encuentran algunas ya mencionadas como: B2C (business-to-consumer) y B2B (business-to-business), como, por ejemplo: entretenimiento (Disney.com), servicio de mensajería (Fedex), tiquetes aéreos (American Airlines) o fabricantes (Dell, IBM).

Intermediarios: son los que mueven la mayor parte de internet, algunos de ellos son los motores de búsqueda, revistas digitales e intermediarios financieros, entre otros; porque facilitan las búsquedas y ponen en contacto a los proveedores de servicios o productos.

Internet de las cosas: se refiere a interconexión digital de bienes o servicios por medio de la internet, esto permite revisar la ubicación de la empresa de manera rápida, qué es lo más comprado, quienes compran y en dónde, agilizando el tiempo de decisión para adquirir lo que se necesite.

La economía digital se irá consolidando debido al incremento de internautas, por su comodidad para interactuar con el mercado, comprar y relacionarse. La Internet y sus nuevas formas de comunicación hacen que existan nuevos estilos de vida y de consumo (Zapata, 2016), también a estos nuevos cambios se le atribuye la reorientación de perfiles profesionales, creando la necesidad de nuevos cargos en las empresas que son los que ayudan a promoverlas en el mundo digital. El campo de la tecnología ocupa un lugar representativo en los negocios, porque se pueden desarrollar *app*, web y blogs electrónicos, como mecanismos diferentes para acercarse a la demanda, es tal el impacto, que entidades gubernamentales están implementando plataformas digitales, para agilizarle los procesos a los ciudadanos, desde la consulta de impuestos, matrículas académicas hasta pagos de servicios públicos, entre otros.

Transformación digital en las empresas

Para Serarols y Urbano (2007): “el creciente desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) ha afectado de manera ostensible a empresas y mercados” (p. 139). También argumentan que la Internet es un elemento fundamental para el crecimiento empresarial y es más que un canal de comunicación, es una estructura que facilita las estrategias comerciales, un medio para intercambiar información de empresa a empresa, o de cliente a empresa y viceversa; permitiendo acelerar los tiempos de respuesta e incrementar eficacia en las operaciones comerciales y productivas, gracias al uso de las TIC.

En este sentido, en la era digital existen dos tipos de empresas: una son las tradicionales que aún desarrollan sus actividades en espacios físicos, que conocen y hacen uso de las nuevas tecnologías; y, las otras son empresas digitales cien por ciento, que previamente se capacitaron para incursionar en el nuevo entorno productivo y en el que la mayoría de clientes potenciales se encuentran en la red. Para las empresas tradicionales internet se convierte en una herramienta fundamental para ampliar el campo de la comunicación con sus proveedores y bancos, y sobre todo a la hora de facilitar la información de sus bienes o servicios (Suárez, 2011), para que sean adquiridas en el menor tiempo posible, agilizando los procesos de compra y transferencias de pagos; a su vez, les permite hacer control de almacenamiento y distribución de la información, para tenerla al alcance de la mano, en el momento de analizar proyecciones de ventas y mejoras en sus estrategias comerciales.

Las empresas puramente digitales se arriesgaron a iniciar en este campo, porque identificaron que la tendencia sobre usuarios en internet es significativa, puesto que, hoy por hoy, todo se consulta a través de redes sociales y páginas web corporativas. Así lo indica Ramos (2013a), en el que el 95 % de los internautas hacen uso de los recursos web para buscar información

de cualquier área de interés, desde entretenimiento, formación hasta adquisición de bienes o servicios; es decir, que las indagaciones en establecimientos físicos son cada vez menos, llegan a esos lugares sólo para retirar mercancía adquiridas *vía online*, ya que estos almacenes y tiendas digitales están disponibles las veinticuatro horas del día, durante toda la semana, y en las que se puede consultar sin restricciones y pagar en cualquier momento, teniendo la oportunidad de revisar y analizar qué marca o empresa es la más asertiva para quien va a realizar la compra.

Estrategias digitales para proyectar los negocios

Para desarrollar toda una estrategia digital, se requiere de un plan de *marketing*, de la misma manera como se hace para empresas tradicionales que no hacen uso de las tecnologías, para identificar los clientes potenciales y conservar los clientes actuales. Es por lo que, es necesario segmentar el mercado para implementar el *marketing* digital, para empresas que están interesadas en incursionar en el mercado digital o las que desean fortalecer sus tácticas que ya emplean.

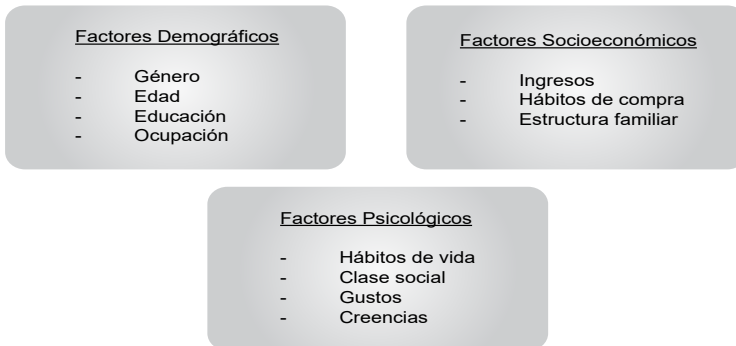


Figura 5.17. Criterios de análisis para segmentar el mercado digital

Fuente: elaboración propia.

La segmentación, de acuerdo con Toca (2007), es un elemento fundamental porque agrupa a una población con respecto a la similitud de sus características demográficas, socioculturales o económicas, cabe resaltar que, para el ámbito digital, también se hace agrupación de acuerdo con tendencias revisadas en redes sociales y en buscadores, permitiendo determinar con más asertividad el producto que va a satisfacer las necesidades del cliente objetivo. Gracias a las TIC, las personas son más cambiantes al momento de tomar decisiones, puesto que tienen un sin fin de información de los productos de su interés, teniendo como resultado en ocasiones que no saben qué marca elegir; por esto, es importante definir claramente la demanda, para poder convencer al potencial cliente de manera eficaz, con el fin de que adquiera lo que se le está ofreciendo, antes que la competencia lo haga.

La gestión tecnológica en el mercado digital hace referencia a la administración efectiva de los recursos digitales (Andrade Yejas, 2016), para la generación de campañas publicitarias, posicionamiento en buscadores, fidelización de los clientes, representándoles a las empresas un retorno de la inversión. La tecnología es eficiente, siempre que exista un plan de acción, una organización de las actividades para que los recursos estén bien direccionados y así diseñar estrategias que lleven a la adquisición de los productos ofertados en línea.



Figura 5.18. Estrategias digitales

Fuente: elaboración propia.

- **SEO (Search Engine Optimization)**: hace referencia a cuando una empresa está posicionada en los primeros lugares de los resultados de los buscadores, sin tener que pagar por este servicio. Por ejemplo, Google en España es utilizado por el 98 % de los usuarios y el 2 % restante migran a motores como Bing, Yahoo y Ask, entre otros (Celaya, 2017). Es el buscador que ocupa el primer lugar a nivel mundial, considerado como una herramienta para obtención de información de mayor interés en los internautas, es por eso que, entre más baja esté la posición de una empresa, más baja son las posibilidades que un cliente encuentre y la contacte por la red. En este sentido, el SEO, específicamente como lo expone Iglesias-García y Codina (2016), es una estrategia que permite que un sitio web mantenga su posición de manera notable y sostenible en los resultados de búsqueda, como es sin costo, requiere de esfuerzos por parte

de la empresa para conservar su puesto de visibilidad; es decir, necesita de expertos (tecnología blanda), para estudiar factores que garanticen el posicionamiento y, sobre todo, un número representativo de clics convertidos en ventas. Los factores a estudiar son: perfiles de usuarios, intenciones en las búsquedas, palabras claves y número de enlaces recibidos en la web, esto conlleva a evaluar de manera significativa la permanencia en el tiempo dentro de los buscadores por parte de los clientes, aumentando a su vez el tráfico de usuarios en las páginas comerciales y empresariales; y el objetivo final es implementar la tecnología digital, para ampliar la intencionalidad en la adquisición de productos en *e-commerce*.

- **SEM (Search Engine Marketing)**: con esta estrategia las empresas se proyectan aumentar el tráfico o las visitas a sus web (Iglesias-García y Codina, 2016), por medio de anuncios pagos, en el que los buscadores brindan una herramienta para promocionar los productos. Este sistema, a diferencia del SEO, permite de manera directa ubicar en primeros lugares de las búsquedas en el buscador, a cambio de un pago, entre mayor sea el costo, más permanencia va a tener el sitio web, para que sea visitado y se generen más clic, que serán convertidos en ventas.

- **Marketing de contenidos**: se relaciona con crear contenidos importantes para el internauta, de manera que sea una forma de conocer a la empresa de manera digital y así generar confianza por la misma (Ramos, 2013b), puesto que antes de adquirir un servicio o productos, se le está brindando información de interés sin costo. Es una ventana para garantizar confianza de la existencia real de la empresa, a través de contenidos de interés, paralelo al sitio web, este sí es un medio para ofertar; se puede diseñar, por ejemplo, podcast, blogs electrónicos, revistas digitales, boletines electrónicos, que deben estar enlazados con las redes sociales de la empresa para generar las visitas web. Este tipo de *marketing* ayuda a posicionar la marca y liderar en el mercado, porque constantemente mantiene al usuario actualizado, generando recordación de la empresa y la marca, proyectando a la empresa un liderazgo en el medio digital.

- **Marketing en redes sociales**: las redes sociales han permitido de forma rápida la visualización de la información de manera dinámica y atractiva para los usuarios, a diferencia de una página web, las redes permiten una mejor comunicación y visualización (Uribe, Rialp y Llonch, 2013). En estas, se comparten historias de las empresas, se promociona de manera más llamativa y es flexible en su publicidad, porque constantemente se pueden subir contenidos tanto para ofertar como para brindar información de interés, asimismo, se pueden conformar grupos según tendencias, datos de la empresa, atención al cliente, entre otros servicios. Según estudios de los mismos autores mencionados: "Facebook, por ejemplo, ha alcanzado más de 1,100 millones de usuarios activos mensuales en ocho años de haber sido creada, siendo hoy en día la más grande del mundo" (citando a Crunchbase, 2013, p. 208), esto conlleva a revisar que, además de los portales web, las redes sociales, hoy por hoy, influyen en los intereses de las personas; por esto las empresas, las pymes, se deben interesar por complementar sus prácticas de *marketing*, y las redes sociales no requieren de grandes inversiones y si impactan en los clientes potenciales; además, ayudan a generar mayor recordación de marca y permite

publicar todo tipo de contenido: videos, imágenes y textos u otro formato de comunicación, para llamar la atención en los usuarios.

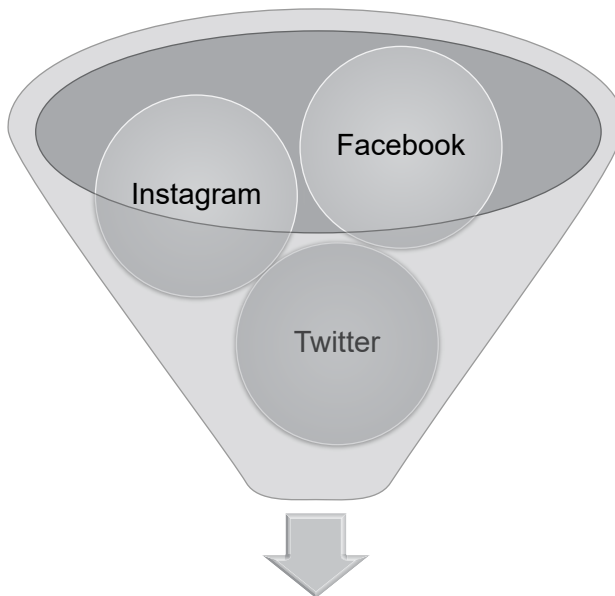


Figura 5.19. Redes sociales como estrategia digital empresarial

Fuente: elaboración propia.

Las empresas, en especial las pymes, han reconocido que sus clientes hacen uso frecuente de las redes, por entretenimiento o por uso comercial, se han convertido en un medio influyente para las personas y, a su vez, permite la interacción con los grupos de interés, ofreciendo nuevas maneras de compartir información, producir contenidos nuevos y novedosos. Además, ha permitido generar movimientos sociales, que son una oportunidad para las empresas, es por esto que se crean nuevos cargos, como el de *community manager*, para administrar las redes, revisar las tendencias y para mantener una comunicación constante de las personas interesadas, generando la ampliación de las conexiones sociales y, asimismo, velando porque se amplíe la cobertura del mercado, con esta estrategia digital.

Conclusiones

La cuarta revolución industrial y el cambio acelerado de la sociedad han llevado a las empresas a revisar los mecanismos como ofertan sus productos y servicios, los gustos y las necesidades de las personas, asimismo, hacen que los procesos y procedimiento sean más ágiles y rápidos, para producir a tiempo y garantizar entregas oportunas a los clientes. Aunque para las pymes, por su estructura presupuestal, no se considera necesario implementar o actualizar tecnologías, es importante que reciban asesoría sobre cómo hacerlo desde lo económico y desde la infraestructura; no se habla de este término sólo como el que permite elaborar productos terminados, dispositivos o maquinaria, es tecnología el *know how*, entrenamiento y preparación de prácticas técnicas y administrativas para crear estrategias que conlleven a generar innovación y así tener posicionamiento en nuevos mercados y fidelizar los existentes.

La gestión tecnológica tiene un papel muy importante porque es hacer un plan, una ruta de trabajo, para analizar la viabilidad de la implementación, revisando las oportunidades que se pueden conseguir, las fortalezas que tienen las empresas para estar en la capacidad de manipularlas y las posibles amenazas por competencia o nuevas tendencias tecnológicas, desde la maquinaria de punta y multifuncional hasta el personal capacitado. Son tecnologías que, en conjunto, permiten optimizar recursos, reducir tiempos y garantizar calidad en productos terminados y en prestación de servicios, generando satisfacción en clientes, consumidores y usuarios en los diferentes sectores económicos.

Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para las pymes es un recurso que les facilita contacto más ágil con clientes y proveedores, es una ventana de oportunidades para ofertar las veinticuatro horas, tanto en un sitio web como en redes sociales. En la actualidad, las redes son más que una tendencia, son un medio muy importante para medir el impacto de una organización, además, porque, por este medio, es donde se hacen más consultas sobre la información de productos. Otro beneficio del uso de las TIC es hacer vínculos o alianzas estratégicas desde cualquier lugar del mundo, aprovechado los tratados comerciales y las oportunidades para descubrir mercados antes no identificados. Finalmente, la era digital ha permitido generar cambios internos y externos en las empresas, y tener elementos para poder competir en un mundo cada vez más exigente.

Referencias

- Águila, A. d., Padilla, A., Serarols, C., y Veciana, J. (2001). La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. *Boletín económico de ICE*, (2705), 7-25. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/re-cord/9932>
- Andrade Yejas, D. A. (2016). Estrategias de *marketing* digital en la promoción de marca ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (80), 59-72. Doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457>
- Benavides, O. (2004). La innovación tecnológica desde una perspectiva evolutiva. *Cuadernos de Economía*, 23(41), 49-70. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/9092/9738>.
- Blanco, L. (2016). Innovación y subdesarrollo: la paradoja de las tecnologías "blandas" en dirección. *Cofin Habana*, 10(1), 39-56. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000100004
- Bravo, M. (2012). Aspectos conceptuales sobre la innovación y su financiamiento. *Análisis Económico*, 27(66), 25-46. Recuperado de <http://www.analisis-economico.azc.uam.mx/index.php/rae/article/view/179>
- Cabrera, E. (2010). Gestión tecnológica en empresas innovadoras mexicanas. *INMR Innovation & Managment Review*, 7(3), 58-78. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79181>
- Caldera-Serrano, J., y León-Moreno, J. (2015). MOOC (Massive Online Open Courses) como método-plataforma educativa en el ámbito universitario. *Documentación de las Ciencias de la Información*, 38, 301-310. Doi: https://doi.org/10.5209/rev_DCIN.2015.v38.50821
- CEDRO. (2014). *Nuevos modelos de negocio en la era digital*. España: CEDRO. Recuperado de http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201409/modelos_de_negocio.pdf
- Celaya, A. (2017). *Manual de posicionamiento web (SEO/SEM)*. Málaga: ICB Editores.
- De Vita, N. (2008). Tecnología de información y comunicación para las organizaciones del siglo XXI. *Cicag, Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 5(1), 77-86. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3217615>
- Escorsa, P., y Valls, J. (2003). *Tecnología e innovación en la empresa*. Barcelona: Ediciones UPC.

- Fernández, J. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, (38), 78-85. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n38/n38a13.pdf>
- Hernández, H., Cardona, D., y del Rio, J. (2017). Direccionamiento estratégico: proyección de la innovación tecnológica y gestión administrativa en las pequeñas empresas. *Información Tecnológica*, 28(5), 15-22. Doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000500003>
- Iglesias-García, M., y Codina, L. (2016). Los cybermedios y la importancia estratégica del posicionamiento en buscadores (SEO). *Opción*, 32(9), 929-944. Recuperado de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/21784>
- Lamarca, I., y Rodríguez, J. R. (2018). *Innovación: nuevos modelos de negocio basados en las TIC*. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de http://openaccess.uoc.edu/webapps/02/bitstream/10609/78267/5/Direcci%C3%B3n%20de%20sistemas%20de%20informaci%C3%B3n%20%28Executive%29_M%C3%B3dulo%206_Innovaci%C3%B3n%20y%20nuevos%20modelos%20de%20negocio%20basados%20en%20a%20tecnolog%C3%ADa.pdf
- Mungaray, A., y Palacio, J. (2000). Schumpeter, la innovación y la política industrial. *Comercio Exterior*, 50(12), 1085-1089. Recuperado de <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/41/8/RCE.pdf>
- Núñez, E. (2011). Gestión tecnológica en la empresa: definición de sus objetivos fundamentales. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(1), 156-166. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4111917>
- Ochoa, M., Valdés, M., y Quevedo, Y. (2007). Innovación, tecnología y gestión tecnológica. *Acimed*, 16(4), 1-11. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000008
- Ortega, C. (2014). Inclusión de las TIC en la empresa colombiana. *Suma de Negocios*, 5(10), 29-33. Doi: [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70006-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70006-0)
- Ramos, J. J. (2013a). *Marketing digital para empresas del sector del turismo*. [E-book]. Juanjo Ramos.
- Ramos, J. (2013b). *Marketing de contenidos. Guía práctica*. [E-book]. Juanjo Ramos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=bZl2DgAAQBAJ&pg=PT53&dq=marketing+de+contenidos+pdf&hl=es-419&sa=X&ved=0a-hUKewi557fyhtbaAhXEoFMKHQp9CloQ6AEIjzAA#v=onepage&q&f=false>
- Riedi, D., Ibañez, F., y di Martino, G. (2009). *La organización como sistema: un enfoque hacia la gestión tecnológica*. Córdoba: El Cid Editor.
- Rovira, S., y Stumpo, G. (coords.). (2013). *Entre mitos y realidades. TIC, políticas públicas y desarrollo productivo en América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Cepal. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/37248>
- Rubio-Domínguez, P. (2006). *Introducción a la gestión empresarial*. México: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

- Selman, H. (2017). *Marketing digital. Conoce el marketing y vive de internet*. California: Ibukku
- Serarols, C., y Urbano, D. (2007). El empresario y los factores de éxito. Estudio de casos de empresas tradicionales y digitales. *Revista de Contabilidad y Dirección*, (5), 139-168. Recuperado de https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/RCD5_castellano_139.pdf
- Suárez, D. (2011). Influencia de los sistemas de información en las organizaciones. *Revista Pensamiento Americano*, 2(6), 31-34. Recuperado de https://www.academia.edu/27191029/Influencia_de_los_sistemas_de_informaci%C3%B3n_en_las_organizaciones
- Toca, C. (2007). *El mercado y su aplicación en ámbitos no lucrativos. Documento de administración*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Uribe, F., Rialp, J., y Llonch, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuaderno de Administración*, 26(47), 205-232. Recuperado de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/7105
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. (3ª. ed.). Bogotá: Pearson Education.
- Zapata, L. (2016). *Industria de la comunicación y economía digital. Guía básica del Dircom*. Barcelona: Editorial UOC.

Canales de apoyo al emprendimiento

Entrepreneurship support channels
Fabio Enrique Castro Ardila

Resumen

El emprendimiento en Colombia juega un papel importante en el componente de innovación y está fundamentado en un marco normativo dentro de las políticas públicas del Estado, que buscan la disminución de los niveles de informalidad, para lo cual existen seis ecosistemas regionales y uno para Bogotá. Estos tienen características culturales, sociales, políticas y económicas, según las necesidades locales y regionales, con avances diferenciados, teniendo en cuenta que la figura del emprendimiento es reciente. Se cuenta con instituciones de apoyo del sector público, académico, financiero, productivo, entre otros, que interactúan activamente en los ecosistemas. De igual manera, se han establecido diversos mecanismos de financiamiento que los emprendedores pueden utilizar, tanto del sector público como privado; según sus necesidades, modelo de negocio y etapa en la cual se encuentre el emprendimiento, recursos que pueden ser usados en la creación de nuevas empresas o fortalecer las ya existentes.

Palabras clave: capital semilla, *crowdfunding*, ecosistema de emprendimiento, emprendimiento, inversionistas ángeles, proceso emprendedor.

Abstract

The entrepreneurship in Colombia plays an important role in the innovation component and it is grounded on a regulatory framework within the public policies of the State that seek to reduce levels of informality, for which there are six regional ecosystems and one for Bogotá. These have cultural, social, political and economic characteristics, according to local and regional needs, with differentiated advances, taking into account

that the figure of entrepreneurship is recent. There are support institutions from the public, academic, financial, productive sector, among others, that interact actively in the ecosystems. Likewise, various financing mechanisms have been established that the entrepreneurs can use, both of the public and private sectors, according to their needs, business model and stage in which the venture is located, resources that can be used in the creation of new businesses or strengthen existing ones.

Keywords: angel's investors, crowdfunding, entrepreneurship, entrepreneurship ecosystem, entrepreneurial process, seed capital.

Perfil del autor /Author's profile

Fabio Enrique Castro Ardila

Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Rioja, especialista en Gerencia Financiera de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, especialista en Gerencia de Riesgos Laborales, Seguridad y Salud en el Trabajo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, especialista en Formulación y Evaluación Social y Económica de Proyectos de la Universidad Católica de Colombia, ingeniero industrial de la Universidad Católica de Colombia. Coordinador de Prácticas Profesionales de la Dirección de Proyección Social en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

Correo electrónico: fabio.castro@uniminuto.edu

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

Apa

Castro, F. (2020). Canales de apoyo al emprendimiento. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 165-204). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Castro Ardila, Fabio Enrique. "Canales de apoyo al emprendimiento", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 165-204. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Castro Ardila, Fabio Enrique. "Canales de apoyo al emprendimiento". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020, 165-204. Impreso.

Canales de apoyo al emprendimiento

Fabio Enrique Castro Ardila

Introducción

El mundo globalizado actual ha hecho que las economías sean muy dinámicas, conllevando a la identificación de oportunidades de mercado por parte de los emprendedores y a la generación de un marco regulatorio y de ecosistemas regionales en torno al emprendimiento, en el cual confluyen todos los actores de este campo, tanto públicos como privados, consolidándose una cultura emprendedora, si se tiene en cuenta que al 68 % de las personas en Colombia que consideran el emprendimiento como una opción de carrera (Universidad EAN y Alcaldía de Bogotá, 2018, p. 13).

