

PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LOS MICRONEGOCIOS
EN EL CONTEXTO ACTUAL

Presentado por:

Alejandra Guzmán Serna

John Fredy Giraldo Rubio

Paula Andrea López Rivera

Presentado a:

Diego Fernando Serna Osorio

Corporación Universitaria Minuto De Dios

Facultad De Ciencias Empresariales

Administración de empresas

Pereira

2022

Resumen

Los procesos administrativos son un mecanismo de evaluación y control sobre el estado de los micronegocios, de este modo, integra propuestas de competitividad e innovación en aras a la generación de empleo y el fortalecimiento de competencias y formas de productividad. Con el objetivo de identificar procedimientos administrativos de los micronegocios en Colombia, el primero capítulo analiza los antecedentes y los cambios o transformaciones presentadas de acuerdo con las necesidades del contexto. A partir de ahí, el segundo capítulo expone la relevancia del confinamiento del año 2020 en el entorno microempresarial del comercial, de manera que tales necesidades generan la funcionalidad de implementar procedimientos administrativos adecuados que den sostenibilidad a la microempresa. Siendo así, el tercer capítulo establece una explicación sobre los conceptos fundamentales intervenidos en el desarrollo del texto. En este sentido, se establece una metodología de investigación documental que permita seleccionar y organizar la información y con ello, generar un espacio de identificación de factores fundamentales en el contexto actual; el enfoque metodológico pretende comprender fenómenos específicos en el entorno social, cultural, económico y administrativo.

Palabras claves: Procesos administrativos, planeación, organización, evaluación, control, sostenibilidad.

Abstract

Administrative processes are a mechanism for evaluating and controlling the state of microbusinesses, thus integrating proposals for competitiveness and innovation in order to generate employment and strengthen competencies and forms of productivity. With the objective of identifying administrative procedures of microbusinesses in Colombia, the first chapter analyzes the background and the changes or transformations presented according to the needs of the context. From there, the second chapter exposes the relevance of the confinement of the year 2020 in the microenterprise environment of the commercial, so that such needs generate the functionality of implementing adequate administrative procedures that give sustainability to the microenterprise. Thus, the third chapter establishes an explanation of the fundamental concepts involved in the development of the text. In this sense, a documentary research methodology is established to select and organize the information and thus generate a space for the identification of fundamental factors in the current context; the methodological approach aims to understand specific phenomena in the social, cultural, economic and administrative environment.

Key words: Administrative processes, planning, organization, evaluation, control, sustainability.

Tabla de Contenido

1. Introducción	6
2. Objetivos	8
2.1. General:	8
2.2. Específicos:	8
3. Justificación	9
4. Metodología	10
4.1. Tipo de investigación:	10
4.2. Enfoque metodológico:	10
4.3. Método:	10
4.4. Fases:	10
4.5. Propósito:	11
5. Cronograma:	11
6. MARCO REFERENCIAL	12
6.1. Estado del Arte:	12
7. MARCO TEÓRICO:	20
7.1. Origen del proceso administrativo:	20
7.2. Gestión y proceso administrativo:	21
7.3. Elementos básicos del proceso administrativo:	23
7.3.1. Planeación:	23
7.3.2. Organización:	24
7.3.3. Dirección:	25
7.3.4. Control:	26
7.4. Micronegocios:	27
7.4.1. Micronegocios en el contexto de la pospandemia:	29
8. MARCO CONCEPTUAL:	31

9. Conclusiones 34

10. Bibliografía 35

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1:..... 23

Ilustración 2:..... 28

Ilustración 3:..... 30

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia representan un mecanismo fundamental respecto del comercio y la economía, a partir de la generación empleo y el fortalecimiento de la innovación y la competitividad; debido a esto, la gestión administrativa es un proceso importante de organización empresarial para garantizar la sostenibilidad de recursos, calidad en productos y servicios. En este sentido, la presente monografía pretende profundizar sobre los procedimientos de orden administrativo que competen a los micronegocios teniendo en cuenta el contexto actual de las empresas, con base en el emprendimiento, la competitividad y la capacitación, en medio de los cambios económicos que impactan directamente en la actividad empresarial.

Así, con el objetivo de identificar los procedimientos administrativos que competen a los micronegocios del contexto actual en Colombia, se busca implementar una fundamentación teórica que exponga ampliamente los conceptos y conocimientos relevantes de los procedimientos financieros y operativos a ser implementados en los micronegocios. Además, se pretende analizar desde una investigación documental la importancia de aplicar procedimientos administrativos en micronegocios, para el fortalecimiento de la competitividad empresarial. Por tanto, se establecerá el impacto del análisis sobre la productividad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Entonces, su estructura se desarrolla a partir de la importancia del estudio para profundizar en los conceptos y las teorías relevantes de argumentación a la gestión administrativa. Luego, se establecerá el análisis de revisión de antecedentes y dialogo literario en torno a los procesos de tipo financiero, operativo y administrativos que compete a la empresa en relación con la realidad económica, comercial y procedimental de los micronegocios y

finalmente, se concluye sobre la trascendencia que tiene para la gestión de procesos con miras a promover la economía local, la productividad y la competitividad de pequeños mercados.

En suma, el micronegocio como una actividad emprendedora se visualiza como un aspecto funcional para la consolidación de la economía latinoamericana y también, como una perspectiva de resolución de conflictos de desempleo y baja productividad local. Por tanto, los micronegocios y las pequeñas empresas mejoran la empleabilidad de factores de producción como una forma de transformación estructural relevante para el contexto colombiano; todo ello, a partir del dinamismo de productos y servicios ofrecidos al mercado, que estimulan la competitividad y la capacidad empresarial.

2. Objetivos

2.1.General:

Identificar los procedimientos administrativos fundamentales que competen a los micronegocios del contexto actual en Colombia.

2.2.Específicos:

- Implementar una fundamentación teórica que exponga los conceptos y conocimientos relevantes de procesos administrativos a ser implementados en micronegocios.
- Analizar desde una investigación documental la importancia de aplicar procedimientos administrativos en micronegocios para el fortalecimiento de la competitividad empresarial.
- Establecer el impacto del análisis para la productividad y el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.

3. Justificación

Las estrategias competitivas empresariales consolidan el enfoque de la actividad económica y la productividad empresarial. Siendo así, el estudio de la gestión y los procesos administrativos de los micronegocios se considera un análisis trascendental. Esto porque “las pequeñas y medianas empresas en Colombia son un motor económico de grandes proporciones” (Barrios et al 2019) en relación con el incremento de creación empresarial a partir del año 2016, según Confecámaras (2016). En este sentido, la consolidación de estrategias apropiadas que permitan la mantención de los pequeños mercados y en particular, de los micronegocios genera consigo oportunidades de empleo y fortalecimiento de capacidades para la ciudadanía.

