



Importancia de la gestión empresarial en las microempresas de Bucaramanga
Monografía Análisis

Angie Lorena Meneses Forero
CC 1.099.214.110
Shirley Melisa Picón Carrasquilla
CC 1005.186.646

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
Facultad Ciencias Socio Económicas
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, 30 de noviembre 2022



Importancia de la gestión empresarial en las microempresas de Bucaramanga

Monografía Análisis

Angie Lorena Meneses Forero
CC 1.099.214.110
Shirley Melisa Picón Carrasquilla
CC 1005.186.646

**Trabajo de Grado para optar al título de
Gestión Empresarial**

DIRECTOR

Héctor Guillermo Moreno Jerez
Grupo de Investigación de Educación Virtual y TIC, E-INNOVARE

UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER

Facultad Ciencias Socio Económicas
Tecnología en Gestión Empresarial
Bucaramanga, 30 de noviembre de 2022

Nota de Aceptación

Aprobado en cumplimiento de
los requisitos exigidos por las
Unidades Tecnológicas de Santander
para optar al título de Administrador de Empresas
según acta del Comité de Trabajo de Grado
número 09 del día 9 del mes de diciembre del año 2022

Evaluador: Yenni Patricia Murillo Bautista



Firma del Evaluador



Firma del Director

DEDICATORIA

Este proyecto está dedicado ante todo a Dios por haberme dado la oportunidad y sabiduría para realizar esta monografía, también va dedicado a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron al desarrollo de este proyecto.

Angie Lorena Meneses Forero

Este proyecto es ante todo con Dios, quien me ha dado oportunidad y sabiduría, y quien ha sido la persona más influyente en mi vida, quien me ha dado los mejores consejos, quien me ha guiado, y quien me ha dado todo. Mi amor y cariño Dedicado a las personas que me hicieron mejor persona. Dedicado a mis padres y demás familiares.

Shirley Melisa Picón Carrasquilla

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento de este proyecto va dirigido primero a Dios porque sin su bendición nada de esto sería posible; a mi mamá y papá por siempre estar apoyándome para lograr mis objetivos, también a nuestro coordinador de proyecto el profesor Héctor Guillermo Moreno Jerez que gracias a sus conocimientos y ayuda se pudo concluir este proyecto con éxito; a mi compañera Shirley Melisa Picón Carrasquilla por su apoyo para la realización del mismo.

Angie Lorena Meneses Forero

La gratitud de este proyecto se dirige principalmente a Dios. Porque sin la bendición y el amor de Dios, todo hubiera fracasado por completo. Para mi tutor Héctor Guillermo Moreno Jerez que gracias a su conocimiento y ayuda pude concluir con éxito, a mis padres, hermanos y compañera de tesis Angie Lorena Meneses Forero, que estuvieron todos los días apoyándome y pendientes del proceso del proyecto, para que nada salga mal y todo quedara bien elaborado.

Shirley Melisa Picón Carrasquilla

TABLA DE CONTENIDO

<u>RESUMEN EJECUTIVO</u>	<u>9</u>
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>12</u>
<u>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</u>	<u>14</u>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS	17
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	<u>19</u>
<u>3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION</u>	<u>29</u>
<u>4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u>	<u>31</u>
<u>5. RESULTADOS</u>	<u>36</u>
<u>6. CONCLUSIONES</u>	<u>42</u>
<u>7. RECOMENDACIONES</u>	<u>44</u>
<u>8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>45</u>
<u>9. ANEXO...</u>	<u>48</u>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Normatividad.....	23
Tabla 2. Análisis DOFA.....	36
Tabla 3. Matriz perfil competitivo... ..	39

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación intitulado “La importancia de la Gestión empresarial en las microempresas de Bucaramanga”, Incluye aspectos financieros y de gestión., en la cual se plantea en qué medida situación y problemática están envueltas las Pymes de Bucaramanga frente a los cuestionamientos internos. Los métodos presentados se basan en la observación de la realidad concreta, así como su discusión y análisis, y ayudan a conectar las preguntas formuladas con los resultados.

Este trabajo de investigación comprende el cumplimiento de objetivos, se realiza análisis mediante el método DOFA para el conocimiento de la situación actual de las microempresas en Bucaramanga. Se determinaron factores críticos de éxito mediante matriz de perfil competitivo y se propusieron acciones de mejora mediante indicadores de Planeación, Organización, Dirección y Control - PODC estos análisis permiten contrastar hipótesis de trabajo con un alto nivel de importancia para llegar a un resultado final coherente y consistente.

El análisis proporciona una presentación del estado actual de la gestión empresarial de las PYMES en Bucaramanga con el objetivo de definir los problemas. Se describe mediante una revisión bibliográfica, que revisa artículos relacionados con el tema en la última década. Los resultados muestran los problemas comunes de las PYMES en su gestión organizacional. De igual forma, el análisis del contexto internacional a través de los datos permite mostrar las principales limitantes que se presentan y afectan el entorno económico.

El diseño de la investigación es descriptivo por que se aplican características descriptivas. La investigación cobijará cobertura de las microempresas de la ciudad de Bucaramanga frente a indicadores de Planeación, Organización, Dirección y Control - PODC. El enfoque es responsable de identificar las características de la población de estudio.

Este enfoque se centra más en el 'qué' que en el 'por qué' de lo que se está estudiando. En otras palabras, es necesario explicar los problemas de gestión de las microempresas en Bucaramanga. Se intenta encontrar las causas y soluciones del mismo, se utilizó un enfoque descriptivo, con el cual se centra en recopilar con base en los datos existentes y las observaciones de la situación que conducen a nuevos hechos, se analiza el problema de gestión de la microempresa en la ciudad de Bucaramanga y se brindan soluciones.

Se analiza la Importancia de la Gestión Empresarial mediante indicadores de planeación, organización, dirección y control en las Microempresas de la ciudad de Bucaramanga, realizando análisis mediante el método DOFA Identificando factores críticos de éxito mediante matriz de perfil competitivo en microempresas de Bucaramanga, y proponiendo acciones de mejora mediante indicadores de Planeación, Organización, Dirección y Control - PODC que eleven la eficacia de la gestión empresarial de las microempresas.