Las empresas creadas en Colombia en 2017 presentan una alta concentración en el sector de consumo (66.5 %), seguidas de los sectores de transformación (21.9 %), servicios (10.5 %) y extractivo (1.1 %), lo cual puede estar relacionado con los bajos niveles de innovación, teniendo en cuenta que los mercados a los que apuntan estas empresas presentan productos similares (Universidad EAN y Alcaldía de Bogotá, 2018, p. 29-32).

Ecosistemas de emprendimiento

Actualmente, el emprendimiento tiene una gran importancia en el desarrollo de las economías de los países y juega un papel importante en el componente de innovación de los mismos. Para el caso del Estado colombiano es fundamental el fomento del emprendimiento a través de políticas públicas, permitiendo la generación de las condiciones necesarias para que este se pueda dar en los diferentes ámbitos de la economía nacional, para ello se fundamenta en un marco normativo que permita dar cumplimiento a las directrices y a la aplicación de la legislación colombiana aplicable (tabla 6.1).

Tabla 6.1. Marco legal del emprendimiento en Colombia

Legislación	Alcance
Ley 344 de 1996	Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias.
Ley 590 de 1999	Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
Ley 789 de 2002	Artículo 40. Créase el Fondo Emprender.
Ley 905 de 2004	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.
Ley 1014 de 2006	De fomento a la cultura del emprendimiento.
Conpes 3424 de 2006	La banca de las oportunidades una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social.
Conpes 3439 de 2006	Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad.
Conpes 3484 de 2007	Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado.
Ley 1528 de 2008	Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada.
Conpes 3527 de 2008	Política nacional de competitividad y productividad.
Conpes 3533 de 2008	Bases de un plan de acción para la adecuación del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional.
Ley 1286 de 2009	Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia.
Decreto 1192 de 2009	Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento.
Ley 1429 de 2010	Generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que, aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse.
Decreto 2555 de 2010	Por el cual se recogen y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores.
Conpes 3866 de 2016	Política nacional de desarrollo productivo.
Decreto 1357 de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de financiación colaborativa.
Conpes 3956 de 2019	Política de formalización empresarial.

Fuente: elaboración propia partir de las leyes y decretos mencionados.

El gobierno de Colombia, a través del Conpes 3956 de 2019, definió establecer acciones para la formalidad empresarial y mejorar la relación beneficio-costos para las empresas. De igual manera, apoya a las empresas que están en proceso de formalización y da un enfoque a las empresas nuevas con un alto potencial de crecimiento, para lo cual, con apoyo del Departamento Nacional de Planeación (DNP), se entra en la etapa de implementación de un programa de crecimiento empresarial, teniendo en cuenta programas que ya fueron exitosos. Para la

aplicación del plan de acción se definieron estrategias y líneas de acción (tabla 6.2), las cuales buscan contribuir a que se disminuyan los niveles de informalidad y se incentiven las actividades emprendedoras que hacen parte del proceso emprendedor (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2019).

Tabla 6.2. Relación beneficio-costos de la formalidad

Plan de acción	Estrategia	Línea de acción
Mejorar la relación beneficio-costos de la formalidad.	Reducir la carga regulatoria para las empresas formales.	Reducir la carga regulatoria de entrada a la formalidad.
		Reducir la carga regulatoria del uso de insumos.
		Reducir la carga regulatoria de la producción y comercialización.
		Reducir la carga regulatoria de la declaración y pago de impuestos.
	Diseñar e implementar políticas que ayuden a las empresas registradas a materializar los beneficios potenciales de la formalidad.	Programas de desarrollo empresarial básico.
		Fortalecer los beneficios de estar registrado.
		Fortalecer los canales de financiamiento para las mipymes.
		Promover la participación de las mipymes en los procesos de contratación pública.

Fuente: adaptada del Consejo Nacional de Política Económica y Social (2019).

Según Amorós (2011), el proceso emprendedor cuenta con cuatro momentos o fases que son esenciales: emprendedor potencial, naciente, nuevo empresario y establecido. Este ciclo nace del emprendedor a partir de una idea, habilidades o destrezas previamente adquiridas y oportunidades que observa en el entorno y, finalmente, lo llevan a la gestación de un negocio, para lo cual compromete una serie de diversos recursos y pagos de cualquier tipo por más de tres meses, convirtiéndose en un emprendedor naciente. La fase en la cual se gestiona el nuevo negocio y que comprende los primeros 42 meses se considera nuevo empresario, posteriormente, inicia la fase de negocio o empresa establecida una vez ha superado este tiempo pagando salarios (figura 6.1).

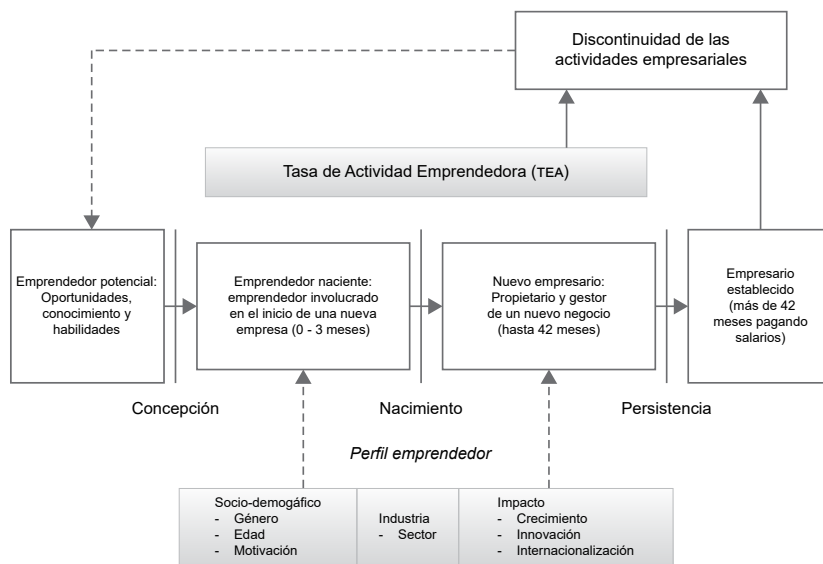


Figura 6.1. Ciclo del proceso emprendedor

Fuente: adaptada de Global Entrepreneurship Monitor Colombia (2014, p. 18).

Dentro de las motivaciones para emprender, se distinguen dos principalmente: por necesidad, esta corresponde al individuo que lo hace porque no tiene otra alternativa para obtener ingresos; y, la otra está relacionada por la identificación de una oportunidad por parte del emprendedor (Gómez-Nuñez *et al.*, 2018, p. 32). En América Latina, los emprendedores en su gran mayoría nacen de la clase media, y en menor proporción de sectores más bajos, su acceso a educación e ingresos les permiten ahorrar para poder emprender; de igual manera, las mujeres tienen menor participación en la creación de empresas (Il Sung Park y Duarte Masi, 2015, p. 298, citando a Kantis, 2004). En la siguiente tabla, se pueden observar las categorías del emprendimiento, de acuerdo con la conceptualización realizada en la estrategia regional de emprendimiento de Sica Emprende:

Tabla 6.3. Categorías de emprendimiento

Por necesidad	Subsistencia	Enfocada en la generación de ingresos diarios para vivir, sin planificación o visión de crecimiento estructurada. Generalmente, se desarrolla en la economía informal, en la población pobre, sin acceso a la educación y financiamiento para desarrollar sus emprendimientos.
	Tradicional	Encaminada a la generación de ingresos con una estructura organizacional, utilizando el conocimiento para la generación de excedentes que les permita crecer. Normalmente desarrollan su actividad en la formalidad y en sectores tradicionales de la economía, en los cuales sus productos o servicios no presentan elementos que los diferencien con su competencia.
Oportunidad	Dinámico	Enfocadas en la gestión tecnológica y del talento humano, con un gran potencial de crecimiento y posibilidades de financiación o inversión, presentan diferenciación de sus productos o servicios.
	Alto impacto	Tienen la capacidad de transformar la economía a través de la innovación. Crecen de manera sostenida, cuentan con inversionistas y alta financiación.

Fuente: adaptada de Red Nacional de Emprendimiento de República Dominicana (s.f., pp. 11-12).

Colombia presenta una situación positiva frente a la actividad emprendedora, como lo indican datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en los que el 22.5 % de la población activa está involucrada en actividades emprendedoras y el 58.3 % de los colombianos creen que son buenas las condiciones para iniciar un negocio dentro de los próximos 6 meses (Escandón-Barbosa *et al.*, 2016, pp. 35-36). Sin embargo, es importante tener en cuenta que, en Colombia desaparece el 21.7 % de las empresas nuevas en el primer año, y para los 5 años sobrevive solamente el 42.9 %, a medida que avanzan las empresas en el tiempo, se disminuye el riesgo de desaparecer, encontrando que los tres primeros años son los más críticos para la supervivencia empresarial (Confecámaras, 2017, p. 9).

Tabla 6.4. Supervivencia empresarial

Supervivencia empresarial		
en 1 año	en 3 años	en 5 años
78,3%	61,0%	42,9%

Fuente: elaboración propia a partir de Confecámaras (2017, p. 9).

Para la Real Academia de la Lengua Española (RAE, s.f.) un ecosistema es la “comunidad de los seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente”. Moore (1993), fue el primero en asociar este término al contexto empresarial, en el cual las empresas trabajaban de manera cooperativa y competitiva, para satisfacer las necesidades de los clientes. Posteriormente, Isenberg (2010) define ecosistema de emprendimiento como el “conjunto de elementos individuales, tales

como liderazgo, cultura, mercados de capital y clientes de mente abierta, que se combinan de formas complejas". También, Arenal, Armuña, Ramos y Feijóo (2018) citando an Mason y Brown (2014), lo definen como "el conjunto de agentes interconectados (tanto existentes como potenciales), organizaciones, instituciones y procesos que formal e informalmente se unen para formar, mediar y determinar el desempeño dentro de un entorno emprendedor a nivel local" (p. 88). Para Stam y Spigel (2016) es un conjunto de actores y factores interdependientes coordinados de tal manera que permitan el emprendimiento productivo dentro de un territorio particular.

En el ecosistema emprendedor intervienen, principalmente, seis factores que interactúan permanentemente entre sí, denominados por Isenberg (2010) como dominios del ecosistema emprendedor: políticas, finanzas, cultura, servicios de apoyo, capital humano y mercados. El dominio de las políticas hace referencia a la legitimidad, liderazgo y apoyo político, unido al desarrollo de un marco legislativo acorde con las necesidades del país y unas instituciones que den soporte. El dominio de las finanzas está relacionado con los instrumentos de financiamiento al emprendimiento, como pueden ser redes de amigos y familiares, capital semilla, ángeles inversionistas, capital de riesgo, microcréditos, capital público y privado. El dominio de la cultura se relaciona con las normas sociales, tolerancias al riesgo y fracaso tanto de emprendedores como de inversionistas, la promoción de una cultura hacia la inversión y creación de riqueza, siendo reforzados a través de casos de emprendedores exitosos. El dominio de los servicios de apoyo está relacionado con las entidades de soporte (legal, contable, banca, asesores) y a la infraestructura necesaria en telecomunicaciones, transporte y logística, zonas francas, incubadoras, clústeres, parques tecnológicos y asociaciones de emprendedores. El dominio del capital humano hace referencia a la fuerza laboral capacitada y el apoyo del sistema educativo en todos los niveles, iniciando con el fomento de la cultura emprendedora, a través de las cátedras de emprendimiento. El dominio de los mercados hace referencia a la disponibilidad de lugares donde se pueda probar los prototipos o a la posibilidad de cómo tener los primeros clientes, para ello es fundamental utilizar las diferentes redes emprendedoras existentes.

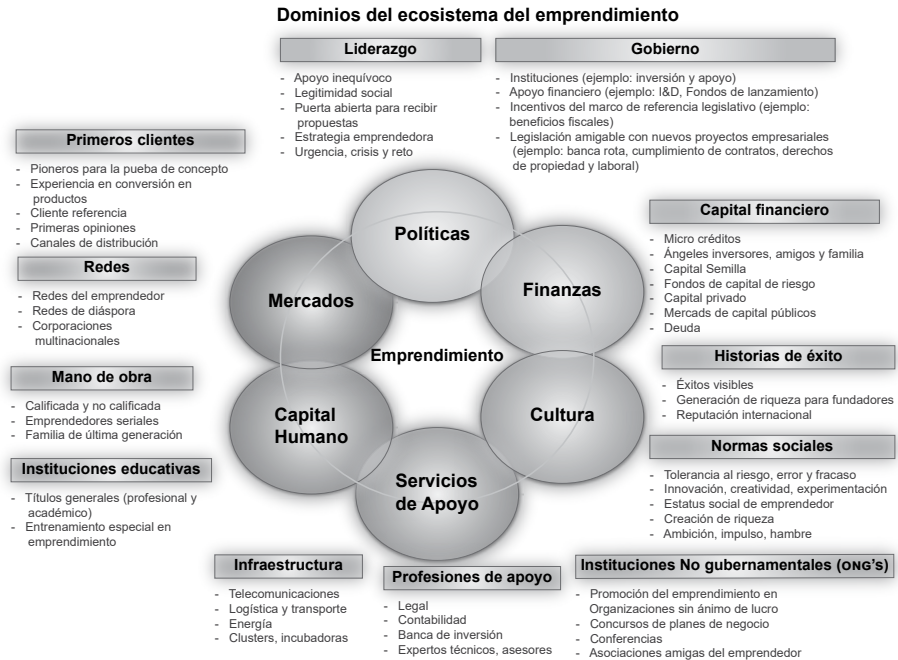


Figura 6.2. Dominios del ecosistema de emprendimiento

Fuente: tomada de López Agudelo (2016, p. 17), citando a Isenberg y Onyemah, (2016).

Para Spigel (2015), los ecosistemas emprendedores son una combinación de características culturales, sociales, políticas y económicas, enmarcadas en una región que dan apoyo a la creación de nuevas empresas, alentando a los emprendedores para que corran el riesgo, ya sea de iniciar y/o financiar, o ayudando a empresas de alto riesgo. De igual manera, los agrupa en tres categorías de atributos: cultural, social y material, como se presentan a continuación:

Tabla 6.5. Atributos de los ecosistemas emprendedores

Tipo de atributo	Atributo	Descripción
Cultural	Cultura de apoyo	Actitudes culturales que apoyan y normalizan actividades de emprendimiento, toma de riesgos e innovación.
	Historias de emprendimiento	Ejemplo local destacado de emprendimiento exitoso de empresas.
Social	Talento trabajador	Presencia de trabajadores calificados que estén dispuestos para trabajar en startups.
	Capital de inversión	Disponibilidad de capital de inversión de familia y amigos, inversionistas ángeles y capitalistas de riesgo.
	Redes	Presencia de redes sociales que se conectan empresarios, asesores, inversores y trabajadores y que permiten el libre flujo de conocimientos y habilidades.
	Mentores y modelos a seguir	Emprendedores locales exitosos, gente de negocios que brindan consejos para jóvenes empresarios.
Material	Política y gobernanza	Programas o regulaciones estatales que apoyan el emprendimiento, ya sea a través de financiamiento directo o eliminación de barreras a las nuevas empresas creadas.
	Universidades	Las universidades y otras instituciones de educación superior que forman a nuevos emprendedores y producen nuevos conocimientos.
	Servicios de apoyo	Empresas y organizaciones que brindan servicios a nuevas empresas, por ejemplo, abogados de patentes, incubadoras o contabilidades.
	Infraestructura física	Disponibilidad de suficiente espacio de oficina, instalaciones de telecomunicaciones e infraestructura de transporte para permitir la creación y el crecimiento de la empresa.
	Mercados abiertos	Presencia de suficientes oportunidades locales para permitir la creación de empresas y sin impedimentos para acceder a los mercados mundiales.

Fuente: adaptada de Spigel (2015, p. 8).

En Colombia, los ecosistemas están divididos a través de seis nodos o ecosistemas regionales y uno específico para la ciudad de Bogotá (tabla 6.6), los cuales se estructuraron en cinco categorías así: plataforma regional de emprendimiento, instituciones de apoyo académico, instituciones de apoyo financiero, sector económico y productivo y otras organizaciones (Innpulsa Colombia, 2016).

Tabla 6.6. Ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia

Regional Bogotá
Región Norte
Región Centro-Oriente
Región Centro-Occidente
Región Sur-Occidente
Región Sur-Oriente
Región Oriente

Fuente: elaboración propia.

La tasa de actividad emprendedora (TEA) del ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá, para el 2018, fue del 19.2 %, presentando una leve disminución frente al 2014 que estuvo en el 20.8 %, donde un alto porcentaje corresponde a los emprendimientos nacientes que, para el 2018 y 2014, fueron de 14.5 % y 12.7 % respectivamente. De igual manera, los empresarios establecidos (es decir, > 42 meses) mejoró en el 2018 con un 7.9 %, con respecto al 2014 que estaba en 5.2 %. La TEA por necesidad en el 2018 fue del 4.2 % frente a la TEA por oportunidad que estuvo en el 14.7 %, lo cual refleja que los bogotanos están identificando oportunidades y no la opción de subsistencia (Universidad EAN y Alcaldía de Bogotá, 2018, pp. 31-37). A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá:

Tabla 6.7. Ecosistema regional de emprendimiento de Bogotá

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	Innpulsa Colombia	Innovación y emprendimiento. Mentalidad y cultura. Desarrollo empresarial.
	Cámara de Comercio de Bogotá	Consolidación región Bogotá – Cundinamarca. Desarrollo de clústeres. Conexiones con entornos internacionales.
	Secretaría de Desarrollo Económico	Bogotá emprende. Programa de emprendimiento y fortalecimiento empresarial. Bogotá@21
	Conect Bogotá	Posicionar a Bogotá como ciudad-región. Programa Bogotá Piensa TIC. Proyecto Bogotá Región Innovadora 2025.
	Invest in Bogotá	Apoyar a los inversionistas que están buscando oportunidades en Bogotá.

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Instituciones de apoyo académico	Universidad EAN Universidad de los Andes Corporación Universitaria Minuto de Dios Universidad del Rosario Universidad de la Salle Universidad Militar Nueva Granada Universidad de la Sábana Universidad Piloto Universidad Nacional de Colombia Pontificia Universidad Javeriana Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA	Centros de emprendimiento que están ligadas a las facultades. Espacios de discusión para la construcción conjunta de visión de desarrollo. Apoyo y acompañamiento de Fondo Emprender.
Instituciones de apoyo financiero	Fondos de capital semilla Fondos de capital Redes de ángeles inversionistas Cooperativas Organizaciones de microcrédito Financiadores multilaterales Donantes Banca	Permite concretar y potenciar las ideas de negocio. Financiamiento de emprendimientos innovadores y de alto potencial. Ruedas de negocios. Se destacan las siguientes entidades: Red de Ángeles Inversionistas Bavaria, Corporación Ventures, Fundación Bolívar Davivienda.
Sector económico y productivo	Clústeres Grandes organizaciones económicas Instituciones públicas ANDI Fenalco Líderes empresariales Academia	Espacios de co-working. Fondos de capital. Incubadoras/aceleradoras. Alianzas entre instituciones. Eventos internacionales.
Otras organizaciones	ANDI Endeavor Colombia Reúne	Representación y vocería. Transmisión de conocimiento empresariales. Conexiones estratégicas y acceso a mercados. Apoyo y/o soporte en programas establecidos. Proyectos: observatorio en emprendimiento, formación de formadores y conexiones.

Fuente: elaboración propia.

Según Innpulsa Colombia (2016, p. 40), el ecosistema de emprendimiento de la región Norte está conformado por tres nodos ciudad-región con características particulares, el nodo uno conformado por: Barranquilla, Santa Marta y Cartagena, el nodo dos: Montería, Sincelejo, Valledupar y Riohacha, y el nodo 3: San Andrés. A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de la región norte:

Tabla 6.8. Ecosistema regional de emprendimiento Norte

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	Innpulsa Colombia Fondo Emprender Gobernaciones de la regional Cámaras de Comercio y Alcaldías Distritales de las principales ciudades de la regional Comisión regional de competitividad e innovación de la regional Red Regional de emprendimiento Avanza Atlántico – plataforma de emprendimiento y desarrollo empresarial Fondo Nacional del Turismo Centro de emprendimiento y empleabilidad de Valledupar Corporación Autónoma Regional de la Guajira Coralina Invest in Cartagena Procolombia	Formación y consolidación de ecosistemas de emprendimiento a través de programas y proyectos. Comité Universidad-Estado-Empresa (Caribe). Articulación entre los sectores educativo y productivo Realización de foros regionales. Capacitaciones a empresarios y universidades. Fomentar el emprendimiento virtual. CEDETEC Estrategia Cemprende. Programas: Santa Marta emprende, Riohacha emprende, Valledupar emprendedora, Un mar de Emprendimiento (San Andrés). Proyecto Ruta Competitiva SeaFlower. Plan Archipiélago - Programa Antonieta Davis. Red Promovamos.
Instituciones de apoyo académico	Corporaciones universitarias de la regional Fundaciones universitarias de la regional Universidades de la regional Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA (regionales)	Apoyo y acompañamiento de Fondo Emprender. Ideación e incubación de ideas de negocios. Apoyo para la creación de empresas. Creación de empresas tipo spin off y startups. Centros de emprendimiento. Programas institucionales de emprendimiento. Espacios académicos de emprendimiento, ferias, concursos, semana del emprendimiento. Consolidación del emprendimiento en los territorios con procesos de capacitación, investigación y promoción.

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Instituciones de apoyo financiero	Banco Agrario de Colombia Banco de Desarrollo Empresarial del Colombia Banco Interamericano de Desarrollo Bancoldex Club ángeles inversionistas del Caribe Corporación Andina de Fomento Corporación Ventures Findeter Fondo de Garantías del Caribe Fundaciones: Bavaria, Coomeva, Mario Santo Domingo, Para el desarrollo empresarial del Magdalena, ParqueSoft Cartagena de Indias	Fortalecimiento de competencias y mentalidad emprendedora. Programas de capacitación empresarial. Asesoría y asistencia técnica. Establecer contacto entre los ángeles inversionistas y los emprendedores. Networking.
Sector económico y productivo	Clústeres Caribe TIC Instituciones públicas Organizaciones económicas y sectoriales, gremios Asociación Chevron Ecopetrol Fundaciones: Cerrejón para el progreso de la Guajira, Parque Tecnológico de software de Sucre PNUD Puerto Estratégico SAS Ruta competitiva del Atlántico	Programas de asesoría y acompañamiento a startups. Transferencia de buenas prácticas. Proyecto de Desarrollo Económico Incluyente Cemprende
Otras organizaciones	Asociaciones: colombiana de medianas y pequeñas industrias, Empresarios de la Microempresa del Cesar, Empresarios del Magdalena, Hotelera y turística de Colombia, Nacional de comerciantes, Nacional de industriales, Promotora para el Desarrollo Social, Económico y Ambiental de la Costa Caribe, Red de Mujeres Emprendedoras de Sucre	Incrementar la capacidad productiva. Generación de empleo y nuevas empresas. Dinamizar la red de ciudades del litoral caribe. Promoción de la inversión extranjera, que es incipiente en la región. Programa Jóvenes más emprendedores (Grupo Daabon). Operadores y apoyos técnicos para el desarrollo de programas establecidos.