De este modo, los cambios que se presentan en la actualidad intervienen la necesidad de implementar propuestas productivas, que incentiven la economía local en procesos de recuperación territorial y empresarial. Mas profundamente, la época del auge de la tecnología y del conocimiento, responde a un contexto de globalización e incremento de la competencia; de manera que, a partir de la implementación de modelos administrativos que tienden a evolucionar se consigue evolucionar y así, cumplir las expectativas previas. En este sentido, la utilización de las herramientas y los recursos con los que cuenta el entorno empresarial, se establecen procesos administrativos apropiados para el mejoramiento de los micronegocios.

Por consiguiente, el emprendimiento “se configura como una temática de gran importancia dentro del contexto mundial” (Ordoñez y Rodríguez, 2019, p. 299) dadas sus implicaciones en el impulso al desarrollo local. Siendo así, se consolida un entorno de innovación y nacimiento de propuestas por parte de la misma comunidad; esto basado en iniciativas sólidas y de enfoque integral, es decir, que implementa adecuadamente los factores que involucran el micronegocio. Entonces, los conocimientos empresariales y la innovación

permiten la generación de productos y servicios apropiados y que estimulen la competitividad de mercados.

4. Metodología

4.1. Tipo de investigación:

La metodología implementada se realiza a partir de una investigación documental la cual se encarga de seleccionar y organizar información respecto de los procedimientos administrativos necesarios en relación con el contexto actual de los micronegocios. Así, se pretende generar un espacio de análisis en torno a los factores fundamentales que intervienen los procedimientos administrativos, siendo estos de suma importancia para el contexto actual.

4.2. Enfoque metodológico:

El enfoque metodológico es de investigación cualitativa que busca comprender y explicar fenómenos específicos que competen al entorno social, cultural, y también económico y administrativo. De esta manera, se busca analizar el comportamiento del contexto actual sobre los procedimientos administrativos de acuerdo con los cambios que la realidad económica experimenta que altera la gestión organizacional de los micronegocios.

4.3. Método:

El método de recolección de información corresponde a la revisión bibliográfica que busca analizar las fuentes de información que tienen relevancia en el entorno virtual y la fuente de datos de investigación. Así, se pretende generar un análisis de relación teórica y contextual con el entorno actual, de manera que se proponga el mejoramiento de factores de gestión administrativa.

4.4. Fases:

La primera parte corresponde al análisis de conceptos y teóricos relevantes que dieran sostenimiento al conflicto evidenciado respecto de la carencia de implementación de procedimientos administrativos necesarios para la función productiva de los micronegocios. La segunda parte configura la contextualización de los procedimientos administrativos poniendo en evidencia la necesidad de ejercer la investigación documental en aras de la aplicación de procedimientos administrativos, y de esa manera garantizar la productividad empresarial. Por último, generar un análisis acerca del impacto que tiene para los micronegocios el fortalecimiento de dichos procesos para entonces promover la innovación y el emprendimiento.

4.5. Propósito:

Por tanto, se busca identificar los procedimientos administrativos fundamentales que competen a los micronegocios del contexto actual en Colombia.

5. Cronograma:

FASE	ACTIVIDAD	FECHA
1	Análisis de conceptos y teorías relevantes que den sostenimiento al planteamiento del problema.	1 semana
2	Investigación de procedimientos administrativos aplicables a los micronegocios del contexto actual en Colombia.	2 y 3 semana
3	Impacto del fortalecimiento de procedimientos administrativos en los micronegocios del contexto de Colombia.	4 semana

CAPÍTULO 1

6. MARCO REFERENCIAL

6.1. Estado del Arte:

Para el desarrollo del presente marco de antecedentes se realiza una búsqueda bibliográfica respecto de los proyectos de investigación elaborados en torno a los procesos de administración que deben ser implementados en aras a la productividad de los micronegocios siendo estos considerados fundamentales desde el entorno teórico y práctico. Siendo así, se identificaron 5 proyectos de investigación, 2 de ellos elaborados en el ámbito nacional desde distintas localidades y 3 implementados en países como México y Ecuador y Nicaragua. Además, se hallaron 4 estudios expuestos en artículos e informes de investigación; por lo cual se busca profundizar en cada uno de ellos dando a conocer sus propuestas más relevantes que sirvan de argumentación frente a la presente monografía.

El primer proyecto de investigación está orientado al análisis de los *procesos administrativos de una microempresa de productos químicos de limpieza en La Esmeralda de Ecuador*; para ello, utiliza una metodología de tipo deductivo la cual tiene como propósito la exposición preliminar de conceptos expuestos para generar con ello conclusiones. De ahí, parte de ideas establecidas de modo general para comprobarlas y aplicarlas en un ámbito particular (Castellano, 2011, citado en Tapia, 2017, p. 26) a parte de ello, su aplicación del método inductivo busca analizar los hechos particulares para estudiar la perspectiva general sustentada desde el método deductivo. También, la implementación de una metodología mixta y la aplicación de una encuesta permite la identificación de procesos relevantes en el entorno administrativo de las microempresas.

En este sentido, la fundamentación teórica propuesta se organiza en primera medida, sobre la definición de la administración como un proceso social que tiene la responsabilidad de planificar y regular de manera adecuada y eficiente las operaciones realizadas en el entorno empresarial (Brech, 2010) en dialogo con ello, Fernández (2012) la define como una ciencia encargada de la satisfacción de objetivos organizacionales desde la estructura y el esfuerzo humano (citado en Tapia, 2017, p. 18). De esta manera, el objetivo de la administración está dirigido a la aplicación de técnicas que busquen el mejoramiento y la transformación empresarial.

A parte de lo anterior, la teoría define las ventajas del proceso administrativo y las fases, tales como la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Así, se analiza el proceso administrativo de la empresa Quimilimpieza, de la cual se identifica la carencia de visión y misión empresarial que no definen el objetivo o el propósito de la actividad económica. Tampoco, existen planes de gestión de desarrollo o procesos de comunicación de los integrantes de la organización. Por tanto, se define la importancia de orientar procesos administrativos que fundamenten el objetivo del negocio y generen procesos formales de organización y comunicación.

El segundo proyecto de investigación se titula *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas en Nicaragua*, el cual pretende definir las causas que afectan a la empresa y a la construcción de resultados apropiados para el mejoramiento de la calidad y el sistema administrativo. Así, se implementa un estudio descriptivo no experimental de enfoque exploratorio, basado en pequeñas muestras para la definición de conocimientos e interpretaciones del entorno problémico; para ello, el enfoque cualitativo se expone mediante espacios de

observación y recopilación de datos y también, la implementación de entrevistas y revisión de documentos.