El propósito de la investigación realizada es ayudar a que los microempresarios identifiquen por medio de un diagnóstico aquellos aspectos irregulares y con falencias dentro de la Gestión empresarial en su de su empresa, una vez identificadas las amenazas y debilidades puedan enfatizarse en las oportunidades y soluciones.

Al culminar esta investigación se obtuvieron los siguientes resultados, los cuales contienen: Análisis de la situación actual de las microempresas en Bucaramanga. Determinación de factores críticos de éxito en microempresas de Bucaramanga. Itinerario de acciones que eleven la eficacia de la gestión empresarial de las microempresas y solución para mejorar la organización, manejo y gestión de la Pymes en la ciudad de Bucaramanga.

PALABRAS CLAVE. Pymes, gestión, análisis, organización.

INTRODUCCIÓN

La mayoría de las empresas micro hoy no tienen en cuenta la importancia de la gestión empresarial, ya sea por desinformación, por falta de interés y tiempo o porque no conocen los beneficios que esta posee. La Gestión Empresarial, es esencial para que las empresas puedan quedarse en el mercado por mucho tiempo, permitiendo que se generen tácticas, planteamientos y estrategias en todas las áreas y departamentos, así mismo la adaptación de los procesos, y actividades requeridas para la apropiada adaptación en el mercado. (Herrero Palomo, 2001)

Más allá del factor económico y contable, la gestión empresarial contribuye socialmente, afirmación dada por Loaiza, G. (2012) “El espíritu empresarial ha sido y será la mejor manera de erradicar la pobreza, y la empresa privada tiene un papel importante y crucial que desempeñar en este” Por esta razón es necesario que se implemente la Gestión Empresarial en las microempresas de Bucaramanga, la mayoría de estas necesitan permanecer en el mercado y sin la correcta gestión empresarial estas podrían llegar a quebrar y cerrar, lo cual pondría en peligro las condiciones sociales de la ciudad. (Bolaños, 2019)

Es fundamental establecer indicadores de gestión y planeación, generando control, organización y dirección en la empresa, realizando mejoras y contribuyendo a la selección de los indicadores pertinentes, socializando ideas e indicaciones de nosotros mismos hacia la entidad. (Servicities, 2016)

Este proyecto con alcance descriptivo, se realizó conforme a la problemática que están presentando actualmente las microempresas en Bucaramanga para lograr tener una solución en cuanto a la gestión empresarial de cada una de ellas para lo cual se utilizó el método analítico a partir de investigación documental en plataformas de sitios web de las empresas con la intención de llegar a una solución

mediante un enfoque cualitativo centrada en recopilar datos de comunicación para el análisis y sugerir soluciones a estas. (Maldonado, 2019)

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“En la actualidad la mayoría de los negocios micro no tienen en cuenta la importancia de la gestión empresarial, ya sea por desinformación, por falta de interés y tiempo o por que no conocen los beneficios que esta posee”. Incluso se puede decir que algunas empresas macro no tienen una correcta y adecuada gestión, ya que no cuentan con personal calificado que tenga los conocimientos que se requieren para lograr de la mejor manera la implantación de gestión empresarial en los negocios, otros por falta de organización o recursos económicos y financieros. (Carvajal & Plata, 2019)

Desde hace siglos, las organizaciones dentro de la sociedad han sido una base estructural que ha permitido el avance de la humanidad. El término ‘empresa’ se concibe en la historia como una correcta administración, que tiene como fin de integrar sus componentes, y se han desarrollado distintos enfoques para la gestión organizacional. (Carvajal & Plata, 2019)

“La Gestión Empresarial, es esencial para que las empresas puedan permanecer en el mercado por mucho tiempo, permitiendo que se generen tácticas, planteamientos y estrategias en todas las áreas y departamentos, así mismo la adaptación de los procesos, y actividades requeridas para la apropiada adaptación en el mercado”. Por esta razón, es que las microempresas como constitución de organización empresarial más pequeña, necesitan de la Gestión Empresarial para lograr subsistir y evolucionar ante el mercado. (Maldonado, 2019)

La firma Servicities (2016) en cumplimiento de sus funciones identifica 5 principales problemáticas de la Gestión empresarial en las microempresas como lo son:” **control de caja**, aspecto que por ser económico financiero es uno de los problemas más preocupantes en las empresas ya que hay una carencia el control de flujo de caja, **Gestión de empleados**, al ser la fuente principal del capital empresarial en la microempresa la carencia de meritocracia es un aspecto que dificulta el cumplimiento de los procesos y objetivos de la entidad; **Gestión Administrativa**, al no contar con un equipo especializado en los procesos fiscales , administrativos y contables puede ocasionar que se descuide la situación actual y verdadera en la que se encuentra la empresa: por último la **Gestión de recursos**, la falta de estudios de mercado antes de iniciar la producción empresarial ocasiona un desconocimiento de los target y la cantidad de producción demandada, obligando a que sea la experiencia a través del tiempo quien determine los datos de producción”. (Servicities, 2016)

¿Es la implementación de la Gestión Empresarial una alternativa para la permanencia en el mercado de las microempresas en la ciudad de Bucaramanga?