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Otras organizaciones	Asociaciones: colombiana de medianas y pequeñas industrias, Empresarios de la Microempresa del Cesar, Empresarios del Magdalena, Hotelera y turística de Colombia, Nacional de comerciantes, Nacional de industriales, Promotora para el Desarrollo Social, Económico y Ambiental de la Costa Caribe, Red de Mujeres Emprendedoras de Sucre Cajas de Compensación Familiares de la regional Corporaciones: Observatorio del Mercado del Trabajo de Sucre, Para el desarrollo Social del Magdalena, Ventures Federaciones: Canadiense de Municipalidades, Nacional de comerciantes, Nacional de industriales Probarranquilla Fundaciones: Acora, Campbell, Campus Iberus, Guajira Competitiva, Panamericana para el Desarrollo, Para el Desarrollo integral de la Mujer y la Niñez, Social Grupo Daabon, Mamonal, Fundesarrollo Impact Hub Innova Caribe Interactuar	

Fuente: elaboración propia.

El ecosistema de emprendimiento de la región Centro-Oriente está conformado por tres nodos, donde el Área Metropolitana de Bucaramanga y Cúcuta pertenecen al nodo uno, Tunja es el nodo dos y Neiva e Ibagué pertenecen al nodo tres (Innpulsa Colombia, 2016. p. 110). A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de la región centro-oriente:

Tabla 6.9. Ecosistema regional de emprendimiento Centro-Oriente

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	<p>Innpulsa Colombia</p> <p>Fondo Emprender</p> <p>Gobernaciones de la regional</p> <p>Cámaras de Comercio y Alcaldías de las principales ciudades de la regional</p> <p>Imebu</p> <p>Comisión Regional de Competitividad e Innovación de las regionales</p> <p>Creemos en Santander</p> <p>Red Regional de emprendimiento</p> <p>Observatorio de Mercado del Trabajo de Boyacá</p> <p>Instituto de Financiamiento, Promoción y Desarrollo de Ibagué</p>	<p>Programa escalando el emprendimiento en Colombia.</p> <p>Centro de Orientación para el Emprendimiento y el Empleo de Girón.</p> <p>Programas en Santander: "Somos ciencia", "Red ciencia Santander", "Empresa y ciencia para todos", "Inteligencia competitiva", "Nos une la ciencia y la tecnología", "Nos une un camino hacia la internacionalización", "Valor santandereano" y "Branding Internacional".</p> <p>Proyecto Diamante Caribe y Santanderes.</p> <p>Emprendimiento y Promoción Empresarial para la Competitividad</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades para la ciencia, tecnología e innovación.</p> <p>Corredor tecnológico para la innovación social y el emprendimiento.</p> <p>Huila Vive Digital.</p> <p>Centro de Orientación para el Empleo y Emprendimiento-COEE.</p> <p>Tolima Emprende.</p> <p>Alianzas para la Innovación.</p>
Instituciones de apoyo académico	<p>Corporaciones Universitarias de la regional</p> <p>Fundaciones Universitarias de la regional</p> <p>Universidades de la regional</p> <p>Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA (regionales)</p>	<p>Articulación universidades-sector público-privado para el fomento de la investigación y procesos innovadores.</p> <p>Apoyo y acompañamiento de Fondo Emprender.</p> <p>Programa de emprendimiento para creación y fortalecimiento de empresas.</p> <p>Ibagué Cómo Vamos.</p> <p>Unidades / Centros de emprendimiento.</p>
Instituciones de apoyo financiero	<p>Corporación Fondo de Apoyo de Empresas Asociativas</p> <p>Fundesan</p> <p>Fondo Regional de Garantías de las regionales</p> <p>Red Nacional de Ángeles</p> <p>Inversionistas Bavaria</p> <p>Instituto Financiero para el Desarrollo de Santander</p> <p>Corporación Convention & Visitors Bureau</p> <p>Coopfuturo</p>	<p>Recursos financieros a emprendedores y microempresarios.</p> <p>Programas de microcrédito, emprendimiento y fondos rotativos a Mipymes.</p> <p>Acceso a financiación de emprendimientos innovadores y de alto potencial.</p> <p>Fondo de Productividad y Competitividad Empresarial.</p> <p>Líneas de crédito para el fortalecimiento a microempresas.</p>

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Instituciones de apoyo financiero	Banca de las Oportunidades Cooperativa de Comerciantes de Boyacá Instituto Financiero para el Desarrollo del Huila	
Sector económico y productivo	Clústeres Instituciones públicas Organizaciones económicas y sectoriales, gremios Fundación Mapes Colombia Fundación Emprende Tolima Zona Franca Surcolombiana Central Pecuaria S.A.	Generación de empleo. Turismo como eje de competitividad. Empresarias del Campo. Encuentro Startup Weekend.
Otras organizaciones	Andi, Acopi, Camacol, Cotelco, Fenalco Cajas de Compensación Familiar de las regionales Corporación Bucaramanga Emprendedora Invest in Santander Parque Tecnológico Guatiguara Corporación Propulsora de Empresas de base Tecnológica de Norte de Santander INDUARCILLA Asociación Colombiana de Ingenieros (Norte de Santander) Asociación de Vendedores Ambulantes de Cúcuta Confecoop Boyacá Centro Regional de Productividad de Boyacá Cortolima Asociación para el Desarrollo del Tolima Comité de Cafeteros Consejo Gremial del Huila Asociación de Cooperativas y Empresas Solidarias del Huila	

Fuente: elaboración propia.

El ecosistema de emprendimiento de la región Centro-Occidente está conformado por tres nodos, donde el Área Metropolitana del Valle de Aburrá pertenece al nodo uno, Quibdó es del

nodo dos y Armenia, Manizales y Pereira pertenecen al nodo tres (Innpulsa Colombia, 2016. p. 164). A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de la región centro-occidente:

Tabla 6.10. Ecosistema regional de emprendimiento Centro-Occidente

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	<p>Agencia de Desarrollo Local de Itagüí</p> <p>Innpulsa Colombia</p> <p>Alcaldías, Cámaras de Comercio, Gobernaciones y Secretarías de Desarrollo Económico</p> <p>Corporación Ruta N</p> <p>Emprender para la Vida</p> <p>Confecámaras</p> <p>Tecnoparque</p>	<p>Fondo Capital Medellín.</p> <p>Internacionalización de emprendimientos: Ruta N, Pasaporte N.</p> <p>Programas: Medellín Ciudad Clúster, Comunidad Clúster, Desarrollo de Empresas Digitales, Pacto Educación-Empresa-Estado, Emprendimiento para Todos, Espacio Chocó innovador y moderno, Alianza para la Innovación, SIME, Proyecto de Gestión de Innovación, Red de nodos de investigación, ciencia y tecnología, Expocamello, Dinamizar, Quindío Emrende.</p>
Instituciones de apoyo académico	<p>Corporaciones Universitarias de la regional</p> <p>Fundaciones Universitarias de la regional</p> <p>Universidades de la regional</p> <p>Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA (regionales)</p>	<p>Apoyo y acompañamiento de Fondo Emprender.</p> <p>Bioinnova.</p> <p>Mesa Universitaria de Emprendimiento (MUE).</p> <p>Programas: Addventura Más, Affiliates, EmrendeUCM, Profesores de alto Potencial, Startup Más, Ruta de Emprendimiento.</p> <p>Unidades de Emprendimiento.</p>
Instituciones de apoyo financiero	<p>Fondo Capital Medellín</p> <p>Fondo Nacional de Garantías</p> <p>Red de ángeles inversionistas</p> <p>Capitalia Colombia</p> <p>Fondo de capital privado de Emprendimiento e Innovación en Servicios Público</p> <p>Invest in Choco</p> <p>Bancoldex</p> <p>Finamerica</p>	<p>Centros de Desarrollo Zonal (Cedezo).</p> <p>Inversión financiera de bajos montos mediante el Banco de las Oportunidades.</p> <p>Microcréditos, capacitaciones y asesorías.</p> <p>Creación de nuevos mecanismos de financiación.</p>
Sector económico productivo	<p>Asociación Colombiana de Empresarios Afrocolombianos</p> <p>Clústeres, gremios, instituciones públicas, organizaciones económicas y sectoriales</p> <p>Creame – Incubadora de empresas</p> <p>Fundación ParqueSoft</p> <p>Proantioquia, Procolombia</p>	<p>Generación de empleo.</p> <p>Transformación productiva y comercial.</p> <p>Formación empresarial.</p> <p>Centro de documentación empresarial.</p> <p>Jornadas de comercio exterior.</p> <p>Programa de formación exportadora.</p> <p>Ferías, misiones y ruedas de negocios.</p>

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Otras organizaciones	Acopi, Andi, Fenalco, Findeter Centros de Ciencia y Tecnología de las regionales Endeavor Corporación Ventures Fundaciones: Bavaria, Coomeva, Frisby, Luker, Sembrar Futuro, Vida y Futuro, Incubar Eje Cafetero	Apoyo a startups con modelos de negocios innovadores. Incursionar en espacios extrafronterizos. Acompañamiento a emprendedores de potencial dinámico

Fuente: elaboración propia.

El ecosistema de emprendimiento de la región Sur-Occidente está conformado por dos nodos, donde los municipios de Cali, Palmira, Yumbo, Jamundí y Popayán pertenecen al nodo uno y Pasto, Ipiales y Tumaco son del nodo dos (Innpulsa Colombia, 2016. p. 215). A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de la región sur-occidente:

Tabla 6.11. Ecosistema regional de emprendimiento Sur-Occidente

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	Innpulsa Colombia Alcaldías, Cámaras de Comercio, Gobernaciones de la regional	Programas: Emprendimientos como forma de vida, Emprendimientos Innovadores y de alto Impacto, Mecanismos de apoyo al emprendimiento, Cali con el mundo, empleabilidad e inclusión laboral, Estímulos para la generación y fortalecimiento del empleo, el emprendimiento y las Mipymes, Cali emprendedora y pujante, Pactos por la innovación, Centro de Atención Empresarial (CAE).
Instituciones de apoyo académico	Corporaciones Universitarias de la regional Fundaciones Universitarias de la regional Universidades de la regional Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA (regionales)	Apoyo y acompañamiento de Fondo Emprender. Cursos de emprendimiento y de cultura empresarial. Programas: Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial (CDEE), Ecorede, Emprende, Parque Empresarial y Tecnólogo de Umbría, REDES, Startup Café, Programa Emprendedores, Unempresa. Unidades de Emprendimiento.
Instituciones de apoyo financiero	Bancoldex Banca de las oportunidades Fundaciones: Carvajal, Compartir, Corona, Goodyear Colempresas	Bancóldex: programas de financiamiento. Financiación de ideas de negocios generadas por la población. Ferias.

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Sector económico y productivo	Clústeres Instituciones públicas Organizaciones económicas y sectoriales, gremios Agroinova Parquesoft	Programas: Impulso a las Mipymes, Fomento y fortalecimiento a las iniciativas de clúster. Iniciativas de clúster: Bioenergía, Excelencia Clínica, Proteína Blanca, Belleza y cuidado personal, Macro Snacks. Parquesoft Pasto: ViveLab Nariño, Nariño vive digital, RobotLab's, Centro de Emprendimiento Digital y Tecnológico de Pasto.
Otras organizaciones	Acopi, Asocámaras, Comfandi, Fenalco, Procolombia Agencia de Cooperación española Asociación Nacional de Mujeres Empresarias y Emprendedoras Cajas de Compensación Familiar Centro Nacional de Productividad, Centro Regional de Productividad e Innovación Club de emprendedores Fundaciones: Coomeva, FUNPAD, Minga Andina, Progresamos	Adquisición de materiales, maquinaria, crédito. Programas Comfandi: CreActivate puesta en marcha, CreActivate plan empresarial. FUNPAD: financiación de ideas de negocios.

Fuente: elaboración propia.

El ecosistema de emprendimiento de la región Sur-Oriente está conformado por las siguientes ciudades: Florencia, Leticia, Mitú, Mocoa y San José del Guaviare (Innpulsa Colombia, 2016. p. 239). A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de la región sur-oriente:

Tabla 6.12. Ecosistema regional de emprendimiento Sur-Oriente

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	Innpulsa Colombia Alcaldías, Cámaras de Comercio y de las principales ciudades de la regional Gobernaciones de la regional	Programas: Alianza Regional Amazonía para la Innovación, Mercado Capital, Región Empresaria.
Instituciones de apoyo académico	Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA Universidad de la Amazonía UNAD Universidad Nacional de Colombia	Apoyo y acompañamiento de Fondo Empezar. Proyecto: Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA. Fomento de la cultura de emprendimiento y empresarismo.

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Instituciones de apoyo financiero	Instituto de Fomento y Desarrollo Económico del Guaviare	ExpoGuaviare SENA. Fortalecimiento a microempresas exitosas.
Sector económico y productivo	Clúster de servicios turísticos Instituciones públicas Organizaciones económicas y sectoriales, gremios	Fortalecimiento del sector turismo, agrícola. Formalización de las pequeñas empresas y fortalecimiento de las asociaciones de pequeños productores. Promoción del ecoturismo
Otras organizaciones	Caja de Compensación Familiar del Amazonas Fundación Amazonas Empeñe Futuro Brokers Inndutainment Hilfswerk Austria	Proyectos: Selección Amazonas de liderazgo y emprendimiento.

Fuente: elaboración propia.

El ecosistema de emprendimiento de la región Oriente está conformado por las siguientes ciudades: Arauca, Puerto Carreño, Puerto Inírida, Villavicencio y Yopal (Innpulsa Colombia, 2016. p. 253), teniendo en cuenta que en Vichada y Guainía no tienen Cámara de Comercio propia, su economía es de subsistencia y se basa en la ganadería y explotación de recursos naturales (p. 269). A continuación, se presenta el ecosistema regional de emprendimiento de la región oriente:

Tabla 6.13. Ecosistema regional de emprendimiento Oriente

Categoría	Actores principales / programas	Estrategias / acciones
Plataforma regional de emprendimiento	Innpulsa Colombia Alcaldías y Cámaras de Comercio de las principales ciudades de la regional Gobernaciones de la regional Departamento para la Prosperidad Social	Programas: Plan Estratégico de Emprendimiento Regional (PEER), Progreso equitativo: Una sociedad competente, emprendedora y gestora, Yopal Emprendedor.
Instituciones de apoyo académico	Corporaciones Universitarias de la regional Fundaciones Universitarias de la regional Universidades de la regional Servicio Nacional de Aprendizaje (regionales)	Apoyo y acompañamiento de Fondo Empeñer. Proyecto: Jóvenes Rurales Emprendedores del SENA. Cátedra de Emprendimiento y Cátedra de la Investigación. Feria de emprendimiento, creatividad e innovación tecnológica Feria Sinergia Empresarial. Unidades de Emprendimiento.

Instituciones de apoyo financiero	Banco Agrario de Colombia Bancóldex Bandesa Instituto Financiero de Casanare	Apoyo en: Financiación de Fondo Emprender, soporte crediticio y financiación gubernamental.
Sector económico productivo	Clústeres Instituciones públicas Organizaciones económicas y sectoriales, gremios Ecopetrol Occidental de Colombia	Clúster de Oil&Gas. Conformación de clústeres en torno a la piña, café, plátano y cacao. Fortalecimiento del sector turismo y agrícola. Formalización de las pequeñas empresas y fortalecimiento de las asociaciones de pequeños productores. Promoción del ecoturismo.
Otras organizaciones	Fenalco Cajas de Compensación Familiar de la regional PNUD Agencia Colombiana para la Reintegración Fundaciones: Amanecer, El Alcaraván, Emprande Cultura IDEAR	Programas: Líder Global Startupper, MassChallenge.

Fuente: elaboración propia.

Instrumentos de financiamiento al emprendimiento

Colombia para el 2018 ocupó el puesto 43 en el ranking mundial de los países que presentan las mejores condiciones para el emprendimiento dinámico, ubicándose en la parte media baja de la tabla. Una de las características que tienen los países líderes es una oferta apropiada de financiamiento y redes de contacto, que son vitales para la implementación y desarrollo de los proyectos. A nivel latinoamericano, ocupó el quinto puesto y, como común denominador de la región, las principales condiciones desfavorables son el acceso al capital social y el financiamiento (Kantis, Federico e Ibarra, 2018).

Los emprendedores pueden optar por diversas rutas o caminos a la hora de financiar su emprendimiento, las cuales dependen de las características de este, así como de su modelo de negocio, del sector económico, del estado de maduración del mismo, entre otras variables; en las que el emprendedor puede escoger las estrategias o alternativas de financiación más convenientes, teniendo en cuenta sus expectativas, como se presenta a continuación en la figura 6.3:

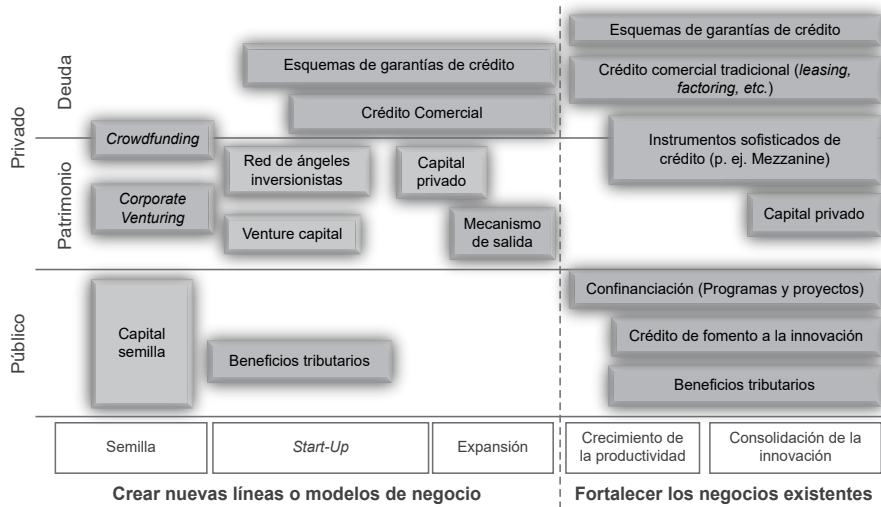


Figura 6.3. Estructura de financiamiento para el emprendimiento y la innovación en Colombia

Fuente: tomada de Innpulsa Colombia (2018, p. 7).

Capital semilla

En las etapas tempranas del ciclo de proceso emprendedor, denominadas para la GEM Colombia (2014) como el emprendedor potencial y naciente, es fundamental el financiamiento para que se pueda gestar el nuevo emprendimiento, el cual se puede dar principalmente por recursos propios, de familiares y amigos que, motivados por sus relaciones de confianza, apoyan a los emprendedores en su etapa inicial. Otras fuentes que se pueden tener, en esta parte de la cadena de financiamiento, corresponde a los bancos, inversionistas ángeles y fondos de cofinanciación públicos.

Para el Consejo Privado de Competitividad (2016), las empresas que están en etapas iniciales tienen alternativas de financiamiento limitadas, en este aspecto, Colombia se ubica en el noveno puesto (28.1 puntos sobre 100) con respecto a quince países de América Latina, superado ampliamente por países como Chile y Panamá. Los aspectos que se tuvieron en cuenta fueron: facilidad de acceso a *venture capital*, facilidad de acceso a crédito bancario y a el financiamiento emprendedor.

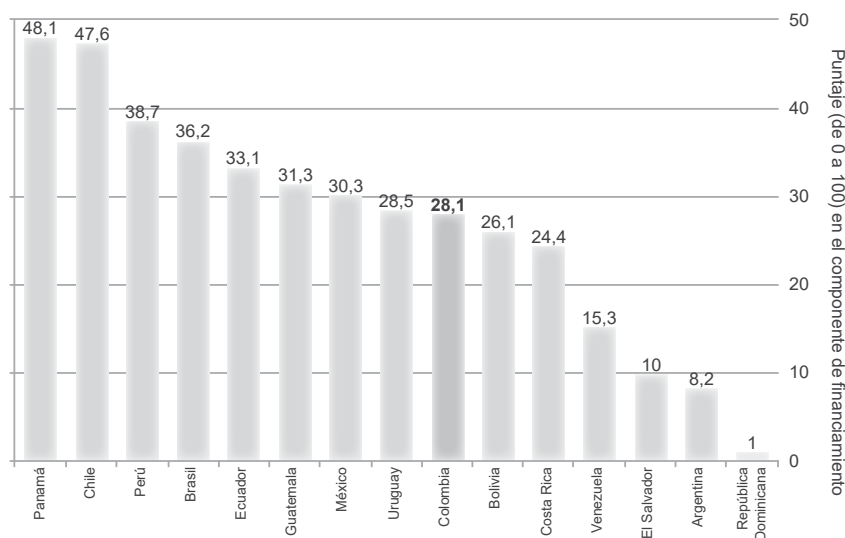


Figura 6.4. Mejores condiciones de financiamiento para empresas jóvenes

Fuente: adaptada de Consejo Privado de Competitividad (2016, p. 187).

Para la Asociación de Emprendedores de Colombia, el 70 % de las empresas nacientes se financian con fondos propios del emprendedor, un 7 % con capital semilla y el 13 % lo hacen a través de créditos. Según Bancolombia, “los emprendedores no buscan crédito porque desconocen cómo gestionar una deuda” (Bancolombia, 2018).

Fondo Emprender, quien es administrado por el SENA, es la principal fuente de capital semilla que proviene desde el sector público, desde su creación, ha asignado recursos por más de 242 000 millones de pesos, financiando a 3216 empresas y generando 11661 empleos. En 2018, se aprobaron recursos por 44 489 millones de pesos que apoyaron 448 iniciativas productivas de emprendedores (Fondo Emprender, 2019).

Para Innpulsa Colombia (2018), las empresas en etapa semilla y temprana les es más difícil comenzar, ya que “las fuentes de financiamiento son más escasas por su alto nivel de incertidumbre y riesgo” (p. 6). De igual manera, ha realizado seis convocatorias a distintos sectores aportando capital semilla, con una inversión de 45 600 millones de pesos en recursos no reembolsables entregados a 150 emprendimientos.

Inversionistas ángeles

Su origen se da en Broadway, hacia 1900, donde personas adineradas que les gustaba el teatro invertían en producciones de alto riesgo, los montos que invierten son significativos y son de vital importancia para el desarrollo económico (Núñez, 2014, citando a Mason, 2007).

Son inversionistas privados que, de manera individual, en su gran mayoría empresarios, gerentes o directivos de empresas, realizan aportaciones ya sea de capital, conocimientos en temas técnicos o redes de contactos para que se puedan poner en marcha emprendimientos que están en su etapa inicial, buscando obtener una utilidad a mediano plazo.

Los inversionistas ángeles se pueden clasificar de varias formas, a continuación, se presenta una clasificación la cual está relacionada con la experiencia en la industria, conocimiento del sector en el que se va a invertir y su grado de involucramiento (tabla 6.14).

Tabla 6.14. *Clasificación de los inversionistas ángeles*

Tipos de ángeles	Características
Guardianes	Inversionistas posicionados que asesoran y apoyan en la toma de decisiones a los emprendedores e invierten tiempo dentro de la empresa, van más allá de altos retornos económicos, generando relaciones estrechas con los empresarios, suelen hacer parte de la junta directiva.
Emprendedores profesionales	Tienen experiencia en emprendimientos, son seguidores, invierten por recomendación de otros ángeles que tienen mayor experiencia y conocen el sector. Buscan altas tasas de retorno y afianzar experiencia, no desempeñan un rol activo dentro del emprendimiento.
Operacionales	Por lo general, son inversores que ocuparon cargos ejecutivos en una empresa o sector, asumen posiciones muy activas en la junta directiva o en la empresa en temas operacionales.
Financieros	Inversionistas adinerados con poca experiencia en temas de emprendimiento o el sector, no buscan establecer relaciones estrechas con el emprendedor, buscan altas tasas de retorno de su inversión.

Fuente: elaboración propia a partir de UEsiglo21 (s.f).