De esta manera, se define el proceso administrativo como una actividad compuesta por etapas de proceso único y estructurado con el fin de organizar y ejecutar medidas de control e interrelación entre funciones (Moratto, 2007) de ahí, se definen las fases y las etapas que efectúan los procedimientos administrativos; estos se clasifican en: primero, la planeación como la determinación de escenarios futuros posibles en el entorno empresarial, para ello se busca definir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias; segundo, la organización que consiste en el diseño y determinación de funciones y responsabilidad para la coordinación y la integridad; tercero, la dirección que se define como la ejecución de las etapas por medio del liderazgo y la toma de decisiones del recurso humano empresarial y finalmente, el control el cual establece estándares y genera los procesos de evaluación de resultados (Florez, 2015)

Con base en lo anterior, se realiza un análisis FODA de la clasificación de los procedimientos administrativos para entonces concluir el espacio puesto en análisis evidencia limitación de conocimientos administrativos que impliquen mayor experiencia y compromiso frente a los objetivos. Por tanto, se establece la necesidad de mejorar los procedimientos administrativos para cumplir con un buen desempeño empresarial. En suma, los procesos de evaluación de cada uno de los factores fundamentales permitieron redefinir la necesidad de implementar procedimientos administrativos adecuados para entonces garantizar el cumplimiento de los objetivos y, por ende, la satisfacción empresarial.

Tercero, en análisis al proyecto sobre el *Diagnóstico de los procedimientos administrativos de las pequeñas microempresas familiares manufactureras, en la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá*, se identifica el objetivo general orientado a determinar los

procedimientos administrativos que desarrollan las pequeñas empresas familiares, a través de una metodología de tipo descriptivo para medir y evaluar aspectos y dimensiones relevantes para los procesos administrativos. Siendo así, se estudian comportamiento respecto del producto, del servicio, del conflicto social y de las necesidades de los integrantes. A partir de ello, se busca identificar las relaciones existentes entre los factores que intervienen la empresa como el precio, el consumo, el producto, la actividad económica, entre otros, siendo estos necesarios para redefinir propuestas y fijar objetivos a corto y a largo plazo.

Para el marco teórico, se parte de la importancia de la empresa familiar para consolidar la economía local y así, asumir posiciones de conflicto en el entorno; de este modo se define como una unión de subsistemas con funciones específicas que sirven como fuente de fortalezas y debilidades. De acuerdo con Belausteguigoitia (2004) la empresa familiar es “una organización controlada y operada por los miembros de la familia” (Cárdenas y Morales, 2015, p. 26) por ello compila distintos esfuerzos y puesta en acción de habilidades para conseguir objetivos colectivos. En Colombia, la empresa familia representa una proporción importante de negocios privados que controlan y definen la economía en distintas localidades; de ahí que, su importante radica en ser el motor de la economía y de su desarrollo a través de la generación de nuevos empresarios que ejecuten en un entorno sus habilidades y generen mecanismos de organización.

Por consiguiente, los resultados de la investigación generan la necesidad de fortalecer la calidad de procedimientos administrativos y explícitamente, mejorar la empleabilidad de las funciones en pro del desarrollo de las microempresas y de la economía local y nacional. De manera que, es importante que se involucren adecuadamente conocimientos de administración y desarrollo organizaciones para tener el control total de las acciones y de los resultados; además,

es fundamental la intervención del Estado en el fortalecimiento de capacitaciones y entornos de aprendizaje sobre estos procesos de gestión administrativa.

A manera de dialogo, el cuarto proyecto de investigación hallado establece *un diagnóstico de procedimientos administrativos en la localidad de Suba* a partir de la implementación de un estudio descriptivo fundamentado en actividades de observación y control de situaciones que permitan la obtención de datos y características de la población. A partir del método descriptivo de investigación se delimitan etapas como, la selección de la población, la definición del caso de proceso en estudio, la definición de las variables para caracterizar el proceso, la ejecución del estudio y la elaboración de resultados.

De este modo, se define la empresa como un ente compuesto por recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, bienes y servicios que representan valores unitarios en recuperación de la inversión inicial (García y Casanueva, 2006, citado en Ruiz y Rojas, 2014, p. 28). Así, se delimita la empresa familiar como el sustento básico de la misma teniendo como integrante a un reducido número de personas, implicando así mayor responsabilidad empresarial; esto porque el recurso de micronegocio o empresa familiar establece el sostenimiento de todos sus integrantes poniendo en perspectiva conocimientos de administración y procesos de gestión de organización.

Como conclusión de esta investigación, se establece la importancia de implementar conocimientos de administración para identificar conflictos del entorno empresarial y así, mejorar las condiciones que afectan el desarrollo de la actividad económica y la productividad. En suma, es relevante la implementación de un protocolo y control familiar que este en conocimiento de todos los involucrados para mejorar la toma de decisiones y conseguir los objetivos propuestos.

Ahora bien, en cuanto a la implementación del proceso administrativo en una empresa, se resalta el proyecto la microempresa de publicidad TEVA de la ciudad de Cali en el Valle del Cauca a cargo de Alexandra Mucua en el año 2018. De este modo, se implementaron mejoras en cuanto al diseño de la misión, la visión, los valores y los objetivos a cumplir. Por tanto, su objetivo está orientado a implementar el proceso administrativo en TEVA como microempresa de publicidad en aras a la contribución del incremento de la calidad, los productos y servicios.

A partir de una metodología descriptiva se busca comprender la descripción, el registro y el análisis de la naturaleza actual y los procesos de fenómenos administrativos microempresariales. Siendo así, se concluye la importancia de implementar procesos administrativos que fortalezcan las microempresas y así se formalice la sostenibilidad económica de distintos grupos sociales. Por consiguiente, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT, 2016) se registra las microempresas traen beneficios al entorno nacional, dada la generación de empleo que se promueve y con ello, oportunidades de fortalecer capacidades y generar conocimientos y saber administrativo.

Hasta el momento, se han expuesto los cinco proyectos de investigación dirigidos al análisis y fundamentación teórica de los procedimientos administrativos en relación con microempresas de contexto nacional e internacional. Para continuar, se pretende generar un análisis sobre cuatro artículos como resultados de procesos de investigación y análisis de resultados para identificar la relación existente entre el contexto y la fijación de procedimientos administrativos de mejora y sostenimiento de micronegocios.