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Gestión Empresarial es fundamental para las empresas ya sean macro o micro pues de esta dependen todos los procesos administrativos que se realizan en las organizaciones permitiendo su buen manejo y así poder seguir en el mercado; para ello es importante tener en cuenta algunos aspectos que facilitarán la correcta gestión; “uno de ellos es la planeación, con esta se puede visualizar cuales son las actividades, estrategias, metas y objetivos que debe establecer la empresa”. (Maldonado, 2019)

La organización también es primordial para aprovechar todos los recursos que ofrece la empresa y así ayudar a conocer cuáles serán las actividades que se deben realizar y cuáles serán las funciones determinantes de cada área; otro aspecto es la dirección pues permite la comunicación entre las áreas que se encuentran en la empresa, mostrando el alcance de los objetivos, las responsabilidades y compromiso de todas las personas que la integran. (Maldonado, 2019)

“Es primordial tener en cuenta el control pues este ayudará a manejar los tiempos en los que se realizan cada actividad permitiendo optimizar tiempos y dando un análisis para realizar los ajustes necesarios para cada proceso de las actividades”. (Maldonado, 2019)

Más allá del factor económico y contable, la gestión empresarial contribuye socialmente, por esta razón es necesario que se implemente la Gestión Empresarial en las microempresas de Bucaramanga ya que la mayoría de estas necesitan permanecer en el mercado y sin la correcta gestión empresarial estas podrían llegar a quebrar y cerrar, lo cual pondría en peligro la condiciones sociales de la ciudad. (Maldonado, 2019)

El estudio que se realiza servirá para conocer cuál es el estado actual de las empresas micro de Bucaramanga, para que “los empresarios puedan entender la importancia de implementar la gestión empresarial en sus empresas como alternativa de permanencia en el mercado y así comprender cuáles son los beneficios y ayudas que conlleva realizar una buena Gestión Empresarial”. (Carvajal & Plata, 2019)

Es así que la presente investigación ayudará a que los microempresarios identifiquen por medio de un diagnóstico aquellos aspectos irregulares y con falencias dentro de la gestión empresarial en su de su empresa, una vez identificadas las amenazas y debilidades puedan enfatizarse en las oportunidades y soluciones. (Maldonado, 2019)

Las Microempresas de Bucaramanga tendrán mayor conocimiento de cuáles son las necesidades de sus clientes y así poder tomar mejores decisiones en cuanto al servicio o producto que van a prestar, implementando mejores recursos tecnológicos, financieros y de recursos humanos para que se pueda “garantizar la calidad y eficacia del producto llegando a garantizar su permanencia en el mercado y no caer en quiebra”. (Servicities, 2016)

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la Importancia de la Gestión Empresarial mediante indicadores de PODC en las Microempresas de la ciudad de Bucaramanga.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Efectuar análisis mediante el método DOFA para el conocimiento de la situación actual de las microempresas en Bucaramanga.
2. Identificar factores críticos de éxito mediante matriz de perfil competitivo en microempresas de Bucaramanga.
3. Proponer acciones de mejora mediante indicadores de Planeación, Organización, Dirección y Control - PODC que impulsen la eficacia de la gestión empresarial de las pymes.

2. MARCO REFERENCIAL

MARCO TEORICO

Indagar el análisis de la problemática presentada en las microempresas de Bucaramanga, para contribuir a la solución, realizando un análisis DOFA en las empresas para así conocer más a fondo las ventajas y desventajas que se están presentado, con el objetivo de comprender componentes claves y así plantear estrategias de mejora que favorezcan a la gestión empresarial. (Gómez, 2013)

El análisis FODA muestra debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, algunas de las cuales son favorables, identifica fortalezas y debilidades que se aprovechan en beneficio de la empresa, orienta la estrategia competitiva y analiza aspectos que pueden afectar la gestión de las PYMES. , todos están en proceso de recibir correcciones, luego darán resultados positivos y averiguarán en qué ambiente se desenvuelven, entrarán al análisis interno y externo de la gestión. (Rodriguez & Enríquez, 2014)

Se recogió información mediante diferentes tipos de herramientas de recolección de datos, como lo son las entrevistas, cuestionarios, y encuestas, las cuales nos darán a conocer más a fondo la gestión actual de las microempresas de Bucaramanga, Todo esto se logra evaluando las fortalezas y debilidades de una persona frente a las posibles oportunidades y amenazas externas que plantea. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

El análisis FODA valorara las fortalezas y debilidades de una organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). El proceso de análisis DAFO ayuda a lograr una visión unificada de la realidad, lo que ayuda a

comprender e identificar objetivos y necesidades y posibles soluciones. (Arrieta Rodríguez & Cardona Arbelaez, 2018)

El enfoque del análisis está en los principales factores de éxito de la empresa, y al identificar cada factor se realiza un análisis adecuado para evaluar si la información ayudará a la empresa a lograr sus objetivos, si puede ser una ventaja o una oportunidad, se determina la necesidad y los obstáculos para impedir o reducir el resultado deseado, puede haber debilidades o amenazas. (Glagovsky , 2001)

Se abarca la gestión en las pymes, se establece el éxito de la misma, decretando las microempresas que se consolidan como líderes competitivas, en el ámbito de la industria, se apropian valores agregados, ventajas y desventajas, se acondicionan tip claves del éxito, para llevar a cabo una dirección y ejecución de oportunidades en las que la empresa se incrementara en sus objetivos específicos para describir los resultados obtenidos. (Romero López, Noriega Morales, Escobar Toledo, & Ávila Delgado, 2015)

Identificando los factores críticos para lograr estratégicamente ventajas competitivas, a favor de la matriz de un perfil competitivo, apoyada en los factores claves del triunfo, accediendo a los competidores, planteando herramientas para orientar el análisis de las ventajas. (Suárez Amaya, 2020)

Se implementaron estrategias tecnológicas para alcanzar mayor información, ejecutando correctamente procesos de planeación estratégica, la cual nos contribuirá a la solución. Varios actores se utilizan con un sistema de preguntas las cuales ayudan a identificar estrategias para elaborar planes o ideas estratégicas. (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019)

Gestión de Factores Críticos de Éxito significa: Acciones y consecuencias de la gestión y el liderazgo Una organización basada en elementos que determinan si se deben lograr o no los resultados exitoso. Pero, ¿cuál es el resultado exitoso de la organización? como es la organización Un sistema abierto integrado en otros sistemas depende de su definición de éxito Las demandas de los medios en los que participaron y las propias trabajos internos. (Villegas, 2005)