Existen redes de inversionistas ángeles que buscan establecer nexos y puntos de encuentro entre los empresarios y los inversionistas, teniendo como objetivo participar en nuevos proyectos. Las redes funcionan estableciendo contacto entre la oferta a través de la captación, evaluación y validación de nuevos proyectos y la demanda de capital, con la identificación de los inversionistas que tengan la capacidad económica y estén dispuestos a asumir el riesgo. Los mecanismos de relación más usados son las presentaciones personales, foros de inversión, boletines personales y las presentaciones a través de plataformas tecnológicas, siendo estas últimas las más usadas en la actualidad.

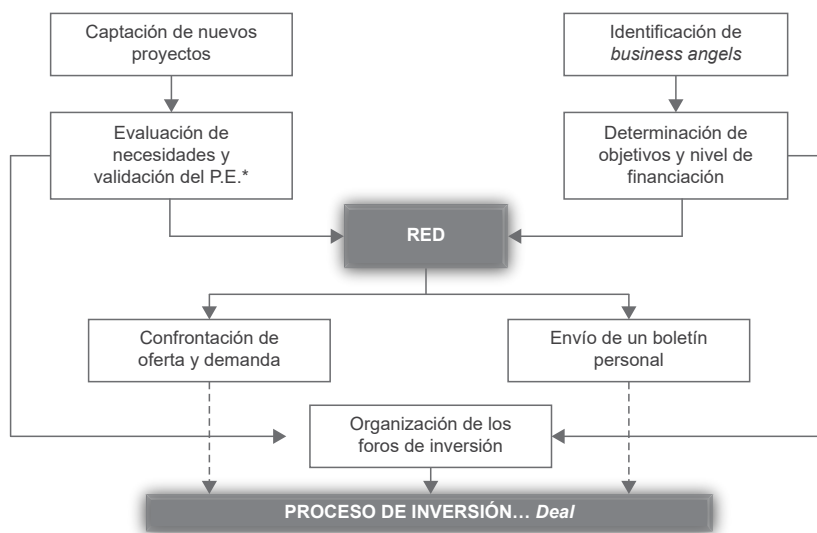


Figura 6.5. Esquema de funcionamiento de una red

* P.E.: Plan de empresa. Fuente: adaptada de Ipyme (2009).

Las redes de inversionistas ángeles se pueden clasificar de varias formas, principalmente, de acuerdo con los siguientes criterios: ámbito de actuación, forma jurídica y según sus promotores (tabla 6.15).

Tabla 6.15. Clasificación de las redes de inversionistas ángeles

Clasificación		Características
Ámbito de actuación	Nacionales	Actúan a nivel nacional.
	Regionales	Actúan en un territorio determinado.
	Locales	Actúan en redes regionales dentro de un espacio geográfico más reducido. Actúan como clubes de inversión.
	Sectoriales	Se concentran en proyectos de inversión de un sector concreto.
Forma jurídica	Sin ánimo de lucro	Pueden ser públicas o privadas teniendo en cuenta sus fines sociales.
	Sociedad mercantil	Objetivo principal es el lucro económico.
Según sus promotores		Entidades públicas, asociaciones empresariales, escuelas de negocios, agrupaciones individuales.

Fuente: elaboración propia a partir de Ipyme (2009).

En Colombia, la red de inversionistas ángeles es liderada por la Fundación Bavaria, que cuenta con fondos de BIDFomin, Innpulsa Colombia y Xcala, apoyo de la Fundación Bolívar – Davivienda y algunas universidades. Para el 2018, esta red tenía 2515 empresas registradas y una inversión de 12 143 millones de pesos (DNP, 2018 p. 18). En el 2017, según Innpulsa, los inversionistas ángeles invirtieron 29 424 millones de pesos en *startups* colombianas (Consejo Privado de Competitividad, 2018, pp. 322-323). Las cuatro redes que funcionan en la actualidad se presentan a continuación:

Tabla 6.16. *Redes de inversionistas ángeles en Colombia*

Red Nacional de Ángeles Inversionistas (Capitalia)
Red de Ángeles Inversionistas TIC (HubBog)
Red de Ángeles del CESA
Red de Ángeles Inversionistas de Bavaria

Fuente: elaboración propia a partir de Consejo Privado de Competitividad (2018).

Fondos de capital privado

Son un “vehículo de inversión administrado por un equipo profesional, cuyo objetivo principal es proveer un retorno de mediano o largo plazo a sus inversionistas a través de inversiones de capital en empresas que no cotizan en la bolsa de valores” (Colcapital, 2018, p. 28). Para los fondos, el capital emprendedor es capital de riesgo utilizado para fundear una empresa que, por lo general, está en la etapa de crecimiento temprano o acelerado (figura 6.6).

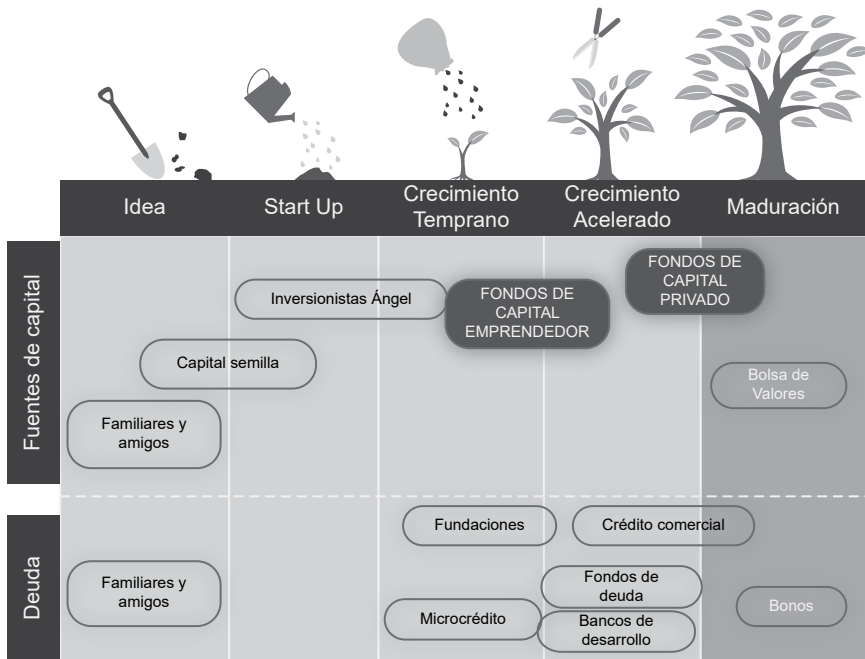


Figura 6.6. Mecanismos financiación de una empresa, según su etapa de desarrollo

Fuente: adaptada de Invest in Bogotá (2016).

En el 2017, del total de la composición de los fondos, el 11.6 % correspondía a capital emprendedor, con tiempo promedio de vida de ocho años para este tipo de fondo. De igual manera, los fondos en etapa de levantamiento de capital, para ese año, el monto objetivo a levantar eran de USD 3 406.2 millones, de los cuales el 9.1 % corresponden a capital emprendedor, a través de los 22 fondos en etapa de levantamiento de capitales existentes para el 2017. En cuanto a los fondos en proceso de estructuración, el 20 % es para capital emprendedor (Colcapital y EY Colombia, 2017, pp. 42-46).

Crowdfunding

Al traducir este término del inglés, se traduce como financiación colectiva o micromecenazgo. Para Benito y Maldonado (2015) “es la obtención de recursos a través de pequeños inversores, públicos o privados, lo que permite reunir el capital necesario para un determinado proyecto reduciendo al máximo el riesgo, por ser pequeñas las cantidades que invierten los diferentes interesados” (p. 69). Otra definición es la que aporta la Asociación Española de Crowdfunding (*Spain Crowd Funding-scf*), quien indica que “es un sistema de cooperación que permite a cualquier persona creadora de proyectos, reunir una suma de dinero entre muchas personas para apoyar una determinada iniciativa” (p. 1).

Actualmente hay varios tipos de *crowdfunding*, los cuales están relacionados con la naturaleza del intercambio:

Tabla 6.17. *Tipos de crowdfunding*

Tipos	Recompensa	Donación	Inversión	Préstamo
Contraprestación	Producto	Satisfacción	Una acción o participación de la empresa o compromisos sobre beneficios	El préstamo más un % del tipo de interés sobre el préstamo
Financiador/a	Mecenas	Donante	Inversor	Prestamista
Otra denominación del tipo de crowdfunding	Reward-based crowdfunding	Donation-based crowdfunding	Equity crowdfunding	Crowdlending

Fuente: Elaboración propia adaptada de Asociación Española de Crowdfunding, (s.f)

En Colombia fue reglamentado el *crowdfunding* a través del Decreto 1357 del 31 de julio 2018, en el cual se regula la actividad de financiación colaborativa a través de la emisión de valores, en el que se pueden financiar proyectos productivos hasta por 10000 SMMLV si estos recursos provienen de aportantes calificados y hasta 3000 SMMLV si los recursos provienen de aportantes no calificados. De igual manera, con este decreto se establecen las modalidades y entidades autorizadas para *crowdfunding* financiero, pero no se regula el *crowdfunding* por donación o recompensa (Presidencia de la República de Colombia, 2018).

El uso del internet ha llevado a la creación de plataformas tecnológicas de índole financiero, que han generado todo un ecosistema *fintech*¹, donde Colombia ocupa el tercer lugar en la región con 180 *startups*, dentro de las cuales siete corresponden a *crowdfunding*, equivalente al 4 % del total (Finnovista, 2019).

1 Fintech es un anglicanismo que resulta de la suma de las palabras inglesas *financiamiento* y *tecnología*, que traducido al español significa tecnología financiera. El *fintech* busca agilizar las operaciones financieras de las personas y empresas a través del uso de la tecnología con aplicaciones, productos y servicios financieros innovadores puestos a disposición del público en internet (Fernández, s.f.).

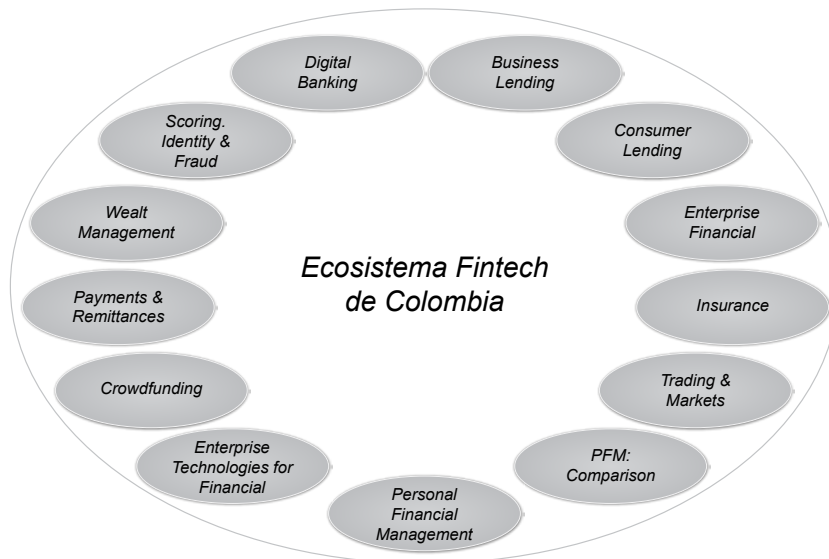


Figura 6.7. Ecosistema Fintech de Colombia

Fuente: elaboración propia a partir de Finnovista (2019).

Fondos de cooperación internacional

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia y adoptando el concepto adoptado por APC Colombia, la cooperación internacional es

la acción conjunta realizada para apoyar el desarrollo económico y social de un país mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, experiencias o recursos por parte de países con igual o mayor nivel de desarrollo, organismos multilaterales, organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil. (ANDI, 2016, p. 9)

Con el paso del tiempo el sector privado ha ganado terreno en lo referente a la cooperación internacional, debido a la relación gana-gana entre las empresas y los cooperantes, que permite aportar recursos financieros y humanos, teniendo en cuenta las fortalezas de cada una de las partes interesadas, en el que el sector privado puede actuar como cooperante o receptor, además, la relación y todos los elementos que fluyen durante esta pueden ser aplicados a través del ciclo del proceso emprendedor.

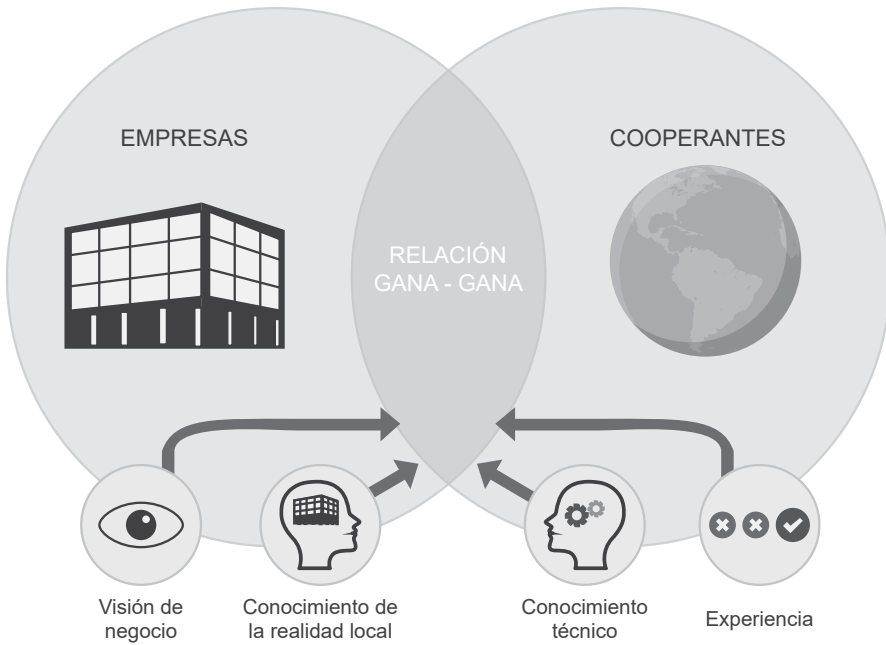


Figura 6.8. Relación sector privado - cooperantes

Fuente: tomada de ANDI (2016, p. 10).

Actualmente, hay varios tipos de cooperación internacional, en los cuales intervienen los sectores no oficiales (privado y social), en el que los emprendedores pueden acceder a las convocatorias que sean afines a su proyecto, en la tabla 6.18, se presenta los tipos de cooperación.

Tabla 6.18. Tipos de cooperación internacional

Tipo de Cooperación	¿Para qué es?	¿Qué recursos involucra?
Técnica	Transferir conocimiento técnico, habilidades, experiencias y tecnología.	Humano, tecnología, información, conocimiento, habilidades.
Financiera reembolsable	Financiar proyectos según las líneas de acción priorizadas por los actores.	Recursos financieros otorgados a través de créditos blandos o acuerdos de pago favorables al receptor. Créditos de libre inversión.
Financiera no reembolsable	Financiar proyectos según las líneas de acción priorizadas por los actores.	Donación de dinero o Subvenciones.
Ayuda humanitaria	Solventar los efectos de crisis humanitarias como guerras y desastres naturales.	Financieros y en especie que se entregan de manera inmediata.

Tipo de Cooperación	¿Para qué es?	¿Qué recursos involucra?
Asistencia alimentaria	Potenciar el autoabastecimiento y garantizar la seguridad alimentaria de la comunidad objetivo.	Aportes de productos alimentarios, cultivables o terminados.
Cooperación cultural	Formar personal técnico, investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en el área cultural del receptor.	Equipos, donaciones de material, capacitaciones, intercambios y becas.

Fuente: tomada de ANDI, (2016, p. 13).

A continuación, en la tabla 6.19, se presentan algunas fuentes y fondos de cooperación internacional que funcionan en la actualidad:

Tabla 6.19. Fondos de Cooperación Internacional

Fondo	Característica
ONUDI	Agencia especializada de las Naciones Unidas para promover y acelerar el desarrollo industrial sostenible e inclusivo en países en desarrollo y economías en transición.
SIPPO	Apoya las pequeñas y medianas empresas de los mercados emergentes y en transición para acceder al mercado suizo y de los países europeos.
USAID	Temáticas de interés: agua y saneamiento, seguridad alimentaria, derechos civiles para poblaciones específicas, salud primaria y ambulatoria, derechos Humanos, seguridad y paz (conflicto).
Agencia Francesa de Desarrollo	Banco público y solidario, comprometido con los proyectos que mejoran concretamente la calidad de vida de las poblaciones en los países en desarrollo, emergentes.
Unión Europea - Adelco	Apoya la ejecución de proyectos de desarrollo productivo seleccionados por la Red de Agencias de Desarrollo Local - Adelco.
Cooperación Clúster Alemania - COA2	Cofinancia algunos proyectos que permitan el fortalecimiento de capacidades y transferencia de conocimiento en empresas u organizaciones de desarrollo empresarial, en innovación, ciencia y tecnología.
BID - Fondo de Multidonantes en Beneficio de los Mercados de Bajos Ingresos	Busca movilizar recursos, tanto financieros como no financieros, que puedan ser utilizados para garantizar el éxito de proyectos de negocios innovadores. El BID puede actuar como una incubadora de emprendimientos piloto y ofrecer asistencia técnica en todas las fases del desarrollo del proyecto.
BID - Fondo Multilateral de Inversiones (Fomin)	El BID es la principal fuente de financiamiento y pericia multilateral para el desarrollo económico, social e institucional sostenible de América Latina y el Caribe.
BID - Fondo para la Economía del Conocimiento (KEF)	El Fondo apoya proyectos claramente enfocados al propósito general de desarrollar capacidades científicas, tecnológicas e innovadoras.

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

Actualmente, en Colombia existe un marco normativo que apoya el emprendimiento, ya que juega un papel importante en la aplicación de las políticas públicas relacionadas con la innovación y el mejoramiento de la relación beneficio-costos, para las empresas que están en proceso de formalización o las que tienen potencial de crecimiento.

Los emprendimientos en Colombia están enmarcados en las categorías de subsistencia y tradicional, lo cual hace que estos se enfoquen en el sector de consumo, donde las nuevas empresas, para el 2017, representaban el 66% que hacían parte de este sector (Gómez-Núñez *et al.*, 2018, pp. 29-31), relacionados con bajos niveles de innovación, además de esto, también se debe tener en cuenta que los productos que se comercializan son similares y no se utilizan tecnologías de punta para sus procesos.

Los ecosistemas de emprendimiento en Colombia están divididos en seis nodos regionales y uno para Bogotá, en cada nodo participan instituciones públicas de orden nacional, departamental y municipal, y están enmarcados en los Planes de Desarrollo como elementos clave de sus economías; pero dependen de que se den las condiciones políticas para que se puedan desarrollar satisfactoriamente los programas o proyectos previstos.

Existen diferentes niveles de avance o maduración de los ecosistemas de emprendimiento regionales existentes, los cuales están ligados a la adopción y aplicación de políticas públicas por parte de las gobernaciones y alcaldías municipales. Asimismo, estas deben jugar un papel más dinámico apoyando el fomento de la cultura emprendedora, las capacidades de los emprendedores, el acceso al crédito y ejerciendo un rol de conexión entre los emprendedores y los sectores empresariales.

El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), a través del Fondo Emprender, e Innpulsa Colombia, desde su creación en el 2012, han ejercido el papel de eje articulador del ecosistema de emprendimiento nacional y hacen presencia en todos los ecosistemas regionales, apoyando el emprendimiento, la innovación y la productividad de estos, así como, identificando e interpretando el potencial económico de las regiones y sus particularidades con el fin de fortalecer a los actores regionales.

Se tiene una gran participación de las instituciones de apoyo académico en todos los ecosistemas regionales a través de cátedras y cursos de emprendimiento e investigación,

unidades o centros de emprendimiento generados por las facultades y espacios académicos como ferias, concursos, semana del emprendimiento, entre otros.

En las primeras etapas de los emprendimientos, la financiación es fundamental y, generalmente, se está dando a través de la utilización de recursos propios de los emprendedores, uso de tarjetas de crédito, préstamos personales, de familiares y amigos o prestamistas informales, para que se pueda dar inicio al negocio. De igual manera, para un 13 % de los emprendimientos en esta primera etapa, la financiación se realiza a través de créditos (Bancolombia, 2018), este bajo porcentaje es atribuible a que, por desconocimiento de cómo gestionar una deuda, los emprendedores no buscan un crédito con el sector bancario.

Otra opción que las empresas, en etapa temprana o *start-up*, pueden acceder a capital semilla proveniente del sector público, es a través de Fondo Emprender o Innpulsa Colombia, para esto debe presentarse a las convocatorias establecidas por estas dos instituciones que apoyan iniciativas productivas de emprendedores.

Los inversionistas ángeles son otra alternativa que los emprendedores tienen para que su emprendimiento se pueda poner en marcha por medio de aportaciones de capital, para el crecimiento y maduración de la empresa; asimismo, otra alternativa al aporte de capital es a través de asesoría, experiencia en el sector o redes de contacto que buscan obtener utilidades a mediano plazo o involucrarse dentro de la empresa.

Los fondos de capital privado, en la actualidad, están enfocados en el crecimiento de las medianas empresas, dejando en un segundo plano el capital semilla, lo cual se convierte en un reto para los nuevos fondos que se generen en el país, ya que implica niveles de riesgos altos, pero, de igual manera, más rentabilidad para los inversionistas.

Con el auge del Internet, se han creado muchas plataformas tecnológicas de índole financiero, generando todo un ecosistema *fintech*, cambiando la forma de realizar transferencias, pagos y remesas, préstamos, seguros, gestión de finanzas empresariales y personales, e incluso, negociación de activos de las empresas y usuarios en general.

El *crowdfunding* es una alternativa de financiación que permite a los emprendedores utilizar una fuente diferente a la tradicional de los sistemas bancarios, que, en muchas ocasiones, es casi inaccesible para los emprendimientos que están en etapas tempranas. Una gran ventaja que tiene el *crowdfunding* es que los proyectos pueden ser financiados de manera colectiva, entre muchas personas interesadas en apoyar o invertir en la iniciativa propuesta por el emprendedor.

En términos generales, el tipo de financiamiento que necesita un emprendimiento está relacionado con las características y necesidades específicas del mismo, así como del sector económico al que pertenece, el estado de maduración, entre otros factores, que lo lleve a seleccionar la mejor alternativa de financiación.