La gestión administrativa en micronegocios es un proceso relevante para fortalecer la productividad y el crecimiento de la inversión, así como para fortalecer los procesos de innovación y competitividad. En este sentido, el primer artículo pretende responder a la pregunta

de investigación: ¿las microempresas realizan funciones de planeación, control y toma de decisiones enfocadas a la innovación, para la satisfacción del cliente y su permanente en el mercado?; de ahí, se define que su objetivo es la descripción actual de las microempresas y las bases para identificar oportunidades de mejora que permitan la continuidad y el crecimiento de las mismas (Arriaga et al, 2018)

Teniendo en cuenta lo anterior, se utiliza una metodología descriptiva para definir variables respecto del tamaño de la empresa, la actividad de la muestra, tipo de mercado, los días laborables, la jornada laboral, y la edad de los miembros o involucrados. De acuerdo con esto, se identifica una carencia en la organización de métodos de trabajo adecuados que permitan la toma de iniciativas y de transformación; de ahí, se define que la planeación “es una actividad fundamental en la actualidad, ya que el mundo en el que vivimos es muy incierto por lo que se debe tener algún plan de acción para prevenir los cambios” (Arriaga et al, 2018). Mas allá de eso, es relevante el fortalecimiento de la capacidad del recurso humano del micronegocio para mejorar la toma de decisiones que orienten a procesos significativos y productivos.

De acuerdo con el artículo titulado *Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia*, pretende establecer una reflexión sobre el estado del arte del talento humano en el contexto de la elaboración de un modelo de diagnóstico organizaciones del sector de servicios. Para empezar, se define la gestión del talento humano como un proceso relevante para analizar, reflexionar y desarrollar políticas destinadas a disponer del capital humano en un sentido preciso y productivo para el entorno (Pantoja, 2019, p. 16) en este sentido, su objetivo es el de generar un espacio de reflexión sobre la gestión del talento humano en el contexto de las Pymes en Colombia para así, configurar un diagnóstico del modelo organizacional en contribución a las áreas de gestión como estrategia de organización.

Para ello, se definen las caracterizaciones de las micro, pequeñas y medianas empresas en relación con la ley 905 de 2004 como una forma de desarrollo de las naciones, cambiando así paradigmas tradicionales en los que se pensaba que el desarrollo estaba constituido por grandes industrias, generando con ello conciencia del fortalecimiento de pequeñas empresas que den sustento a las localidades y regiones nacionales. Por ello, la gestión del talento humano se convierte en una estrategia de fortalecimiento importante para consolidar nuevas estrategias que propongan escenarios de transformación y construyan nuevos resultados y contribuciones a las necesidades.

Siguiendo así, el tercer artículo se titula *Proceso administrativo de una microempresa de servicios y maquinados* en la cual se observaron fallas de preparación del personal, una inadecuada distribución y desorden en el acompañamiento de áreas de producción. De acuerdo con ello, se busca implementar un proceso de mejora continua con base en la metodología del Ciclo Deming y las herramientas que competen al desarrollo del producto y las operaciones ejercidas por la microempresa. De esta manera se implementa un análisis FODA que, de cuenta de las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas presentes en el procedimiento de la microempresa.

Finalmente, el cuarto artículo de investigación hallado profundiza sobre los procedimientos principales que se requieren para garantizar la gestión administrativa y el desarrollo organizacional. Por un lado, se fundamenta en la importancia que tienen las microempresas para el desarrollo de la economía en el ámbito nacional; siendo así se busca generar un análisis en cuanto a la competitividad como una posibilidad de crear ventajas en capacidades de los integrantes de la empresa para entonces garantizar la productividad y el sostenimiento de la misma. Por ello, se define que el alcance del desarrollo pleno de la ventaja

competitiva se genera a partir de la implementación de acciones que fortalezca el diseño de estrategias a mediano y a largo plazo.

En conclusión, los proyectos de investigación analizados buscan definir a partir de procesos de observación e implementación de encuestas y entrevistas descriptivas, los procedimientos carentes en la gestión administrativa, los cuales en teoría se consideran relevantes para el fortalecimiento empresarial y también, para el alcance de objetivos y propuestas pactadas. En suma, los artículos de investigación generan espacios de reflexión, discusión y dialogo de teorías en torno a la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y la gestión del talento humano en el contexto nacional y actual, respecto de los cambios y los avances que se presentan sobre la tecnología, la innovación, la competitividad y la gestión de capacidades y fortalezas que benefician a los micronegocios.

CAPITULO 2

7. MARCO TEÓRICO:

7.1. Origen del proceso administrativo:

El proceso administrativo se origina en la época antigua con el hombre griego y la incidencia de los pueblos de la antigüedad; esto porque se comprende la necesidad que tuvo el hombre de enfrentarse al cambio y a las diversas situaciones que transformaban el ámbito empresarial y que, sin duda, conformaban formas de resolución de conflictos y de implicación de estrategias y conocimiento para dicho fin. De acuerdo con Flores (2015) Max Weber realizó estudios relacionados con los sistemas administrativos utilizados en Egipto del año 1300 a.C, definiendo así que, el sistema administrativo de Egipto fue coordinado y llevado a cabo como

una maquina bien organizada, establecida con base en un pronóstico adecuado y comprensible para el personal laboral y la sociedad (Rostovtzeff, citado en Flores, 2015, p. 29).

De manera que, para el desarrollo de políticas administrativas eficientes y que dieran resolución a los conflictos del determinado contexto, se involucran en el proceso y gestión administrativa, estrategias de implementación que permitieran a las micro, pequeñas y grandes empresas generar procedimientos adecuados con su objetivo, misión y visión y también, se consiguiera aplicar el conocimiento hacia el interior de la empresa. Tal como lo indica la revista Dinero (2016), las Pymes en Colombia generan alrededor del 67% de la economía nacional lo cual la convierte en un factor productivo para el equilibrio de los recursos y el flujo del capital (Mucua, 2018, p. 21).

Siendo así, se evidencia la relevancia que ha tenido históricamente las pequeñas y medianas empresas en el terreno nacional, considerando como parte de ellas a los micronegocios los cuales en su mayoría corresponden a empresas familiares. Siguiendo a Aragonese (2014) se resalta la importancia de la aplicación de procedimientos administrativos en los micronegocios porque se consideran una economía fuerte con capacidad de trascendencia y transformación. De ahí, el contexto actual evidencia la necesidad de fortalecer la gestión administrativa en los micronegocios para generar consigo políticas funcionales y conservar las economías locales.