Un factor importante para el éxito estratégico, deben ser monitoreados Velar por la ejecución exitosa del plan estratégico de la empresa. También se utilizan Entrenar y motivar a los empleados clave para que se desempeñen al máximo estrategia. Deben reflejar el éxito de la estrategia elegida y reflejar los elementos fundamentales Las estrategias, los incentivos y los impulsores de alineación anteriores son muy específicos y cuantificables. (Morgan, 2005)

El sector económico de las empresas, se dispone de su sector económico y empresarial y establece una referencia de mayor y menor productividad, propone mediante acciones, indicadores que nos eleven la gestión empresarial, como lo es la planeación, dirección y sobre todo el control de la empresa. (Escobar, 2008)

Es fundamental establecer indicadores de gestión y planeación, generando control, organización y dirección en la empresa, realizando mejoras y contribuyendo a la selección de los indicadores pertinentes, socializando ideas e indicaciones de nosotros mismos hacia la entidad. (Camejo, 2012)

Las organizaciones ahora necesitan crear estructuras que sean más flexibles al cambio, para el aprendizaje continuo y una mayor adaptabilidad con una visión amplia del futuro. Por lo tanto, es necesario introducir nuevos métodos de gestión, como la dirección estratégica basada en la realización de ventajas competitivas, porque no es un juego puramente intelectual, sino

que proporciona los elementos necesarios para implementarlo en la práctica, e involucra a la alta dirección, y la planificación estratégica resulta ser un apoyo esencial para esta gestión, pues proporciona una guía para su orientación en el desempeño de la gestión a través de la cual se pueden observar y actualizar posibles alternativas para futuros cursos de acción. Por tomar una decisión. (Orama Véliz, 2007)

El proceso administrativo, consta de unas fases de gestión como lo son la dirección, planificación, organización y control de la empresa, se consideran individualmente herramientas de apoyo en cada área de la organización, y se plantean en conjunto para así lograr puntos clave en la matriz de objetivos, los cuales se constituyen mediante los procesos administrativos y de gestión. (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández-Nariño, & Comas Rodríguez, 2019)

Las sucesivas fases del análisis se inician con la pregunta: ¿qué se debe hacer? Responda a esta pregunta con la planificación adecuada. A continuación, se formuló otra pregunta, ¿cómo hacerlo? , encontró la organización pertinente. A continuación, no es una pregunta, pero sí, ¡que suceda! , que se consigue con una dirección adecuada. Por último, una nueva pregunta, ¿cómo se hace? , el control se hace cargo del problema y todo el ciclo comienza de nuevo mientras el proceso se repite. (Cruz Chimal , 2021)

EL MARCO LEGAL

Después de analizar y determinar la problemática de la gestión empresarial en las microempresas, se efectúan la siguiente normatividad.

Tabla 1. Normatividad

NORMA	FECHA	ASUNTO	DESCRIPCIÓN
Ley No. 590	Julio 10 de 2000	Disposiciones Para Promover El Desarrollo De Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas.	Facilitar el desarrollo integral de las PYMES, teniendo en cuenta su capacidad de generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores de la economía, el aprovechamiento productivo del pequeño capital y la capacidad empresarial de los colombianos. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Ley 1151	Año 2007	Estimulación y formación de mercados altamente competitivos.	Promover la creación de mejores condiciones ambientales institucionales para la creación y operación de pymes y estimular la formación de un mercado altamente competitivo, promoviendo el establecimiento permanente y la operación del mayor número empresas. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Ley 905	Agosto 2 de 2004	Ley para promover el desarrollo de las Mi Pymes.	Promover y crear un mercado altamente competitivo fomentando el establecimiento permanente y la operación del mayor número de PYMES mineras. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Ley 1429	Diciembre 29 de 2010	ley de formalización y generación de empleo	La presente ley tiene por objeto la formalización y creación de empleos a fin de promover la formalización en las etapas iniciales de constitución de

			empresas; de forma que aumente la facturación y reduzca los costes de formalización. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Decreto 1429	Año 2010	Aplicación de la Progresividad	El impago de las contribuciones al seguro social general y otras contribuciones salariales, así como el incumplimiento de las obligaciones del impuesto sobre la renta, podrá mantenerse si no se observa la renovación del registro de la empresa en los primeros tres meses del año en curso. renta. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Decreto 1165	Año 2019	Alcance	El decreto tiene vigencia en todo el territorio aduanero estatal y regula las relaciones jurídicas que se establecen entre las autoridades aduaneras y las personas que intervienen en la importación, almacenamiento, transbordo y exportación de mercancías dentro y fuera del territorio aduanero estatal de conformidad con la constitución y la ley.. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Ley 520	Año 2000	Definición	Se entiende por micro, incluidas las pequeñas y medianas Famiempresas, para todos los efectos, toda unidad de explotación económica realizada por personas naturales o jurídicas en actividades mercantiles, agrícolas, industriales, comerciales o de servicios, ya sean rurales o urbanas, respondiendo a parámetros legales. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)

Decreto 957	Junio 5 del 2019	clasificación del tamaño empresarial	Para clasificar el tamaño de la empresa, el único criterio será el resultado de las operaciones del día a día anual de cada empresa. El nivel de ingresos operativos anuales en los que se basa el tamaño de la empresa variará según el sector económico en el que opere la empresa. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)
Ley 399	Año 1997	Tarifas diferenciadas del registro ante el instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos - invima.	El Gobierno del Estado homologará el manual tarifario para el cobro por servicios prestados por el Instituto Nacional de Control de Drogas y Alimentos, Invima. (Duque, Barrera, Abondano, & Arango, 2019)

Fuente: Elaboración propia.