Referencias

- ANDI. (2016). *Lineamientos de cooperación internacional para el sector privado*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia-ANDI, Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia-APC. Recuperado de https://www.apccolombia.gov.co/sites/default/files/archivos_usuario/publicaciones/guia-cooperacion-20sep-flipboard.pdf
- Amorós, J. E. (2011) El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (46), 1-15. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71617238002.pdf>
- Arenal Cabello, A., Armuña González, C., Ramos Villaverde, S., y Feijóo González, C. (2018). Ecosistemas emprendedores y startups, el nuevo protagonismo de las pequeñas organizaciones. *Revista Economía Industrial*, (407), 85-94. Recuperado de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/407/ARENAL,%20ARMUÑA,%20RAMOS%20Y%20FEIJOO.pdf>
- Asociación Española de Crowdfundin. (s.f). *Información básica sobre el crowdfunding*. Spain CrowdFunding-scf. Recuperado de http://spaincrowdfunding.org/wa_files/informacio_CC_81n-ba_CC_81sica1.pdf
- Bancolombia. (29 de noviembre de 2018). Capital semilla para emprendedores. *Negocios pyme*. Recuperado de: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/emprendimiento/capital-semilla-para-emprendedores>
- Benito, H., y Maldonado, D. (2015). La financiación colectiva y su papel en el mundo de la empresa. *Análisis Financiero*, (129), 68-78. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/290430933_LA_FINANCIACION_COLECTIVA_Y_SU_PAPEL_EN_EL_MUNDO_DE_LA_EMPRESA_-_THE_CROWDFUNDING_AND_ITS_ROLE_IN_THE_BUSINESS_WORLD
- Colcapital y EY Colombia. (2017). *Fortaleciendo la economía colombiana. Evolución y análisis de la industria de fondos de capital privado*. Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado-ColCapital y EY Building a Better Working World. Recuperado de <https://colcapital.org/wp-content/uploads/2018/09/Estudio-Industria-de-Fondos-de-Capital-Privado-2017-ilovepdf-compressed-1.pdf>
- Colcapital. (2018). *Anuario 2018*. Asociación Colombiana de Fondos de Capital Privado. Recuperado de <https://colcapital.org/wp-content/uploads/2018/09/Anuario-ColCapital-2018.pdf>

- Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Red de Cámaras de Comercio. Recuperado de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%Do%Bolisis_Economico_N_14.pdf
- Congreso de Colombia. (1996). 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. *Diario Oficial No. 42951*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0344_1996.html
- Congreso de Colombia. (1999). Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. *Diario Oficial No. 44078*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Congreso de Colombia. (2002). Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. *Diario Oficial No. 45046*. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6778>
- Congreso de Colombia. (2004). Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. *Diario oficial No. 45628*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Congreso de Colombia. (2006). Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento. *Diario Oficial No. 46164*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html
- Congreso de Colombia. (2008). Ley 1258 de 2008. Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. *Diario Oficial No. 47194*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Congreso de Colombia. (2009). Ley 1286 de 2009. Por la cual se modifica la Ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en Departamento Administrativo, se fortalece el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 47421*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1286_2009.html
- Congreso de Colombia. (2010). Ley 1429 de 2010. Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. *Diario Oficial No. 47937*. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1429_2010.html
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (16 de mayo de 2006). *Conpes 3424. La banca de las oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social*. Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de http://bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2017-03/conpes_3424_banca_oportunidades.pdf

- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (16 de agosto de 2006). *Conpes 3439. Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/Documents/Conpes-3439-2006.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (13 de agosto de 2007). *Conpes 3484. Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (23 de junio de 2008). *Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad*. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/getattachment/9ead52fd-f432-4175-b42a-484ea0662194/2008CN3527.aspx>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (14 de julio de 2008). *Conpes 3533. Bases de un plan de acción para la adecuación del sistema de propiedad intelectual a la competitividad y productividad nacional 2008-2010*. Recuperado de <https://www.ica.gov.co/getattachment/a1be26c2-af09-4635-b885-c3fcea7291e4/2008cp3533.aspx>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (8 de agosto de 2016). *Conpes 3866. Política nacional de desarrollo productivo*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3866.pdf>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (8 de enero de 2019).. *Conpes 3956. Política de formalización empresarial*. Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3956.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2015-2016. Financiación para el emprendimiento en etapa temprana*. Recuperado de <https://compite.com.co/wp-content/uploads/2016/06/2015Financiero.pdf>
- Consejo Privado de Competitividad. (2018). *Informe Nacional de Competitividad 2018-2019*. Recuperado de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2018/10/CPC_INC_2018-2019_Web.pdf
- Departamento Nacional de Planeación-DNP. (2018). *Estudio sobre Bioeconomía. Como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia, fase II*. Medellín: Universidad EAFIT, Biointropic y Silo. Recuperado de https://www.dnp.gov.co/Creimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%202/ANEXO%207_An%C3%A1lisis%20instrumentos%20financieros.pdf
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa-Ipyme. (2009). *Los Businnes Angels, innovando en la cultura de financiación de las empresas*. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Gobierno de España. Recuperado de http://www.ipyme.org/publicaciones/busines-angels_culturafinanciacion.pdf

- Escandón-Barbosa, D., Arias, A., Medina, L., Gómez, L., Varela, R., Martínez, P., ... Parra, L. (2016). *Reporte GEM Colombia 2015/2016*. Cali, Colombia: Ediciones Sello Javeriano. Recuperado de <http://gemcolombia.org/wp-content/uploads/GEM-Colombia-20165.compressed3.pdf>
- Fernández, H. (s.f.). Tecnología financiera: ¿Qué es Fintech y cómo está revolucionando el sistema financiero? *Economiatic.com*. Recuperado de <https://economiatic.com/fintech/>
- Finnovista.com. (14 de marzo de 2019). *El ecosistema Fintech de Colombia consolida su estado de madurez y su posición como el tercer mayor ecosistema Fintech de la región*. Recuperado de https://www.finnovista.com/fintech_radar_colombia_2019/
- Fondo Emprender. (2019). *Este viernes se realiza jornada nacional de empleo y emprendimiento para la mujer*. Recuperado de <http://www.fondoemprender.com/Lists/Noticias/DispForm.aspx?ID=340&Source=http%3A%2F%2Fwww%2Efondoeemprender%2Ecom%2FLists%2FNoticias%2FAllItems%2Easpx%23InplviewHashc132b051%2Dc561%2D489a%2D84b9%2D24a8dfbdf55d%3D&ContentTypeId=0x010400371A6740FB8AFA-43B2EB9D3BEDA291B3>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia. (2014). *GEM Colombia 2014*. Pontificia Universidad Javeriana, Universidad ICESI, Universidad de los Andes y Universidad del Norte. Recuperado de https://www.cec.ar.edu.co/documentos/centro_de_emprendimiento/GEM-Colombia%202014.pdf
- Gómez-Núñez, L., López-Gómez, S., Hernández, N., Galvis-Maldonado, M., Varela, R., Moreno, J., ... Martínez, P. (2018). *GEM Colombia. Estudio de la actividad empresarial en 2017*. Barraquilla, Colombia: Editorial Universidad del Norte. Recuperado de <https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report>
- Il Sung Park, S. y Duarte Masi, S. (2015) El perfil del emprendedor y los estudios relacionados a los emprendedores Iberoamericanos. *Revista Internacional de Investigación de Ciencias Sociales*, 11(2), 291-314. Recuperado de <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/riics/article/view/271/239>
- InvestInBogotá. (2016). *Actualidad del entorno de negocios Fondos de capital privado*. No. 8. Recuperado de: <https://es.investinbogota.org/sites/default/files/2018-03/boletin%20no%208%20fondos%20de%20capital%20privado.pdf>
- Innpulsa Colombia. (2016). *Mapeo ecosistemas regionales de emprendimiento en Colombia*. Recuperado de https://innpulsacolombia.com/sites/default/files/2.2_mapeo_e_infografia.pdf
- Innpulsa Colombia. (2018). *Convocatoria para entregar recursos de cofinanciación a empresas en etapa temprana de la industria naranja*. Recuperado de https://www.innovamos.gov.co/sites/default/content/files/000008/387_terminos_de_referencia_parte_i_capital_naranja_publicados_final_.pdf
- Ilsenberg, D. (2010). The big idea: How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>

- Kantis, H. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.989.7115&rep=rep1&type=pdf>
- Kantis, H., Federico, J., e Ibarra, S. (2018). *Condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico: las brechas abiertas de América Latina: ¿convergencia o divergencia?* Universidad Nacional de General Sarmiento, Prodem, Global Entrepreneurship Network. Recuperado de <https://asep.pe/wp-content/uploads/2019/06/Condiciones-sist%C3%A9micas-para-el-emprendimiento-din%C3%A1mico-PRODEM-2018.pdf>
- López Agudelo, Z. (2016). *Los ecosistemas de emprendimiento como parte de la estrategia de desarrollo de una región*. (Tesis maestría, Universidad EAFIT, Medellín). Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11496/ZairaMei-ling_LopezAgudelo_2016.pdf?sequence=2
- Mason, C., y Brown, R., (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. OECD. Recuperado de: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>
- Moore, J. F., (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition>
- Núñez, M. (2014). Inversores Ángeles: una revisión sobre lo hecho y una propuesta para continuar. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 6,16-25. Recuperado de <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2014/11/RSOC006-02-Inversores-Angeles-NU%C3%91EZ.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (2009). Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el fomento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones. *Diario Oficial No. 47311*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=35834>
- Presidencia de la República de Colombia. (2010). *Decreto 2555 de 2010. Por el cual se recoge y reexpiden las normas en materia del sector financiero, asegurador y del mercado de valores y se dictan otras disposiciones*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=40032>
- Presidencia de la República de Colombia. (2018). Decreto 1357 de 2018. Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de financiación colaborativa. *Diario Oficial No. 50671*. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201357%20DEL%2031%20DE%20JULIO%20DE%202018.pdf>
- Real Academia Española-RAE. (s.f.). *Definición de ecosistema*. Recuperado de: <https://dej.rae.es/lema/ecosistema>
- Red Nacional de Emprendimiento de República Dominicana. (s.f). *Estrategia nacional de emprendimiento de República Dominicana*. Recuperado de <https://www.sica.int/download/?102966>

- Spigel, B. (2015). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 1-24. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/279179426_The_Relational_Organization_of_Entrepreneurial_Ecosystems
- Stam, E., y Spigel, B. (2016). Entrepreneurial ecosystems. *Discussion Paper Series 16-13*. Utrecht School of Economics, Utrecht University. Recuperado de <https://www.uu.nl/en/file/55729/download?token=EokCIUiR>
- UESiglo21. (s.f). *Ángeles Inversores. Alternativa financiera para emprendimientos*. Recuperado de https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/10948/TFG-_Business_Angels.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Universidad EAN y Alcaldía de Bogotá. (2018). *Informe GEM Bogotá - 2018. Estudio de la actividad emprendedora y empresarial de la ciudad*. Recuperado de: http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/files_articles/gem_bogota_2018_preliminar.pdf

La gestión y apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales

Management and support in the new lines of business projects
Camilo Jose Peña Lapeira

Resumen

Las nuevas tendencias del mercado y las nuevas formas de hacer negocios han propiciado un escenario de cambio para las compañías que emergen en medio de estos nuevos contextos empresariales. Las empresas deben estar, entonces, abiertas al cambio constante en los aspectos neurálgicos de su funcionamiento como el replanteamiento de su modelo de negocio, el cambio en su estrategia comercial, administrativa, financiera y la tendencia de uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información TIC. Esto con miras a poder lograr un mejor posicionamiento de la marca o servicio, que le permita no solo mejorar su condición financiera, sino, también, fortalecer su emprendimiento desde el uso y explotación de su innovación. Ante esto, se encuentran al servicio de los emprendedores un sinnúmero de entidades, empresas, asociaciones, entre otros, pertenecientes tanto al sector público como al privado, capaces no solo de brindar apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales, sino que, también pueden lograr que un emprendimiento se convierta en exitoso; todo esto desde su asesoramiento, patrocinio, capacitación y experiencia. Industrias emergentes como la creativa y cultural tienen entonces una oportunidad de continuar posicionándose en el mercado gracias a estas ayudas que se ofrecen hoy en día.

Palabras clave: aceleradora de emprendimiento, coworking, economía naranja, incubadora, industria creativa.

Abstract

Newmarket trends and new ways of doing business have led to a scenario of change for companies that emerge amid these new business contexts. Companies must then be open to constant change in neuralgic aspects of their operation such as the rethinking of their business model, change in their commercial, administrative, financial strategy

and the trend of use of the new technologies of communication and information ict. This in order to achieve a better positioning of the brand or service that allows it to not only improve its financial condition but also strengthen its entrepreneurship from the use and exploitation of its innovation. Given this, a number of entities, companies, associations, among others, belonging to both the public and private sectors, cannot only provide support in the new lines of business projects but can also achieve that entrepreneurship becomes successful; all this from your advice, sponsorship, training, and experience. Emerging industries such as creative and cultural then have an opportunity to continue positioning in the market thanks to these aids that are offered today.

Keywords: coworking, creative industry, entrepreneurship accelerator, incubator, orange economy.,

Perfil del autor /Author's profile

Camilo José Peña-Lapeira

Maestrante en Educación de la Universidad de Baja California, especialista en Gerencia de Proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, ingeniero en electrónica de la Universidad del Cauca, ingeniero de sistemas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD. Docente líder de investigación de los programas de las Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Vicerrectoría Regional Bogotá Sur.

¿Cómo citar este artículo? / How to cite this chapter?

Apa

Peña Lapeira, C. (2020). La gestión y apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales. En C. Peña-Lapeira (comp.), *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes* (pp. 205-236). Bogotá: Ediciones UNIMINUTO.

Chicago

Peña Lapeira, Camilo José. "La gestión y apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales", en *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*, compilado por Camilo Peña-Lapeira, 205-236. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020.

MLA

Peña Lapeira, Camilo José. "La gestión y apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales". *Modelos empresariales para la gestión organizacional y financiera en las mipymes*. Comp. Camilo Peña Lapeira. Bogotá: Ediciones UNIMINUTO, 2020, 205-236. Impreso.

La gestión y apoyo en las nuevas líneas de proyectos empresariales

Camilo José Peña Lapeira

Introducción

En el mundo contemporáneo, se evidencia una gran preocupación por parte de los estados por tratar de reactivar la economía local y regional, luego de diferentes periodos de crisis económica vividas en la década de 1990 del siglo anterior, así como de la más reciente vivida al inicio del siglo XXI, en especial, después del 2010 que impactó fuertes las economías en regiones como Europa, Centroamérica y parte de Suramérica, en suma, con los fuertes movimientos migratorios que en gran medida han obligado al retorno de quienes, tratando de tener un mejor presente económico, migraron inicialmente como mano de obra calificada para satisfacer las necesidades de las empresas en esas regiones, pero que hoy en día regresaron.

El crecimiento económico y su reactivación depende en gran medida de cómo se propicie y fortalezcan los procesos empresariales, que son el principal motor de la economía. Existen, en la actualidad, varios mecanismos que pueden favorecer la creación de empresas, estos van desde su acompañamiento en fases previas de formulación y consolidación de la idea de negocio, hasta fases posteriores de la etapa productiva como la puesta en marcha de su modelo de trabajo, la adopción de un modelo administrativo, la consecución de recursos, el asesoramiento legal, financiero, tecnológico y la capacitación en política y planes de *marketing* que permitan sobrevivir a esos primeros años de funcionamiento.

Ante la necesidad de superar la crisis han venido surgiendo nuevos modelos de negocios junto con nuevas estrategias que están encaminadas, principalmente, a posicionar en el mercado productos y servicios, cuya principal característica es su alto valor en innovación y su alto potencial de llegar a los clientes satisfaciendo sus necesidades; al tiempo que, tienen un valor agregado que puede ser explotado, lo que hace que estas propuestas disten mucho de modelos de negocios y estrategias convencionales, y que, a su vez, también pretenden revolucionar el mercado con la forma de hacer negocios.

Estas nuevas estrategias pueden provenir tanto de sectores oficiales como de sectores privados, dentro de las que se destacan las incubadoras de emprendimiento, las aceleradoras, las asociaciones de emprendimiento como las cooperativas, los *coworking*, los nuevos espacios de trabajo, al igual que, también las nuevas opciones que se tienen para iniciar negocios

como es el hecho del impulso a la industria creativa y cultural (economía naranja), impulsada principalmente por leyes y entidades que acompañan el proceso.

Las universidades también han venido tomando parte en el proceso de reactivación económica, realizando aportes a diferentes campos como la mediación en los procesos de innovación, investigación y aportando capital intelectual en pro del mejoramiento de los diferentes procesos productivos.

Las incubadoras de emprendimiento

Una incubadora es una estructura organizativa u organización que busca acelerar el crecimiento de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales. Estas también buscan asegurar el éxito apoyando dichas iniciativas durante las primeras etapas de constitución de la empresa, trabajando por poder aumentar el porcentaje de supervivencia de las empresas en sus inicios, que es la etapa donde la gran mayoría de emprendimientos fracasa. Para que esto sea posible, se deben brindar servicios de asesoría en diferentes áreas, tales como: consultoría en planes de negocio, capacitaciones en formación de empresa, propiedad intelectual, comercialización y mercadeo, ubicación estratégica y espacios físicos, capitalización, *coaching*, *networking* y comercio electrónico, entre otros aspectos vitales para esos primeros momentos de existencia de las empresas.

Las incubadoras surgen en la década de 1970 en los Estados Unidos con la creación de los primeros programas formales de incubación, por parte de la Economic Development Administration (EDA) y la National Science Foundation (NSF), estos nacen como parte de los programas que buscaban impulsar la ciencia, el conocimiento, la innovación y el emprendimiento con el propósito de fortalecer los procesos de investigación. Su aparición en América Latina se da al comienzo del decenio de 1980, como una estrategia para propiciar la vinculación de las universidades con el sector productivo, para poder fortalecer las capacidades del talento emprendedor que surgía de estas y así aportar al crecimiento económico de la región.

Desde entonces, tal como lo afirma Gómez (2002), Chirinos, Meriño, Martínez y Pérez (2018), han sido utilizadas como una herramienta de desarrollo económico, tanto en países desarrollados como los que se encuentran en vía de desarrollo, acompañadas de un proceso de formación en el que se desarrolle, mediante la creatividad, el trabajo en equipo, la solución de problemas por parte de las personas. Aunque no se conocen cifras exactas, se estima que en el mundo existen aproximadamente unas 4000 incubadoras clasificadas en mixtas, manufacturas, tecnológicas, de servicio y microempresariales, de las cuales se puede decir que es una cifra baja, teniendo en cuenta la gran cantidad de mipymes que se crean a diario en los países y, asimismo, la gran cantidad que desaparecen en corto tiempo, sin tener siquiera la oportunidad de que sus necesidades más básicas, para poder seguir subsistiendo, hayan sido atendidas por una figura o estructura similar a la de las incubadoras.

Para Guerra, Hernández y Triviño (2015), las incubadoras de empresas “surgen y evolucionan en el mundo y específicamente en América Latina, como solución al problema del divorcio que se produce entre las ideas emprendedoras y los recursos necesarios para ponerlas en marcha” (p. 111). Estas, también son consideradas como una de las vías para sacar a flote el emprendimiento que surge de las universidades, caracterizado, principalmente, por el hecho de que, a pesar de tener muy buenas ideas y aportes sobre todo en la parte de innovación, la falta de recursos y apoyo termina por sepultar estas iniciativas. Por lo que entonces, su aparición puede ser un factor que permita fortalecer el proceso que llevan los docentes con sus estudiantes en el centro educativo y las actividades de investigación, al tiempo que, también, permite incentivar el crecimiento empresarial, la generación de nuevos empleos, el aumento del ingreso a la economía local y favorecer el desarrollo económico (Guerra *et al.*, 2015).

Las incubadoras son espacios que pueden albergar, casi que, a cualquier tipo de empresa o de cualquier sector de la economía, tal como empresas culturales y artísticas, de servicios, de tecnología, de capacitación, científicas, editoriales, comerciales, de consumo; ya sean que funcionen en un espacio físico definido o en el mundo digital e internet.

La gran mayoría de estas incubadoras trabaja en asocio o en alianza con otras entidades, especialmente, del sector financiero y bancario, con miras a poder garantizar recursos para la financiación de las ideas de negocio. Por lo general, estos recursos son entregados mediante convocatorias, concursos o la presentación de propuestas, que son evaluadas para verificar si cumplen con los requisitos de financiación o su viabilidad.

Los procesos de incubación, propiamente dichos, suelen tener una fase previa y una fase posterior, como se puede apreciar en la figura 7.1, en dónde, según la etapa, reciben un tipo de asesoría y asistencia diferente, al igual que los procesos suelen ser adaptados según el tipo de negocio y la evolución que estos tengan en el mercado.

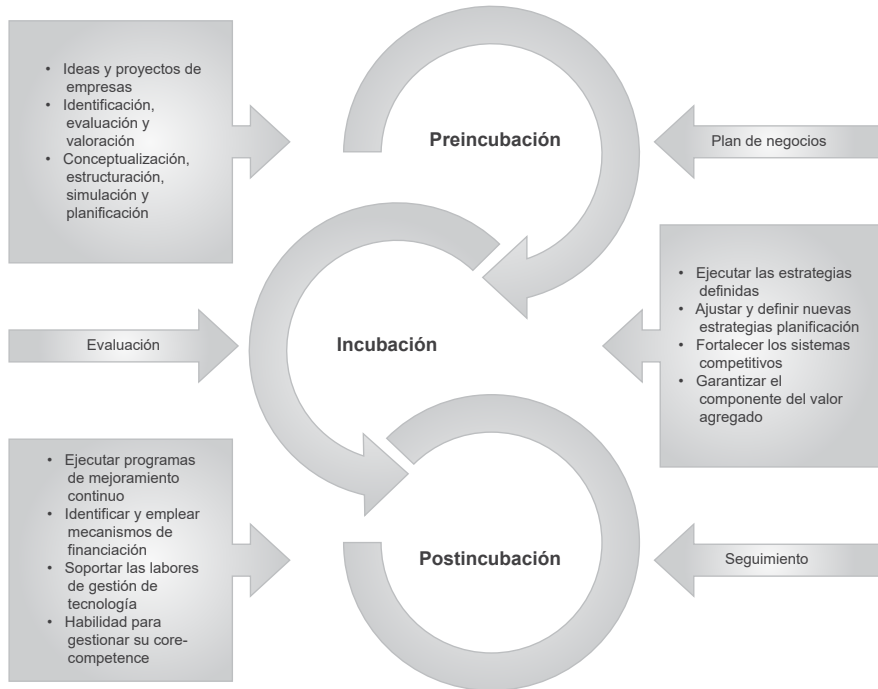


Figura 7.1. Etapas del proceso de incubación empresarial

Fuente: elaboración propia.

La etapa de preincubación es en donde se hace todo el proceso de planeación del negocio, en esta etapa se incluye la realización del plan de negocio, la planeación estratégica, el plan de *marketing*, las acciones a seguir en determinado momento, asimismo, se fija el público objetivo y se estructura en sí la idea central del negocio, junto con el modelo de negocio a seguir. Se puede decir que es la etapa en la que el negocio es plasmado y se le da cierta forma o se concreta, al igual que, es donde se descubren las verdaderas oportunidades de negocio.

La etapa de incubación es la más importante del proceso porque no solo es donde se pone en marcha el proyecto, sino que, es también donde se implementan todas esas estrategias que han sido planeadas desde la incubadora con las diferentes asesorías e inversiones, que han sido definidas para su posicionamiento en el mercado y su sostenimiento en este. Se destaca de esta parte, la consecución de los resultados esperados en las diferentes etapas en que se subdivide su implementación, al igual que, la evaluación que debe hacerse al culminar cada una de estas. En promedio esta etapa puede durar de uno a dos años, que es el tiempo crítico estimado de desistimiento en los negocios.

En la etapa de postincubación se hace el análisis completo de los resultados obtenidos en la fase anterior, mediante un completo seguimiento a dichos resultados, es aquí donde se deben contemplar las expectativas de crecimiento y expansión del negocio a mediano y largo plazo, así como sus posibilidades de seguir vigente en el mercado. El fin de esta etapa es el de mejorar continuamente el negocio, al igual que poder garantizar, como parte de este proceso, que se adquieran y fortalezca la habilidad para gestionar su *core competence*, lo cual hace referencia a despertar habilidades de los emprendedores en el manejo de su tecnología, mediante la explotación de las ventajas únicas o fortalezas exclusivas del negocio, es decir, saber explotar su ventaja competitiva.