7.2. Gestión y proceso administrativo:

La gestión administrativa es un elemento fundamental de soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico; en este sentido se considera que cumple con distintas etapas y factores que buscan generar los procedimientos adecuados de acuerdo con las diferentes necesidades que evidencia en el contexto. De acuerdo con Mendoza (2017) la gestión

administrativa tiene un carácter sistémico puesto que propone formas de acción orientadas en relación con los objetivos de la empresa.

De ahí, se define como un conjunto de fases o pasos a seguir para dar solución a un problema administrativo que tiene que ver con la organización, la dirección y la solución del mismo a partir de la planeación, el estudio previo y la fijación de metas y objetivos (Cruz y Jiménez, 2013, citado en Gonzales et al, 2020) de manera que, la gestión administrativa requiere la realización de actividades y decisiones empresariales que conformen espacios de organización y ejecución de tareas productiva a partir del manejo apropiado de recursos materiales.

Así mismo, el proceso administrativo comprende las etapas por medio de las cuales el administrador consigue diseñar planes significativos, que busquen un camino favorable para la microempresa o el micronegocio, generando con ello un acercamiento al logro de los objetivos (López, 2012). Dada su importancia, se requiere la integración de conocimientos de parte del recurso humano para fortalecer simultáneamente el interior y el exterior de la empresa; explícitamente, la división del trabajo, la jerarquía de funciones, la coordinación, el ejercicio administrativo, el diseño organizacional, entre otros.

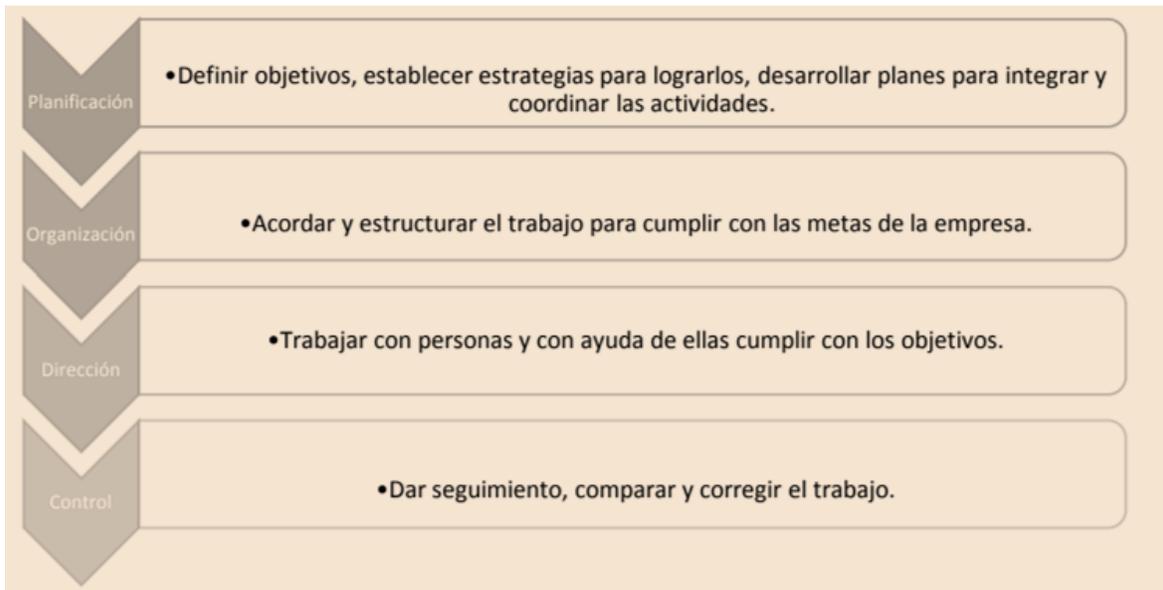
Teniendo en cuenta lo anterior, el proceso administrativo representa algunas ventajas para el éxito empresarial de acuerdo con lo expuesto por Laris (2020): primero, el trabajo se realiza con fundamento de un marco conceptual que guie adecuadamente las labores y las formas de acción de los trabajadores; segundo, aporta el entendimiento a los administradores y empleados sobre el desarrollo económico, social, tecnológico y empresarial de la organización, facilitando la aplicabilidad de los conocimientos; tercero, el proceso administrativo se considera un elemento factible para la adaptación de las entidades a los cambios y transformaciones de la organización; cuarto, es flexible a las circunstancias tanto de los involucrados como de las

circunstancia que se presenten y por último, permite un adecuado y coherente análisis de situaciones organizacionales, generando así la planeación efectiva de objetivos.

7.3.Elementos básicos del proceso administrativo:

Ilustración 1:

Elementos del proceso administrativo



Fuente: Robbins (2019)

7.3.1. Planeación:

El primer paso del proceso administrativo pretende definir el problema a partir del análisis de experiencias previas y obtención de planes y programas. De acuerdo con Hampton (2011) la planeación tiene como objetivo la reflexión de la naturaleza fundamental de la organización para entonces decidir objetivos a corto plazo y métodos de realización. Entonces, la planeación es el proceso de proyección de acciones a mediano y a largo plazo, de manera que se opere con éxito y se obtengan los objetivos propuestos.

Así que, las herramientas de planeación se definen como “el conjunto de instrumentos para ordenar la acción de la empresa en lo gerencial y administrativo” (López, 2015, p. 24); entonces, la primera herramienta comprende el propósito que se define como las aspiraciones fundamentales que se persiguen en el entorno empresarial por parte del grupo de trabajo y el personal administrativo y de coordinación. Segunda, los objetivos los cuales representan los resultados que la empresa busca con su actividad económica, de manera que se establecen como factores cuantitativos en cuanto a la producción y de tipo cualitativo de acuerdo con los avances y progresos que evidencia. Tercera, la estrategia siendo esta el curso de acción que direcciona el empleo de los recursos, los esfuerzos y los conocimientos; todo esto, para conseguir el logro de las anteriores herramientas descritas.

Para continuar, la cuarta herramienta define las políticas implementadas y los criterios empleados que limitan y sancionan las acciones emprendidas por los grupos involucrados; quinta, el presupuesto entendido como el soporte económico invertido para ejecutar las distintas acciones apropiadamente y finalmente, el pronóstico como el proceso que permite la prevención de circunstancias que conflictúen la situación empresarial. Al respecto, las herramientas de planeación se consideran de gran ayuda para la construcción de un entorno empresarial adecuado con fijación clara de metas y objetivos.