MARCO CONCEPTUAL

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

ADMINISTRACIÓN:

Conjunto organizado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas encaminadas a lograr resultados con la máxima eficiencia y eficacia, proporcionando los medios necesarios para apoyar el triunfo de metas organizacionales y la división de objetivos humanos y los recursos técnicos, materiales y financieros Coordinación y aprovechamiento óptimos. (Ministerio de industria y comercio, 2019)

ANÁLISIS COMPETITIVO:

Es el estudio de las cinco fuerzas (proveedores, sustitutos, competencia, clientes y rivales) que dan forma al entorno competitivo y se pueden aprender a través del análisis FODA. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

EMPRESA:

Se entiende por empresa a una entidad que opera de manera organizada y combina tecnologías y recursos para producir productos o prestar servicios para complacer las necesidades de la industria y obtener beneficios económicos. (Camara de Comercio de Bogotá, sf)

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Se descubren a través de una investigación profunda, de los objetivos propios de la empresa. Derivados de su misión, visión y valores, que se convierten en referencia obligatoria y necesaria para que la empresa sobreviva, compita y triunfe, independientemente del fragmento. (Murillo, s.f.)

GESTION EMPRESARIAL:

Es un grupo de actividades empresariales realizadas por personal especializado. También debe ser capaz de planificar, controlar y liderar un grupo de personas. Alcanzar las metas que la empresa se planteó al inicio del año. Por lo tanto, la persona más adecuada para este rol puede ser un director, gerente o consultor. Deben ser empresarios con una adecuada gestión empresarial. Además, necesitan ser capacitados, teniendo en cuenta las constantes innovaciones en el mercado. (Arguello Pazmiño, Llumiguano Poma, Gavilánez Cárdenas, & Torres Ordoñez, 2020)

INDUSTRIA

Se define como un grupo de actividades, capaces de transformar materias primas en productos terminados o semielaborados mediante la realización de trabajos utilizando herramientas o máquinas, recursos humanos y consumo de energía. (Semana, 2022)

PYME:

Las pequeñas empresas y microempresas son entidades económicas integradas por personas naturales o jurídicas, que se administran conforme a cualquier tipo de organización o empresa constituida de conformidad con la legislación vigente y que tienen por objeto la extracción, transformación, fabricación, comercialización o suministro de bienes. (Ministerio de industria y comercio, 2019)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO:

La identificación de los principales competidores de la unidad estructural, del mismo modo sus fortalezas y debilidades, está siempre relacionada con la posición estratégica de la empresa, por lo que se convierte en un mecanismo importante en el sistema de gestión de la calidad. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación es descriptiva con enfoque cualitativo y método analítico y de síntesis, entre los más relevantes, que conforme se desarrolló, se evaluaron como herramienta de gestión en el proceso de realización. con el cual se centra en recopilar datos de comunicación, se pudo analizar la problemática de la dirección empresarial de las microempresas de la ciudad de Bucaramanga y así plantear soluciones a estas, las técnicas utilizadas para la recolección de datos fueron la revisión de sitios web y repositorios donde aparecen documentos: artículos científicos de revistas indexadas, tesis universitarias, libros, e informes.

La investigación se dio en cobertura de las microempresas de la ciudad de Bucaramanga frente a indicadores de PODC, totalmente enfocada en precisar las características de la población de estudio.

Con lo anterior, se realiza un análisis mediante el método DOFA para el conocimiento de la situación actual de las microempresas en Bucaramanga; para ello se identifica cada uno de los elementos que la conforman y después de esto se identificaron las fortalezas y se determinaron las debilidades; al igual que se necesita describir cada una de las oportunidades y reconocer las amenazas. Para que al final se logaran las estrategias que ayudaran a mejorar la gestión empresarial de las microempresas de Bucaramanga.

Se identificaron factores críticos de éxito mediante matriz de perfil competitivo en las microempresas, se empezó ilustrando los factores claves, los cuales hacen que algunas empresas tengan éxito y otras fracasen, cada factor tiene un peso. Las oportunidades más significativas se identifican teniendo en cuenta las opiniones de los clientes y comparando las empresas más exitosas con otras. Cada empresa es evaluada, se analiza su desempeño por factores y la calificación final se obtiene comparando los resultados finales y tomando medidas para mejorar la situación competitiva de cada pequeña y micro empresa.

Se propusieron acciones de mejora mediante indicadores de Planeación, Organización, Dirección y Control - PODC que eleven la efectividad de la gestión empresarial de las microempresas de Bucaramanga.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN BUCARAMANGA.

Un análisis FODA es un instrumento diseñado para comprender el estado de una empresa o industria mediante la identificación de una lista completa de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas. Esto es importante para las decisiones actuales y futuras. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

Para ello se identificaron cada uno de los elementos que hacen parte de un análisis después de esto Identificamos las fortalezas y determinamos las debilidades. Al igual que necesitamos describir cada una de las oportunidades y reconocer las amenazas. Para que al final se logre definir las estrategias FO, FA, DO, DA, que ayudaran a conocer la situación actual de la gestión empresarial de las microempresas de Bucaramanga. (Rojas & Moreno Joya, 2021). Ver Anexos.

Se implementaron estrategias para obtener diferentes ventajas. Las cuales fueron aplicadas de acuerdo a las características de cada microempresa. Las estrategias de marketing ofensivas permiten que las pymes influyan de manera constante y positiva en el mercado y construya su imagen de marca. Por otro lado, se aplicó la estrategia defensiva esta ayuda a que las pymes se destaquen de la competencia. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

Se aplicaron las estrategias adaptivas y de supervivencia ellas son un conjunto de acciones encaminadas a reorientar aspectos que intervienen en la gestión de las pymes. La estrategia es cambiar los signos de debilidad que se mostraron en el análisis FODA para darles una serie de oportunidades. Se aplicarán a los

servicios de baja calidad que, sin embargo, constituyen un valor significativo para la marca. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

Se asociaron las debilidades con amenazas, que son dos puntos negativos en cualquier análisis FODA. En este caso, la importancia es mantener la posición de las pymes de la ciudad de Bucaramanga para cuando se presenten situaciones de deterioro y posicionamiento en el mercado. Consigo la suma de las debilidades internas y externas es un buen componente para comprender dónde se compara una pyme con la competencia. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

4.2 IDENTIFICACIÓN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

La Matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa y las fortalezas y debilidades específicas asociadas con algunas de las posiciones estratégicas de la empresa. (Suárez Amaya, 2020)

Se identificaron factores clave. Básicamente los factores que hacen que algunas empresas triunfen mientras que otras fracasen en este aspecto. (Suárez Amaya, 2020)