La aplicación de estos tres procesos en las incubadoras no garantiza que, en un 100 %, el emprendimiento tenga éxito, según la Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), en un estudio hecho a finales de la década de 1990, en el que se indicaba que la tasa de supervivencia de las empresas que participan en un proceso de incubación es del 80 % al 85 %, lo cual contrastaba para la época con porcentajes del 30 % al 35 % de supervivencia de aquellas empresas que no participaban de dichos procesos. Estas cifras, en los años siguientes para los procesos de incubación, se han ido sosteniendo pese a la gran cantidad de empresas que cada vez más pasan por dicho proceso, tal como lo afirman Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015).

En países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), el porcentaje de supervivencia de las empresas que no pasan por el proceso de incubación es cercano al 50 % (Dini y Stumpo, 2019); sin embargo, si analizamos por ejemplo el caso colombiano, esta cifra ha ido descendiendo lentamente y, hoy en día, es cercana al 28 % de supervivencia para los primeros cinco años de operación, según cifras de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio - Confecámaras (2017) en su estudio titulado *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. El mismo estudio también indica que el 98 % de los emprendimientos que mueren al año en Colombia son microempresas.

Según Peña-Vinces, Bravo, Álvarez y Pineda (2011), son siete los pilares básicos que se deben tener en cuenta en una empresa al realizar el proceso de evaluación luego de pasar por una incubadora para garantizar su supervivencia empresarial:

1. La gestión administrativa;
2. la gestión financiera;
3. la gestión del talento humano;
4. las infraestructuras;
5. el modelo de incubación;
6. las redes (*networks*); y,
7. la evaluación del desempeño.

Algunos ejemplos de casos exitosos de empresas que han pasado por procesos de incubadoras son (figura 7.2.): El Parlante Amarillo, emprendimiento que se dedica a la difusión de contenido audiovisual, música, arte y cultura; Mensajeros Urbanos, es una empresa que brinda servicios de mensajería empresarial para envío de contratos, cotizaciones, comprobantes, documentos confidenciales, radicación de facturas, consignaciones, entre otros que requiera una empresa; Hogaru, es una empresa que brinda el servicio doméstico por días para hogares y oficinas; Platzi, empresa dedicada a la capacitación mediante cursos digitales en varias áreas de crecimiento profesional, emprendimiento e informática; y Rappi, que es quizás uno de los mayores ejemplos de este tipo de gestiones, siendo una compañía multinacional colombiana de comercio electrónico y servicios de mensajería, con sede principal en Bogotá y que, actualmente, también se encuentra activa en otros países como México, Costa Rica, Brasil, Ecuador, Uruguay, Argentina, Chile y Perú, en los que han replicado su modelo de negocio.



Figura 7.2. Casos exitosos de empresas que han pasado por incubadoras de emprendimiento

Fuente: tomado del sitio web de las empresas mencionadas.



Otros ejemplos de empresas que han pasado por este proceso en Colombia son: Music All, Pidefarma.com y Cubbi.co.



En medio de todas estas iniciativas exitosas, una de las grandes preocupaciones es la tendencia del gran apoyo que se está dando a los emprendimientos digitales, pero debe tenerse en cuenta que, estos tipos de emprendimientos al estar en auge son los más apetecidos, además por lo que en muchos casos necesitan de mucha menos infraestructura para su funcionamiento y mucha menos inversión en cuanto a insumos, equipos y planta física, que son los principales problemas que aquejan a las empresas convencionales.



Una de las principales características de las incubadoras es que, por lo general, estas operan en las regiones tratando de atender las necesidades particulares de cada una de estas, agrupándose por nodos de emprendimiento, aunque hay algunas que son de orden nacional

debido a que la entidad territorial que la patrocina o pone a disposición los recursos, también lo es. En la tabla 7.1 se encuentran relacionadas algunas de las principales incubadoras de emprendimiento con su descripción y servicios, además de su URL y código QR para acceso o descarga del sitio oficial desde cualquier dispositivo móvil.

Tabla 7.1. *Incubadoras de emprendimiento activas en Colombia*

Nombre	Descripción y servicios	URL y Código QR
Incubar Colombia	<p>La fundación Incubar Colombia es una incubadora de empresas innovadoras de con base tecnológica, especializada en proveer servicios integrales de emprendimiento y creación de empresa a nivel nacional, mediante el apoyo de iniciativas empresariales en fase de preincubación, incubación y fortalecimiento empresarial. Contribuyendo así con la creación y consolidación de empresas de base tecnológica auto sostenible, con altos niveles de creatividad, innovación y diferenciación, lo que les permiten trazar nuevos caminos en el ámbito empresarial con un arraigado compromiso en la contribución al fortalecimiento de la economía y el desarrollo de Colombia. Cuenta con una red de apoyo conformada por la Universidad La Gran Colombia, el Politécnico Gran Colombiano, la Universidad Inca de Colombia y el SENA</p>	<p>http://www.incubarcolombia.org.co/</p> 
Apps.co	<p>Es la incubadora de empresas del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con miras a la consolidación de negocios TIC. Apps.co pretende mejorar las habilidades para identificar claras oportunidades de negocio y validar el impacto que pueden tener en el mercado empezando por prototipos rápidos, hasta llegar a un producto con el cual se pueden tener los primeros clientes o usuarios. Además, selecciona un grupo especial de empresas para pertenecer al Team Startup Colombia, los "titanes digitales" que, por sus buenas prácticas, logros, tracción, ventas, crecimiento, inmersión en nuevos mercados e inversión, están al nivel de importantes <i>startups</i> mundiales y son referente para los colombianos a nivel nacional e internacional.</p>	<p>https://apps.co/</p> 

Nombre	Descripción y servicios	URL y Código QR
Station F	<p>Es una de las incubadoras más grandes del mundo, cuenta con 30 programas para el desarrollo de <i>startups</i>, concentrados en un solo lugar. En este lugar, se relacionan innovadores y emprendedores con diferentes actores públicos y privados por medio de diferentes espacios, programas, apoyos y servicios enfocados a potenciar el crecimiento y desarrollo de los emprendimientos, la cual tiene en Colombia un lugar para replique de su modelo. Para su implementación, el gobierno de Francia destinó 400.000 euros, y cuenta con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT).</p>	<p>https://stationf.co/</p> 
Gestando	<p>Es la primera incubadora empresarial de carácter solidario en Colombia. Su misión es la creación, el fortalecimiento y la competitividad de empresas innovadoras, fomentando cultura solidaria y un ambiente enfocado al emprendimiento. Agrupa a muchas cooperativas que apoyan el emprendimiento.</p>	<p>http://gestando.coop/</p> 

Nombre	Descripción y servicios	URL y Código QR
Ruta N - Medellín	<p>Es el centro de innovación y negocios de Medellín; su propósito es contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la ciudad a través de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación. Su misión es articular el ecosistema CTI para transformar a Medellín en una economía del conocimiento, en la que, a 2021, la innovación sea su principal dinamizador. Para lograrlo tiene tres prioridades estratégicas: atraer talento, capital y empresas globales a la ciudad; desarrollar y fortalecer el tejido empresarial innovador y emprendedor; y generar soluciones CTI para los retos de ciudad. Su oferta programática se construye a partir de estas prioridades y está en constante desarrollo para responder a las necesidades cambiantes del ecosistema, teniendo siempre en cuenta que nuestro mayor indicador es, finalmente, el poder de la innovación para transformar, de manera positiva, la calidad de vida de quienes habitan Medellín.</p>	<p>https://www.rutanmedellin.org/es/</p> 
Incubar del Caribe - Barranquilla	<p>Es una fundación sin ánimo de lucro, de carácter privado y participación mixta cuya función es apoyar iniciativas de negocios, proyectos empresariales o empresas en marcha relacionadas con cualquier rama productiva perteneciente a los clústeres de importancia estratégica y socioeconómica del Caribe colombiano, definidos por las políticas, planes y programas gubernamentales de desarrollo tecnológico, con el propósito de integrar fundamentalmente el desarrollo de la cultura emprendedora, el avance tecnológico y la creación de empleo a través de programas de apoyo estratégico, técnico, comercial y financiero.</p>	<p>www.incubarcaribe.org</p> 
Corporación Bucaramanga Emprendedora	<p>Es una incubadora empresarial y multisectorial orientada como instrumento que busca estimular el espíritu emprendedor e innovador apoyando la creación y desarrollo de empresas competitivas de base tecnológica que contribuyan al crecimiento socioeconómico de la región.</p>	<p>http://www.cbevirtual.zom.com/</p> 

Nombre	Descripción y servicios	URL y Código QR
Incubar Futuro -Cali	<p>La Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica del Suroccidente – Incubarfuturo, es una corporación civil de participación mixta, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo principal es promover y apoyar la creación de empresas que mediante la aplicación del conocimiento científico y tecnológico produzcan bienes y servicios competitivos a nivel internacional, generando empleo y valor agregado estables. Busca ser una entidad promotora de desarrollo y transformación socio – económica, mediante su aporte significativo en la organización de oportunidades y procesos innovadores y rentables que se fundamenten en una empresa de base tecnológica.</p>	<p>www.incubarfuturo.org.co</p> 
Proempresas Norte de Santander - Cúcuta	<p>Proempresas es la incubadora y aceleradora de empresas de Norte de Santander que contribuye al desarrollo sustentable de las regiones donde opera, a través de procesos innovadores, tecnológicos, competitivos y socialmente responsables: conectando la academia, la empresa y el estado. Ofrece servicios de entrenamiento dinámico, <i>makerspace</i>, transferencia y comercialización de tecnología, investigación y desarrollo tecnológico. Trabaja en asoció con entidades públicas y privadas al igual que con el apoyo de diferentes universidades de la ciudad de Cúcuta y la región.</p>	<p>https://www.proempresas.org/</p> 
Corporación Incubadora de Empresas de Base Tecnológica de Antioquia-Creame	<p>Esta corporación tiene por objeto facilitar, como plataforma integral de emprendimiento, la aplicación del conocimiento científico, tecnológico e innovador a la generación de productos y servicios comercializables y competitivos, principalmente, a través del acompañamiento a empresas de base tecnológica, TIC, medio ambiental y agronegocios. También tiene como objeto diseñar, desarrollar y poner en marcha modelos de acompañamiento y desarrollo empresarial, promoción del desarrollo empresarial y el emprendimiento, entorno a toda la cadena de valor empresarial desde la creación, fortalecimiento, consolidación, aceleración empresarial, hasta llevar a las empresas a acceso a fuentes de financiación e inversión.</p>	<p>https://www.cream.com.co/</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada de los diferentes sitios web mencionados.

Algunas otras incubadoras que tienen como socio o aliado estratégico al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la empresa privada, organizaciones locales como alcaldías y secretarías, son las siguientes: Incubadora de Empresas de Antioquia; Génesis, de Rionegro; Incubar Urabá, de Apartadó; Incubadora del Eje Cafetero, de Pereira; Incubar Manizales, de Manizales; Incubar Bolívar, de Cartagena, e Incubar Huila, de Neiva.

El siguiente escalón, las aceleradoras de emprendimiento

Antes de hablar de las aceleradoras debemos definir lo que son las *startup*, que no son más que organizaciones caracterizadas por tener una gran capacidad de cambio, las cuales están dedicadas a desarrollar productos o servicios con una alta carga de innovación, los cuales son considerados como productos preciados, altamente deseados o requeridos por el mercado debido a ese valor agregado que generan, donde su diseño y comercialización están orientados completamente a llegar a la satisfacción del cliente, lo que ofrece una ventaja competitiva a la empresa que los posee. Para que un negocio quiera hacer parte del proceso de paso por una aceleradora, debe ser necesariamente un *startup* debido a que la mentalidad institucional debe estar abierta al cambio.

Una aceleradora es una entidad de tipo privado o público que invierte en *startups* y empresas que están surgiendo a cambio de participación en el negocio, estas están dedicadas a impulsar el crecimiento de los emprendedores, a diferencia de las incubadoras, estas trabajan con empresas que ya se encuentren andando y que pueden demostrar el potencial de crecimiento con su innovación, a la vez que, este potencial puede ser explotado para que crezca en un muy corto tiempo. Es decir, una vez la aceleradora entre a participar en el negocio se espera ganar dinero con esa empresa en un futuro que, por lo general, es corto, con el fin de no solo recuperar lo invertido si no generar rendimientos.

Estas organizaciones pueden ser entidades públicas o privadas, ofrecen además contactos comerciales y de inversión, ofrecen una red de contactos y sociedades de inversores, así como con clientes y proveedores potenciales, que son combinados con la tutoría para hacer crecer el negocio.

Para algunos, las aceleradoras no son más que un grupo de inversionistas que desean potencializar pequeñas empresas a cambio de un rendimiento que dependerá netamente de la explotación de la innovación, lo que puede verse como un gana-gana, ya que muchas empresas para poder dar ese salto en el mercado necesitan de una inversión acompañada de la experiencia, asesoría, contactos, expertos, entre otros miembros de un grupo de trabajo, que pueden ayudar a dar ese salto. Esto es lo que aportan las aceleradoras, además de un equipo especializado en diferentes tipos y áreas de los negocios, también cuentan con la tecnología necesaria y redes de *marketing* capaces de tomar un producto o servicio, lanzarlo o proyectarlo, de tal forma que se acerque a los clientes potenciales de la mejor manera.

Este programa se ejecuta en un plazo aproximado de entre tres meses hasta doce meses, para que luego, la empresa pueda valerse por sí misma. En este tiempo, trabajan en el proceso de reconfigurar su modelo de negocio y aplicar nuevas estrategias para que sean mayores sus posibilidades de crecimiento y captación financiera. La gran mayoría de aceleradoras ofrece un espacio de trabajo a los emprendedores al interior de estas, para hacer un seguimiento y acompañamiento más de cerca a la gestión administrativa que se está realizando.

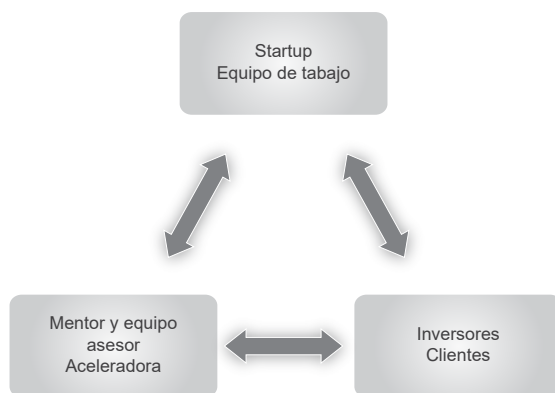


Figura 7.3. Participantes del proceso de aceleración

Fuente. elaboración propia a partir de Fusté (2017) y Bernabeu (2018).

Las aceleradoras pueden clasificarse según el origen del capital de financiación y según la especialización o área de emprendimiento, estas se pueden apreciar en la tabla siguiente:

Tabla 7.2. Clasificación de las aceleradoras

Según el origen del capital de financiación	Con financiación pública	No tiene intereses lucrativos, ya que son promovidas por instituciones públicas como alcaldías o universidades. Su objetivo es promover y estimular el desarrollo económico de una localidad o el logro de un impacto medioambiental y/o social.
	Con financiación privada	El objetivo es el de favorecer la intensidad y la velocidad de inversión en <i>startups</i> , beneficiando tanto a los emprendedores como a los inversores.
	Patrocinador corporativo	Proviene de un grupo de sociedades o una sociedad grande, en el que disponen de departamentos especializados en captar, analizar, filtrar, negociar, invertir y desarrollar iniciativas por medio de la inversión, beneficiando a todo el grupo.
Según la especialización	Horizontales	Son aquellas que abarcan a todas aquellas <i>startups</i> independientemente de su modelo de negocio y a que mercado o sector esté enfocado.
	Verticales	Son aquellas especializadas en un sector en concreto, solo acogen <i>startups</i> donde su actividad comercial está en consonancia con el sector en el que se ha especializado la aceleradora.

Fuente: elaboración propia a partir de Bernabeu (2018, p. 16-20).

Para Fusté (2017) y Bernabeu (2018) los principales beneficios que tiene la aceleración de las empresas son:

- Mentorización, está realizada por *freelance* que ofrecen su apoyo y asesoría al equipo.
- Formación intensiva debido al corto tiempo que se tiene para acelerar el negocio.
- Educación digital, esta es fundamental en este tipo de negocios.
- Capitales ángeles, son el musculo financiero, puesto que confían en los proyectos que aceleran e invierten en ellos.
- Una mayor liquidez, gracias al capital aportado por la aceleradora e inversionistas.
- Tutorización por parte de la aceleradora, consiste en el apoyo de un equipo que le dará soluciones en cuanto a desarrollo de producto, *marketing*, etc.
- Ayuda, que viene de parte de expertos en el tema.
- Acceso a inversores, las aceleradoras tienen un *demo day* o algún otro tipo de iniciativa en la que la *startup* se ven cara a cara con varios de los posibles inversores de los que podrían obtener financiación.
- Sinergias o *networking*, ya que ofrecen una gran red de relaciones profesionales, en las que se pueden encontrar nuevos socios para las empresas.
- Exposición y marca, debido a que es muy probable que tenga un acceso mayor a medios de comunicación.
- Adaptabilidad, ya que suelen adaptarse a las necesidades de la *startup* y sus emprendedores, ofreciendo recursos diferentes dependiendo del perfil de cada empresa.
- Nicho, en gran parte porque intenta explotar un mercado nuevo o existente a través de la tecnología y ofreciendo productos o servicios nuevos.

Algunos casos exitosos de empresas colombianas que han pasado por proceso de aceleración

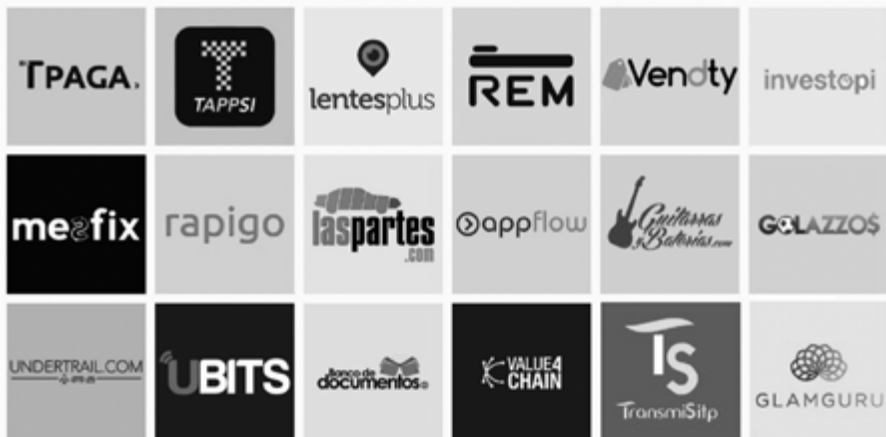






Figura 7.4. Casos exitosos de empresas que han pasado por aceleradoras de emprendimiento

Fuente: tomado de HubBog.com (s.f.).

La gran mayoría de aceleradoras funcionan en el campo tecnológico, debido al alto nivel de innovación que en estas se maneja; sin embargo, hay para cada tipo de los sectores de la economía una. Estos son algunos de los ejemplos de aceleradoras que funcionan para el caso de Colombia (tabla 7.3.) y a donde pueden acudir los empresarios que crean necesitar un socio estratégico o una inyección de capital que los coloque en carrera de procesos como la internacionalización.

Tabla 7.3. Aceleradoras de emprendimiento activas en Colombia

Nombre	Descripción y servicios	URL y código QR
Wayra Colombia	<p>Son una aceleradora de <i>startups</i> digitales de Telefónica, que orienta a emprendedores para formar empresas de éxito. Conecta a disruptores tecnológicos con Telefónica para generar oportunidades de negocio conjuntas, operando a través de 11 espacios en 10 países y llevando al talento emprendedor a una escala global. Su programa de aceleración ofrece financiamiento de hasta 50 mil dólares, un espacio de trabajo en su academia en Bogotá, acceso a una red global de <i>partners</i> de negocio, mentores y expertos, y la oportunidad de trabajar con los negocios de Telefónica a nivel mundial. En Wayra Colombia se han consolidado empresas como Fluvip, Mercadoni y Tarefa.</p>	<p>https://www.wayra.co/</p> 
HubBOG	<p>HubBog es un 'Campus For Startups' que integra aceleración, academia, <i>co-working</i> e inversión en un solo espacio. Su objetivo es impulsar los emprendimientos basados en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). HubBog nació en el 2010 como respuesta a la necesidad de concentrar los esfuerzos de los emprendimientos digitales en Latinoamérica, en un ambiente colaborativo que permitiera la construcción de equipos con ideas innovadoras y escalables (esta última cualidad es muy importante). Desde sus inicios, involucró expertos del mundo del emprendimiento tecnológico y ha acompañado a más de 100 emprendimientos nacionales e internacionales, entre ellos: Tappsi, Transmisitp, LasPartes.com, Ukanbook y Colchones REM.</p>	<p>https://hubbog.com/</p> 

Nombre	Descripción y servicios	URL y código QR
Connect Bogotá	Es una aceleradora que conecta empresas, universidades, emprendedores y el Estado para mejorar la competitividad y la calidad de vida de Bogotá y Cundinamarca. Trabaja uniendo esfuerzos en equipo alrededor de un propósito común desde la convergencia de disciplinas y diferentes visiones. Ofrece cursos de formación y cultura, emprendimiento corporativo, transferencia de tecnología y desarrolla diferentes programas de impacto para emprendedores enfocados en el resultado.	<p>https://connectbogota.org/</p> 
Socialatom Ventures Accelerator	La Corporación Ventures es un canal de fortalecimiento para emprendedores y propuestas de negocios que generen valor y un impacto económico, social y ambiental en Colombia. Su propósito es empoderar a los emprendedores y a las instituciones, para que exploten su potencial y sean el catalizador del crecimiento sostenible en el país.	<p>https://www.ventures.com.co/</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada de los diferentes sitios web mencionados.

La industria creativa y la economía naranja

El concepto de industria creativa y cultural no es algo nuevo, el uso y la descripción del concepto se empezó a considerar desde los años 1930 y 1940 del siglo XX, en los que se quiso analizar el impacto que tenían los medios de comunicación como la radio y el cine en la población de ese entonces; cuyas principales impresiones fueron recogidas en el texto *La industria cultural: Ilustración como engaño de masas* de 1944, en el que Max Horkheimer y Theodor Adorno utilizan el término "industria cultural", y en el que también muestran su desaprobación hacia el manejo de la cultura como cualquier negocio en el mercado capitalista, con productos que servían para someter y manipular a las personas (Szpilbarg y Saferstein, 2014, citando a Raunig, 2008). De manera oficial, se registra su uso en el Informe McBride para la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) de 1980.

El término economía creativa fue acuñado por John Howkins en el 2002, en su libro *Creative Economy, How people make money from ideas*, en el que se plantea la relación existente entre la creatividad y la capacidad que esta tiene para impactar la economía y como se combinan estos dos elementos (creatividad y economía) para generar valor y riqueza. Para Púa (2018) existe además un necesario vínculo entre la creatividad y la propiedad intelectual, la cual es evidente a la hora de realizar la compraventa de bienes y servicios del ámbito de la propiedad intelectual, tan disímiles como la música, pintura, derechos de autor, propuestas, formatos, colores o popularidad, entre otros aspectos que tienen cabida en el ámbito cultural.

Los conceptos de industria y economía creativas son presentados igualmente por la Organización de Naciones Unidas (ONU, 2008), cuando en su Informe sobre la Economía Creativa indica que: "las industrias creativas se encuentran en el corazón de la economía creativa" (p. 56). Comprenden todas las etapas del proceso productivo de bienes y servicios, además son ricos en capital intelectual, ampliando entonces el rango de cobertura o protección de estas en categorías, como el arte folclórico, música, libros, pintura, cine, animación, videojuegos, arquitectura y publicidad. Esto coloca a la economía creativa en un concepto en evolución que apuesta a modelos multidisciplinarios en los que se cruzan la economía, la cultura y la tecnología para propiciar el avance de esta, en el contexto actual de la sociedad.

Esta condición multidisciplinaria es lo que hace que este tipo de industria se encuentre en ascenso y represente una oportunidad para ser utilizada dentro de las estrategias de desarrollo de países emergentes. Según UNCTAD (2019), a partir de esta condición se empieza a reconocer la importancia de las políticas institucionales en todas las naciones y se define a la economía creativa como un mecanismo para generar crecimiento, empleo, e incluso, como un factor que genera condiciones hasta para exportar. Además, también, se constituye en un factor que puede aportar a la inclusión social, diversidad y desarrollo humano, por lo que se requiere para ello de políticas innovadoras y multidisciplinarias por parte del Estado que lo apoye.

Para Buitrago y Duque (2013), la economía creativa adopta el nombre de Economía Naranja debido a la riqueza basada en la capacidad, propiedad intelectual y la creatividad, anclada a la herencia cultural de América Latina, mencionada así por primera vez para representar el conjunto específico de actividades basadas en la creatividad, fundamentado principalmente en el hecho que el naranja es un color asociado tradicionalmente a la cultura, la creatividad e identidad de los pueblos prehispánicos y el fuego, visto como elemento central de dichos pueblos, en el que todas sus actividades de este tipo se hacían alrededor de este. Un ejemplo de esto es que, en muchas comunidades indígenas originarias de los territorios latinoamericanos se reúnen en malocas, con el epicentro del fuego, no solo para reflexionar sobre sus contextos y eventos diarios, debatir temas de importancia o como parte de una tradición ancestral cultural, sino también como escenario de sus rituales, muestras artísticas y punto de encuentro de la comunidad (Parra, Niño y Fernández, 2018).

Para Benavente y Grazzi (2017), la economía naranja o creativa es vista como “el grupo de actividades a través de las cuales las ideas se transforman en bienes y servicios culturales y creativos, cuyo valor está o podría estar protegido por derechos de propiedad intelectual (DPI)” (p. 9). La economía naranja incluye actividades relacionadas a tres conceptos principales: las actividades convencionales y tradicionales; la industria creativa, artística y otros sectores; y las actividades que brindan apoyo creativo a las industrias tradicionales considerados como los nuevos sectores, tal como se describen en la siguiente tabla:

Tabla 7.4. *Actividades relacionadas con la economía naranja*

Actividades convencionales y tradicionales	Editorial	Audiovisual
	Libros	Cine
	Impresión	Televisión
	Jornales académicos	Fotografía
	Revistas	Vídeo
	Periódicos	Fonografía
	Literatura	Discografía
	Bibliotecas	Radio
Industria creativa, artística y otros sectores	Artes visuales y escénicas	Moda
	Conciertos y presentaciones	Turismo cultural
	Teatro	Arquitectura
	Orquestas	Museos y galerías
	Danza	Gastronomía
	Opera	Productos típicos
	Artesanías	Ecoturismo
	Diseño	Deportes
Actividades que brindan apoyo creativo y nuevos sectores	Multimedia	Juguetes
	Publicidad	Productos interactivos
	<i>Software</i>	Productos digitales
	Videjuegos	Creaciones funcionales
	Soportes de medios	

Fuente: Elaboración propia a partir de Buitrago y Duque (2013) y Benavente y Grazzi, (2017).

Para el caso colombiano, se han venido desarrollando acciones en favor de la economía de la creatividad; aunque seguramente con resultados menos visibles que en otras regiones, debido en gran parte a que, solo hasta hace unos pocos años, se ha visto en este tipo de industria una oportunidad real de negocio y el Gobierno ha visto un potencial que puede ser explotado con miras a impactar en el PIB del país. Algunos de los avances legislativos en pro del desarrollo del sector en materia de normatividad son los siguientes:

- La Constitución Política de Colombia (1991) establece la obligación del Estado para la protección de las riquezas culturales de la Nación, el acceso en igualdad de oportunidades, así como la inclusión del fomento e incentivos desde los planes de desarrollo económico y social.
- En 1997, se promulga la Ley General de Cultura, en la cual se reconoce (al igual que en la Constitución) la cultura como derecho universal, la obligación del Estado de financiarla y el reconocimiento del sector como productivo. A comienzos del tercer milenio se promulga el Plan Nacional de Cultura 2001-2010: Hacia una ciudadanía democrática, dejando claro el interés en apoyar las industrias culturales al vincularlas con políticas que incluyen acciones como la inclusión de líneas de crédito y el fomento de empresas del sector.

De igual forma, el Ministerio de Cultura ha promovido la creación de distintos grupos de trabajo por medio de diferentes resoluciones que no solamente los crean, sino que, también, dan la pauta o camino a seguir en beneficio de su desarrollo, tal como las siguientes:

- Resolución No. 0077 de 2009 en la que crea el Grupo de Políticas e Investigación en Comunicaciones cuyo trabajo de impulso al sector audiovisual y sonoro, la producción radial y de televisión. Además, trabaja por impulsar la investigación en televisión cultural y el sector audiovisual, así como en el fortalecimiento institucional. Con la misma resolución, también se crea el Grupo de Gestión y Ejecución en Comunicaciones, cuya labor se encamina a los contenidos culturales en las producciones radiales y de televisión; además del diseño de la programación de Señal Colombia y la Radiodifusora Nacional y de los procesos de formación de público y profesionalización del sector.
- Resolución No. 1918 de 2009 crea el Grupo de Patrimonio Inmaterial, cuyos objetivos principales están dirigidos a formular, implementar y realizar el seguimiento de la política nacional de Patrimonio Cultural Inmaterial, así como, la ejecución de planes, programas y proyectos relacionados con la identificación, salvaguardia, promoción y divulgación del Patrimonio Cultural Inmaterial y brindar asesoría técnica a los entes territoriales en la formulación de planes, programas y proyectos relacionados con el Patrimonio Cultural Inmaterial; al igual que apoyar los procesos sociales de organización, planeación y gestión cultural de las comunidades y colectividades de los ámbitos local, regional y nacional para preservar,

proteger, revitalizar y divulgar las manifestaciones de su Patrimonio Cultural Inmaterial.

- Resolución No. 2288 de 2009 constituye el Grupo de Infraestructura Cultural, que contribuye con su trabajo a la construcción y mejoramiento de la infraestructura y dotación cultural en las regiones del país.
- Resolución No. 2302 de 2009 crea el Grupo de Danza, cuyo trabajo en la formulación e implementación de políticas que procuren la democratización y desarrollo cultural de las prácticas artísticas y expresiones dancísticas tradicionales, populares, expresiones inéditas creativas, la experimentación y la multidisciplinariedad.
- Resolución No. 2603 de 2009 se crea el Grupo de Emprendimiento Cultural del Ministerio de Cultura, cuyo trabajo incluía el desarrollo de planes estratégicos, políticas, apoyo a la generación y fortalecimiento de empresas culturales e industrias creativas.
- Resolución No. 0656 de 2011 que crea el Grupo Programa Nacional de Estímulos a la Creación y la Investigación, cuyo trabajo busca estrategias para apoyar a los artistas e investigadores, incentivar la creación artística, la investigación y la producción cultural a través de apoyo económico, difusión, circulación, cobertura a estas actividades.
- Resolución No. 3276 de 2015 que crea el Grupo de Producción, Gestión Internacional y Producción, cuya labor en la gestión cinematográfica nacional incluye estímulos a la creación, producción, formación y difusión de proyectos de producción y coproducción colombiana, además de las producciones extranjeras dentro del territorio nacional. Igualmente, debe trabajar por el funcionamiento del Sistema de Información y Registro Cinematográfico Colombiano (SIREC). Con la misma resolución, también se crea el Grupo de Memoria, Circulación e Investigación cuyo trabajo en la gestión cinematográfica nacional aporta al fortalecimiento de festivales y muestras en el país, la circulación de material cinematográfico y audiovisual. Del mismo modo se ocupan de la valoración, conservación, preservación, documentación y circulación de la información del patrimonio fílmico y audiovisual. Asimismo, ofrecen estímulos a la creación y la investigación, formación de público, divulgación distribución y exhibición del cine colombiano.
- Resolución No. 0069 de 2016 que crea el Grupo de Literatura que busca trabajar por la valoración, democratización y desarrollo cultural del país a través del apoyo a la formación, investigación, creación, producción, circulación y el emprendimiento en el campo de la literatura. Igualmente, fortalecer el Sistema Nacional de Cultura, el Consejo Nacional de Literatura; además de desarrollar programas para conservar, valorar, difundir y ampliar el patrimonio literario de forma coordinada con la Biblioteca Nacional y el Instituto Caro y Cuervo.

Desde el 2010, se cuenta con la Política para el Emprendimiento y las Industrias Culturales y Creativas que forma parte de las políticas culturales del Ministerio de la Cultura. Este documento especifica que, para el caso colombiano, las industrias culturales incluyen los siguientes sectores: tradicionales (editorial, audiovisual, fonográfico), otros sectores (artes visuales y escénicas, turismo cultural, deporte), sectores recientes de las industrias culturales (multimedia). Asimismo, registra la competencia de diferentes instancias gubernamentales para la regulación y acompañamiento de la oferta de bienes y servicios de las industrias culturales (oferta= creación, producción/manufactura, distribución y exhibición). Estas instancias son los Ministerios de Cultura; Comercio, Industria y Turismo; Dirección Nacional de Derechos de Autor del Ministerio de Interior; Fondo de Promoción Turística; Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA); Banco de la República y el apoyo del Sistema de Compensación Familiar; Comisión Fílmica que preside la Vicepresidencia de la República y el Comité Técnico de Competitividad para las Industrias Creativas.

La Ley 1834 de 2017, más conocida como la Ley Naranja, la cual tiene como objeto desarrollar, fomentar, incentivar y proteger las industrias creativas (Congreso de Colombia, 2017).

En noviembre de 2018, se presenta el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, que forma parte de la Alta Consejería Presidencial para el Sector Privado y Competitividad (SNCCTI), liderado por el Presidente de la República. El comité ejecutivo de la comisión cuenta con el apoyo de 3 Consejos Asesores (Ciencia, Tecnología e Innovación; Superior del Sistema de Innovación Agropecuaria; Nacional de la Economía Naranja), un Comité de Regionalización y las Comisiones Regionales de Competitividad.

Junto con el SNCCTI, se socializa la Agenda Nacional de Competitividad 2018-2022, que presenta 11 temas para su fomento que son: reducción de trámites estatales, regulación y más competencia; transporte y logística; desarrollo digital; capital humano; internacionalización de la economía; emprendimiento y formalización; desarrollo productivo e innovación empresarial; transformación y desarrollo rural; sostenibilidad y crecimiento verde; ciencia, tecnología e innovación; y, finalmente, la economía naranja (Sistema Nacional de Competitividad e Innovación, 2018).

Sin duda alguna el futuro de la industria creativa parece estar asegurado desde el punto de vista legislativo, sin embargo, se debe seguir trabajando para que su desarrollo sea acorde con los otros sectores anteriormente presentados. Puesto que se evidencia el poco atractivo que representa este tipo de emprendimiento para inversionistas debido, principalmente, a que quizás el flujo de dinero no es de manera tan constante en este tipo de escenarios, dificultando así procesos como el de la aceleración.

Uno de los caminos que mayormente se sigue, en este tipo de empresas, es la de la vinculación de múltiples colectivos en asociaciones con miras a mostrar su emprendimiento como una unidad sólida y organizada, que permita ser explotada como una alternativa seria de negocio, que pueda generar rendimientos y atraer inversión.

Asociaciones para el emprendimiento

En países como Colombia, que se encuentran en vía de desarrollo, es muy común tener que asociarse para poder sacar adelante un emprendimiento; sin embargo, existen también organizaciones que agrupan emprendedores con el ánimo de apoyar su emprendimiento con asesoría y soporte legal, financiera, tecnológica, formalización, capacitación, entre otros servicios que pueden encontrarse en estas. Algunas de estas organizaciones son iniciativas que provienen desde el sector público, como es el caso de las cámaras de comercio del país; Confecamaras que es la asociación que agrupa a todas las cámaras de comercio en Colombia; la Asociación de Emprendedores de Colombia (ASEC), que cuenta con más de 3000 miembros activos y recibe el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Otras asociaciones para el emprendedor son las cooperativas y los fondos de empleados, los cuales hacen parte de la estructura de economía solidaria, cuyo fin es netamente social. Estos no solo aportan dinero para iniciar o potencializar el emprendimiento, sino que, también, brindan asesoría desde sus inicios a través del plan de negocios. El sector solidario cada día se esfuerza por implementar nuevas medidas para atraer a este grupo de la población, el cual se fundamenta en los valores de la ayuda mutua, la equidad y la democracia, sobre todo los que aportan en gran medida al mejoramiento social.

La filosofía de trabajo de las cooperativas es la ayuda mutua, por lo que es común que en ellas, emprendedores ayuden a otros emprendedores mediante la asociación estratégica o simbiótica para sobrevivir, también pueden ser el escenario perfecto para crear una red de contactos, de aliados, de impulsores, e incluso, de proveedores que beneficie al negocio y lo ayude a generar recursos. Algunas cooperativas de apoyo al emprendimiento se muestran en la figura 7.5.



Figura 7.5. Cooperativas de apoyo al emprendimiento

Fuente: tomado de Gestando.coop (s.f.).

Otra estructura asociativa que ha venido cobrando fuerza en escenarios colaborativos son los *coworkings*, el cual es un nuevo concepto de organización del trabajo. Son estructuras organizativas que ofrecen a profesionales independientes, emprendedores y mipymes la posibilidad de un espacio para operar su negocio sin tener que hacerlo desde casa o un lugar que no es el más adecuado para realizarlo. Para Gorostiza (2014), este es un espacio adecuado para todas aquellas personas a las que les resulta atractivo trabajar de manera independiente, pero compartiendo valores y aprovechando las sinergias que se dan al trabajar con otras personas que se encuentran en la misma condición (p. 13), además, “esto facilita la creación de una atmósfera de trabajo y vida social basada en las relaciones entre iguales, todo ello articulado por la innovación, la creatividad y sirviéndose en su actuar de las tecnologías de la información y la comunicación” (p. 17).

Dentro de los principios y filosofía sobre los cuales estas asociaciones operan, están el cotra-bajo, trabajo cooperativo, trabajo compartido, trabajo en cooperación y el trabajo integrado. Se busca combatir la soledad emprendedora y la ausencia de acompañamiento, sobre todo, en los primeros años del emprendimiento. Estos espacios ofrecen infraestructuras mucho más propicias y competitivas, en comparación a que si estos empresarios quisieran hacerlo solos no podrían debido a sus altos costos, sobre todo los relacionados con la infraestructura tecnológica que se necesita para el desarrollo de innovaciones. Son espacios muy diferentes al de las oficinas tradicionales, ambientes mucho más cálidos e integrados sin dejar de lado la independencia y privacidad, y que en muchos casos también tienen espacios para el desarrollo de actividades conjuntas de tipo académico, educativo o cultural.

Todos los vinculados al espacio no solo comparten este y la necesidad de sacar adelante su emprendimiento, sino que, también asumen en compañía los gastos o costos que genera dicha asociación, obviamente, es mucho más económico que tener que pagar una oficina tradicional, pero para hacerlo de manera legal se genera un contrato de *coworking*.


El *coworking* se está configurando actualmente como una nueva figura contractual dirigida a crear un entorno de trabajo colaborativo en el que se comparte un espacio de trabajo común y en el que cada uno de los contratantes asume unas obligaciones propias y específicas. El entorno colaborativo favorece que los pequeños empresarios puedan iniciar sus actividades profesionales reduciendo los costes que un local de negocio o espacio de actividad pueden generar, facilitando la existencia de estos «pequeños emprendedores». (Casado Román, 2014, p. 1)





Hoy en día, se encuentran muchos de estos escenarios colaborativos no solo en Colombia si no en el mundo entero, debido a que es una tendencia que se está expandiendo de manera rápida por las ventajas que estos ofrecen a sus asociados, su desarrollo ya no es solo en espacios netamente urbanos, sino que también se viene desarrollando en territorios periurbanos y rurales, y algunos de estos se están sectorizando o especializando para que la colaboración sea mucho más puntual.

Entidades que ayudan al desarrollo del emprendedor en Colombia



Para las empresas tener una mano amiga que los asista en las diferentes etapas de su desarrollo es importante, es por lo que, a continuación, se presenta una recopilación de entidades que todo emprendedor debe tener en cuenta y considera, por lo menos, alguna vez elevar algún tipo de consulta o recibir asesoría de ellas. Cada una de estas entidades, sin importar su proveniencia, trabajan para el desarrollo económico de Colombia y contribuyen al fortalecimiento empresarial desde su área de competencia y desde su fortaleza, es por eso que deben ser parte del directorio emprendedor.

Tabla 7.5. Entidades que apoyan el emprendimiento en Colombia

Entidad	Descripción	URL y Código QR de descarga para acceso a la página
Fondo Emprender	Es un fondo de capital semilla creado por el Gobierno Nacional en el artículo 40 de la Ley 789 del 27 de diciembre de 2002. Se constituyó como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), cuyo objeto exclusivo es el de financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales que, en su formación, se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.	<p>http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx#</p> 
Tecnoparques	Es un programa de innovación tecnológica del Servicio Nacional de Aprendizaje dirigida a todos los colombianos, que actúa como acelerador para el desarrollo de proyectos de I+D+I, materializados en prototipos funcionales en cuatro líneas tecnológicas: electrónica y telecomunicaciones, tecnologías virtuales, ingeniería y diseño y biotecnología nanotecnología, que promuevan el emprendimiento de base tecnológica. Ofrece los servicios de: asesoría técnica personalizada para el desarrollo de proyectos en I+D+I; adaptación y transferencia de tecnología; generación y apropiación social del conocimiento; acceso a infraestructura física y tecnológica de laboratorios especializados enmarcados en las cuatro líneas de desarrollo. Funcionan por todo Colombia divididos en nodos de integración.	<p>http://tecnoparque.sena.edu.co/Paginas/default.aspx</p> 

Entidad	Descripción	URL y Código QR de descarga para acceso a la página
Bancoldex	Es el banco de desarrollo que promueve el crecimiento empresarial y el comercio exterior de Colombia. este cuenta con diferentes soluciones, financieras y no financieras, para promover el desarrollo de las empresas. Su gestión se enfoca en fomentar las exportaciones, apoyar la productividad y la competitividad con énfasis en las mipymes, y actúa como instrumento para el restablecimiento del tejido empresarial en zonas de desastre o de deterioro de las condiciones económicas.	https://www.bancoldex.com/ 
Centros de Ciencia y Tecnología	Los Centros de Ciencia se conciben como espacios idóneos para el intercambio, la comprensión y el uso contextualizado y democrático de la ciencia y la tecnología por parte de la sociedad. Potencian el acceso ágil a la información y al intercambio de conocimientos de un modo inspirador y entretenido, pero sin perder el rigor científico en ningún momento. Son entidades que lideran la articulación entre la universidad empresa estado en la generación y transferencia de conocimiento científico y tecnológico, que responda oportunamente a las necesidades cambiantes de los territorios, sus comunidades y las organizaciones, posibilitando la apropiación social del conocimiento. Puede haber varios de estos en las ciudades, apoyados principalmente por Colciencias, MinTIC, y programas locales de innovación y emprendimiento. Entre los más destacados se encuentra El Centro de Ciencias y Tecnología de Antioquia (CTA), Tecnnova y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCYT).	https://cta.org.co/ 
		http://www.tecnnova.org/ 
		https://www.ocyt.org.co/ 

Entidad	Descripción	URL y Código QR de descarga para acceso a la página
Innpulsa	<p>Es la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional, creada para promover el emprendimiento, la innovación y la productividad como ejes para el desarrollo empresarial y la competitividad de Colombia. Trabaja para forjar las empresas del futuro, empresas innovadoras y productivas que son fuente de riqueza y prosperidad para el país. Innpulsa está comprometida con los empresarios y emprendedores innovadores, para que alcancen el máximo potencial de su empresa, a través de servicios especializados y estrategias de financiación, partiendo de un entendimiento integral de su producto o negocio.</p>	<p>https://innpulsacolombia.com/</p> 
Bancamia	<p>Es un banco con sentido social que busca apoyar el desarrollo productivo de los emprendedores en la base de la pirámide económica, a través de productos y servicios financieros diseñados a la medida de sus necesidades. Su metodología de trabajo esta basada en las finanzas productivas responsables, vistas como una herramienta eficaz para el desarrollo social y monetario de las comunidades más desfavorecidas, al proveerles productos y servicios encaminados a generar ingresos y excedentes por medio del desarrollo de un negocio.</p>	<p>https://www.bancamia.com.co/</p> 
Vallempresa365	<p>Es la plataforma empresarial del Valle del Cauca, a través de la materialización de un espacio de encuentro comercial y la actualización del conocimiento. Ofrece también espacios para que oferentes y demandantes de productos y servicios se acerquen asertivamente y tengan un punto de partida para estrechar lazos comerciales, relacionamiento y contactos a escala nacional e internacional, contacto con líderes de opinión, pensadores, escritores y creativos que miran el mundo de manera diferente aportando sus conocimientos para la sostenibilidad y el desarrollo empresarial.</p>	<p>http://www.vallempresa365.com/</p> 

Entidad	Descripción	URL y Código QR de descarga para acceso a la página
<p>Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico – País del Conocimiento</p>	<p>Es un Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico (CIDT) registrado como tal, según los lineamientos de Colciencias, el cual viene liderando y apoyando la creación en Colombia de Territorios Inteligentes (<i>Smart cities</i>) y Territorios del Conocimiento, apropiando innovación abierta y colaborativa, mediante metodologías de <i>living labs</i>. Apoya todo tipo de emprendimientos que contribuyan con este objetivo.</p>	<p>http://paisdelconocimiento.org/</p> 
<p>Fundación Corona</p>	<p>Es una entidad de orden privada que apunta al fortalecimiento de las capacidades para impulsar el desarrollo social, la calidad de vida y la equidad en Colombia. Apoya iniciativas con alto contenido social mediante asistencia estratégica y técnica, financiación y/o gestión de conocimiento, para que finalmente redunden en el fortalecimiento de las capacidades de las personas y puedan aspirar a oportunidades que mejoren su calidad de vida, como el empleo y la participación ciudadana.</p>	<p>http://www.fundacioncorona.org.co/</p> 

Fuente: elaboración propia a partir de la información recopilada de los diferentes sitios web mencionados.

Conclusiones

Gran parte del éxito de los nuevos modelos de negocio y emprendimiento depende de en qué etapa de su proceso productivo recibieron una orientación, por ejemplo, desde que etapa un mentor los apadrinó o desde que momento recibieron ayuda financiera por parte de un inversionista o desde algún tipo de entidad estatal que los potenció y los volvió más competitivos; o simplemente estuvieron abiertos en todo momento al cambio e hicieron un proceso de reingeniería. Por eso es importante, por parte de los emprendedores, conocer y tener claro cuál es la forma como su empresa opera y la manera en que esta hace sus negocios, reconocer cuáles son sus fortalezas, sus debilidades, saber dónde están ubicados en el mercado y cómo generan valor agregado para poder competir.

Sin duda alguna existen en la actualidad múltiples instituciones, asociaciones y organismos que están a disposición de los empresarios, no solo para defender sus derechos o instruirlos en cuestiones legales, sino también, para contribuir al mejoramiento de la economía. Asimismo, muchos de estos ponen al servicio su infraestructura operativa, contactos, proveedores, clientes y sobre todo la experiencia y acompañamiento que puede hacer crecer el negocio o llevarlo a otras instancias. El emprendedor es, entonces, el que debe determinar cuál es la ayuda más conveniente para su negocio y en qué etapa o momento debe hacerlo.

La influencia de las TIC en los nuevos emprendimientos ha hecho que se cambie la forma en que estos realizan negocios, e inclusive, ha cambiado la manera en que estos operan. Las plataformas digitales se convierten, a su vez, en una oportunidad de incursionar en nuevos escenarios acordes con los cambios de mentalidad que viene experimentando la sociedad moderna, en el que casi todo proceso comercial se puede hacer desde estas plataformas, con ayuda de un dispositivo móvil o con cualquier otro dispositivo en el que se tenga acceso a internet. Por lo anterior, es que cada vez es más evidente el apoyo que se le da a las iniciativas que contienen un alto componente de desarrollo tecnológico e innovación en su ADN.

Por último, se puede decir que Colombia es un país que en la actualidad incentiva las industrias creativas, ya que ha visto su alto potencial de desarrollo, esta afirmación está basada principalmente en cifras que dicen que esta industria representa cerca del 3.3 % del producto interno bruto (PIB), aportando una cifra cercana a los 13.68 billones de pesos, según el DANE (2019); además, genera 1.1 millones de empleos y se ubica por encima de sectores económicos tradicionales como el café o la minería, según MinTic (2019). Con la Ley Naranja se materializa el sueño de la formalidad para este tipo de empresas y abre el camino de la inversión, que puede ayudar a su crecimiento y potencialización.

Referencias

- Benavente, J. M., y Grazzi, M. (2017). *Políticas públicas para la creatividad y la innovación: impulsando la economía naranja en América Latina y el Caribe*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas-para-la-creatividad-y-la-innovaci%C3%B3n-Impulsando-la-econom%C3%ADa-naranja-en-Am%C3%AGrica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Bernabeu, P. (2018). *Estudio de las aceleradoras en España*. (Trabajo de grado, Universitat Politècnica de València, Valencia). Recuperado de: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/107200/BERNABEU%20-%20Estudio%20de%20las%20aceleradoras%20en%20Espa%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buitrago, P., y Duque I. (2013). *La economía naranja: una oportunidad infinita*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/la-economia-naranja-una-oportunidad-infinita>
- Bóveda, J., Oviedo, A., y Yakusik, A. (2015). *Manual de implementación de incubadoras de empresas*. Productiva e Incuna. Recuperado de https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8hovmoooad5gke-att/info_11_02.pdf
- Chirinos, Y., Meriño, V., Martínez, C., y Pérez, C. (2018). Emprendimiento sostenible para el desarrollo económico de las pymes. *Revista Espacios*, 39(7). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390703.html>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio-Confecámaras. (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia*. Recuperado de http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%Do%Bolisis_Economico_N_14.pdf
- Constitución Política de Colombia (1991). Constitución política de Colombia. Bogotá, Colombia: Leyer.
- Congreso de Colombia. (2017). Ley 1834 de 2017. Por medio de la cual se fomenta la economía creativa Ley Naranja. *Diario Oficial No. 50242*. Recuperado de <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=69273>
- Dane (2019) Primer reporte de economía naranja 2019. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/sateli_cultura/economia-naranja/1er-reporte-economia-naranja-2014-2018.pdf
- Dini, M., y Stumpo, G. (coords.). (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe-Cepal. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

- Fusté, N. (2017). *Estudio de las empresas incubadoras y aceleradoras españolas*. (Trabajo de grado, Universitat Politècnica de València, Valencia). Recuperado de <https://riUNET.upv.es/bitstream/handle/10251/89252/FUST%20%20ESTUDIO%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20INCUBADORAS%20Y%20ACELERADORAS%20ESPA%20%91OLAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gestando.coop. (s.f.). *Asociados*. Recuperado de <http://gestando.coop/nosotros/asociados/>
- Gómez, L. (2002). Evaluación del impacto de las incubadoras de empresas: estudios realizados. *Pensamiento y Gestión*, 13, 1-22. Recuperado de https://maaz.ihmc.us/rid=1177390614203_1717588426_1282/EvaluaciondelImpactodelasIncubadorasdeEmpresasGOMEZ_2002.pdf
- Gorostiza, J. (2014). *El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo*. (Tesis maestría, Universidad del País Vasco, Lejona, España). Recuperado de https://www.academia.edu/34398267/El_coworking_un_nuevo_concepto_de_organizaci%C3%B3n_del_trabajo
- Guerra, O., Hernández, D., y Triviño, C. (2015). Incubadora de empresas: vía para el emprendimiento en las universidades. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 110-114. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100016
- Hawkins, J. (2002). *The creative economy: How people make money from ideas*. Penguin UK.
- HubBog.com. (s.f.). Página de inicio. Recuperado de <https://hubbog.com/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-MinTic. (13 de septiembre de 2019). Las TIC como motor de la economía naranja. *Sala de Prensa*. Recuperado de https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-103652.html?_noredirect=1
- Organización de las Naciones Unidas-ONU. (2008). *Informe sobre la economía creativa 2008. El desafío de evaluar la economía creativa: hacia la formulación de políticas públicas informadas*. Recuperado de: https://unctad.org/es/docs/ditc20082ceroverview_sp.pdf
- Parra, Niño y Fernandez (2018). *Las Artes: Construcción de tejido social*. Ediciones Uniminuto. Bogotá – Colombia.
- Peña-Vinces, J. C., Bravo, S., Álvarez, F. A., y Pineda, D. A. (2011). Análisis de las características de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de casos. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 16(30), 13-30. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-18862011000100003
- Púa, L. (2018). *La economía creativa como alternativa para la promoción del desarrollo humano: el caso de Cartagena de Indias, Colombia*. (Tesis maestría, Flacso, Buenos Aires). Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/15631>

- Casado Román, J. (2014). Elementos esenciales del contrato de *coworking*. *Actuación Civil*, (12), 3. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4986931>
- Sistema Nacional de Competitividad e Innovación. (2018). *Agenda Nacional de Competitividad e Innovación 2018-2022* Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/Documents/seguimiento-agenda-nacional-competitividad-2019-diciembre.pdf>
- Szpilbarg, D., y Saferstein, E. A. (2014). De la industria cultural a las industrias creativas: un análisis de la transformación del término y sus usos contemporáneos. *Estudios de Filosofía Práctica e Historia de las Ideas*, 16(2), 99-112. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5718866>
- UNCTAD. (2019). *Creative economy outlook. Trends in international trade in creative industries 2002-2015*. Recuperado de https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ditcted2018d3_en.pdf

Webgrafía

- BBVA: <https://www.bbva.com/es/25-entidades-te-ayudaran-carre-emprededor-colombia/>
- Corporación Bucaramanga Emprendedora: <http://www.cbevirtual.zom.com/fases.html>
- Enter.co Empresas del futuro: <https://www.enter.co/especiales/empresas-del-futuro/incubadoras-de-empresas-de-base-tecnologica-ya-elegiste-la-tuya/>
- <https://emprendedoresynegocios.com/aceleradoras-de-empresas/>
- Hiberus Tecnología: Blog Crecemos Contigo: <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-y-como-funciona-una-aceleradora-de-empresas/>
- Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/emprededores/articulo/incubadoras-valor/9759>
- Zaplo.es [Blog]: <https://www.zaplo.es/blog/una-aceleradora-de-empresas-sirve/>

Apéndice 1

Ficha de la Investigación

Tema de la investigación: Educación financiera en las mipymes

Proyecto de investigación C119-008 de 2019.

Título: Medición de indicadores de la educación financiera como parte del desarrollo socio-económico de las pymes en la localidad de Antonio Nariño en la ciudad de Bogotá.

Grupos de investigación: GIBS - UNIMINUTO Bogotá Sur; Grupo GICABS Ciencias Administrativas y Contables UNIMINUTO, Vicerrectoría Bogotá Sur.

Investigador principal: Jenny Alexandra Segura Osuna

Coinvestigador: Salomé López

Objetivos:

Objetivo general:

Analizar el aporte al desarrollo económico y social que tiene la educación financiera en las pymes de la localidad de Antonio Nariño de Bogotá

Objetivos específicos:

1. Realizar un estado del arte sobre las principales teorías y modelos de educación financiera a nivel nacional e internacional, que se aplican a las micros y pequeñas empresas.
 2. Caracterizar al grupo de micro y pequeñas empresas de la localidad Antonio Nariño, entorno a los procesos de educación financiera.
 3. Determinar la influencia de la educación financiera sobre las micro y pequeñas empresas del área de estudio, junto con los impactos socio-económicos.
 4. Diseñar un programa de educación financiera en la localidad de Antonio Nariño, tomando en consideración las necesidades y recursos económicos de los microempresarios.
-

Metodología:

La investigación fue de tipo mixto, cualitativo y cuantitativo, utilizando estudios descriptivos, ya que como lo referencia Sampieri (1991), este tipo de estudios buscan especificar las propiedades importantes de las empresa o grupos, para medir o evaluar fenómenos a investigar. El desarrollo del proyecto de investigación se realizó en cuatro fases: la primera de ella fue de investigación documental, en la cual se consultaron fuentes de tipo nacional e internacional que describieran la educación financiera y su importancia en las mipymes, dadas sus características propias y el aporte que le hacen a la economía y al bienestar a nivel agregado. En dicha fase, se identificaron las principales teorías, variables y aspectos a tener en cuenta a la hora de elaborar el instrumento de recolección elegido, el cual fue una encuesta que se aplicó a 50 empresas elegidas a conveniencia, instrumento complementado con entrevistas y un grupo focal, todo esto como parte de la segunda fase de la ejecución del proyecto.

Con los datos obtenidos se procedió a analizar y publicar los resultados por medio de artículos postulados a revistas indexadas, texto de libro del presente apéndice, evento con los empresarios propietarios de mipymes, ponencias nacionales e internacionales.

Hallazgos y contribuciones:

En los países de América Latina, se evidencia que los bajos niveles en educación financiera en los hogares y en las empresas de menor tamaño causa que estos agentes queden excluidos, financieramente hablando, y que, de esa forma, no les sea posible mejorar sus condiciones, no solo a nivel económico, sino también, a nivel productivo dado su ineficiente uso de los recursos y las decisiones que se toman.

Con la ejecución del proyecto, se encontró que la falta de educación financiera es un obstáculo para la expansión de las empresas encuestadas, y que, pese a que la mayoría se ha mantenido en el mercado, pasan por un estancamiento que, a su vez, frena el desarrollo económico y social de la localidad. Los temas donde ellos perciben que necesitan profundizar sus conocimientos son los siguientes: la estructura y servicios del sistema financiero, variables de tipo económico y su influencia, finanzas empresariales, entre otros.

Como contribución hacia dichos empresarios de la localidad objeto de estudio, y en general a todas las mipymes, se elaboró una cartilla de educación financiera como apoyo a la gestión de estas empresas, con el fin de incentivar el interés para profundizar en el conocimiento en lo concerniente con la educación financiera.

Novedad y pertinencia:

Con la ejecución de este proyecto de investigación, se buscó impactar de forma positiva a las comunidades objeto de estudio de la investigación, mejorando su conocimiento frente a las estrategias aplicables de educación financiera, además que redunden en una eficiencia económica y financiera para las mismas.

Asimismo, el proyecto apuntó a un mejoramiento en la toma de decisiones financieras de los empresarios, decisiones basadas en la capacitación y aprendizaje significativo de las mejores prácticas financieras, para aportar al desarrollo de la comunidad directamente implicada.

Finalmente, poder observar un incremento de la participación de las comunidades académicas y empresariales en actividades relacionadas con la solución de las problemáticas encontradas, las cuales serán fuente de nuevos procesos de investigación.

Apéndice 2

Ficha de la Investigación

Tema de la investigación: Gestión empresarial

Proyecto de investigación C119-010 de 2019.

Título: Proceso investigativo para la implementación de una guía metodológica de consultoría empresarial y contable para las mipymes ubicadas en las localidades del sur de Bogotá.

Grupos de Investigación: GIBS- UNIMINUTO Bogotá Sur; Grupo GICABS Ciencias Administrativas y Contables UNIMINUTO, Vicerrectoría Bogotá Sur.

Investigador principal: Manuel Ricardo Rey Romero

Coinvestigador: Cliden Amanda Pereira Bolaños, Miguel Corzo Fajardo.

Objetivos:

Objetivo general:

Estructurar una guía metodológica para la realización de consultoría empresarial y contable en las mipymes ubicadas en las localidades del sur de Bogotá.

Objetivos específicos:

1. Analizar los resultados obtenidos en el estudio de factibilidad para la creación de un consultorio empresarial y contable para las mipymes de las localidades del sur de Bogotá, con el fin de crear el diseño de una guía metodológica.
 2. Diseñar una guía metodológica de consultoría empresarial y contable para las mipymes de las localidades del sur de Bogotá, con el fin de mejorar la gestión organizacional de las mismas.
 3. Implementar la guía metodológica de consultoría empresarial y contable a través de una prueba piloto, en las mipymes objeto del proyecto y evaluar sus resultados.
 4. Retroalimentar los resultados obtenidos de la evaluación de la guía implementada a la comunidad educativa y empresarial.
-

Metodología:

El desarrollo de la presente investigación se realizará a través de un enfoque cualitativo mediante el diseño de investigación - acción - práctica; atendiendo la problemática de un grupo o comunidad, específicamente el de las mipymes del sur de Bogotá. El diseño planteado propicia el cambio social y transforma la realidad (Sampieri, 2014, cap. 15).

Las técnicas por emplear son la revisión documental y la observación a los individuos que intervienen en el proceso de acción o interacción durante la investigación. Los instrumentos por utilizar serán la lista de chequeo y los cuestionarios.

La población la constituye las mipymes de las localidades del sur de la ciudad de Bogotá, legalmente constituidas y en funcionamiento; y la muestra será extraída de dicho grupo a través de un muestreo aleatorio simple. Por otra parte, también se extraerá una muestra representativa de estudiantes de práctica profesional de los programas de ciencias administrativas de las cuatro sedes de Bogotá sur, la cual liderará la implementación del servicio de consultoría empresarial y contable a través de la guía metodológica a diseñar.

La metodología del diseño se encuentra planteada en cuatro fases cada una con una serie de actividades a realizar, las cuales son:

1. Análisis de los resultados obtenidos en el estudio de factibilidad para la creación de un consultorio empresarial y contable para las mipymes de las localidades del sur de Bogotá, como insumo para el diseño la guía metodológica.
 2. Estructuración de la guía metodológica de consultoría empresarial y contable para las mipymes de las localidades del sur de Bogotá con el fin de mejorar la gestión organizacional de las mismas.
 3. Aplicación de la guía metodológica de consultoría empresarial y contable a través de una prueba piloto en las mipymes objeto del proyecto y evaluar sus resultados.
 4. Evaluación y seguimiento de los resultados y retroalimentación al proceso de la implementación de la guía en la comunidad educativa y empresarial.
-

Hallazgos y contribuciones:

El desarrollo del proyecto generó, entre otros, los siguientes hallazgos de tipo documental y de trabajo de campo:

Existe una necesidad latente por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas de acceder a servicios de consultoría empresarial y contable para las diversas áreas funcionales de la compañía. De igual forma, las estadísticas encontradas a partir de la revisión documental sustentan la problemática de este tipo de organizaciones, sin importar su actividad económica, evidenciándose una gran variedad de inconsistencias en la gestión organizacional a nivel general.

Las principales necesidades y requerimientos organizacionales giran en torno al proceso de mercadeo, ventas, aspectos técnicos de producción (en el caso manufacturero), inquietudes de tipo logístico, asesoría tributaria, laboral y legal en el tema de figuras jurídicas, así como de proyección económica y sostenibilidad financiera del negocio respectivo.

La estructuración de la guía metodológica como herramienta de apoyo para desarrollar el proceso de consultoría evidencia la aceptación e interés en su implementación, por parte de la comunidad empresarial objeto del proyecto formulado. Finalmente, el diseño de la herramienta permite a la comunidad académica y a los estudiantes de práctica profesional de las instituciones de educación superior en el país, de los programas de ciencias empresariales, articular la teoría con la realidad del sector productivo y la atención específica del mismo.

Novedad y pertinencia:

El desarrollo del proyecto es pertinente porque atiende en primera instancia, desde el eje institucional de proyección social, a la mejora del bienestar de un grupo social como es el de las micro, pequeñas y medianas empresas del sur de Bogotá. Las cuales presentan falencias en diferentes áreas de sus organizaciones que se han evidenciado en diversos estudios, tal y como el desarrollado previamente al presente proyecto que permitió la caracterización de las mismas en temas económico, laboral, social y empresarial. El diseñar una guía metodológica que facilite los procesos de consultoría empresarial y contable, garantiza que dicha población acceda a recibir servicios de apoyo de manera fácil, oportuna y, ante todo, pertinente; que en condiciones normales no podrían recibir fácilmente, debido a la poca accesibilidad de las mismas ante otras instituciones y espacios geográficos.

Asimismo, la población estudiantil y, específicamente, los practicantes de UNIMINUTO Bogotá Sur van a ver ampliadas sus oportunidades de acceder a espacios reales en el sector productivo, para ejercer la disciplina en la que se han formado a través de la consultoría empresarial y contable. Adicionalmente, generando posibilidades reales de vincularse al sector real de la economía de manera formal y lo que ello conlleva, como mejora salarial y económica que redundan a nivel personal y familiar.

El proceso de consultoría a desarrollar permitirá el crecimiento, desarrollo y proyección de las mipymes a abordar, esperando se obtengan beneficios no solo comerciales y económicos, sino sociales en la generación de nuevos empleos; mientras que, para los estudiantes, se genere la posibilidad de un mejor desempeño laboral y carrera profesional meta final de UNIMINUTO.

Apéndice 3

Ficha de la Investigación

Tema de la investigación: Gestión de proveedores

Proyecto de investigación C119-030 de 2019

Título: Diseño de un modelo multicriterio con un proceso de análisis jerárquico difuso (fahp), para la selección de proveedores en una empresa de telecomunicaciones móviles celulares en Bogotá.

Grupos de Investigación: GIBS - UNIMINUTO Bogotá Sur; Grupo GICABS Ciencias Administrativas y Contables UNIMINUTO, Vicerrectoría Bogotá Sur.

Investigador principal: Leydy Johana Hernández Viveros

Coinvestigador: Danilo Alfonso López Sarmiento

Objetivos:

Objetivo general:

Diseñar un modelo multicriterio con un Proceso de Análisis Jerárquico Difuso (FAHP) para la selección del mejor proveedor de equipos de telecomunicaciones, a partir de la aplicación de las variables más importantes, las cuales deben ser seleccionadas por parte de un grupo de expertos.

Objetivos específicos:

1. Recopilar información de las principales metodologías, para la selección adecuada del mejor proveedor de equipos de telecomunicaciones móviles celulares.
 2. Definir los criterios a seguir para construir el modelo multicriterio de clasificación de proveedores de equipos de telecomunicaciones, que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa.
 3. Analizar los principales criterios que involucran la selección de proveedores de la empresa del sector de telecomunicaciones móviles celulares.
 4. Desarrollar un modelo de clasificación a partir de la utilización de la técnica multicriterio fahp, para la selección del proveedor que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa del sector de telecomunicaciones móviles celulares.
-

Metodología:

Para Hernández Sampieri, Collado y Lucio (2010), "los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio" (p. 22).

La presente investigación se ubica dentro del enfoque cualitativo y cuantitativo (Bickman y Rog, 2009). No pretende conformarse como un mero ejercicio de satisfacción de la pregunta, dentro de la investigación, sino como la posibilidad de generar cambios y transformaciones en el sector industrial de empresas relacionadas con las telecomunicaciones móviles celulares en Bogotá; de ahí que, se encuadre en la investigación basada en diseño o modelamiento.

Referente al tipo de estudio, Bernal (2010) indica que la investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio (p. 111).

De acuerdo con lo expuesto, la investigación será teórico-práctica y documental, teniendo como método general: el método deductivo y como metodologías específicas: el estudio de casos, el análisis documental y la modelación (Chica, 2016).

La investigación en su primera etapa será de enfoque cualitativo, debido a que se indagará y se recopilará información al interior de la organización y en sus instancias directivas, sobre cómo son y se desarrollan los procesos de toma de decisión en cuanto a la selección de proveedores. La segunda etapa tendrá, un enfoque cuantitativo puesto que abarcará el desarrollo, aplicación, implantación y simulación del comportamiento del modelo, en algunas empresas del sector de las telecomunicaciones móviles celulares en la ciudad de Bogotá, para así medir el impacto del resultado de la investigación propuesta.

Hallazgos y contribuciones:

Se observa que existe una brecha entre la academia y las empresas, pues el ingreso para realizar las entrevistas no las facilita, existe desconocimiento de la importancia de involucrar el sector real con proyectos de impacto que generen beneficios a la academia, pero también a la industria.

Se observa dentro del análisis realizado, en las entregas de las cartas a las empresas, el desinterés por parte de dos de las empresas que se escogieron para aplicar el instrumento técnico de investigación.

Novedad y pertinencia:

El proyecto de investigación busca promover nuevas metodologías con bases tecnológicas desde las necesidades propias del mercado de las telecomunicaciones colombiano, para garantizar una selección de proveedor acertada, que garantice las menores pérdidas de tiempo y acompañen el desarrollo social.

Asimismo, construir a nuevos procesos computacionales con base experimental, en el que se integre un correcto tratamiento y procesamiento de los criterios y de las variadas alternativas de selección de proveedores, junto con un robusto modelo multicriterio basado en técnicas de inteligencia computacional, lo anterior, con el fin de garantizar la selección del mejor proveedor, sin tener contratiempos, que imposibilite el desarrollo normal de las actividades.

Por último, proveer a las comunidades educativas y a las dependencias de selección de proveedores dentro de las compañías del sector de las telecomunicaciones móviles celulares, el conocimiento para el desarrollo de estrategias que permitan un pronóstico acertado, así como la mitigación de problemas causados por incertidumbre en ámbitos de cumplimientos y prestación de servicios.

Los modelos empresariales pretenden mostrar una manera eficiente de administrar, sostener y mejorar los negocios en las diferentes áreas que componen una organización, esto a través de conceptos y procesos innovadores que nacen de las dinámicas en las cuales están inmersos los mercados.

La gestión de las organizaciones constituye un aporte significativo al crecimiento, desarrollo y proyección de las micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales requieren atención en diferentes áreas tales como educación financiera, servicios de consultoría contable y empresarial, gestión, dirección y control de procesos empresariales, gestión tecnológica, gestión de proveedores, gestión de personal y recurso humano, entre otros aspectos de vital importancia para procurar mantener vigente y competitiva la organización.

En la actualidad se encuentran a disposición de los emprendedores una serie de entidades y organismos tanto a nivel nacional como a nivel internacional dispuestas a brindar su apoyo en pro de su potencialización, las cuales pretenden a su vez mejorar las condiciones de desarrollo económico y social, impactando los sectores económicos, grupos de interés y la sociedad en general.

Los autores de este libro luego de un proceso investigativo minucioso pretenden mostrar diferentes estrategias, caminos y consejos a seguir con miras a mejorar la gestión organizacional y financiera en las mipymes.



UNIMINUTO
Corporación Universitaria Minuto de Dios
Bogotá Sur y Nuevas Regionales

ISBN: 978-958-763-412-9



9 789587 634129

Bogotá D.C. Calle 81B No. 72B - 70
Teléfono +(57)1 - 291 6520
www.uniminuto.edu