7.3.2. Organización:

La organización es la fase administrativa en la cual se aplican técnicas para estructurar un micronegocio u organización social; para ello, se definen las áreas sustantivas, los departamentos, las funciones, para entonces identificar la autoridad competente en el proceso de toma de decisiones y en responsabilidad de todos los miembros del entorno empresarial (Hernández, 2011) Este proceso permite la generación de líneas de comunicación entre los

integrantes de la organización de manera que se facilita la cooperación entre los equipos de trabajo buscando con ello, el alcance de los objetivos y las estrategias iniciales. Al respecto, Ponce (2011) afirma que la organización establece el dialogo entre las estructuras empresariales, las cuales se dan por medio de las funciones que cada uno desempeña, de los niveles de conocimientos y de la funcionalidad de los materiales y el recurso humano.

En cuanto a las etapas de la organización, en primera instancia se encuentra la división del trabajo entendida como la “separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo” (López, 2015) siguiendo así, la jerarquización es la segunda etapa considerada como la disposición de las funciones de acuerdo con el grado de importancia o profundidad del rango o cargo ocupado. Por último, se ejecuta la etapa de la departamentalización que busca la división y el agrupamiento de las funciones específicas con base en la similitud que las identifica.

De este modo, la organización profundiza en la importancia de actuar mediante algunos principios fundamentales, los cuales competen a la unidad de la estructura organizacional para hacer eficaz el trabajo y cooperar en los objetivos; también, se busca que se actúe mediante un principio de jerarquía respetando la importancia de cada cargo entendiendo con ello que cada uno aporta un proceso fundamental para la construcción del objetivo general propuesto. Siendo así, se consigue con ello el respeto entre los miembros de la microempresa o micronegocio fortaleciendo la responsabilidad de cada cargo y la autoridad para todos los niveles de responsabilidad.

7.3.3. Dirección:

El proceso de dirección se encarga de orientar al grupo poblacional que compete a la organización para el establecimiento administrativo del negocio. De esta manera, se conoce

como el proceso mediante el cual se dirige las funciones que cada persona desarrolla haciendo funcionar el cuerpo social constituido (Fayol, 2011, citado en López, 2015) así que, la dirección es el procedimiento que busca obtener niveles de productividad acordes con los conflictos y necesidades que evidencia el micronegocio, pero también fortaleciendo capacidades de motivación, innovación y comunicación entre los integrantes.

En este sentido, los principios de la dirección integran: primero, la coordinación de intereses de parte del administrador para entonces trabajar de acuerdo con un objetivo colectivo y teniendo en cuenta la satisfacción de quienes ejecutan la actividad económica. Segundo, la impersonalidad del mando define la importancia de la orden emitida por la jerarquía superior por ser un proceso necesario e incorruptible para todos los integrantes de la organización. Por último, el aprovechamiento del conflicto como un elemento de transformación empresarial, definiendo así su facultad constructiva que permite a la administración y al recurso humano emplear soluciones con base en análisis de estrategias.

7.3.4. Control:

El control es el proceso de comprobación o inspección sobre las actividades realizadas. De este modo, es la garantía de que la empleabilidad de dichos procedimientos funcionó en cuanto al ajuste del entorno administrativo y del cumplimiento de objetivos. Por ende, el control es un procedimiento que busca determinar si el micronegocio avanza en función de sus metas y en principio de la toma de decisiones o si por el contrario no se toman medidas correctivas y de mejoramiento. De acuerdo con Ponce (2012) es importante que el entorno empresarial establezca un sistema de evaluación que genere una rendición de cuentas del contexto actual en el que se encuentre la empresa.

Siendo así, los elementos constitutivos del control son, en primera instancia, el establecimiento de estándares que representa el estado de ejecución de hechos y actividades que ubican a la empresa en la eficiencia de su labor. En segunda instancia, la medición de resultados la cual se define como la identificación de los resultados en relación con los estándares propuestos. En tercera instancia, la corrección que identifica la utilidad tangible de las acciones en relación con dichos estándares; de acuerdo con todo lo anterior, el proceso administrativo de las organizaciones busca que constantemente sus integrantes se encuentren en dialogo con el funcionamiento de las actividades y la corrección apropiada de formas de acción de parte de sus integrantes.

7.4.Micronegocios:

El micronegocio es una unidad económica conformada por máximo 9 personas, siendo así se encarga de desarrollar una actividad productiva de bienes o servicios, teniendo como objetivo la obtención de un ingreso, de acuerdo con actuaciones de calidad de parte del propietario o arrendatario de los medios de producción (DANE, 2022). Siguiendo la perspectiva del Departamento Administrativo Nacional de Economía DANE (2022) las características de los propietarios de los micronegocios constituye ser poseedores de un medio de producción con el cual desarrollen una actividad económica determinada.

Como consecuencia, requieren de ciertas herramientas como materia prima con la cual se fabrican los bienes; equipos, maquinaria o instalaciones que desarrollan un negocio, además de un vehículo o transporte para desarrollar actividades domiciliarias y debe garantizar la generación de productos fabricados y comercializados adecuadamente. Por otro lado, los propietarios de los micronegocios se convierten en responsables de deudas u obligaciones dadas en el proceso de producción o prestación del servicio.

En específico, “las actividades económicas que realizan los micronegocios comprenden desde la pequeña miscelánea de barrio hasta los servicios de consultoría especializada, incluye las profesiones liberales, las ventas ambulantes y las confecciones al interior de la vivienda” (DANE, 2022). De acuerdo con lo anterior, la actividad económica emprendida por el micronegocio puede desarrollarse en lugares como la vivienda, un local pequeño, también pueden ser actividades emprendidas puerta a puerta, entre otros.

Además, se registra que en Colombia existen 5.9 millones de micronegocios siendo estos el 87% de los patrones y el 12% ocupados por los empleadores. Siendo así, los trabajadores independientes deben realizar la actividad económica por cuenta propia y utilizar los conocimientos y servicios que aporten los familiares o personas que conozcan el oficio. Así, se registra que el 75% de los micronegocios son unipersonales, el 20% están siendo ocupados por 2 y 3 personas y el 4 esta ocupado por 4 y 9 personas.