Se asignan pesos a cada factor. La elección importante es considerar las opiniones de los clientes o comparar las pymes exitosas con otras empresas para determinar factores importantes. Para evaluar cada empresa, es necesario analizar el desempeño de cada una. (Suárez Amaya, 2020)

Se calculó el rating final de cada pyme comparando los porcentajes finales y se tomaron medidas para mejorar la situación competitiva. (Suárez Amaya, 2020)

4.3 ACCIONES DE MEJORA

Este conjunto de actividades, está regido por ciertas reglas o políticas empresariales cuya finalidad es reforzar la eficiencia en el uso de dichos recursos. (Cruz Chimal , 2021)

Las empresas lo utilizan para lograr sus objetivos y satisfacer sus necesidades sociales rentables. En este sentido, es importante la labor de los administradores y gerentes y su desempeño se mide siguiendo los procedimientos administrativos. (Cruz Chimal , 2021)

La consideración de las acciones de mejora se realizó mediante el siguiente paso a paso:

Primero: se conocieron debilidades y fortaleza en los procesos

Segundo: se examinaron los procesos y la gestión de las pymes.

Tercero: se indicaron procesos de mejora en las empresas

Cuarto: se postuló el plan de mejora en conjunto con los empleados.

Quinto: se adoctrino las acciones del plan de mejora junto al equipo de gestión.

Sexto: se efectuó, controló y registró las ventajas y mejoras del plan de acción.

Se aplicaron y se pusieron en marcha operaciones más eficientes, planificando oportunidades que brinden ideas de mejoras en las acciones correctivas , para la transformación de desventajas que ayudan a suprimir componentes innecesarios que agotan mucho tiempo , de tal manera el proceso se convierte más eficiente. (Cruz Chimal , 2021)

Se planearon mejoras en la gestión de la organización, se trabajaron puntos claves en conjunto, el análisis se basó en la problemática de gestión que mantienen las microempresas y como ajustar mejoras con funcionamientos eficientes, que permiten que las ideas mejoren con tareas de éxito y control. (Cruz Chimal , 2021)

Se permite tomar mejores decisiones en la gestión empresarial, se obtendrán mayores beneficios y se implementan programas de mejora sin tomar decisiones planeadas para concluir en la productividad, la satisfacción de los clientes y la de los empleados al impulsar la perfección. (Cruz Chimal , 2021)

Planeación Este es el primer paso en el desarrollo, e implica una conciencia previa de qué hacer, la dirección a seguir, qué queremos lograr, qué hacer para lograrlo, quién lo hizo, cuándo y cómo. (Cruz Chimal , 2021)

Organización fue el segundo paso, ya que constituye un conjunto de reglas a seguir por cada una de las microempresas ya que la principal función de esta etapa es la coordinación. (Cruz Chimal , 2021)

Dirección En este paso planificamos, comunicamos, motivamos y monitoreamos para lograr lo que queremos lograr en una microempresa con buenas prácticas de gestión empresarial. (Cruz Chimal , 2021)

Control dentro de este indicador se llevó a cabo la evaluación del desarrollo general del sector, ya que con el desarrollo de esta logramos garantizar que el camino que se lleva, es el correcto. (Cruz Chimal , 2021)

La gestión empresarial es fundamental para que la empresa se mantenga en el mercado a largo plazo, permitiendo generar tácticas, métodos y estrategias en todas las áreas e industrias, así como adecuar los procesos y

actividades necesarias para la correcta adaptación al mercado. Por esta razón, las pequeñas y micro empresas como una organización comercial más pequeña necesitan una gestión empresarial para sobrevivir y desarrollarse por delante del mercado. (Cruz Chimal , 2021)

Se analiza la importancia de la gestión empresarial de las microempresas de la ciudad de Bucaramanga, Santander, la cual se realizara mediante indicadores PODC, centrados en los análisis DOFA e identificando los factores críticos de éxito y proponiendo acciones de mejora en la problemática de investigación. (Cruz Chimal , 2021)

5 RESULTADOS

5.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICROEMPRESAS EN BUCARAMANGA.

El análisis DOFA es un instrumento de estudio estratégico simple que se utilizó ampliamente en la investigación tomada de las pymes. Por ello, a la hora de analizar los proyectos y su gestión, se elaboraron estudios de mercado, estrategias y planes de negocio. (Glagovsky , 2001)

Se logró obtener los resultados deseados realizando el análisis DAFO sobre la situación actual de las microempresas obteniendo de la mayor parte de este sector un análisis en el cual nos dejan ver sus debilidades y fortalezas en las cuales se han de trabajar para fortalecer esos aspectos; y un análisis de estas amenazas y oportunidades que pueden afectar o beneficiar en mayor o menor medida a la consecución de los objetivos organizacionales. (Glagovsky , 2001)

Tabla. 2 Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay manual organizacional ni proceso ✓ Falta de coordinación ✓ Sin control y gestión ✓ Fallas en el proceso ✓ Pobre flujo de caja ✓ Falta de conocimiento del cliente y falta de investigación de mercado. ✓ Falta de estrategias empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se mantiene al día con el volumen de clientes potenciales. ✓ Involucran a sus promotores y defensores de marca. ✓ Manejan canales de publicidad de buena calidad y atraen tráfico en los clientes. ✓ Aprovechan los cambios existentes en la industria y los convierten en oportunidad.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se maneja una buena publicidad y promoción en las pymes ✓ Servicio al cliente eficiente ✓ Excelente comunicación de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competidores emergentes. ✓ Cambios en la ley reguladora. ✓ Volatilidad del mercado. ✓ Alta rotación de personal.

-
- ✓ Motivación y empatía para los empleados.
 - ✓ Los instrumentos laborales efectivos (maquinaria, herramientas, muebles, etc.).
 - ✓ Gran liderazgo.
-

Se implementaron análisis de gestión para obtener diferentes ventajas. Las cuales fueron aplicadas de acuerdo a las características de cada microempresa. Los análisis internos permiten que las pymes influyan de manera constante y positiva en el mercado y construya su imagen de marca. Por otro lado, se aplicó el análisis de competitividad esto ayuda a que las pymes se destaquen de la competencia. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

5.2 IDENTIFICACIÓN FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

luego de determinar en el 2022 los factores de éxito, se identificaron las principales microempresas : alca Ltda., naturistas Ltda., cooperativa sandercop, el análisis se estudió en los sectores de comercio, las fuentes que se determinaron para el análisis bibliográfico fueron informes y archivos analizados de internet de la ciudad de Bucaramanga utilizando la matriz de perfil competitivo (mpc) y sus fortalezas y debilidades específicas en relación a una muestra de posiciones estratégicas de las pymes. (Villegas, 2005)

Estos factores varían según la industria, los grupos estratégicos incluyen factores internos y externos. En los MPC, son amplios, no incluyen datos específicos, se centra en las cuestiones internas. (Villegas, 2005)

Peso en la matriz: El peso relativo de cada factor crítico de éxito está entre 0,0 (importancia baja) y 1,0 (importancia alta). Los porcentajes indican la importancia del factor en la industria. (Villegas, 2005)

Rating: se planteó el desempeño de las pymes en diversas áreas. Van de 4 a 1, donde cada valor representa:

1. Gran debilidad
2. Menor debilidad
3. Corriente secundaria
4. Gran poder

Puntaje: es el resultado de la multiplicación realizada del peso por el resultado. Cada pyme recibe una puntuación por cada factor.

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo

Factores Claves	Peso	Micro		Medianas	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Relaciones publicas	1,00	3	0,30	4	0,40
Contabilidad	0,12	3	0,45	4	0,60
Administración	0,15	3	0,45	3	0,45
Tecnología	0,13	4	0,60	3	0,45
Innovación	0,18	4	1,00	3	0,75
Planificación	0,11	3	0,60	4	0,80
Liderazgo	0,15	4	0,30	3	0,50
Atención al cliente	0,35	3	0,70	4	0,80
Marketing	1,00	4	0,30	3	0,60
Gestión	2,00	4	0,45	3	0,45
Total	5,19		5,15		5,8

Fuente: elaboración propia apoyada en UNAD

Se sumaron las puntuaciones ponderadas de las pymes , se obtiene la puntuación total 10,95, las micro empresas alcanzan la puntuación alta consideradas las más competitivas en el ámbito de innovación , la matriz del perfil competitivo permitió comprender que el factor de relaciones públicas necesita mejorar y planificar de mejor forma ,esto se reconsidera igualmente con las medianas empresas , ellas manejan un nivel de planificación y atención al cliente superior a la de las micro empresas pero , se necesita mejorar la gestión de finanzas , innovación para mejorar su perfil competitivo. (Villegas, 2005)

5.3 ACCIONES DE MEJORA

Con la propuesta del plan de acción mediante los indicadores PODC se logró la mejora en la efectividad de los procesos de ejecución, cada una de estas etapas les permitirá tomar mejores decisiones en cuanto a los procesos de gestión empresarial y, de esta manera, posicionarla hacia un mejor futuro con mayores capacidades competitivas. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

A partir de la matriz DOFA se formularon Estrategias ofensivas, defensivas, adaptivas y de supervivencia, de las cuales se priorizaron y se aplicaron las estrategias adaptivas y de supervivencia ellas son un conjunto de acciones encaminadas a reorientar aspectos que intervienen en la gestión de las pymes. La estrategia es cambiar los signos de debilidad que se mostraron en el análisis FODA para darles una serie de oportunidades. Se aplicaran a los servicios de baja calidad que, sin embargo, constituyen un valor significativo para la marca como parte de la acción de mejora. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

La planificación se realizó para implementar y consistió en saber de antemano qué hacer, la dirección a seguir, qué se quiere lograr, qué se debe hacer para lograrlo,

quién debe hacerlo, cuándo y cómo. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

Con la organización se realizaron unos controles de reglas que todas las pymes deben de seguir, es la función principal de esta etapa y así lograr una excelente coordinación. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

En este paso se planifico, se comunicó, se motivó y se monitoreo para lograr lo que se quería lograr en una microempresa con buenas prácticas de gestión empresarial. Como parte del control de este indicador se evalúa el desarrollo general de la industria, ya que con el desarrollo de este indicador se podrá garantizar que el camino elegido es el correcto. (Rojas & Moreno Joya, 2021)

Se realizaron planes estratégicos de negocios para que las pymes diferenciaron que tipo de producto o cual era la gestión y atención que estaban prestando cada una en su área , se realizó un plan de viabilidad para conocer más sobre las deficiencias internas de las pymes y así poder deliberar si hay estancamiento o endeudamiento financiero , una estrategia de organización y marketing para continuar con la situación investigativa de cada microempresa , se realizaron cambios y ajustes en la gestión de cada una de ellas.

Al culminar esta investigación se entrega un documento que contiene:

- Análisis de la situación actual de las microempresas en Bucaramanga.
- Identificación de factores críticos de éxito en microempresas de Bucaramanga.
- Itinerario de acciones que eleven la eficacia de la gestión empresarial de las microempresas.

A su vez se busca mitigar el impacto de aquellas irregularidades y deficiencias que enfrentan las microempresas en Bucaramanga en la gestión empresarial con la identificación temprana de sus debilidades para lograr los objetivos. Dentro de estos resultados también se espera sugerir la implementación de mejores recursos tecnológicos, financieros y de recursos humanos que puedan asegurar la calidad y la eficiencia dentro de las micro empresas.

6 CONCLUSIONES

Se Logró evidenciar la problemática que enfrentan las microempresas en Bucaramanga respecto a su gestión empresarial con lo cual se infiere que es importante la implementación de la misma para su permanencia en el mercado, ejecutando planes de acción.

Se pudo determinar la importancia de las mediciones direccionales para el ofrecimiento de formas sencillas y fáciles de crear estas métricas que agreguen valor a la toma de decisiones de la organización; para ello, se deben mencionar aspectos importantes como la planificación, el liderazgo, la gestión y la organización.