Ilustración 2:

Lugar del micronegocio

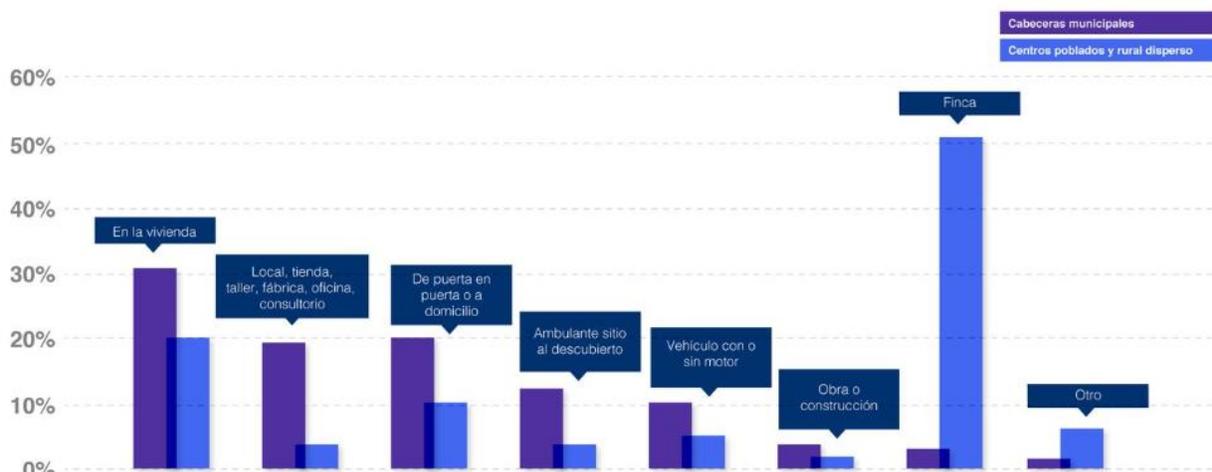


Ilustración 4 – Lugar del micronegocio (Fuente: elaboración propia con datos de DANE (2019))

Fuente: Universidad Minuto de Dios (Dane, 2019)

Teniendo en cuenta la imagen anterior, se identifican diferentes actividades para ejercer los micronegocios de acuerdo con los intereses de los integrantes. Por ejemplo, los micronegocios establecidos en la vivienda, o por el contrario establecer un local o una oficina, consultorio, entre otros, servicios puerta a puerta, a través de vehículo o moto, servicios ambulantes, etc. De esta manera, se identifica la incidencia que tiene para la generación de la actividad económica en diferentes espacios del territorio colombiano, y también, para el hacimiento de fortalezas y mejoramiento de habilidades.

7.4.1. Micronegocios en el contexto de la postpandemia:

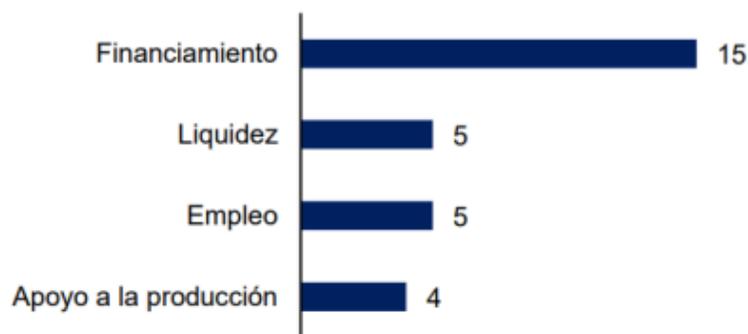
En relación con la importancia que tiene la consolidación de micronegocios en el país, se visibiliza la incidencia del covid 19 para el establecimiento de la economía y el surgimiento de la misma a nivel mundial. De acuerdo con la encuesta realizada por la asociación colombiana de MIPYMES, la época de la pandemia generó distintos dificultades tales como el desempleo que llevó al gobierno a tomar decisiones de subsidio equivalente al 40%; así, se evidencia que las pequeñas y medianas empresas en Colombia representan alrededor de 8 millones de empleos formales, es decir, un 99% del tejido empresarial y el 40% del PIB.

Al respecto, se identifica la importancia que tiene el desarrollo de los micronegocios para la consolidación de la economía. Por tanto, la ley 2069 del 2020 en Colombia plante como objetivo principal “impulsar el emprendimiento y el crecimiento de las microempresas, a través de medidas que ayuden a definir el enfoque regional de acuerdo con la necesidad socioeconómica que posee cada región en pro del fortalecimiento y sostenimiento de las microempresas” (2021, Agudelo, 2021, p. 6). De acuerdo con esto, la Ley busca generar la reactivación económica y brindar apoyo para su ejecución mostrando así la necesidad de transformar los procesos administrativos y facilitar su intervención a conflictos.

Ahora bien, el artículo 3 de la Ley 905 del 2004 define la importancia del fomento de prácticas, políticas e incentivación de programas económicas que pretendan el progreso del entorno microempresarial a través del Sistema Nacional de apoyo a las Microempresas (Jauregui, 2021 citado en Agudelo, 2021) Dadas las necesidades del contexto, la ley se modifica sobre la Ley 590 que busca implementar políticas de generación de empleo, incrementando individuos microempresarios que contribuyan al crecimiento económico a través de la implementación de su conocimiento.

Ilustración 3:

Medidas de apoyo a las microempresas en Colombia.



Fuente: CEPAL (2020)

Según Zurita (2021) las estrategias de innovación hacen parte del Sistema Nacional de apoyo a través del acceso al financiamiento, la promoción de exportaciones, innovación y desarrollo de tecnologías, así como empresarial, del emprendimiento, del mercado interno y de la formalización productiva y social (Agudelo, 2021) así, el programa iNNpulsa (Colombia, 2020) busca fortalecer a los empresarios y emprendedores de Colombia con actividades de innovación e iniciativa que pretendan el desarrollo de productos que posicionen a las microempresas del país; o por otro lado, el programa de emprendimiento que tiene como base las redes regionales

de innovación y el diseño de estrategias de competitividad y realización de productos de calidad (Agudelo, 2021)

A través de la realización de estas políticas se busca fortalecer las iniciativas que tienen los individuos frente a la creación de su propio negocio; de esta manera el sujeto puede contar con el apoyo económico para entonces involucrar su conocimiento y fortalecer el procedimiento administrativo, de modo que este se conforme de manera sólida en la estrategia empresarial y organizacional. Es por esto, que se considera relevante que la microempresa o el micronegocio que se impulsa se realice en torno a las transformaciones del contexto, por ejemplo, el uso de la tecnología para resolver conflictos o problemas; lo anterior puesto que, el panorama de la pandemia permitió el uso de la tecnología en el entorno laboral, empresarial, personal y comunicativo.

CAPITULO 3

8. MARCO CONCEPTUAL:

8.1. Proceso administrativo:

El proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un conflicto o asunto de carácter administrativo; así, se identifican formas de organización, dirección y solución para garantizar la planeación, el estudio previo, la fijación de objetivos y la facilidad del proceso (Cruz & Jiménez, 2013)

8.2. Gestión administrativa:

La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos; y además,

la implementación de la capacidad para coordinar, dirigir acciones y actividades de desarrollo empresarial (Gonzales et al, 2020)

8.3.Estrategia:

Es el conjunto de actividades planificadas que facilitan la toma de decisiones para el alcance de objetivos, de acuerdo con el ámbito empresarial se busca dar seguimiento a los pasos planificados para obtener beneficios significativos (Gonzales et al, 2020)

8.4.Gestión empresarial:

De acuerdo con Martínez (2012) la gestión empresarial implica conocimientos científicos siendo estos originados durante tiempo prolongado, como producto de las necesidades y de los cambios del entorno. En dialogo con ello, Camejo (2012) expone que la gestión empresarial refleja las consecuencias de las acciones tomadas previamente en el marco de la organización (López, 2015, p. 49). Entonces, las actividades de gestión significan el reflejo de los comportamientos empresariales en perspectiva de la misión y los objetivos propuestos.

8.5.Planeación:

La planeación es el proceso mediante el cual se toman decisiones sobre los objetivos de la organización, el manejo de los recursos y las políticas de establecimiento para conseguirlos. Siendo así, se comprende como el proceso de planificación del proceso administrativo fundamental para priorizar las actividades y las competencias necesarias. Siguiendo la perspectiva de Goldstein (2011) la planeación es el proceso de dirección de una organización para prever el futuro y desarrollar procedimientos y operaciones funcionales (López, 2015)

8.6. Organización:

La organización es el instrumento que posibilita el establecimiento de actividades a realizar, de acuerdo con esto orienta proceso acerca de cómo y quién debe llevarlas a cabo y quien debe informar para entonces facilitar la toma de decisiones (Tapia, 2017) Explícitamente, la organización es la acción de ordenar y clasificar adecuadamente herramientas, estructuras u órganos en este caso empresariales. Así que, se deben implementar técnicas que definan las funciones de las distintas áreas de la empresa y así conformar departamentos de autoridad y entes competentes.

8.7.Dirección:

Se refiere a las acciones emprendidas para dirigir y orientar una sociedad en pro de un objetivo o actividad económica. Por ello, es necesaria la influencia de distintos individuos que contribuyan con el comportamiento y conocimiento de liderazgo, comunicación y generación de propuestas. A través de la dirección el administrador puede llevar a cabo actividades productivas y que generan un carácter dinámico y comunicativo entre los miembros de la empresa.

8.8.Control:

El control es el proceso de comprobación, inspección e intervención que pretende evaluar las etapas de nacimiento y actividad económica. Esta funciona como una fijación del avance de acuerdo con un periodo de tiempo determinado, de manera que se generan resultados actuales y pasados sobre las transformaciones que ha vivido la empresa y los procesos de mejoramiento que ayudan a su crecimiento.

9. Conclusiones

La gestión administrativa es un proceso de organización en el entorno empresarial que busca mejorar procesos de elaboración de acciones y formas de productividad mediante la actividad económica. Siendo así, los factores fundamentales de la generación de procesos administrativos son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control por ser factores de reorganización continua en los micronegocios; además, es importante la generación de entornos de comunicación y desarrollo de conocimientos y habilidades para así, garantizar un ejercicio laboral funcional.

Por consiguiente, la fundamentación teórica analizada especifica los elementos del proceso administrativo que implementados en los micronegocios consiguen realizar actividades integrales respecto de las actuaciones, los resultados y los métodos. De ahí, los micronegocios en el contexto de la postpandemia evidenciaron una serie de retos y oportunidades para el entorno microempresarial, pues el confinamiento por COVID 19 ocasionó el debilitamiento económico de los micronegocios causando el cierre definitivo del mismo. Por ello, las propuestas de mejoramiento de las condiciones de los micronegocios y las pequeñas empresas suponen el fortalecimiento económico para todos los habitantes, por ende, se considera fundamental para el desarrollo social, económico y administrativo.

En conclusión, el nacimiento de propuestas de organización, dirección y control se establecen con el fin de conocer constantemente el estado del micronegocio y definir estrategias de mejoramiento y cambio. En definitiva, se considera relevante su implementación en los micronegocios del contexto actual para garantizar su sostenibilidad y el entorno integral de la empresa.

10. Bibliografía

- Arriaga, Martínez, Ávalos & Gutiérrez (2018). La gestión administrativa en las microempresas de Arandas, Jalisco, México. Universidad Autónoma Indígena de México. <https://www.redalyc.org/journal/461/46158064001/html/>
- Barrios, Contreras & Olivero (2019). La gestión por procesos en las pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la competitividad organizacional. Universidad Simón Bolívar. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext&tlng=es
- Barrios, Contreras & Oliveros (2019). La gestión por procedimientos en las Pymes de Barranquilla: Factor diferenciador de la Competitividad Organizacional. Universidad Simón Bolívar. Barranquilla – Colombia. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642019000200103&script=sci_arttext&tlng=es
- Brech, E. (2010). Management: Su naturaleza y significado. Ed. Oikos Tau.
- Cárdenas y Morales (2015). Diagnóstico de los procedimientos administrativos de las pequeñas empresas familiar manufactureras, en la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá. Universidad de La Salle. https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1542&context=administracion_de_empresas
- Florez, (2015). Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega. Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gonzales, Viteri, Izquierdo & Verdezoto (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. Universidad Regional Autónoma de Los Andes. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032#B5
- Laris, F. (2010). Administración Integral. México D.F: Ed. Cecsá
- Mendoza Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. Dominio de las Ciencias, 3(2), 947-964.

- Morales & Hernández (2019). Proceso administrativo de una microempresa Servicios y Maquinados. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/4111/6233>
- Moratto, J. (29 de agosto de 2007). Cuatro pasos fundamentales del proceso administrativo. <https://mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/los-cuatro-pasos-fundamentales-del-proceso-administrativo/>
- Mucua, A. (2018). Implementar el proceso administrativo en una empresa de publicidad del Valle del Cauca. Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali. <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10618/T08273.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Ordoñez y Rodríguez (2019). Un análisis de la gestión administrativa de emprendimientos comunitarios en marco de la economía popular y solidaria. Universidad Católica de Cuenca. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164307>
- Pantoja, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/2441/1986>
- Ruiz y Rojas (2014). Diagnóstico de los procesos administrativos de las pequeñas empresas familiares manufactureras, en la localidad de Suba de la ciudad de Bogotá D.C. Universidad de la Salle. [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1479&context=administracion de empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1479&context=administracion_de_empresas)
- Tapias, (2017). Análisis de proceso administrativo de la microempresa Quimilimpieza en la ciudad de Esmeraldas. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Administración de Empresas. <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/999/1/TAPIA%20L%C3%93PEZ%20TERESA%20DE%20JES%C3%93AS.pdf>
- DANE (2022). Boletín Técnico. Encuesta de Micronegocios EMICRON. Bogotá. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-II-2022.pdf>