Estos indicadores PDOC permitirán a las microempresas monitorear y controlar sus tareas y procesos para tomar decisiones oportunas; porque si se proporciona información crítica para la decisión en tiempo real en todas las fases del periodo de la organización: planificación, ejecución, seguimiento y corrección o ajuste, se permitirá la adaptación a las necesidades del entorno.

El análisis FODA permite crear una matriz que se puede utilizar para identificar los factores internos y externos que afectan las operaciones de la empresa. Las variables internas son fortalezas y debilidades, y las variables externas son oportunidades y amenazas.

Este análisis fue muy importante, facilitó hacer un diagnóstico del estado de la gestión empresarial de las microempresas de Bucaramanga; de esta forma se pudo

saber cómo está y así tomar las decisiones que permitirán las mejoras contribuya a la gestión empresarial.

Los factores claves de éxito y competitividad en cuanto a la gestión empresarial de pymes en Bucaramanga actualmente, en las cuales deben trabajar es en ofrecer cambios empezando internamente y esto se logrará llevando a cabo los indicadores y lineamientos de la gestión empresarial; lo que logrará llevar a cabo todas las decisiones tomadas con éxito.

Fue fundamental para el logro de resultados, incluir el análisis y diagnóstico en el enfoque de definición de la estrategia como proceso para lograr el éxito del proyecto. Con base en el análisis, se establecieron metas estratégicas y se definieron indicadores para evaluar no solo el progreso hacia el logro de las metas, sino también el alcance de los resultados.

Se logró evidenciar que las empresas carecen de una cultura de planeación estratégica las cuales permiten guiar a la empresa a un desarrollo de procesos medibles.

7 RECOMENDACIONES

Que las microempresas de Bucaramanga promuevan Análisis y así puedan mantener una excelente gestión empresarial en ellas, ya que esto dará apertura a nuevas actividades y un buen desarrollo de la empresa.

Las empresas deben tener presente los análisis para mejorar más breve las dificultades y amenazas que se presentan diariamente en estas organizaciones regionales, así facilita realizar diagnóstico frecuentemente.

Importante que las microempresas inviertan en formación y capacitación de su personal ya que esto logrará una eficiente gestión empresarial y ayudará a la optimización en los procesos.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arguello Pazmiño, A. M., Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., & Torres Ordoñez, L. H. (2020). *ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, Elementos basicos*. Bolivar, Ecuador: Pons Publishing house.

Arrieta Rodriguez, A., & Cardona Arbelaez, D. (2018). Análisis DOFA del sector logístico portuario de la ciudad de Cartagena. *REVISTA CIENTIFICA AFIBIOS*, 1, 28-43..

Bolaños, C. (2019). *Actualidad de la gestion empresarial en las pymes* . Bussines Management.

Camara de comercio de Bogotá. (s.f.). CCB. <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Tramites-registrales/Que-es-una-empresa/>

Cruz Chimal , J. (2021). Etapas del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. *Gestiopolis*.

Camejo, J. (2012, Noviembre 28). Indicadores de Gestión ¿Qué son y por qué usarlos? <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>

Carvajal, J., & Plata, J. (2019). *Uso del sistema ERP en medianas empresas de la ciudad de El Alto*. [Tesis de grado]. Universidad Mayor de San Andrés, La paz.

DUQUE, I., BARRERA, A. C., ABONDANO, J. M., & ARANGO, J. D. (05 de junio de 2019). *función pública*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94550>

Escobar, R. D. (2008, septiembre 18). *Control e indicadores de Gestión para el desarrollo empresarial*. <https://www.gestiopolis.com/control-e-indicadores-de-gestion-para-el-desarrollo-empresarial/>

Glagovsky , H. E. (2001). Teoría del análisis FODA. *Gestiopolis*.

Gómez, E. T. (2013). *Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales*. [Tesis de grado]. Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,
EMPRENDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *TeloS*, volumen (2), pp.16.
- Herrero Palomo, J. (2001). *Administración , gestión y comercialización en la pequeña empresa* . Paraninfo.
- Ministerio de comercio, i. y. (06 de junio de 2019). *noticias de industria* .
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/gobierno-expide-nueva-clasificacion-de-empresas-a>
- Morgan, G. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *Revista EAFIT*, 1-26.
- Murillo, A. (s.f.). *DEINSA*. <http://www.deinsa.com/>
- Maldonado, J. Á. (2019, agosto 01). Estrategia empresarial, Formulación, planeación e implantación.
<https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Moreno, D. E., & Rojas, J. J. (2021). *FORTALECIMIENTO CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL*. [Tesis de grado]. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342.
- Orama Véliz, A. (2007). Fundamentos y evolución de la teoría de la administración. *Gestiopolis*, 1-51.
- Rojas, J. J., & Moreno Joya, D. E. (2021). *FORTALECIMIENTO CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL*.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/34939/2021MorenoDiego.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Rodriguez, C., & Enríquez, H. (2014). Características del desarrollo en Frameworks multiplataforma para móviles. *Revista de la facultad de ingeniería*, 15(30), 101-117.
- Romero López, R., Noriega Morales, S. A., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. I. (2015). FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD. *Cultura Científica y Tecnológica*, (31).
- Semana. (2022). Industria. *Semana*.
- Servicities. (2016 mayo 24). *5 problemas de la gestión empresarial en PYMES*.
<https://servicities.com/blog/5-problemas-gestion-empresarial-pymes/>

Suárez Amaya, W. D. B. (2020, Julio 31). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en universidades. *Hallazgos*, volumen (18), pp. 28./

Villegas, G. C. (2005). Gestión por Factores Críticos de Éxito. *Revista EAFIT*, 1-26.

9. ANEXO

Registro fotográfico de las visitas del proceso investigativo:

ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:





ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:



ELABORADO POR:
Oficina de Investigaciones

REVISADO POR:
soporte al sistema integrado de gestión

APROBADO POR: Asesor de planeación
FECHA APROBACION:

