



PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Un modelo de gestión administrativa
para mipymes

Ocaña ciudad de negocios

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo - Maribel Cárdenas García
Blanca Mery Velasco Burgos



Universidad Francisco
de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación



GRUPO DE INVESTIGACIÓN

**PROPUESTA ESTRATÉGICA
PARA EL DESARROLLO
EMPRESARIAL**

**UN MODELO DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES**
Ocaña ciudad de negocios

JORGE DE JESÚS CAÑIZARES ARÉVALO
MARIBEL CÁRDENAS GARCÍA
BLANCA MERY VELASCO BURGOS

Cañizares Arévalo, Jorge de Jesús

Propuesta estratégica para el desarrollo empresarial: un modelo de gestión administrativa para MiPymes, Ocaña ciudad de negocios / Jorge de Jesús Cañizares Arévalo, Maribel Cárdenas García, Blanca Mery Velasco Burgos. -- 1a. ed. -- Ocaña : Universidad Francisco de Paula Santander ; Bogotá : Ecoe Ediciones, 2020.

103 p. -- (Ciencias empresariales. Administración)

Incluye datos de los autores en la pasta. -- Incluye referencias bibliográficas y glosario al final de cada capítulo.

ISBN 978-958-503-042-8 -- 978-958-503-039-8 (e-book)

I. Pequeña y mediana empresa – Investigaciones - Ocaña
I. Cárdenas García, Maribel II. Velasco Burgos, Blanca Mery
III. Título IV. Serie

CDD: 658.022 ed. 23

CO-BoBN- a1073236



Área: Ciencias empresariales

Subárea: Administración



**Universidad Francisco
de Paula Santander**

Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

© Jorge de Jesús Cañizares Arévalo
© Maribel Cárdenas García
© Blanca Mery Velasco Burgos

- ▶ Universidad Francisco de Paula Santander
Vía Acolsure, Sede el Algodonal
Ocaña Norte de Santander -
Colombia
Teléfono (057)(7) 5690088
Bogotá, Colombia
- ▶ Ecoe Ediciones Limitada
Carrera 19 # 63C 32
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, diciembre del 2020

ISBN: 978-958-503-042-8
e-ISBN: 978-958-503-039-8

Directora editorial: Claudia Garay Castro
Coordinadora editorial: Gisela Arroyo Andrade
Corrección de estilo: Andres Delgado
Diagramación: Alicia Parra R.
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
comunicación S.A.S
Carrera 69 #15 -24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados



AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a la Universidad Francisco de Paula Santander Seccional Ocaña, al SENA, a la Cámara de Comercio de Ocaña y, muy especialmente, a los microempresarios que hacen parte de la Corporación Empresarial Ocaña Ciudad de Negocios por el apoyo recibido durante el desarrollo de la presente investigación.

CONTENIDO

PRÓLOGO	XIII
INTRODUCCIÓN.....	XV
1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL Y SOCIOECONÓMICA DE MIPYMES DE OCAÑA (NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA).....	1
1.1. Aspectos generales de la investigación.....	1
1.1.1. Fundamentación teórica	1
1.2. Método	10
1.3. Análisis de resultados.....	12
1.3.1. Identificación de la situación organizacional y socioeconómica de las mipymes de Ocaña.....	12
Conclusiones	25
1.4. Referencias bibliográficas.....	27
1.5. Glosario	31
2. COOPETENCIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DESDE EL MODELO OCAÑA CIUDAD DE NEGOCIOS	35
2.1. La asociatividad, opción viable a la gestión empresarial para el desarrollo.....	36
2.1.1. Fundamentación teórica	37

2.2. Dinamización del tejido empresarial mediante una estrategia de colaboración colectiva.....	40
2.3. A manera de colofón	66
2.4. Referencias bibliográficas.....	67
2.5. Glosario	69
3. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES	71
3.1. Aspectos generales del modelo administrativo.....	72
3.1.1. Fundamentación teórica.....	72
3.2. Formalización empresarial	79
3.3. Modelo de gestión administrativa para mipymes	80
3.3.1. Planear.....	83
3.3.2. Hacer	90
3.3.3. Verificar.....	92
3.3.4. Actuar	92
3.4. A manera de colofón	93
3.5. Referencias bibliográficas.....	94
3.6. Glosario	96
EPÍLOGO	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Parámetros para las mipymes y empresas sin ánimo de lucro en Colombia (Ley 905 de 2004).....	XVIII
FIGURA 2. Etapas de la administración científica	4
FIGURA 3. Funciones de la empresa según Fayol.....	6
FIGURA 4. Cooperación empresarial como estrategia.....	9
FIGURA 5. Registro ante la Cámara de Comercio de Ocaña.	13
FIGURA 6. Tipo de persona.....	13
FIGURA 7. Sector económico de las mipymes del municipio de Ocaña	14
FIGURA 8. Cantidad de trabajadores	14
FIGURA 9. Planeación y organización	15
FIGURA 10. Estructura axiológica	16
FIGURA 11. Proceso productivo	17
FIGURA 12. Gestión comercial y de mercadeo	18
FIGURA 13. Canales de comercialización.....	18
FIGURA 14. Recursos humanos	19
FIGURA 15. Nivel de escolaridad del gerente o dueño de la empresa.....	20
FIGURA 16. Servicio al cliente.....	20
FIGURA 17. Régimen tributario.....	21

FIGURA 18. Contabilidad	22
FIGURA 19. Finanzas	22
FIGURA 20. Destino de los ingresos por concepto de ventas.....	23
FIGURA 21. Créditos	23
FIGURA 22. Fuente de financiación.....	24
FIGURA 23. Destino de las financiaciones.....	24
FIGURA 24. Sondeo diagnóstico del modelo colaborativo.....	25
FIGURA 25. Clases de cooperación empresarial.....	38
FIGURA 26. Sondeo diagnóstico del modelo colaborativo.....	41
FIGURA 27. Sistema de gestión administrativa de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.....	44
FIGURA 28. Imagen corporativa	46
FIGURA 29. Misión, visión y valores	46
FIGURA 30. Organigrama	47
FIGURA 31. Ejes estratégicos del sistema de gestión administrativa	48
FIGURA 32. Rediseño de piezas publicitarias de microempresas.....	65
FIGURA 33. Marca colectiva Ocaña Ciudad de Negocios	65
FIGURA 34. La cadena de valor de Porter.....	75
FIGURA 35. El ciclo PHVA de Edwards Demming	77
FIGURA 36. Relación entre las funciones administrativas de Henry Fayol con la cadena de valor de Michael Porter y la administración por objetivos de Peter Drucker.....	81
FIGURA 37. Modelo administrativo para mipymes	82
FIGURA 38. Mapa de procesos del modelo administrativo para mipymes.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.	Mipymes en el Municipio de Ocaña.....	xix
TABLA 2.	Organización y planeación.....	15
TABLA 3.	Empresas que constituyeron la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios	42
TABLA 4.	Plan estratégico de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.....	50
TABLA 5.	Matriz de redes estratégicas de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.....	50
TABLA 6.	Manual de funciones de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios	52



PRÓLOGO

*Nunca hay viento favorable para
el que no sabe hacia dónde va*

Séneca

Teniendo en cuenta que una de las tres líneas de investigación que orientan nuestro grupo de investigación Rotã —del programa de Contaduría Pública de la Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña)—, es la gestión empresarial; con la convicción de que más que una necesidad es una obligación de la universidad ser protagonista en los escenarios donde se promueva el desarrollo; y seguros de la importancia de la empresa como agente fundamental en el crecimiento económico local, se tomó la decisión de poner en marcha un proyecto encaminado a promover e impulsar al sector microempresarial de Ocaña que le garantice una sostenibilidad en los mercados. Para alcanzar tal propósito, el grupo de investigación estableció sinergias con dos aliados estratégicos de reconocimiento local: el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Cámara de Comercio de Ocaña.

El objeto de estudio fue un grupo de 32 microempresas que ya venían participando activamente en actividades promovidas por la Cámara de Comercio. Para esta investigación fue necesario hacer un diagnóstico situacional de esta población objetivo, para lo cual se aplicó una encuesta, en la cual se encontraron grandes debilidades en los procesos administrativos y operacionales que eran producto,

en su gran mayoría, de deficiencias en las capacidades técnico-administrativas de sus propietarios.

Uno de los propósitos del presente libro es brindarle a los microempresarios y emprendedores que quieran incursionar en este dinámico sector empresarial herramientas e insumos que les permita mejorar sus capacidades y tener criterios sólidos a la hora de tomar decisiones. De la misma manera, buscar ser un documento de consulta para los estudiantes de los programas del área de las ciencias administrativas y económicas, así como para instituciones promotoras de políticas públicas que a través de programas y proyectos impulsan y estimulan la dinámica empresarial local.

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo

INTRODUCCIÓN

Uno de los agentes fundamentales en la dinamización de un sistema económico es el sector empresarial. Este es actor protagónico del desarrollo, impulsor de recursos de inversión, motor de la productividad y del mercado laboral, y generador de ingresos a los agentes económicos, por medio de los cuales se satisfacen necesidades sociales y se estimula el crecimiento económico. Al exponer la importancia que la creación de nuevas empresas tiene en términos del crecimiento económico de una región, Audretsch y Thurik (2001, citados por Taxis, Ramírez y Aguilar, 2015, p. 554), argumentan que la actividad empresarial tiene una relación directa con el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y una relación inversa con indicadores de desempleo.

Esta dinámica entre la creación de nuevas empresas, el PIB y los indicadores de desempleo se comenzó a experimentar a partir de la segunda mitad del siglo XVIII con la Revolución Industrial, que se originó en la Gran Bretaña, y que llevó a transformaciones de índole económica, social y tecnológica que mejoraron las condiciones de vida de las familias, que se derivaron del máximo aprovechamiento de los factores de producción en el desarrollo de las actividades empresariales e industriales. Durante el siglo XIX, e inspirado por la Revolución Industrial, “el espíritu de las revoluciones burguesas se extendió a las colonias inglesas en Norteamérica, Francia y América Latina, lugares donde se consolidó un nuevo orden social que resultó propicio para el ulterior desarrollo del capitalismo” (Aparicio, 2013, p. 61).

Estos procesos revolucionarios relevantes para la historia económica lograron transformar los procesos productivos capitalistas, cuya capacidad productiva llegó a superar ampliamente los toques que se requerían para satisfacer las necesidades sociales. En efecto, este *boom* económico incidió en la consolidación de un nuevo orden social, económico y político que potenció el desarrollo del capitalismo. De acuerdo con Aparicio (2013, p. 62), “una vez consolidado el orden burgués producto de los procesos revolucionarios, quedó la mesa puesta para el despegue y consolidación del capitalismo. Este desarrollo condujo a la modernización de la economía y, en la segunda mitad del siglo XX, a la dinamización del comercio internacional, incentivado por la apertura económica y la globalización de la economía.

Para el caso de la economía colombiana, Tarapuez, Guzmán y Parra (2016) consideran que

(...) desde finales del siglo XX se observa con preocupación que una cantidad importante de empresas colombianas no se encuentran preparadas para responder a los desafíos de la globalización y a los nuevos retos y exigencias del entorno. De la misma forma, se evidencia un estancamiento de la actividad empresarial del país, con altos niveles de deserción de pequeñas y medianas empresas que son creadas y disueltas rápidamente, por lo que su permanencia en el mercado es muy corta; además, la falta de productividad y competitividad ha impactado negativamente en los índices de desempleo, lo cual ha desencadenado una serie de problemas económicos y sociales. (p. 171)

De esta forma, se puede ver que todas las micro, mediana y pequeñas empresas son impactadas por los cambios en los mercados y las exigencias que trae consigo la globalización. Debido a sus limitados recursos físicos, de capital, humanos y financieros, estos impactos las llevan a realizar ingentes esfuerzos, al encontrarse en desventaja frente a competidores más fuertes.

Por tal razón, la individualización de estas empresas como objeto de atención prioritaria, que establece la necesidad de fomentar la competitividad empresarial dentro de un entorno caracterizado por una creciente competencia internacional, el ascenso de la sociedad del conocimiento y la suficiente capacidad de las grandes empresas. (Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016, p. 89)

Este nuevo contexto implica que las organizaciones deben volverse más competitivas. La competitividad empresarial es la “capacidad [de una empresa] para (...) alcanzar una posición comparativa favorable que le permita obtener un desempeño superior al de los competidores” (Aragón y Rubio, 2005 citado por Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016, p. 85). Al volverse competitivas, las empresas se vuelven más eficaces y eficientes en sus procesos económicos, respondiendo a las expectativas del mercado.

Por el contrario, aquellas que no cumplen con las exigencias y la dinámica de la globalización corren el riesgo de desaparecer, por lo que deberán implementar estrategias que les faciliten generar sinergias con otras organizaciones para incursionar y participar en los distintos mercados. Como lo plantean Tarapuez, Guzmán y Parra (2016):

(...) la estrategia es un concepto utilizado en muchos contextos, y en las organizaciones se ha convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad (...) se ha convertido en herramienta fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las empresas que han logrado perdurar. (p. 171)

Es así que “desde la perspectiva económica y del entorno de los negocios, la estrategia está más relacionada con la capacidad de la empresa para responder a los cambios y exigencias del mercado” (Tarapuez, Guzmán, Parra, 2016, p. 172).

Al hablar de estrategia empresarial, Michael Porter (citado por Serna, 2014) definió un conjunto de estrategias competitivas, entre las cuales se encuentran la de *cooperación o alianzas*, con la que varias empresas buscan combinar esfuerzos para competir de manera más eficiente y eficaz en el mercado.

Sin embargo, para las micro, medianas y pequeñas empresas es difícil aplicar la estrategia. Según estudios del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), “la pequeña y mediana empresa (pyme) se caracteriza por sus elevadas tasas de mortalidad” (Romero, Melgarejo, Vera, 2015, p. 30). Esta afirmación es ratificada por Castaño Ramírez (2011) cuando argumenta, al referirse a las pymes, que “las micro y pequeñas empresas adolecen de herramientas de administración y mercadeo, lo que las hace vulnerables y susceptibles de mortalidad” (p. 161).

Este hecho se vuelve más preocupante si se tiene en cuenta que en el 2000 el Banco Interamericano de Desarrollo señaló que las mipymes constituían más del 95 % del total de negocios establecidos y absorbían más del 85 % del empleo total en la mayoría de los países de la región (citado por Romero, Melgarejo, Vera, 2015, p. 33).

En Colombia la región Andina concentra el mayor número de mipymes del país, y Bogotá sobresale como la ciudad que más aglutina. Según el DANE (2005), en el censo económico de 2005 se estimaba que había 1.422.117 empresas en Colombia, de las cuales el 96,4 % eran mipymes: microempresas (92,6 %) y empresas pequeñas y medianas (3,7 %) (Romero, Melgarejo, Vera, 2015, p. 33). Esto demuestra que el sector tiene una participación importante en la economía del país. Dichas empresas cuentan con una entidad gremial que vela y defiende sus intereses: la Asociación Colombiana de las Micro, Medianas y Pequeñas Empresas (ACOPÍ) para defender sus intereses, a la luz de la Ley 905 de 2004, que en su artículo 2º define por micro incluidas la famiempresas, pequeña y mediana empresa, a toda unidad de explotación económica, realizada por una persona natural o jurídica, en

actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que corresponda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Figura 1. Parámetros para las mipymes y empresas sin ánimo de lucro en Colombia (Ley 905 de 2004)

Mediana empresa	Pequeña empresa	Microempresa
<ul style="list-style-type: none"> • Personal compuesto por entre 51 y 200 trabajadores. • Activos totales con valor entre 100.000 y 610.000 UVT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal compuesto por entre 11 y 50 trabajadores. • Activos totales con valor entre 501 y 5.000 SMMLV. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal no superior a 10 trabajadores. • Activos totales (excluida la vivienda) con valor inferior a 500 SMMLV.

Fuente: elaboración propia a partir de la Ley 905 de 2004.

Con base en lo anterior, y con la convicción de que desde la universidad se puede jugar un papel importante en el desarrollo económico de la región, mediante el apoyo y acompañamiento a la gestión empresarial local, bajo la premisa de que “las universidades pueden agregar valor en la medida en que realicen proyectos de investigación que puedan ser compartidos con los empresarios” (Castaño, 2011, p. 161), el grupo de investigación Rotã desarrolló, entre los años 2014 al 2017, la investigación titulada “Coopetencia empresarial para las mipymes y empresas sin ánimo de lucro de Ocaña, Norte de Santander”; de esta se derivó la implementación de la *spin off* “Corporación Empresarial Ocaña Ciudad de Negocios”.

El municipio de Ocaña (Norte de Santander) cuenta con una importante dinámica empresarial. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Ocaña (2018), cuenta con 501 mipymes, de las cuales el 1,8 % son medianas empresas, el 9,6 % son pequeñas y el 88,6 % son microempresas (ver tabla 1). No obstante, y a pesar de su dinámica empresarial, el municipio no cuenta con programas o instituciones que lideren políticas de fortalecimiento, estímulo y acompañamiento a los microempresarios que garanticen productividad, competitividad y sostenibilidad en el mercado al sector empresarial. Sobre todo cuando, de acuerdo con lo citado por Flores, Ramírez y Aguilar (2016, p. 557), “los gobiernos, particularmente a escala local, pueden ofrecer apoyos muy valiosos, con programas de formación, de asesoramiento, con la oferta de espacios equipados, potenciando los microcréditos, generando y diseminando información económica relevante” (Callejón y Ortún, 2009, p. 185).

En Ocaña, las empresas del sector servicios están representadas en su mayoría por establecimientos comerciales, financieros, de mensajería, hoteles, restaurantes y de servicio mecánico y automotriz. En el sector manufacturero predominan las empresas de subsectores como procesamiento de alimentos, confecciones, calzado, metalmecánica, construcción y madera; en su mayoría están legalmente constituidas

como microempresas y se caracterizan por utilizar tecnología tradicional en su proceso de producción. También se destaca la industria alfarera junto con la explotación minera, sobre todo la arcilla y la cal, a través de ladrilleras localizadas en las afueras de la ciudad.

Sin embargo, es importante señalar que una de las grandes falencias del sector empresarial del municipio es su capacidad instalada, pues en su mayoría las microempresas no cuentan con equipos de producción e instalaciones aptas para su desempeño óptimo. Estas empresas son generalmente de tipo familiar, con bajos niveles de producción y tecnología, y escasa mano de obra cualificada, lo que las hace vulnerables al mercado y débiles frente a la competencia. Como dice Velásquez (citado por Mora, Vera y Melgarejo, 2015, p. 82), “el mercado ya no solo exige ser competitivos a las grandes multinacionales, sino también a las pequeñas empresas que están creciendo y buscan una participación en diferentes áreas del negocio”. De esta forma, las mipymes están en un contexto en el que

(...) la velocidad de los cambios en las condiciones del mercado y la dinámica de las relaciones clientes-empresa, empresa-mercado, competidores-proveedores que caracteriza las primeras décadas del siglo XXI ha venido exigiendo que las compañías desarrollen alternativas de respuesta “inmediata” para poder mantenerse en el campo de batalla y no perder en un minuto lo que durante años han venido creando. (Mora, Vera y Melgarejo, 2015, p. 82)

En ese mismo sentido, la distribución en el municipio conforme a los parámetros establecidos en la Ley 905 de 2004 se relaciona en la siguiente tabla:

Tabla 1. Mipymes en el municipio de Ocaña

Mipyme	Cantidad	% de participación
Microempresas	444	88,6
Pequeñas empresas	48	9,6
Medianas empresas	9	1,8
Total	501	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Cámara de Comercio de Ocaña (2018).

La tabla anterior demuestra el sector microempresarial en el desarrollo económico local. El peso de este sector se evidencia en otros sectores. No obstante, la desaceleración económica del país de los últimos años ha afectado los niveles de producción de las mipymes tanto en Ocaña como a nivel nacional, lo que ha llevado al cierre de algunas de estas y, por ende, al despido de trabajadores, afectando de esta forma la capacidad del sector microempresarial para absorber la fuerza laboral. Por esta razón, la economía informal se convierte en la alternativa viable para un amplio sector poblacional (Perry, 2007; Fields, 2005; De Soto, 1987; Maloney, 2004;

2005), lo que agudiza aún más los niveles de pobreza y de ilegalidad en la ciudad (Sánchez, 2020; OECD, 2015; Assaad et al., 2014).

Ahora bien, teniendo en cuenta el número de empresas existentes en el municipio y su provincia, la diversidad de sus sectores productivos y el hecho de que su mercado potencial se encuentra en la misma zona geográfica, es necesario unir esfuerzos para aprovechar las fortalezas de las organizaciones con el fin que sus productos ganen competitividad en los mercados regionales, nacionales e internacionales. Con el propósito de participar en la transformación del tejido empresarial de Ocaña, el grupo de investigación Rotã propuso un modelo de coopectencia para las mipymes a partir de la generación de estrategias conjuntas de cooperación que contribuyera a su desarrollo socioeconómico y permitiera integrar una serie de estrategias corporativas: análisis estratégico, alternativas estratégicas, análisis vectorial de crecimiento y análisis del portafolio competitivo (Serna, 2003).

De acuerdo con lo anterior, se desarrolló el proyecto de investigación Fase I, titulado “Coopectencia empresarial para las mipymes y empresas sin ánimo de lucro de Ocaña y su provincia, Norte de Santander”, donde se identificaron las debilidades más imperantes en las microempresas de Ocaña. Los resultados encontrados en las encuestas aplicadas mostraron que los empresarios de Ocaña tienen debilidades generalizadas en temas como gestión administrativa y estratégica, mercadeo, ventas y canales de comercialización, servicio al cliente, recursos humanos, contabilidad y finanzas. La presencia de dichas debilidades se debe a que los dueños de las empresas no tienen formación profesional ni habilidades gerenciales para orientar las empresas a su crecimiento y desarrollo. En este sentido, es importante resaltar “el beneficio de la capacitación, programas de formación empresarial, fomento de la cultura de la legalidad, canales de información y acceso a financiamiento que propicien un entorno adecuado de servicios a las empresas para potenciar sus posibilidades de supervivencia y consolidación” (Taxis, Ramírez y Aguilar, 2016, p. 565).

Con este propósito, y fundamentados en los resultados de la fase I de la investigación, se planteó la fase II del proyecto con el firme interés de generar estrategias encaminadas al fortalecimiento empresarial con base en las debilidades identificadas y priorizadas. Estas estrategias comprenden, entre otras, capacitación en gestión empresarial y administrativa y asesorías técnicas empresariales en temas de servicio al cliente, recursos humanos, gestión comercial y de mercadotecnia, compras y aprovisionamiento, y planeación estratégica. De la misma manera, se diseñó un paquete publicitario para ayudarles a los microempresarios a mejorar la imagen corporativa de sus empresas y sus productos. Este paquete estaba compuesto de los siguientes elementos: *art work* (logo), carpeta corporativa, carta membrete, diseño de empaque, diseño de factura, diseño de la fuente, *pack* de imágenes, diseño de pendón, plantillas de presentación en Power Point, rótulos para estampados, tarjetas de presentación, valla publicitaria y volantes.

En relación con la investigación, esta buscó dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿En qué beneficiaría a las mipymes del municipio de Ocaña la propuesta de un modelo de cooepetencia para fortalecer su desarrollo socioeconómico?
- ¿Cuál sería el beneficio para las mipymes del municipio de Ocaña de asistir a capacitaciones, consultorías y asesorías, y de aplicar estrategias de mercadotecnia para ser competitivas frente a otras empresas y productos?

Como puede observarse, la investigación se estructuró en dos fases. Por lo tanto, en el presente libro se presentan los resultados de la investigación, producto del desarrollo de los objetivos generales de cada una de las fases descritas en párrafos anteriores -es decir, la I y la II-, así:

Objetivo 1: proponer un modelo de cooepetencia para las mipymes del municipio de Ocaña, Norte de Santander.

Objetivo 2: fortalecer las empresas de Ocaña y la provincia mediante el desarrollo de la fase II del proyecto de investigación titulado “Coopetencia empresarial para las microempresas asociadas a la Corporación Empresarial Ocaña Ciudad de Negocios”.

La universidad, como eje transformador del tejido social, asume el desafío de participar en procesos de proyección social y atiende lo dispuesto en la Ley 905 de 2004, la cual establece lo siguiente en el artículo 31:

Programas educativos para mipymes y de creación de empresas. El SENA, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, sin perjuicio de su régimen de autonomía, considerarán lo dispuesto en la presente ley a efecto de establecer diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y de cátedras especiales para las mipymes, y a promover la iniciativa empresarial.

En este sentido, en cumplimiento de su misión y a la luz de la ley citada, y con la responsabilidad de ser actor protagónico del desarrollo regional, la Universidad Francisco de Paula Santander, Seccional Ocaña, representada en este caso a través del grupo de investigación Rotã de la Facultad Ciencias Administrativas y Económicas, apoya iniciativas orientadas a promover la iniciativa empresarial a través de programas de extensión para las mipymes. Para tal efecto, se logró establecer una alianza estratégica entre la universidad, el SENA y la Cámara de Comercio de Ocaña cuyo objetivo fue diseñar un modelo de cooepetencia, lo cual permitió la articulación y participación activa del sector microempresarial de Ocaña.

Con el desarrollo del modelo de cooepetencia, las mipymes del municipio de Ocaña que hagan parte de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios podrán mejorar su nivel competitivo a nivel local, regional, nacional e internacional por medio de la oferta de productos reconocidos por sus altos estándares de calidad,

la satisfacción de los clientes, la búsqueda de la rentabilidad y su crecimiento sostenible en el tiempo.

Así mismo, con la Corporación Empresarial Ocaña Ciudad de Negocios las mipymes que se agremien a la misma mejorarán su proceso administrativo y establecerán un direccionamiento estratégico que les permita organizarse mejor para lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos tangibles e intangibles. Mientras que los recursos tangibles “agrupan tanto activos como recursos financieros y tecnológicos”, los segundos agrupan “el capital comercial (reputación, prestigio, marca), capacidades humanas (habilidades, experiencia, conocimiento, innovación) y capital organizativo (cultura empresarial)” (García, et al., 1999, citado por Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016, p. 87).

Es importante destacar que una de las principales fortalezas del proyecto consistió en la viabilización de la marca Ocaña Ciudad de Negocios, que será el distintivo que podrán portar las mipymes certificadas por el proyecto. El sello irá impreso en cada uno de los empaques, etiquetas y material publicitario generado por estas.

El libro está conformado por tres secciones con las que se busca aportar a la formación del *capital humano* del sector empresarial, capital que se refiere al conocimiento que posee la persona para operar la empresa y generar nuevas habilidades (Fuentes, Osorio y Mungaray, 2016, p. 87). Del mismo modo, se pretende brindar al microempresario una herramienta de consulta que le permita contar con insumos importantes para cualificar sus capacidades administrativas en el direccionamiento y toma de decisiones en su organización.

En la primera sección, denominada “Análisis de la situación organizacional y socioeconómica de las mipymes de Ocaña” se abordan los aspectos generales de la investigación, en los cuales se expone la génesis de las investigaciones. Seguidamente, en la segunda sección, denominada “Coopetencias para el desarrollo empresarial desde el modelo Ocaña, Ciudad de Negocios, se presentarán los resultados de las encuestas aplicadas al sector microempresarial objeto de estudio. Finalmente, en la tercera sección, titulada “Modelo de gestión administrativa para mipymes”, se presentará el modelo administrativo guía con los lineamientos mínimos, que servirá de referente básico para a los microempresarios con prospectiva de desarrollo y competitividad en los mercados.

La finalidad de este estudio fue la estructuración de un modelo que sirva como estrategia de cooperación para transformar las maneras de hacer negocios en la región de Ocaña y promover el crecimiento y desarrollo económico de las microempresas. Para llegar a esta meta se propuso la agremiación de empresas que buscan objetivos comunes, por lo que previamente fue necesario diagnosticar la situación de las microempresas del municipio de Ocaña. Con base en este diagnóstico se propuso la conformación de una corporación bajo el modelo de gestión empresarial de

“coopetencia” que combinara la competencia y la cooperación. El propósito de este modelo es transformar las acciones del contexto social, ambiental y empresarial del quehacer cotidiano del municipio de Ocaña por medio de la introducción de una perspectiva de “ciudad de negocios” con carácter competitivo, y promovida por grupos de personas capaces, emprendedoras e innovadoras.

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo
Maribel Cárdenas García
Blanca Mery Velasco Burgos

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL Y SOCIOECONÓMICA DE MIPYMES DE OCAÑA (NORTE DE SANTANDER, COLOMBIA)

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo
Maribel Cárdenas García
Blanca Mery Velasco Burgos

1.1. Aspectos generales de la investigación

1.1.1. Fundamentación teórica

1.1.1.1. Prospectiva estratégica para el desarrollo empresarial

Para hablar de prospectiva estratégica en el desarrollo empresarial es necesario abordar primero los conceptos de *prospectiva* y *estrategia* por separado para posteriormente alinearlos y lograr de este modo el aporte teórico que facilite entender la dicotomía que ambos presentan.

Al hacer referencia al concepto de prospectiva, Godet (2007, p. 6) manifiesta que “la prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados”. Del mismo modo, la prospectiva es considerada una disciplina por el francés Gastón Berger, quien la señala como “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él” (citado por Astigarraga, 2016, p. 14).

Sin embargo, esto no significa que la prospectiva permita predecir el futuro. Para Astigarraga (2016):

La prospectiva bien ejercida se reconoce más bien como un proceso sistemático, participativo, de construcción de una visión a largo plazo para la toma de decisiones en la actualidad y la movilización de acciones conjuntas. Y es por ello por lo que rápidamente se asocia casi de manera natural, y completándolas, a la planeación y a la reflexión estratégica como una aliada natural y un importante elemento de apoyo. (p. 14)

En relación con la estrategia, esta se considera como la acción para llevar a cabo objetivos propuestos para alcanzar metas definidas por la organización a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, Chandler (2003) la define como “(...) la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia (citado por Contreras, 2013, p. 161).

No obstante, otro punto de vista sobre la estrategia lo ofrece Ansoff (1965), quien afirma que “(...) la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definen la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro” (citado por Contreras, 2013, p. 162).

Se considera que la prospectiva y la estrategia deben ser coherentes y consecuentes con la misión y visión de la organización, a la luz de las cuales se diseñan herramientas que se utilizan como carta de navegación para formular, evaluar y hacerle seguimiento a planes, programas y proyectos con los que se busca alcanzar metas propuestas.

Aunque existen diferencias entre la prospectiva y la estrategia, para Godet (2007) dicha dupla genera cuestiones fundamentales de la prospectiva estratégica:

1) el tiempo de la anticipación: es decir, de la prospectiva de los cambios posibles y deseables; 2) el tiempo de la preparación de la acción: es decir, la elaboración y la evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios esperados (preactividad) y provocar los cambios deseables (proactividad). (pp. 12-13)

De esta forma, la prospectiva nos facilita diseñar alternativas posibles que permitan visualizar posibilidades. Ante estas se deben programar estrategias y acciones que faciliten la toma de decisiones, teniendo en cuenta las diferentes alternativas a las cuales se enfrentarán las organizaciones a mediano y largo plazo con el propósito de mitigar posibles amenazas, en aras de mantener y mejorar su protagonismo en el mercado.

Es importante resaltar que la estrategia se complementa con la planeación estratégica, que para Amaru (2009) es

(...) el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar. Dicho proceso de planeación estratégica (o estrategia corporativa) se aplica a la empresa en su totalidad y a cada una de sus partes: estrategias de producción, de marketing, de recursos humanos, etc. (p. 183)

Con el apoyo de la prospectiva y la estrategia, el dueño, administrador, gerente y empresario tienen a su alcance el desarrollo empresarial como elemento que les permite hacer realidad cada uno de los objetivos y metas trazadas en un período de tiempo, dentro de un marco de productividad orientado a la eficiencia, efectividad y eficacia en el uso adecuado de los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Al respecto, Delfín y Acosta (2016) argumentan que “el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización al logro de sus objetivos (...), elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación” (p. 187). Estos aspectos fueron analizados en el diagnóstico situacional realizado a las mipymes que fueron objeto de estudio de la investigación y fueron tenidos en cuenta en la propuesta del modelo de gestión administrativa que se abordará en el capítulo 3 de este libro.

Por otra parte, el desarrollo empresarial de una organización está supeditado a las decisiones macroeconómicas de un país (nivel nacional), departamento (nivel regional) y municipal (nivel local). Estas decisiones deben buscar el fortalecimiento del sector empresarial a través del emprendimiento, la innovación, el acceso a créditos flexibles y el mejoramiento de la capacidad instalada de la empresa para permitir la competencia en diferentes mercados. Dini (2019), en su estudio sobre los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), refleja la realidad de las mipymes de América Latina, sin embargo, son las que contribuyen en la economía regional, por tanto:

(...) son un sujeto crucial para enfrentar temas centrales en el desarrollo de la región y pueden representar el nexo para desarrollar políticas que se propongan alcanzar simultáneamente respuestas a las problemáticas sociales y a los desafíos de un desarrollo productivo más dinámico. (p. 11)

1.1.1.2. Referentes teóricos del proceso administrativo - gestión administrativa

1.1.1.2.1. Administración científica de Taylor

Frederick Taylor fue el pensador más importante del movimiento que se conoce con el nombre de “administración científica”. Al observar las organizaciones, Taylor descubrió que las organizaciones no establecían parámetros en la definición de las responsabilidades del trabajador y de la empresa. Así mismo, consideraba que los trabajadores no gozaban de incentivos que los motivaran a mejorar su productividad, por lo cual no cumplían cabalmente con sus responsabilidades.

Esto se debía, según Taylor, a que las organizaciones no contaban con estrategias de planificación que les garantizara sostenibilidad en el mercado; por el contrario, funcionaban con base en la intuición y presentimientos de los empresarios. Además, los departamentos en la estructura organizacional no estaban cohesionados, por lo cual su funcionamiento carecía de interdependencia, lo que llevaba a que la mayoría de las veces la demanda laboral se satisficiera con trabajadores que no cumplían con los perfiles para el desempeño de su cargo. De esta forma, se desconocía la importancia de la implementación de procesos administrativos para la empresa, procesos que le permitiría trabajar en forma organizada en un crecimiento y desarrollo sostenido en el mercado.

En consecuencia, Taylor “comenzó a desarrollar su sistema de administración de tareas, que más tarde se conocería como *sistema Taylor*, *taylorismo* y, por último, *administración científica*” (Amaru, 2009, p. 35). Taylor propuso las siguientes tres etapas o fases para su sistema (ver figura 2):

Figura 2. Etapas de la administración científica

Primera fase	Segunda fase	Tercera fase
<ul style="list-style-type: none"> • Solución al “problema de los salarios” • Estudio sistemático del tiempo. • Definición de tiempos estándar. • Sistema de administración de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del objetivo: de la tarea hacia la administración. • Definición de principios de administración del trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de los principios. • Propuesta de división de autoridad y responsabilidades dentro de la empresa. <p>Distinción entre técnicas y principios.</p>

Fuente: Amaru (2009, p. 36).

La primera fase consistió en mejorar el tema salarial, puesto que la forma del pago por día trabajado o pieza producida inducía a generar un ambiente laboral que afectaba, según Taylor, el sentido de pertenencia y de responsabilidad del trabajador frente a las tareas encomendadas y, por ende, frente a la empresa. Por

lo tanto, propuso emplear el estudio y análisis de tiempos y movimientos durante la jornada laboral de cada uno de los trabajadores, y sugirió como forma de pago que su remuneración fuera directamente proporcional a las unidades producidas por ellos. De esta forma asegurarían una remuneración justa y razonable que los motivaría a mejorar su productividad:

(...) la principal razón por la que se inventó el estudio de los tiempos, del cual surgió la administración científica, fue la búsqueda de la precisión para definir el valor de los salarios. Posteriormente se percibió que el estudio de tiempos (y enseguida, tiempos y movimientos) permitía el perfeccionamiento del trabajo operativo, mediante la racionalización de los movimientos. (Amaru, 2009, p. 37)

La segunda fase consistió en estudiar y analizar la búsqueda del perfeccionamiento de los métodos de trabajo. Taylor clasificó el trabajador como una persona ubicada entre lo que él llamó el “hombre medio” y el “hombre de primera clase”. El hombre de primera clase se caracterizaba por su disposición abierta y motivada a desarrollar cada vez mejor las tareas encomendadas; este hombre, según Taylor, se desempeñaba en trabajos acordes a sus capacidades y, por ende, gozaba de una mejor remuneración. Amaru (2009) indica que “Taylor abordó otros aspectos en ese segundo trabajo, entre ellos, la estandarización de herramientas y equipos, la secuenciación y programación de operaciones y estudios de movimientos” (p. 38).

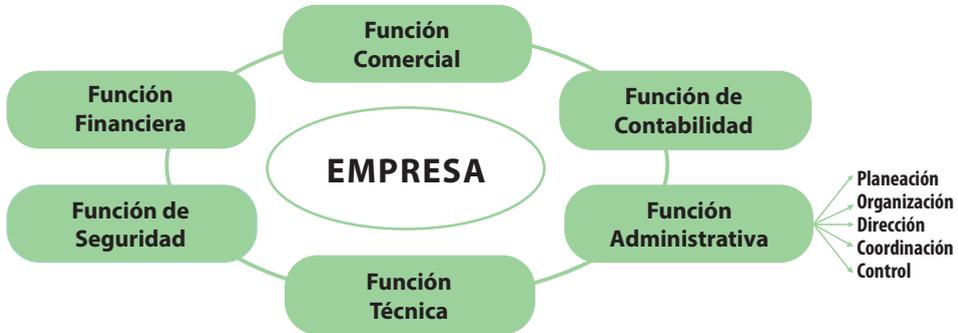
En la tercera fase Taylor reemplazó el método empírico por una ciencia para cada elemento del trabajo, para lo cual recomendó capacitar al trabajador con el acompañamiento y seguimiento adecuados para garantizar que los principios de las ciencias fueran aplicados en cada una de sus labores. Así mismo, dividió en partes iguales las responsabilidades entre las personas con capacidades intelectuales para administrar y las personas con capacidades físicas para operar. Sin embargo, según Amaru (2009), “hasta hoy esa idea no se ha mantenido del todo, pues aún hay quien considera que la productividad es mayor cuando las personas trabajan mucho y sin interrupción, o que el hombre es productivo cuando trabaja a la máxima velocidad” (p. 38).

1.1.1.2.2. El enfoque administrativo de Fayol

El enfoque del proceso administrativo o enfoque funcional de la administración define que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar. Esta forma de interpretar la administración fue concebida y promulgada por Henry Fayol a través de su obra *Administración general e industrial*, publicada en 1916. En esta, Fayol considera que el ser humano necesita tener una buena administración en todos los ámbitos de su vida; es decir, debe saber planear, organizar, dirigir y controlar. La aplicación de estas acciones llevaría a una administración eficiente.

Al analizar la empresa Fayol la divide en seis funciones: comercial, contabilidad, administrativa, técnica, seguridad y financiera (ver figura 3).

Figura 3. Funciones de la empresa según Fayol



Fuente: elaboración propia a partir de Amaru (2009, p. 47).

Como puede observarse en la figura anterior, Fayol considera que la función más importante es la administrativa. Esta función desarrolla el proceso administrativo a través de la *planeación* al anticiparse al futuro; la *organización* al estructurar en forma jerárquica el funcionamiento administrativo y en forma sistémica el proceso operacional; el de *dirección*, que fortalece el ambiente laboral dinámico; la *coordinación*, logrando el trabajo armónico; y el *control*, garantizando que todas las actividades laborales correspondan a lo planificado y se ordenen de acuerdo con las circunstancias.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y desde la perspectiva de la administración, las mipymes de Ocaña como agentes dinamizadores del desarrollo local deben implementar dentro de su estructura administrativa la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Sin embargo, aunque no son ajenas a la realidad de un contexto singular caracterizado por la alta competencia, estas organizaciones incorporan actualmente el proceso administrativo de una forma empírica, es decir, de una manera informal desde su débil concepción de empresa. Esto las hace vulnerables a la sensibilidad del mercado, generada por los efectos de la globalización. Las mipymes de la ciudad se conciben a sí mismas como unidades que trabajan en pequeña escala, que es el resultado de la generación de procesos empíricos con enfoque familiar.

1.1.1.3. Cooperación empresarial y alianzas estratégicas

Para Porter (citado por Quero, 2008) la cooperación es una estrategia competitiva a través de la cual un grupo de empresas establecen sinergias que les permite competir en forma eficiente y eficaz en el mercado.

Las tendencias de la dinámica empresarial se enmarcan en una competencia global. Dichas tendencias exigen a las empresas establecer alianzas estratégicas o de cooperación que les permitan fortalecer y diversificar sus cadenas de valor, de manera que al mover sus productos en el mercado las alianzas les permitan adquirir visibilidad y fortalecer su competitividad mediante esfuerzos conjuntos de cooperación.

Después de analizar las posturas de diferentes autores frente a la cooperación empresarial, se considera que esta es una estrategia que permite a las organizaciones unir esfuerzos de manera conjunta para lograr objetivos y metas comunes. En esta estrategia cada organización mantiene su independencia en el manejo de sus políticas de empresa; la importancia de la cooperación empresarial está en la realización de alianzas estratégicas a través de acuerdos de cooperación que ofrezcan insumos suficientes para apoderarse del mercado.

Los acuerdos de cooperación se fortalecen a través de lo que se conoce como *teoría de los costos de transacción*, puesto que permiten el máximo aprovechamiento de recursos escasos al mínimo costo posible. De la misma manera, se afianzan mediante la utilización de *la teoría de la organización*, puesto que a través de esta se logra gestionar y acceder a los recursos para aumentar la fuerza competitiva de la alianza. Finalmente, para materializar el sistema de cooperación empresarial es necesario tener en cuenta el *enfoque estratégico* mediante su implementación con base en los objetivos y las metas propuestas por la organización.

Para lograr mejores acuerdos de cooperación se requiere aplicar las teorías de los recursos y de los juegos. La *teoría de los recursos* es aquella que busca optimizar las capacidades y los recursos de cada organización para lograr una ventaja competitiva frente a las demás en el mercado. Por su parte, la *teoría de los juegos* busca comparar las empresas que hacen parte de la alianza estratégica, lo que permite analizar su ventaja competitiva y formular estrategias comunes para competir con mayor fuerza en el mercado.

Agotados todos los recursos para alcanzar la cooperación empresarial, se procede luego a implementar la estrategia de cooperación y la estrategia competitiva. Con la *estrategia de cooperación* se logra incrementar el poder en el mercado a través de una mejora en las cadenas de valor, la utilización de tecnologías de punta en el proceso de producción y una mayor diversificación de su oferta productiva. De esta estrategia se deriva la implementación de la *estrategia competitiva*, con la cual se busca alcanzar los objetivos que le permita a la empresa consolidarse y lograr la sostenibilidad en el mercado.

Para ilustrar lo anterior, en la figura 4 se sintetizan los fundamentos teóricos del concepto de cooperación empresarial, producto de los aportes plasmados en los

artículos científicos de Julieta Ojeda Gómez (2009), Yuri Gorbaneff (2002) y Luisa Quero (2008).

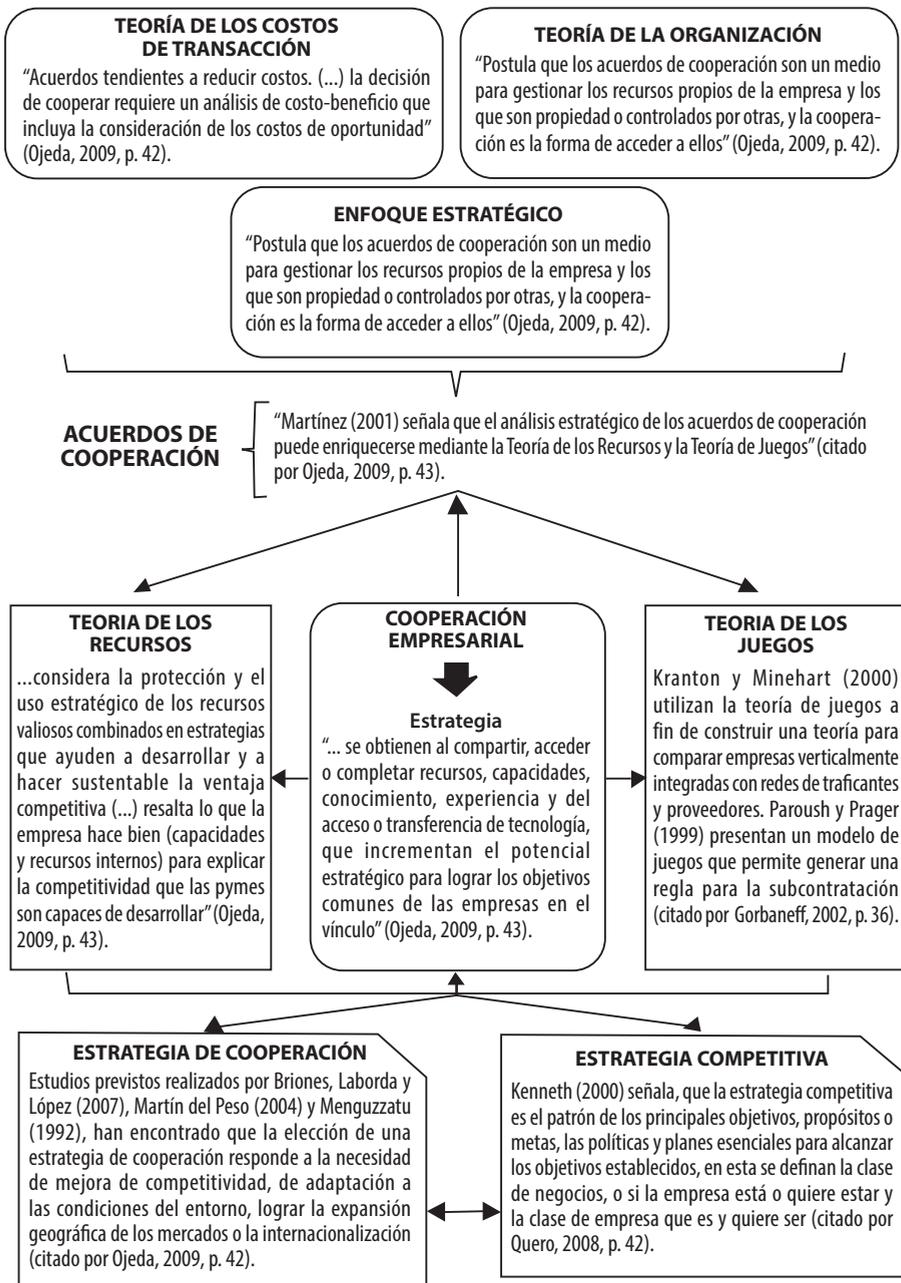
1.1.1.4. Cooperación + competencia = cooepetencia

Al hablar de cooepetencia se está hablando de la creación de sinergias de cooperación entre empresas para competir en el mercado. De acuerdo con Serna (2014, p. 43), “la cooperación se presenta en grandes negocios donde es posible complementar competencias, buscando siempre una relación ganar-ganar y excluir la de ganar-perder”. De esta forma, la ejecución de este tipo de estrategias garantiza elementos diferenciadores que fortalecerán las acciones de cada uno de los actores protagonistas de estas alianzas, con lo cual se obtendrán ventajas competitivas frente a empresas con igual oferta productiva.

Cárdenas, Velasco y Cañizares (2018) definen la cooepetencia como

(...) una alternativa de organización para las mipymes, las cuales presentan dificultades en los procesos de planeación, organización, producción y control (...), por ello es fundamental innovar sus estrategias de crecimiento y competencia a través de la unión de esfuerzos colectivos orientados a la competitividad. (p. 60)

Figura 4. Cooperación empresarial como estrategia



Fuente: elaboración propia a partir de Ojeda (2009), Gorbaneff (2002) y Quero (2008).

1.2. Método

La investigación del objeto de estudio (mipymes del municipio de Ocaña) se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo, descriptivo y exploratorio. Méndez (2004) dice que este tipo de investigación busca describir formas de conducta y actitudes del universo investigado (p. 137). En este sentido, fue necesario conocer el contexto y la realidad de las mipymes y reseñar sus aspectos característicos por medio de la observación directa, para proponer un modelo de gestión administrativa y materializarlo a través de la conformación de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.

Del mismo modo, los autores de la investigación decidieron estudiar el tema de las microempresas con base en lo expuesto por Ugalde y Balbastre (2013) en lo relacionado con el tipo de investigación cuantitativa:

Según el modelo “racionalista” o cuantitativo, la ciencia surge como una necesidad del ser humano por aprender sobre los fenómenos que ocurren a su alrededor y sus relaciones de causa y efecto, con el fin de poder interferir en ellos o utilizar este conocimiento a su favor. (p. 180)

En ese mismo sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014) han expresado que “en el caso de las ciencias sociales, el enfoque cuantitativo parte de que el mundo ‘social’ es intrínsecamente cognoscible y todos podemos estar de acuerdo con la naturaleza de la realidad social” (p. 6).

En cuanto al nivel de la investigación, el estudio se fundamentó en la investigación descriptiva. De acuerdo con Niño (2011), el propósito de este tipo de investigación es “describir la realidad objeto de estudio, un aspecto de ella, sus partes, sus clases, sus categorías o las relaciones que se pueden establecer entre varios objetos, con el fin de esclarecer una verdad” (p. 34). Por lo tanto, se requirió de la revisión de documentos y teorías de la administración relacionadas con el fortalecimiento de alianzas estratégicas y el desarrollo empresarial.

De la misma manera, la investigación se apoyó en la técnica conocida como estudio exploratorio, cuyo propósito, según Niño, “es proporcionar una visión general sobre una realidad, o un aspecto de ella, de una manera tentativa o aproximativa” (2011, p. 32). Hernández, Fernández y Baptista afirman que “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (2014, p. 91).

El modelo de cooepetencia ha sido poco estudiado —y, por lo tanto, implementado— por los microempresarios en el municipio de Ocaña. En consecuencia, la investigación decidió usar el paradigma de cooepetencia como modelo de gestión administrativa para las mipymes del municipio. De acuerdo con Cordisco (2012,

p. 43), este concepto fue analizado en sus inicios por “Nalebuff y Brandenburger (1996), quienes a partir de la aplicación de la teoría de los juegos modelaron una estructura de múltiples relaciones (cadena de valor) dentro de la cual la empresa está incluida (Dagnino y Padula, 2002)”. El grupo de investigación considera que este modelo permitirá a los microempresarios unir esfuerzos con el propósito de reducir incertidumbres y costos, y optimizar las capacidades de las mipymes como resultado de la suma de la cooperación y la competencia.

Con respecto al diseño de la investigación, y dadas las características del problema y las diferentes complejidades y situaciones de tipo socioeconómico a las que se enfrentan las mipymes del municipio de Ocaña, se utilizó la investigación documental y el diseño de campo. Es así como a través del modelo de cooperación se buscó mejorar sus capacidades técnicas, tecnológicas, humanas, físicas y económicas, y consolidar alianzas estratégicas que les permitirán competir con eficiencia, eficacia y efectividad.

Ragnhild (2016) considera que “cuando se hace referencia a una investigación documental es porque su estudio es metódico, sistemático y ordenado, con objetivos bien definidos, de datos, documentos escritos, fuentes de información impresas, contenidos y referencias bibliográficas” (p. 169). Por lo tanto, la investigación documental facilita la búsqueda de información de manera organizada para comprender el problema y proponer modelos, conceptos y teorías que permitan construir nuevos conocimientos. Para el caso en particular de esta investigación, se trata de contribuir al fortalecimiento de las mipymes de Ocaña que son su objeto de estudio.

Por su parte, el diseño de campo se caracteriza por la interacción directa entre el investigador y el objeto de estudio, lo que permite la recolección de los datos en tiempo real. Para Spink (2007), el trabajo de campo se desarrolla de la siguiente forma:

Cuando el investigador está en este lugar y está colectando datos, está en el campo. Estar en el campo puede ser un proceso largo de convivencia y de observación-participante, o solamente una secuencia de visitas. Al retornar del campo, el investigador analizará sus datos, discutirá su relevancia teórico-científica y publicará sus conclusiones. (p. 566)

En el trabajo de campo de esta investigación se realizó la recolección de datos de manera directa en las mipymes de Ocaña que fueron objeto de estudio a través de la encuesta como técnica de recolección de datos. Para ello se usó como instrumento el cuestionario, el cual permitió la tabulación de los resultados y evidenciar la realidad de la situación organizacional y socioeconómica de la muestra.

El sector empresarial del objeto de estudio, las mipymes del municipio de Ocaña, está conformado por 501 unidades. Para la presente investigación se acudió a las

definiciones de Arias (2012) del concepto de población, al que define como un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, y de muestra, al que define como un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población (pp. 81-83). En este sentido, la población y muestra objeto de estudio fue conformada con los representantes legales de las 32 microempresas, producto de un acuerdo entre la Cámara de Comercio de Ocaña, el SENA y la UFPSO, las cuales han participado activamente en actividades organizadas, lideradas y ejecutadas por la Cámara de Comercio y, en especial, en la reconocida Feria del Arte y Sabor, que se realiza todos los años en época de Semana Santa. Es así que la muestra seleccionada para la investigación corresponde a mipymes pertenecientes a diferentes sectores, tamaños y productos de la economía local con el fin de evitar la homogeneidad y el sesgo de información.

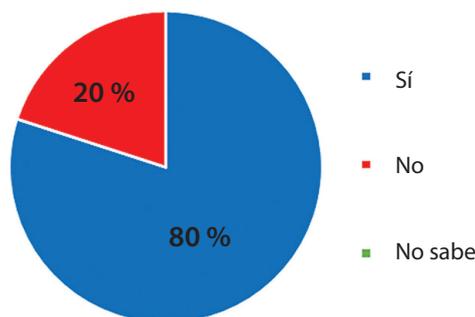
Finalmente, en relación con el procedimiento para la creación del modelo de coopectencia, es importante decir que este inició con la realización de una reunión con los representantes legales o propietarios de las microempresas con el fin de analizar y evaluar los resultados del diagnóstico situacional que produjo la encuesta aplicada, así como las debilidades identificadas y las alternativas que les permitirían mejorar, con el objeto de tomar la decisión de conformar la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios, resaltando los beneficios que dicho proyecto representaría para ellos. Este fue acogido y aprobado por el 97 % de los microempresarios asistentes. Después de una revisión documental exhaustiva para el cumplimiento de los trámites legales ante las autoridades pertinentes, se procedió a la formalización legal de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.

1.3. Análisis de resultados

En el presente aparte se presentarán los resultados del primer objetivo específico de la fase I de la investigación denominada “Coopetencia empresarial para las mipymes y empresas sin ánimo de lucro de Ocaña y su provincia, Norte de Santander (Cárdenas-García et al., 2016).

1.3.1. Identificación de la situación organizacional y socioeconómica de las mipymes de Ocaña

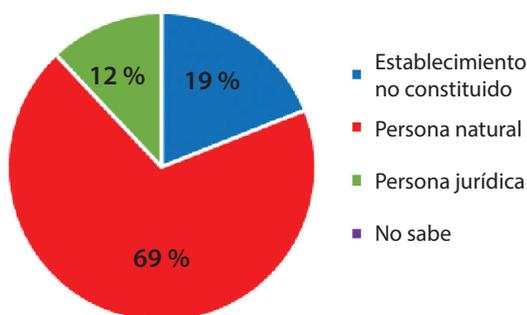
Se presentan aquí los resultados del trabajo de campo realizado a través de la encuesta aplicada a 32 mipymes del municipio de Ocaña.

Figura 5. Registro ante la Cámara de Comercio de Ocaña

Fuente: elaboración propia.

Cuando se les preguntó si contaban con el registro mercantil, se encontró que 80 % de las empresas encuestadas respondió 'Sí' y el 20 % respondió 'No', lo que significa que operan en el mercado informal¹ (ver figura 5).

Al no estar constituidas legalmente, las empresas que carecen del registro mercantil carecen de garantías y seguridad jurídica, lo que les dificulta acceder a recursos de crédito del sector financiero, beneficiarse de programas gubernamentales para incentivar la productividad o licitar con entidades del Estado. Así mismo, estas empresas no pueden participar en programas de incentivo al desarrollo empresarial promovidos por la Cámara de Comercio y no tendrán visibilidad comercial, por lo cual sus posibilidades de salir del mercado son altas. Las unidades productivas que no cuentan con el registro mercantil no se proyectan como empresas; son, básicamente, personas que quieren comercializar su actividad dentro de la legalidad.

Figura 6. Tipo de persona

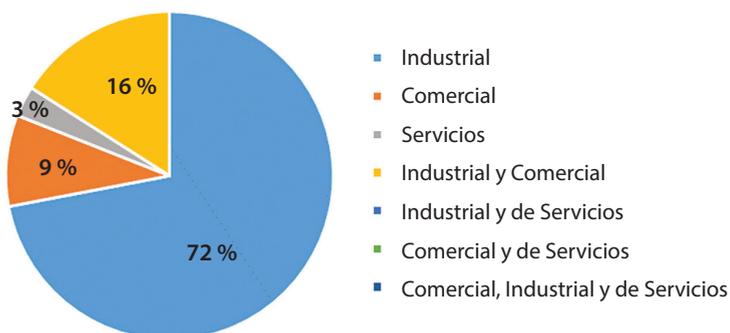
Fuente: elaboración propia.

1 El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), siguiendo los criterios de PREALC (1978) y las recomendaciones del grupo de Delhi, cataloga a una empresa como parte del sector informal si esta no cumple con una serie de requisitos legales para unidades productivas, entre las cuales está el no contar con el registro mercantil.

El 69 % de las empresas encuestadas afirmaron que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio como Persona Natural. Esto significa que la mayoría de las empresas objeto de esta investigación están concebidas por personas naturales que realizan actividades comerciales y mercantiles. Por consiguiente, deben responder con su propio patrimonio a los compromisos adquiridos derivados de su actividad comercial.

Aunque la inscripción en el registro mercantil es un requisito legal mínimo para operar, solo el 19 % reconoce no contar con este documento. Por otra parte, solo el 12 % de la muestra (equivalente a 4 empresas) están registradas como Persona Jurídica, lo que demuestra que son empresas con proyección y capacidad de trabajo (ver figura 6).

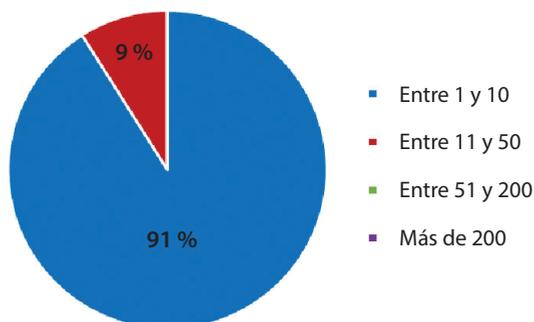
Figura 7. Sector económico de las mipymes del municipio de Ocaña



Fuente: elaboración propia.

Al indagar sobre el sector económico al que pertenecen, se encontró que la mayoría del mipymes encuestadas (72 %) pertenecen al sector industrial, lo que significa que su sistema de producción está dedicado a la transformación de materia prima en productos terminados o semiterminados, según el caso (se entiende por *producto terminado* aquel bien que va directo al consumo, y por *producto semiterminado* el que retorna nuevamente al mercado). Del mismo modo, se encuentra que el 16 % pertenecen al sector industrial-comercial (lo que significa que además de producir bienes, los comercializan a través de puntos de venta) (ver figura 7).

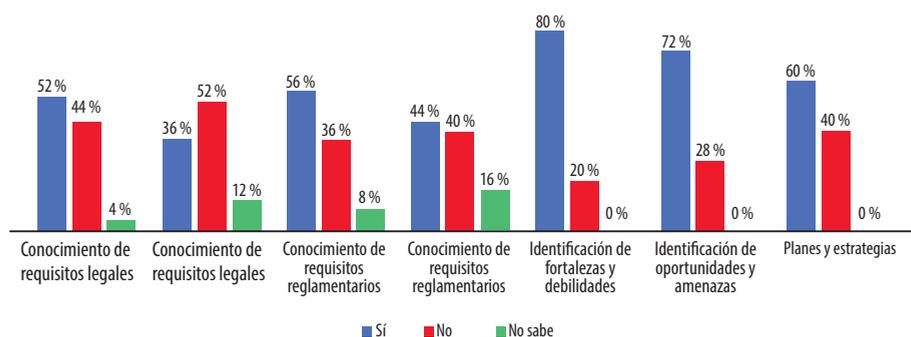
Figura 8. Cantidad de trabajadores



Fuente: elaboración propia.

En relación con su participación en el mercado laboral, se encontró que el 91% las empresas encuestadas demandan entre 1 y 10 trabajadores, lo que las cataloga como microempresas, dada su capacidad de absorción laboral. Se destaca la participación laboral del género femenino en estas microempresas, puesto que el 39 % de los trabajadores son hombres y el 61 % son mujeres. Esto equivale a decir que de cada 10 trabajadores, 6 son de género femenino. En total, las 32 empresas encuestadas emplean a 249 personas.

Figura 9. Planeación y organización



Fuente: elaboración propia.

La figura 9 demuestra el estado de cumplimiento de la legislación y el nivel de planeación estratégica empleada por las microempresas. En este punto se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2. Organización y planeación

Ítem	Sí	No	No sabe
Conocimiento de requisitos legales	59 %	38 %	3 %
Cumplimiento de requisitos legales	44 %	47 %	9 %
Conocimiento de requisitos reglamentarios	56 %	38 %	6 %
Cumplimiento de requisitos reglamentarios	47 %	41 %	13 %
Identificación de fortalezas y debilidades	78 %	22 %	0 %
Identificación de oportunidades y amenazas	72 %	28 %	0 %
Planes y estrategias	63 %	34 %	3 %

Fuente: elaboración propia.

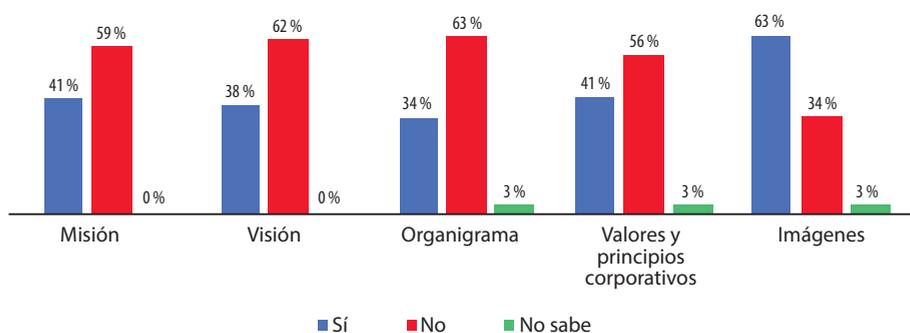
Es importante señalar que el cumplimiento de la legislación empresarial no termina cuando la empresa se constituye legalmente: se debe, además, conformar una estructura administrativa por medio de la cual se puedan visibilizar los procesos y

procedimientos administrativos, de manera que en una forma eficiente la empresa pueda alcanzar sus objetivos y demostrar su desarrollo organizacional.

Los resultados de la encuesta muestran que las empresas tienen un bajo nivel de organización administrativa y débil planificación estratégica. Se evidencia también que, en promedio, el 41 % no cumplen con todos los requisitos exigidos por la legislación colombiana para la organización y planeación empresarial.

Por otra parte, un promedio del 71 % de las empresas conocen sus debilidades y oportunidades, y un promedio del 61 % (es decir, 20 empresas) elaboran un plan estratégico para aprovechar las oportunidades y fortalezas y eliminar, o mitigar, debilidades y amenazas.

Figura 10. Estructura axiológica



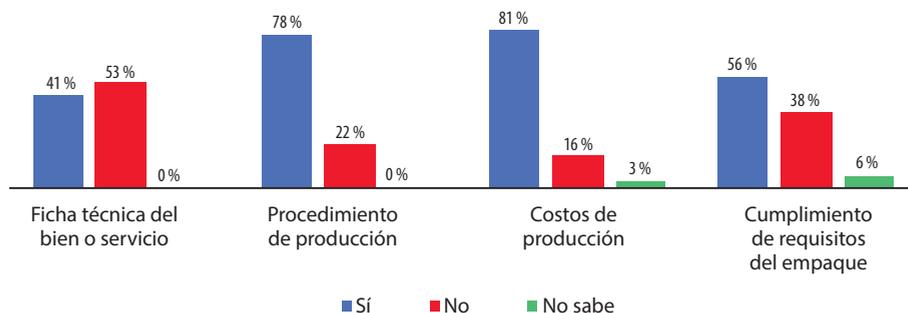
Fuente: elaboración propia.

En la figura 10 se refleja la baja capacidad administrativa y organizacional de las empresas. Esto se evidencia en los siguientes resultados: el 59 % (equivalente a 19 empresas) no tiene misión; el 62 % (equivalente a 20 empresas) no tiene visión; el 63 % (equivalente a 20 empresas) no cuentan con organigrama; el 56 % (equivalente a 18 empresas) no cuenta con valores corporativos definidos; el 34 % (equivalente a 11 empresas) no cuentan con imagen corporativa.

Aquí se comprueba una vez más que un alto porcentaje de las empresas carecen de un modelo de gestión administrativa que les brinde herramientas para facilitar la interacción armónica entre sus miembros y la ejecución eficiente y coordinada de sus actividades. Los resultados en este aspecto muestran un ambiente confuso y descoordinado, lo que envía señales de poca confianza e incertidumbre en el sector, condiciones desfavorables que obstruyen su desarrollo futuro.

Es importante destacar que la mayoría de las empresas (63 %) demuestran cierto grado de interés por hacerse visibles en el mercado al contar con imagen corporativa e identificación nominal y gráfica (marca y logo) para sus productos.

Figura 11. Proceso productivo

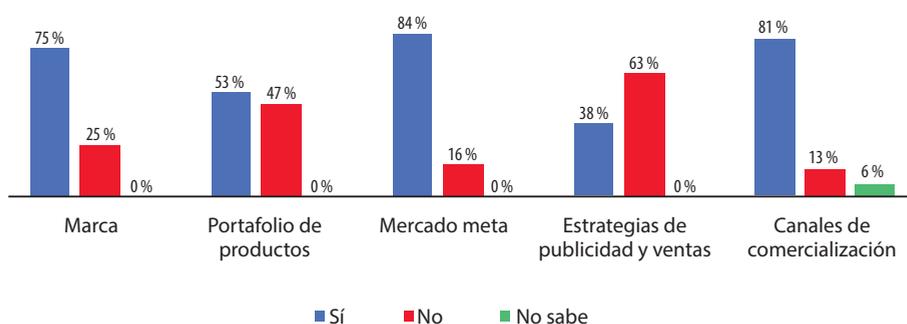


Fuente: elaboración propia.

Al preguntar por la operación de los procesos productivos de las empresas encuestadas, se encontró que las organizaciones muestran mejores condiciones porque:

1. El 47 % afirman contar con las fichas técnicas de sus productos. Esto demuestra que los productos tienen una calidad estándar y que las características de sus productos están debidamente documentadas. Un porcentaje alto (53 %) no cuentan con las fichas técnicas de sus productos.
2. El 78 % tiene establecidos y definidos los procesos de producción, lo cual garantiza mejores estándares de calidad, optimización del trabajo físico y disminución del trabajo repetitivo, con lo cual la relación costo/beneficio mejora, ya que se utilizan recursos en forma racional y se les saca a los insumos el máximo provecho con el mínimo costo posible.
3. El 81 % de las empresas tienen definidos sus costos de producción y el 56 % utiliza empaques adecuados para que sus productos no sufran deterioro, protegiéndolos de riesgos físico y ambientales durante su almacenamiento y distribución.

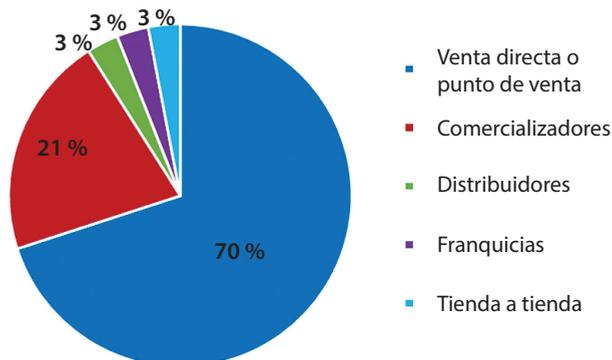
Los resultados muestran que las empresas están interesadas en producir y comercializar productos de buena calidad. Sin embargo, las debilidades se concentran en la ausencia de fichas técnicas de los productos.

Figura 12. Gestión comercial y de mercadeo

Fuente: elaboración propia.

Como se muestra en la figura 12, las empresas se preocupan por crear un reconocimiento para sus productos. El 75 % comercializan sus productos con una marca que los identifica y les da identidad propia.

Por otra parte, solo el 53 % cuenta con un portafolio de productos o servicios, lo que dificulta la gestión comercial, y esto a pesar de que el 84 % de ellas manifiestan que tienen identificado su mercado meta. Partiendo de estos datos, se pudo establecer que existen debilidades en la gestión comercial, pues, aunque en su mayoría las empresas tienen identificado su mercado meta, su gestión comercial probablemente no es tan efectiva. De esto se desprende el hecho de que solo el 38 % de las empresas cuentan con estrategias publicitarias y ventas. Por esta razón utilizan canales directos de comercialización a través de establecimientos de comercio o puntos de venta.

Figura 13. Canales de comercialización

Fuente: elaboración propia.

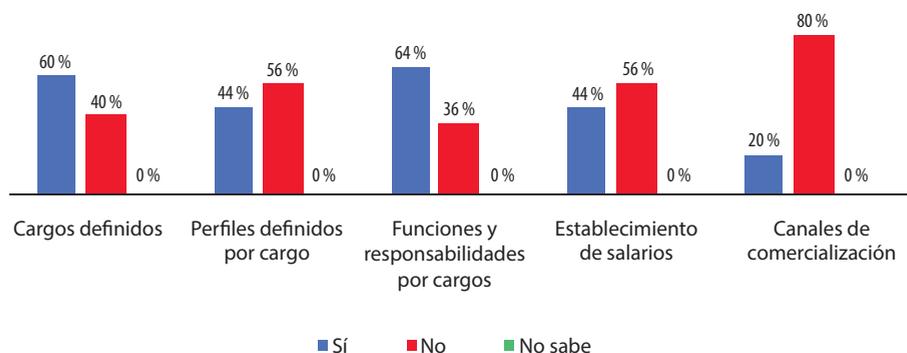
La figura 13 muestra claramente que el 70 % de las empresas recurren a canales de comercialización directos a través de un punto de venta o establecimiento de

comercio. Aquí se demuestra una vez más que las empresas tienen una debilidad en la gestión comercial y de mercadeo y ventas.

Esta debilidad dificulta el crecimiento de las ventas y, por supuesto, el de la empresa, pues los productos son adquiridos y consumidos por una pequeña porción del mercado local, y se pierde la oportunidad de comercializarlos en mercados regionales y a nivel nacional.

Lo anterior se muestra en el aumento del riesgo de abandono de la actividad empresarial, que refleja, por una parte, la débil estructura con la que nacen las nuevas empresas y, por otra parte, el complejo ambiente que perciben los emprendedores en la etapa inicial de desarrollo. (Taxis, Ramírez y Aguilar, 2016, p. 553)

Figura 14. Recursos humanos



Fuente: elaboración propia.

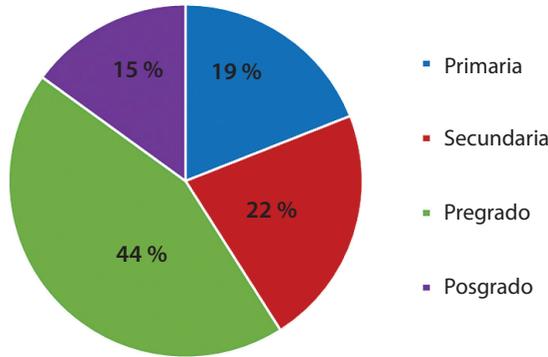
En la figura 10 se vio que solo el 37 % de las empresas encuestadas cuentan con un organigrama en su estructura axiológica. Los efectos de esta situación se reflejan en los resultados en el campo de recursos humanos (figura 14), lo que evidencia debilidades en el campo de la gestión del recurso humano.

Se observa también que a pesar de que el 44 % de las empresas aducen tener establecidos los perfiles laborales por cargo para sus trabajadores, estos no están soportados en un organigrama con líneas jerárquicas o cadenas de mando claras que reflejen la posición y funciones de cada uno de los trabajadores.

Con estas deficiencias de tipo administrativo y organizacional, para las empresas es difícil definir perfiles de cargos con funciones y responsabilidades claras, y establecer relaciones contractuales con sus empleados. Esto explica que el 80 % de las empresas encuestadas reconozcan que sus trabajadores no cuentan con un contrato laboral, que el 56 % no cuentan con perfiles definidos, que el 56 % carece de un manual de funciones y que el 56 % no tiene salarios establecidos para sus

trabajadores de acuerdo con su rango, perfil, responsabilidades y funciones. La ausencia de estos factores en la empresa incrementa el riesgo en la gestión del recurso humano y, por ende, en sus operaciones.

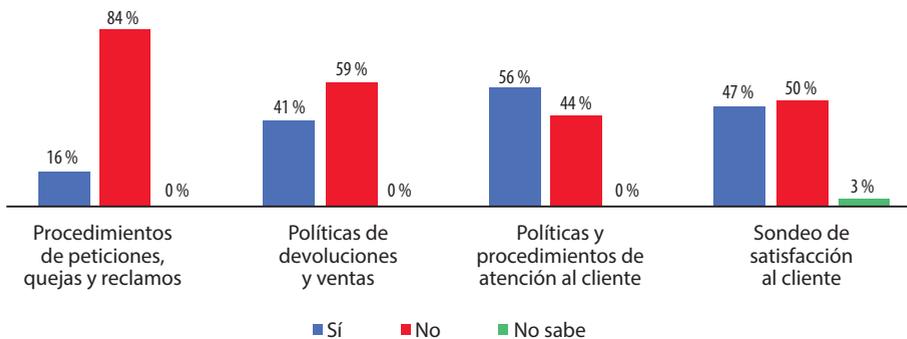
Figura 15. Nivel de escolaridad del gerente o dueño de la empresa



Fuente: elaboración propia.

Cuando se les preguntó a las empresas por el nivel de escolaridad del gerente o propietario, se encontró que el 15 % tiene estudios de posgrado, el 44 % tiene pregrado, el 22 % terminó el bachillerato y el 19 % cursó la básica primaria. De acuerdo con esto, el 59 % de los empresarios o gerentes de las empresas encuestadas cuentan con nivel académico universitario, lo que puede tomarse como una fortaleza.

Figura 16. Servicio al cliente



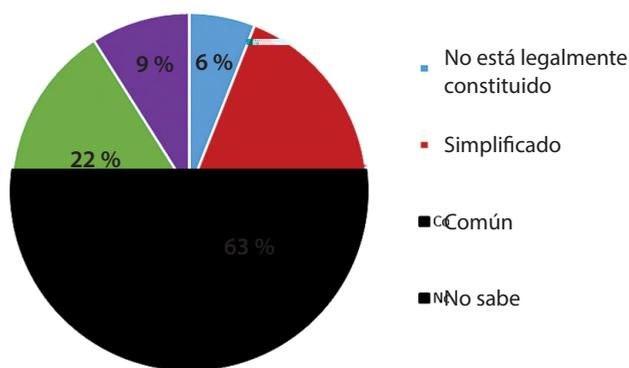
Fuente: elaboración propia.

Los mercados son cada vez más competitivos. Gracias a la globalización de las comunicaciones y la información, el consumidor final es cada vez más exigente, pues tiene acceso a una mayor cantidad de productos y servicios y busca no solo calidad y precios óptimos sino también buena atención y buen servicio. La figura

16 muestra que las empresas encuestadas no han implementado un modelo de servicio al cliente que les permita desarrollar estrategias para acceder a la opinión de los consumidores, detectar sus inconformidades con los productos y servicios, y persuadirlos para que vuelvan a comprar de acuerdo con sus necesidades y expectativas.

Los hallazgos muestran que el 84 % de las empresas no cuentan con procedimientos definidos para recibir peticiones, quejas y reclamos de sus clientes, y que el 59 % no tiene definidas las políticas de devoluciones. Por el contrario, se encontró que el 56 % cuenta con políticas y procedimientos definidos de atención al cliente y el 50 % realiza sondeos de satisfacción entre sus clientes.

Figura 17. Régimen tributario

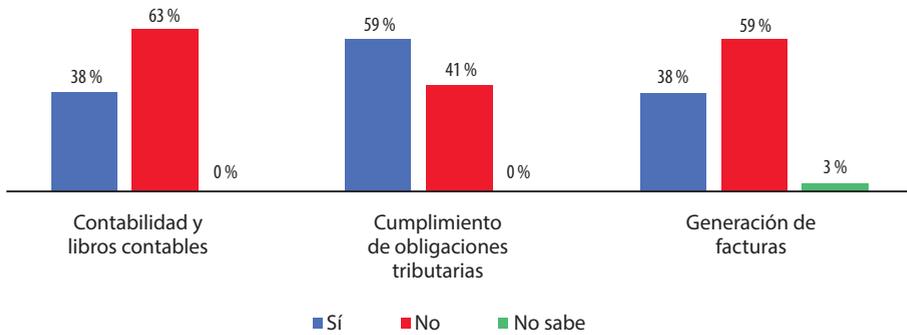


Fuente: elaboración propia.

Cuando se les preguntó a las empresas por su régimen tributario, se encontró que el 63 % respondió que pertenece al régimen simplificado y el 22 % que pertenece al régimen común; el 9 % manifestó que desconoce el régimen al que pertenece.

Los resultados muestran que la mayoría de los microempresarios prefieren el régimen simplificado. A este régimen solo pueden pertenecer personas naturales, y dado que no están obligadas a llevar registros contables, expedir facturas por sus ventas, recaudar el IVA y declarar renta, facilita la informalidad. En efecto, "(...) se observa un sector temeroso a salir de la informalidad debido a la imagen distorsionada que se ha creado acerca de las obligaciones fiscales" (Aguilar, Taxis y Ramírez, 2011, citado por Taxis, Ramírez y Barceló 2016, p. 562).

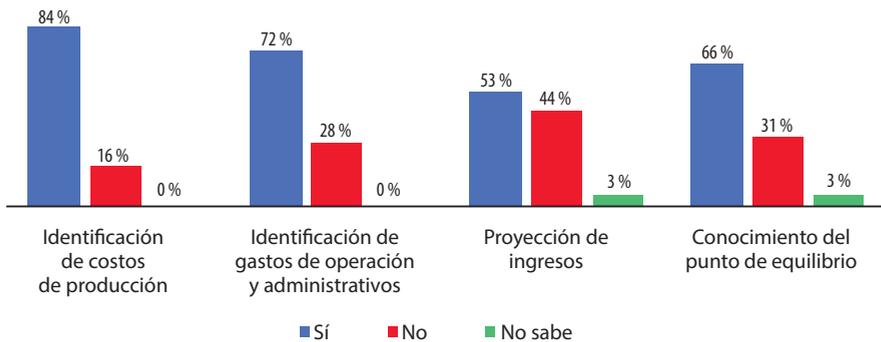
Este tipo de organizaciones tienden a mantener un comportamiento reacio al riesgo y al conocimiento amplio del mercado, y suele tener baja productividad, lo que les dificulta el crecimiento y la expansión (Perry et al., 2007).

Figura 18. Contabilidad

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la legislación tributaria en Colombia establece que las empresas del régimen simplificado no están obligadas a llevar contabilidad, es posible deducir que el 63 % (equivalente a 20 empresas), que están constituidas como personas naturales del régimen simplificado, no llevan contabilidad y no tienen libros contables.

Por otra parte, aunque se evidencia que un 59 % (equivalente a 19 empresas) cumple con sus obligaciones tributarias, el 59 % no genera facturas. Esto puede deberse a que aun sin generar factura, la mayoría de las empresas cumple con lo estrictamente necesario para el pago de los impuestos, aunque existe la posibilidad de que estén incurriendo en faltas fiscales debido a que no están calculando el valor correcto de sus obligaciones tributarias por la ausencia de facturas y contabilidad.

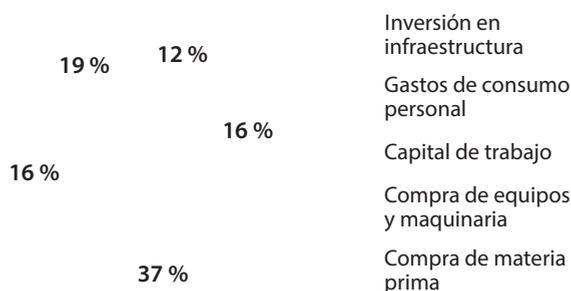
Figura 19. Finanzas

Fuente: elaboración propia.

La figura 19 muestra claramente que la mayoría de empresas (el 84 %) tiene definidos sus costos de producción, que el 72 % tiene definidos sus gastos administrativos y operacionales, y que el 66 % ha calculado su punto de equilibrio. Sin embargo, solo un poco más de la mitad (53 %) proyectan los ingresos. Estos resultados muestran que aunque las empresas, en general, conocen sus costos y gastos, no proyectan ingresos, lo que evidencia una vez más las debilidades en gestión administrativa y comercial.

La falta de proyección de ingresos y utilidades en casi la mitad de las empresas demuestra, en nuestra opinión, que las ganancias obtenidas son para el sustento propio y familiar, lo que imposibilita su crecimiento auto sostenible, forzándolas a acudir a fuentes de financiación externas.

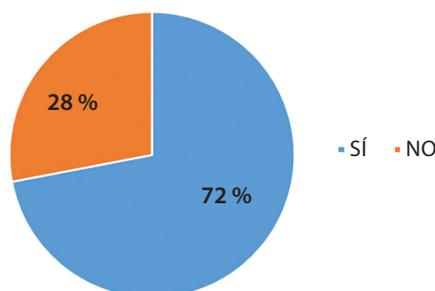
Figura 20. Destino de los ingresos por concepto de ventas



Fuente: elaboración propia.

Al preguntar por la destinación de ingresos por concepto de ventas, se encontró que el 19 % de las empresas encuestadas los destinan a la adquisición de materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción, y que el 16 % los destina a satisfacer necesidades personales de los socios. Se evidencia que gran parte de las microempresas utilizan sus ingresos para obtener liquidez, mientras que el 37 % los destina para capital de trabajo.

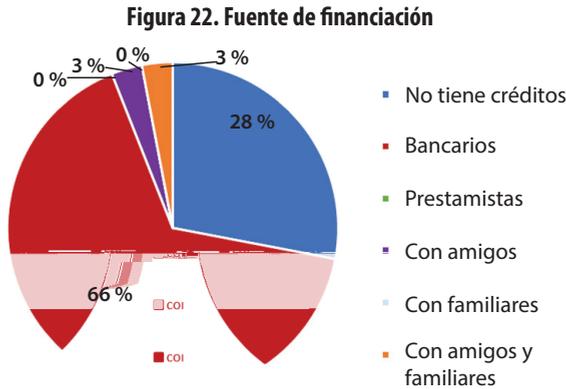
Figura 21. Créditos



Fuente: elaboración propia.

Sobre el acceso a financiamiento de las empresas consultadas, se encontró que el 72 % tiene algún tipo de crédito, mientras que el 28 % restante no lo tiene.

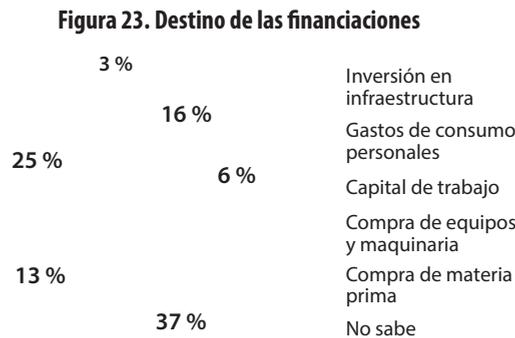
Es importante destacar aquí el efecto positivo que se deriva del acceso al crédito, pues este estimula el crecimiento y desarrollo microempresarial y, por lo tanto, la dinámica económica del mercado por medio del fortalecimiento de la relación entre el sector empresarial y el sector financiero.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las fuentes de financiación, se encontró que el 66 % accedió a créditos bancarios y que el 6 % son créditos suministrados por prestamistas informales a tasas de interés superiores a las ofertadas por los bancos. El 28 % afirmó no tener ningún tipo de crédito.

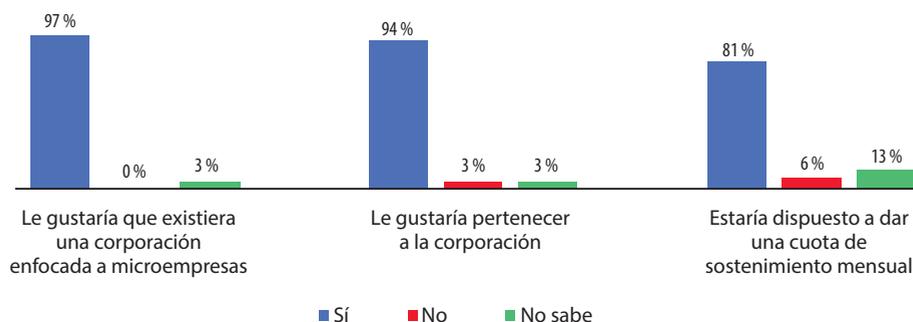
Estos resultados demuestran la necesidad de capacitar a los microempresarios en educación financiera y de darles confianza en el acceso al crédito, que es fundamental para el crecimiento, la innovación y la incorporación de tecnologías de punta al proceso de producción, pues de esta manera se mejoran la productividad, la competitividad.



Fuente: elaboración propia.

En relación con el destino de los recursos obtenidos por medio del crédito, los resultados muestran que el 37 % de las empresas encuestadas que adquieren financiación lo destinan para capital de trabajo, el 25 % lo destina para compra de materia prima y el 16 % lo destina para inversión en infraestructura.

Figura 24. Sondeo diagnóstico del modelo colaborativo



Fuente: elaboración propia.

En relación con el diagnóstico para la creación de un modelo colaborativo, el 97% de las empresas encuestadas (31 empresas) manifestó estar de acuerdo con la creación de una corporación empresarial enfocada al apoyo micro empresarial en el municipio de Ocaña; que el 94 % (30 empresas) manifestó su intención de participar como miembro de dicha corporación; y que el 81 % (26 empresas) aceptó la creación de una cuota mensual de sostenimiento de entre COP 10.000 y COP 20.000.

Al preguntárseles por los beneficios que quieren recibir por pertenecer a corporación, los microempresarios respondieron que están interesados en recibir capacitaciones, asesorías empresariales, acceso a ferias y eventos empresariales, acceso a microcréditos y apoyo en la promoción, venta y comercialización de sus productos.

Conclusiones

Después de analizar las encuestas aplicadas a las microempresas seleccionadas del municipio de Ocaña, el grupo de investigación llegó a las siguientes conclusiones:

El 20 % de las mipymes no cuentan con el registro mercantil, lo que significa que operan en el mercado informal de la economía local. Esto les impide acceder a créditos financieros por medio del sector bancario, así como para programas gubernamentales de incentivo y apoyo a iniciativas empresariales, licitaciones públicas y proyectos promovidos por la Cámara de Comercio. Esto, en últimas, afecta su crecimiento económico y, por ende, su visibilidad y competitividad en el mercado.

El 69 % de las mipymes encuestadas están registradas en la Cámara de Comercio de Ocaña como persona natural, lo que significa que deben responder con su patrimonio por las obligaciones contraídas con terceros derivadas de las actividades de su organización. Aunque la inscripción en el registro mercantil es un requisito legal mínimo para las empresas, se concluye que las empresas constituidas como personas naturales son unidades productivas que no se proyectan como empresas, sino que son personas que buscan comercializar dentro de la legalidad.

El 91 % de las mipymes son microempresas, pues demandan entre 1 y 10 trabajadores. Se destaca la participación del género femenino en este sector, pues de cada 10 trabajadores, 6 pertenecen al género femenino, lo que demuestra un espíritu de inclusión laboral y de equidad de género en el sector.

Se evidenció debilidad técnico-administrativa en la dirección de las Mipymes encuestadas. Más del 50 % de las empresas encuestadas carecen de estructura axiológica, lo que demuestra una debilidad técnico-administrativa en su dirección. Es necesario reorganizar administrativa y operativamente los procesos y procedimientos en estas organizaciones para facilitar la interacción armónica entre sus miembros y la ejecución coordinada de las actividades.

La mayoría de las empresas (66 %) demuestran cierto grado de interés por hacerse visibles en el mercado, pues cuentan con imagen corporativa e identificación nominal y gráfica (marca y logo) para sus productos.

El 56 % de las empresas no tienen definidos los perfiles laborales por cargo para sus trabajadores, ni están soportados en un organigrama que refleje la posición y las funciones de cada uno de ellos. Esto demuestra deficiencias en el manejo del personal y, por ende, en la contratación de trabajadores, pues de cada 10 empresas encuestadas, 8 reconocen no haber establecido relaciones contractuales.

Se encontraron debilidades generalizadas en temas como gestión estratégica, mercadeo, ventas, canales de comercialización, servicio al cliente, recursos humanos, contabilidad y finanzas. Esto se debe a que gran parte de los dueños de las empresas no tienen una formación profesional con habilidades gerenciales para orientar y direccionar las empresas hacia su crecimiento y desarrollo.

En conclusión, las empresas de Ocaña tienen un nivel administrativo y operacional deficiente, lo que las hace vulnerables y les resta posibilidades de crecimiento, desarrollo y competitividad en el mercado.

1.4. Referencias bibliográficas

- Amaru, A. y Chávez, J. (2009). *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo*. Editorial Pearson Educación.
- Aparicio, A. (2013). Historia económica mundial siglos XVII-XIX: Revoluciones burguesas y procesos de industrialización. *Economía Informa*, 378, 60-73. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713094>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica* (6.ª edición). Editorial Episteme, C.A.
- Astigarraga, E. (2016). Prospectiva Estratégica: orígenes, conceptos clave e introducción a su práctica. *ICAP-Revista Centroamericana de Administración Pública*, (71), 13-29. <http://publicaciones.icap.ac.cr/index.php/opcion1/164-revista-centroamericana-icap-71>.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *¿Qué es una persona natural?* <http://CCB.org.co/preguntas-frecuentes/tramites-registrales/que-es-una-persona-natural>
- Castaño, A. (2011). Actitudes de los emprendedores de micro y pequeñas empresas frente a la adquisición de información externa para la toma de decisiones comerciales. *Estudios Gerenciales*,

- Universidad EAFIT. (s.f.). *Glosario. Consultorio Contable*. <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Paginas/Eglosario.aspx#.XcmVmlKjIU>
- Fiess, N. M., Fugazza, M. y Maloney, W. F. (2010). Informal self-employment and macroeconomic fluctuations. *Journal of Development Economics*, 91(2), 211-226. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.09.009>.
- Fonseca, D. y Melo, L. (2014). Descripción y análisis de la gerencia en Mipymes agroindustriales del departamento de Boyacá, Colombia. *Acta Agronómica*, 63(4), 297-310. <http://dx.doi.org/10.15446/acag.v63n4.43382>.
- Fuentes, N., Osorio, G. y Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del desarrollo*, 47(186), 83-106. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362016000300083&lng=es&tlng=es.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>.
- Gorbaneff, Y. (2002). Teoría de juegos aplicable en administración. *Innovar*, 1(20), 35-44. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/24275>.
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Folios*, (44), 165-179. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-48702016000200011&script=sci_abstract&tlng=es.
- Hernández, R., Fernández, F. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª edición). McGraw Hill.
- Cárdenas, M., Velasco, B. M. y Cañizares, J. (2018). Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña. *Respuestas*, 23(S1), 59-65. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1507>.
- Cárdenas, M., Velasco, B., Cañizares, J. y Vera, C. D. (2016). *Proyecto de Investigación: Coopetencia Empresarial para las Mipymes y empresas sin ánimo de lucro de Ocaña y su Provincia, Norte De Santander*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Dini, M. (2019). *Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales*. Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44589-centros-desarrollo-empresarial-america-latina-lecciones-politica-cinco>.
- Maloney, W. (2004). Informality Revisited. *World Development*, 32(7), 1159-1178. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.01.008>.

- Marciniak, R. (s.f.). Glosario sobre gestión empresarial. *Gestión empresarial*. <https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>
- Marín, K. y Atencio E. (2008). Proceso académico-administrativo de la revista científica y ética del investigador: estudio de un caso. *Omnia*, 14(3), 160-183. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711121009>.
- Méndez, A. C. (2004). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso investigativo*. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Mera, C. (2014). Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro. *Análisis*, 46(84), 89-104. <https://doi.org/10.15332/s0120-8454.2014.0084.05>.
- Ministerio de Educación. (s.f.). *Gestión de conocimiento en la IES: ¿Estamos preparados para ello?* [diapositivas]. https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-324587_archivo_pdf_4_Gestion_Conocimiento_MEN.pdf.
- Mora, E., Vera, M. y Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>.
- Niño, V. M. (2011). *Metodología de la investigación: diseño y ejecución* (1.ª edición). Ediciones de la U.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70061-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70061-0).
- Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Fajnzylber, P., Mason, A. y Saavedra-Chanduvi, J. (2007). Informality: Exit and Exclusion. *Washington: The World Bank*. <http://hdl.handle.net/10986/6730>.
- Presidencia de la República de Colombia. (1971, 16 de junio). Decreto 410. *Por el cual se expide el Código de Comercio Colombiano*. Diario Oficial 33.339. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 10(4), 36-49. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=782/78241004>.
- Romero, F., Melgarejo, Z. y Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>.
- Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica* (11.ª edición). Bogotá: 3R Editores.

- Spink, P. (2007). Replanteando la investigación de campo: relatos y lugares. *Fermentum*, 17(50), 561-574. <https://www.redalyc.org/pdf/705/70505006.pdf>.
- Tarapuez, E., Guzmán, B. y Parra, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180. <http://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>.
- Taxis, M., Ramírez, M. y Aguilar, J. (2016). Microempresas de base social y sus posibilidades de supervivencia. *Contaduría y Administración*, 61(3), 551-567. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.04.001>.
- Ugalde, N. y Balbastre, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: Buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Revista de Ciencias Económicas*, 31(2), 179-187. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/12730>.

1.5. Glosario

Cooperación empresarial: estrategia que permite a las organizaciones unir esfuerzos de manera conjunta para lograr objetivos y metas comunes, donde cada organización mantiene su independencia en el manejo de sus políticas de empresa. La importancia de la cooperación empresarial reside en la realización de alianzas estratégicas a través de acuerdos de cooperación que les otorgue insumos suficientes para apropiarse del mercado.

Coopetencia: unión equilibrada de la cooperación y la competencia.

Debilidades (también llamadas puntos débiles): factores que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa. Constituyen una amenaza para la empresa y deben, por lo tanto, ser controladas y superadas (Marciniak, s.f.).

Efectividad: relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente. Da cuenta del grado de obtención de los objetivos planificados (Marciniak, s.f.).

Eficacia: capacidad para generar impacto con lo que hacemos, con el producto que entregamos o con el servicio que prestamos. No es suficiente producir con un 100 % de efectividad: los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso y satisfacción del cliente) (Marciniak, s.f.).

Eficiencia: relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad que se había estimado o programado utilizar previamente (Marciniak, s.f.).

Establecimiento de comercio: conjunto de bienes organizados por el empresario para realizar los fines de la empresa. Una misma persona podrá tener varios establecimientos de comercio y, a su vez, un solo establecimiento de comercio podrá pertenecer a varias personas. El establecimiento de comercio se destinará al desarrollo de actividades comerciales.

Estrategia competitiva: estrategia que consiste en “ser diferente”, lo que significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes a los de la competencia para prestar una combinación única de valor.

Estrategia de cooperación: estrategia que responde a la necesidad de mejora de la competitividad y de adaptación a las condiciones del entorno para lograr la expansión geográfica de los mercados o la internacionalización.

Estrategia de la empresa: programa de actuación a largo plazo que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y que muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

Estructura axiológica: sirve de guía para formular la escala de valores de una organización y se constituye en un apoyo para diagnosticar el futuro de la empresa.

Estructura orgánica: distribución, disposición u orden en el que están organizados los individuos que forman parte de una empresa.

Factura: soporte externo de las operaciones ejecutadas por los comerciantes o por las personas que operan bajo esta figura. Para efectos tributarios, las facturas deben contener lo siguiente: apellidos y nombres del comerciante, o razón social, y número de identificación tributaria del vendedor o de quien presta el servicio; número de fecha de la factura; descripción específica o genérica de los artículos vendidos o servicios prestados; y valor de la operación. Además de estos requisitos, las facturas expedidas por los responsables del IVA deben contener la discriminación del impuesto sobre las ventas cuando el enajenante sea un responsable del régimen común y el adquirente de los bienes o servicio sea responsable de pagar el mismo, y así lo solicite este al vendedor; en estos casos, se identificará en la factura al adquirente (EAFIT, s.f.).

Gestión del conocimiento: proceso de captura, distribución y uso efectivo del conocimiento dentro de una organización (Davenport, 1994). Disciplina que promueve un enfoque integral de la identificación, captura, evaluación, recuperación y puesta en común de todos los activos de información de una empresa para generar valor y nuevas oportunidades (The Gartner Group, citado por Ministerio de educación, s.f.).

Gestión empresarial: proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz (Marciniak, s.f.).

Gestión estratégica (también conocido como dirección estratégica o administración estratégica): proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen de su exterior y de su interior (Marciniak, s.f.).

Mercado laboral: lugar donde interactúan la oferta de trabajo, conformada por todas aquellas personas aptas y con la disposición de ocupar un puesto laboral, y la demanda de trabajo, constituida por las empresas o empleadores que contratan trabajadores.

Mercado meta (también conocido como mercado objetivo): grupo de consumidores al que una empresa enfoca su producción y venta para satisfacer sus necesidades.

Mercado potencial: grupo poblacional que estaría dispuesto a consumir un producto ofertado por primera vez, para lo cual se requiere de una publicidad que despierte en el posible consumidor su necesidad de adquirirlo.

Misión: propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara la “idea” de una organización.

Objetivos estratégicos (denominados también objetivos generales): aquellos que se pretenden lograr en el largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer realidad la visión, la misión y la estrategia.

Persona jurídica: ser ficticio creado por la ley que es capaz de contraer derechos y obligaciones. Es el caso de las empresas y sociedades comerciales, que actúan en el mundo de las relaciones jurídicas a través de su representante legal.

Persona natural: es todo individuo de la especie humana, cualquiera que sea su raza, sexo, estirpe o condición. En términos empresariales, es aquel individuo que al actuar en su propio nombre se ocupa de alguna o algunas actividades que la ley considera mercantiles. En tal caso, la totalidad de su patrimonio, que incluye el personal y el familiar, sirve como prenda de garantía por las obligaciones que adquiera en desarrollo de su actividad económica (Cámara de Comercio Bogotá, s.f.).

Planificación: función básica de la gerencia que determina el futuro deseado. Consiste en imaginar una secuencia de hechos que se desea que suceda en la organización y en construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada.

Productividad: relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

Prospectiva: ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él (Gaston Berger, citado por Mera, 2014, p. 95).

Registro Único Tributario (RUT): documento de identificación tributaria expedido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Visión: representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a dónde quiere llegar una organización en un plazo de tiempo determinado. Es una mirada hacia el futuro que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivados de la información sólida obtenida del exterior.

CAPÍTULO 2

COOPETENCIA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DESDE EL MODELO OCAÑA CIUDAD DE NEGOCIOS

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo
Maribel Cárdenas García
Blanca Mery Velasco Burgos

Luego de obtener los resultados de la encuesta aplicada a la población empresarial del municipio de Ocaña que fue objeto de estudio, en la cual se identificaron una serie de condiciones no favorables en los procesos administrativos y operacionales para afrontar un mercado exigente y competitivo, se procede en esta parte a describir aspectos organizacionales relevantes con un enfoque gerencial y de direccionamiento estratégico de cooperación empresarial que facilite, incentive y empodere al sector microempresarial del municipio de Ocaña, Norte de Santander. Este es el propósito esencial del modelo de negocio denominado “Corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios”.

En el proceso de estudio del contexto empresarial, el concepto de coopetencia (el resultado de mezclar la competencia y la cooperación) fue clave. De acuerdo con Jaramillo (2005):

la cooperación es una alternativa para la fusión de empresas, [pues] busca reducir la incertidumbre propia del contexto económico, reducir costos y optimizar las ventajas que cada una de las empresas posee por separado (...) la coopetencia (...) [es] cooperación más competencia. (pp. 253, 257)

Durante el desarrollo del estudio fue esencial examinar distintas teorías relacionadas con el desarrollo empresarial con el objeto de engranarlas con los conceptos antes mencionados y proponer un agrupamiento empresarial con base en sinergias que las potencialice y permita implementar estrategias innovadoras que, además de aumentar su productividad y sus beneficios económicos, respondan eficientemente a las expectativas y demandas del mercado.

2.1. La asociatividad, opción viable a la gestión empresarial para el desarrollo

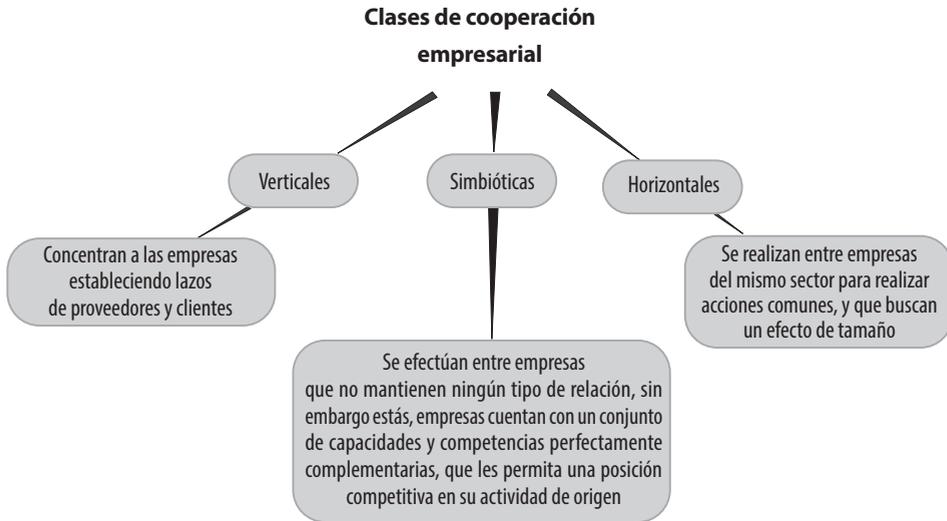
A nivel general, actualmente en las regiones hay distintas organizaciones que aportan al desarrollo económico de su entorno. Por medio de iniciativas conjuntas, los actores locales que participan en estas organizaciones se comunican, comparten conocimientos, recursos y capacidades, y construyen espacios de trabajo común que facilitan el desarrollo de proyectos e innovaciones (Diez, 2016). En el marco de estos proyectos se diseñan estrategias de cooperación entre las organizaciones para el aprovechamiento de competencias y ventajas competitivas como una nueva opción de gestión empresarial. Estas alianzas estratégicas empoderan a las empresas aliadas y las hace más competitivas y sostenibles, lo que las incentiva a innovar y explorar nuevos mercados. La asociatividad, que es el espíritu que promueve estas alianzas, es definida por López y Calderón (2006) como “una estrategia resultado de una cooperación o coalición de empresas en función de un objetivo en común, en la que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial” (citado por Bada, Rivas y Littlewood, 2017, p. 1103).

Dentro de esos mecanismos de cooperación se pueden encontrar los *clusters*, los distritos industriales y las redes empresariales. Para Humprey y Schmitz un *clúster* es una concentración geográfica de empresas que se beneficia de economías externas (citado por Cervilla, 2007, p. 233). Por su parte, el distrito industrial es “una forma eficiente de organización de la producción que permite transformar las actividades artesanales que jugaban un papel secundario en la economía tradicional y convertirlas en el centro del nuevo sistema económico local” (Pérez y Carrillo, 2000). Finalmente, las redes empresariales son los mecanismos o estrategias de integración y articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse (Becerra, 2008, p. 31).

La asociatividad surge como una alternativa viable de desarrollo para las empresas que han tenido que afrontar dificultades debido a su estructura al acceder al sector bancario y a créditos financieros, o al desarrollar competitividad e incursionar en mercados locales, nacionales e internacionales con nuevos productos. Con la asociatividad las empresas encuentran sinergias que les permiten fortalecerse y mejorar su gestión para alcanzar objetivos comunes, que están generalmente relacionados con el desarrollo de proyectos eficientes para modernizar procesos

productivos mediante la incorporación de nuevas tecnologías, mejorar su productividad y ser competitivos en los mercados. Como dice Lozano, la asociatividad

se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la concreción de objetivos comunes que contri-

Figura 25. Clases de cooperación empresarial

Fuente: elaboración propia a partir de datos tomados de Araya (2006).

Estos modelos de cooperación entre empresas tienen una ventaja importante y es que las empresas no desaparecen: por el contrario, mantienen su independencia y no pierden su identidad, flexibilidad y decisión de asumir ciertos riesgos, mientras que las relaciones entre ellas se establecen mediante acuerdos formales (Ojeda, 2009, p. 47).

2.1.1.2. Teoría de los recursos

Debe resaltarse aquí la importancia de la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Amit y Schoemaker, 1993, y Peteraf, 1993) en los modelos de cooperación. Según dicha teoría, los factores internos de la empresa, principalmente de carácter intangible y de difícil imitación, constituyen una base más sólida para la generación y mantenimiento de la ventaja competitiva (Claver, et al., 2017). Establecer una relación de cooperación con otra empresa permite hacer uso de sus recursos y aprovechar sus capacidades y conocimiento (Ojeda, 2009, p. 43). Por su parte, para Navas y Guerras (2002, citado por Palomo, 2006), el objetivo del análisis de los recursos y capacidades de una organización es identificar y evaluar el potencial para generar ventajas competitivas y formular estrategias idóneas y efectivas. Esto, según los autores, se debe a tres razones:

1. Las diferencias de rentabilidad entre empresas, aun perteneciendo a una misma industria, vienen dadas por los recursos y capacidades que poseen en un determinado momento por sus diferentes características (heterogeneidad)

- y por no estar a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad).
2. Los recursos y capacidades son críticos en la configuración y definición de la identidad de una organización. De esta manera se puede enfocar la estrategia de la organización en función de lo que la empresa sabe hacer (de su potencial). A partir de aquí, se puede decir en qué industrias y qué estrategia competitiva puede potenciar esos recursos y capacidades internas.
 3. El beneficio se da como consecuencia de las características competitivas del entorno y de la interacción de los recursos que la empresa dispone (p.121).

2.1.1.3. Teoría de los clústeres

Los contenidos más importantes relacionados con la teoría de los clústeres se pueden rastrear a la escuela neoclásica de la economía, cuyos planteamientos detalla Porter (2003) y que se basan en el análisis de los distritos industriales y los acopios de empresas. De forma semejante, Vera y Ganga (2007, p. 311), argumentan que en la escuela clásica se reconocen dos ramas básicas relacionadas con la teoría de los clústeres: la primera se denomina “teoría de la interacción y los distritos industriales, propuesta por Marshall (1890)” y la segunda se denomina “teoría de localización industrial, con los aportes de Weber (1929) y Hoover (1937)”, y posteriormente de Krugman (1995) y Borges (1997)”.

La teoría de la interacción y los distritos industriales define la interacción como un proceso constante de aprendizaje que establece las condiciones favorables aplicables a los distritos industriales, lo que genera confianza entre sus integrantes, disminuye los costos de producción, entrega y coordinación, y favorece la obtención del conocimiento y el desarrollo de la innovación (Sarmiento, 2017, p. 171). Esta interacción permite a los empresarios aprender de las experiencias a través del intercambio de conocimientos, lo que genera confianza y reduce la incertidumbre, y permite aprovechar las ventajas competitivas de las empresas como elementos importantes para posicionarse en los mercados.

Un distrito industrial es una aglomeración de empresas en un territorio específico limitado que se encuentra en un sector importante de una región o país. La aglomeración de múltiples empresas unifica y facilita la integración de sus distintos miembros, generando un ambiente industrial. La propuesta de trabajar bajo un conglomerado de empresas permite instaurar políticas de colaboración que favorezcan el intercambio de información y resalten las experiencias de los integrantes para aprovechar a nivel financiero, del cliente interno y externo (Sarmiento, 2017).

2.1.1.4. Desarrollo empresarial

El surgimiento y desarrollo del sector empresarial depende de la aparición de nuevos empresarios —es decir, de personas que sepan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento— y del desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso, como es el caso de entidades que faciliten la labor del empresario. Las regiones plantean un contexto específico a las empresas que se encuentran inmersas en ellas, lo cual impacta el desempeño empresarial (Cano, et al., 2015, pp. 26-27). No es suficiente que las empresas se esfuercen por responder por las necesidades de la sociedad: es necesario también que enfoquen sus estrategias para suplir las necesidades de la sociedad de una manera innovadora, creando oportunidades con modelos de negocios innovadores que satisfagan al consumidor y ofrezcan ganancias a la empresa. (Díaz y Castaño, 2013, p. 82).

Por otra parte, en el contexto del desarrollo empresarial existen los servicios de desarrollo empresarial, que de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se define como “una amplia gama de servicios no financieros que son esenciales para la entrada, sobrevivencia, productividad, competitividad y crecimiento de empresas” (Dondero, 2008, p. 15).

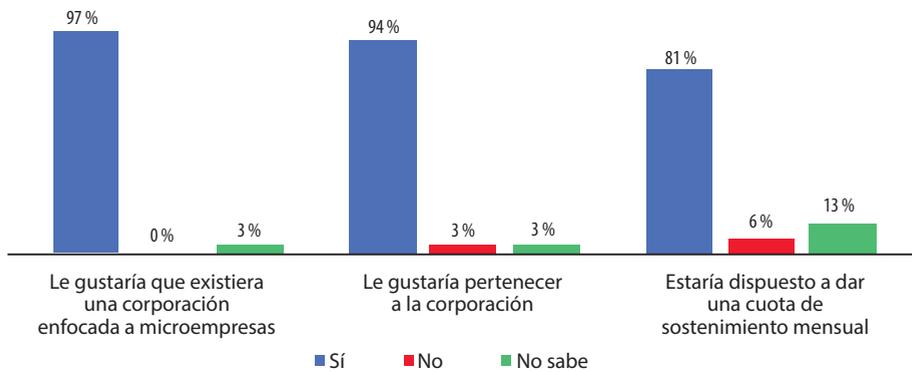
Dentro de las perspectivas del desarrollo empresarial se encuentran las estrategias de cooperación empresarial, como proceso de integración de las dinámicas para impulsar proyectos que eleven la calidad de vida, el desarrollo y fortalecimiento de la economía.

2.2. Dinamización del tejido empresarial mediante una estrategia de colaboración colectiva

Teniendo en cuenta el concepto de cooepetencia de Jaramillo (2005), quien la considera un sistema de cooperación empresarial y una alternativa para la fusión de empresas, este grupo de investigación establece como alternativa de estrategia de fortalecimiento empresarial la creación de una *spin off* como iniciativa empresarial. Esta iniciativa busca ofrecer beneficios a los microempresarios de Ocaña y dinamizar el tejido empresarial, proyectándola como una ciudad que ofrece a todos los sectores de la economía una serie de herramientas, programas y proyectos que apunten al desarrollo empresarial sostenible con miras al crecimiento económico de la región y mejoramiento de la calidad de vida de la población. Con estas iniciativas se busca emprender trabajos colaborativos que coadyuven al crecimiento, productividad y competitividad de los microempresarios de la ciudad sin incurrir en fusiones empresariales que limiten o eliminen la autonomía financiera, administrativa y económica de las unidades productivas.

Como se vio anteriormente en el diagnóstico de la situación organizacional y socioeconómica de 32 microempresarios de la ciudad de Ocaña (ver parte 1) se realizó un sondeo sobre modelos colaborativos (ver figura 26). En dicho sondeo, el 97 % de los encuestados aceptó la creación de una corporación empresarial y el 94 % manifestó querer hacer parte de ella; el 65 %, equivalente a 20 microempresas, decidieron finalmente integrarla. De este modo, se conformó como modelo de coopectencia la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios como respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico y como alternativa de fortalecimiento empresarial. Con esta corporación, que está acompañada de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña a través del grupo de investigación Rotá, los microempresarios agremiados podrán contar con un direccionamiento estratégico y un enfoque gerencial para sus negocios.

Figura 26. Sondeo diagnóstico del modelo colaborativo



Fuente: elaboración propia.

Para la conformación de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios se realizaron diversas actividades en las que participaron los microempresarios con el fin de potenciar el modelo de coopectencia, para lo cual se realizaron las siguientes acciones:

- 1) **Identificación de las microempresas:** en esta etapa se llevó a cabo una convocatoria a la que asistieron 20 microempresarios del municipio de Ocaña dedicados a diferentes actividades económicas. Estos microempresarios formaron parte de la muestra que fue objeto de estudio y manifestaron su voluntad de asociarse a la corporación.

Tabla 3. Empresas que constituyeron la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios

Empresa	Actividad económica
Vive Battu	Producción y comercialización de alimentos y comida express sana y saludable.
Asopro	Producción y comercialización de artesanías en fique.
Frappe Noga	Bebidas frapeadas.
Espinas del Lujo	Producción y comercialización de plantas ornamentales, especialistas en cactus.
Tu Pan Gourmet	Producción y comercialización de pan tipo <i>gourmet</i> .
Loquin Sainde	Diseño y confección de prendas de vestir, especialistas en camisas guayaberas.
Asodulpart - Dulces del Rio	Producción y comercialización de artesanías y dulces típicos.
Ocapollo	Producción y comercialización de huevos de gallina.
Helados Jovis	Producción y comercialización de helados artesanales.
Induboy	Servicios de ornamentación y recubrimientos de piezas en acero, aluminio y materiales galvanizados.
Ottsa	Diseño y confección de prendas de vestir, especialistas en uniformes y pantalones para caballero.
Karilanndia	Repostería personalizada.
Hora Ltda. – Ladrillera Ocaña	Producción y comercialización de productos en arcilla y mampostería.
Productos Naturales Magipiel	Producción y comercialización de productos para la piel naturales y funcionales.
Cooperativa de Caficultores del Catatumbo Ltda. - Café Don Antón	Producción y comercialización de café tipo exportación.
Mares Percusión y Oro Latino Mario Luis Restrepo	Producción y comercialización de instrumentos musicales, especialistas en instrumentos de percusión.
Publiploter Centro Digital	Servicios de medios publicitarios, comunicación visual y arquitectura.
Publiik Medios	Servicios inmobiliarios y de publicidad.
Perfumarte	Producción y comercialización de perfumes, colonias y perfumes <i>splash</i> .
Productos Convite	Producción y comercialización de dulces y encurtidos.

Fuente: elaboración propia.

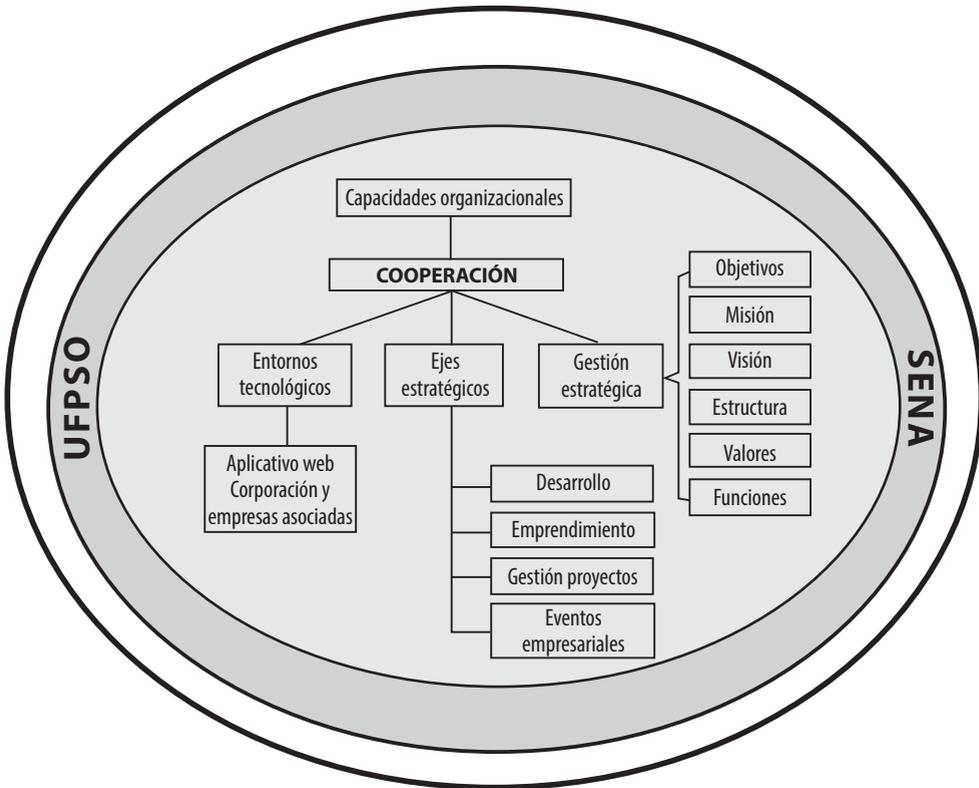
Así mismo la corporación contó con aliados estratégicos como la Universidad Francisco de Paula Santander - Seccional Ocaña, la Cámara de Comercio de Ocaña y el SENA.

- 2) **Constitución y registro:** una vez efectuada la asamblea de constitución y aprobación de estatutos se procedió a formalizar la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios como organismo no gubernamental, sin ánimo de lucro, de desarrollo privado, de utilidad común, con patrimonio y personería jurídica propias y de naturaleza civil, con NIT núm. 900.940.072-8 y con personería jurídica núm. 3785 otorgada por la Cámara de Comercio de Ocaña. Del mismo modo se formalizó su objeto social con las siguientes palabras: “La corporación empresarial tendrá como objeto agremiar a las mipymes de Ocaña, La Playa de Belén, Abrego, Convención, San Calixto, Teorama, El Carmen, Hacarí, El Tarra, Cáchira, La Esperanza, González y Río de Oro”.
- 3) **Diseño del sistema de gestión administrativa de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios:** en esta etapa se diseñaron la imagen corporativa, el organigrama, el portafolio de servicios, plan estratégico, la matriz de redes estratégicas y el manual de funciones.

Al respecto, Gavilánez, Espín y Arévalo (2018) consideran que una adecuada gestión administrativa se logra mediante sinergias constantes de acciones requeridas para lograr la mejor utilización de recursos escasos. Por esta razón, las decisiones acertadas generan un impacto positivo en las organizaciones. Lo mismo aplica en sentido inverso: si no se toman las decisiones adecuadas en el tiempo oportuno (es decir, no se hace una gestión administrativa adecuada), su impacto en las organizaciones será negativo.

En la siguiente figura se formula el sistema de gestión administrativa con el fin de proporcionar una adecuada gestión administrativa a la corporación. El principal elemento organizativo o capacidad institucional del sistema es la cooperación, punto de partida para la formación de los *ejes estratégicos* (desarrollo, emprendimiento, gestión de proyectos y eventos empresariales) mediante los cuales se logrará alcanzar los objetivos empresariales de la corporación; *la gestión estratégica*, que parte de la construcción de la estructura axiológica (objetivos, misión, visión, organigrama, valores y funciones); y el *entorno tecnológico*, que consisten en la formulación de estrategias tecnológicas que le permitan a la corporación sustentar las ventajas competitivas que pretende alcanzar. Para una adecuada gestión administrativa se cuenta con aliados estratégicos de gran importancia en la región: el SENA, la Cámara de Comercio de Ocaña y la Universidad Francisco de Paula Santander - Seccional Ocaña. Estos aliados impulsan a la corporación a potenciar sus oportunidades de negocio mediante la formación, investigación y capacitación en los procesos de emprendimiento.

Figura 27. Sistema de gestión administrativa de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se explican de manera detallada cada uno de los elementos del sistema de gestión administrativa propuesto en la figura 27.

Gestión estratégica

Diseño de la gestión estratégica: en esta etapa se formularon los objetivos, se diseñó la imagen corporativa, se definió la estructura axiológica (misión, visión, valores, filosofía de la corporación) y se definieron los objetivos estratégicos, la estructura organizacional (organigrama), los ejes estratégicos, el plan estratégico, la matriz de redes estratégicas y el manual de funciones de los trabajadores que harán parte de la estructura organizacional de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.

Objetivos

- a) Mejorar las condiciones socioeconómicas y empresariales de los asociados, comunidad empresarial y comunidad en general.

- b) Organizar, regular y defender los derechos y actividades inherentes a los diferentes sectores empresariales de Ocaña y los municipios enunciados en el presente artículo.
- c) Fortalecer y desarrollar la actividad empresarial de cada uno de los asociados, comunidad empresarial y comunidad en general.
- d) Promover y fomentar el fortalecimiento y desarrollo empresarial de la comunidad.
- e) Crear, sostener, incrementar o auxiliar obras empresariales y de asistencia social, educativas, culturales, deportivas, recreativas, intercambios culturales o de servicio público o particular.
- f) Formular y ejecutar proyectos de inversión con presupuesto público y/o privado encaminados al mejoramiento de las condiciones económicas, empresariales y sociales de los asociados, así como también de la comunidad interesada.
- g) Gestionar la ejecución y participación en capacitaciones, foros, ferias, ruedas de negocios e intercambios empresariales con otras regiones tanto nacionales como internacionales.
- h) Prestar servicios de asesoría y consultoría administrativos, contables y financieros para los asociados y comunidad en general interesada.
- i) Ofrecer servicios empresariales que apoyen el fortalecimiento de los asociados, comunidad empresarial y comunidad en general.
- j) Desarrollar y ejecutar capacitaciones para atender a los asociados, comunidad empresarial y comunidad en general sobre temas empresariales y de común interés.
- k) Administrar la marca colectiva Ocaña Ciudad de Negocios.

Imagen corporativa

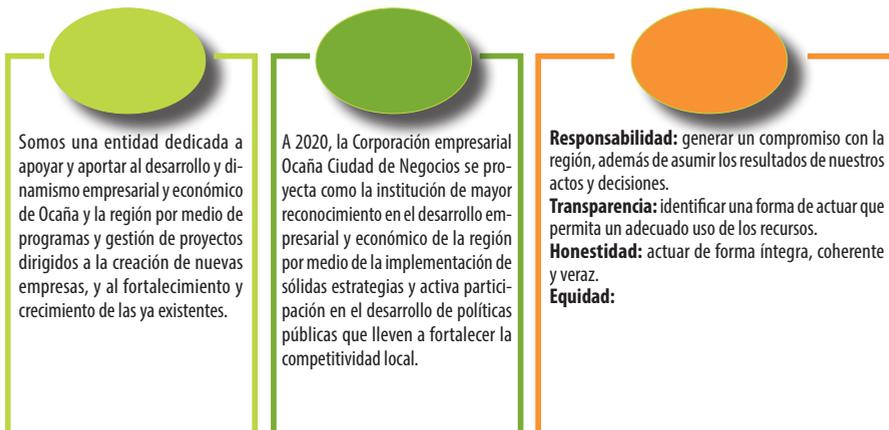
Figura 28. Imagen corporativa



Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios. Grupo de investigación Rotã.
Diseño: Oficina de Multimedia UFPS Ocaña.

Misión, visión y valores

Figura 29. Misión, visión y valores



Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios y Grupo de Investigación Rotã.
Diseño: Oficina de Multimedia UFPS Ocaña.

Filosofía de la corporación

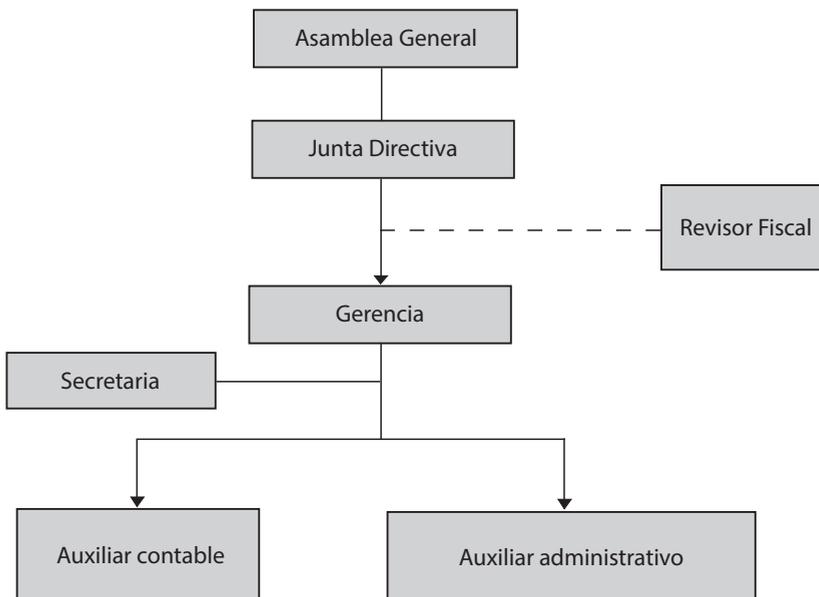
Trabajo arduo con pasión y dedicación, basado en principios éticos y morales para ofrecer a los asociados, clientes y colaboradores productos y servicios de alta calidad.

Objetivos estratégicos

- Agremiar a mipymes pertenecientes a diferentes sectores empresariales de la ciudad de Ocaña (Norte de Santander) y la región.
- Brindar apoyo directo a la mipymes por medio de mecanismos y herramientas que impulsen el desarrollo y aumento de la competitividad de las empresas agremiadas.
- Estimular el emprendimiento que lleve a la creación de nuevas empresas y promueva el empleo formal y digno.
- Velar por el buen desarrollo y cumplimiento de la normatividad legal de sus asociados, comunidad empresarial y comunidad en general.
- Hacer promoción de Ocaña como una ciudad de negocios y empresarial.

Estructura organizacional (organigrama)

Figura 30. Organigrama

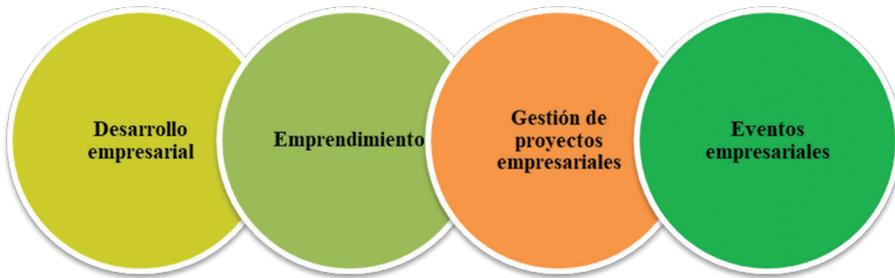


Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios y grupo de investigación Rotá.

- a. Asamblea General: conformada por el 100 % de los socios fundadores, adherentes y honorarios.
- b. Junta Directiva: conformada por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, fiscal, vocal y un (1) representante de cada socio honorario.
- c. Comités designados por la Junta Directiva.
- d. Gerencia.
- e. Secretaría.
- f. Auxiliar Administrativo.
- g. Auxiliar Contable.

Ejes estratégicos

Figura 31. Ejes estratégicos del sistema de gestión administrativa



Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios y grupo de investigación Rotã.

Desarrollo empresarial

Es un espacio donde los empresarios reciben asesoría, acompañamiento, asistencia técnica, capacitaciones e intercambio de mejores prácticas, en el que se busca fortalecer las mipymes e incrementar el desarrollo y crecimiento de sus negocios a largo plazo, generando impacto económico a nivel local y regional.

En la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios tendrán acceso a un portafolio de servicios que busca liderar la construcción del sector productivo de la región. Tales servicios son los siguientes:

- ◆ Consultorías y asesorías administrativas.
- ◆ Consultorías contables.
- ◆ Consultorías financieras y técnicas especializadas.
- ◆ Capacitaciones.

Emprendimiento

Busca implementar programas, planes y proyectos que incentiven y promuevan la creación de nuevas empresas y el apoyo al empleo estable, digno y de calidad.

La corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios busca dinamizar el desarrollo del tejido empresarial de Ocaña por medio de las siguientes acciones:

- ◆ Desarrollar la iniciativa emprendedora de los microempresarios para el desarrollo de nuevos productos o servicios.
- ◆ Estimular el crecimiento de las empresas y su competitividad.
- ◆ Aumentar el ritmo de creación de empresas.
- ◆ Aportar en la creación de empleo.

Gestión de proyectos empresariales

La corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios busca formular y ejecutar proyectos empresariales para la consecución de recursos con el objetivo de promover una cultura de emprendimiento, desarrollo y fortalecimiento de los asociados, así como también de los diferentes sectores productivos de Ocaña.

Se busca ejecutar los proyectos mediante acciones que se realicen en un lapso de tiempo determinado y en las que se involucren una serie de recursos para su desarrollo, con el fin de resolver una necesidad o aprovechar una oportunidad que permitan a los asociados obtener un lucro o beneficio.

Eventos empresariales

La promoción de la corporación, sus asociados y de Ocaña es uno de los objetivos principales de la corporación. Por esta razón, para dar visibilidad en mercados locales, regionales y nacionales, la corporación centrará sus esfuerzos en las siguientes actividades:

- ◆ Ruedas de negocios
- ◆ Ferias empresariales
- ◆ Exposiciones
- ◆ Congresos
- ◆ Eventos recreativos

Plan estratégico

Tabla 4. Plan estratégico de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios

Meta	Descripción	Año meta
Infraestructura	Contar con una infraestructura amplia y suficiente que cuente con un cubículo para la secretaria, una oficina para la gerencia y una sala de juntas y capacitaciones.	2016
Vitrina comercial Ocaña Ciudad de Negocios	Crear un espacio de venta al público de todos los productos de las mipymes pertenecientes a la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.	2017
Ampliación de la planta de personal	La contratación de la planta de personal se realizará conforme al crecimiento de la corporación.	2018
Auto sostenimiento	Ser auto sostenible financieramente con recursos propios, obtenidos por medio del objeto social y la actividad económica de la corporación.	2020
Políticas públicas	La corporación participará activamente y será tenida en cuenta en el establecimiento de políticas públicas que apunten al desarrollo empresarial y económico de Ocaña y la región.	2020

Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios y grupo de investigación Rotã.

Matriz de redes estratégicas

Tabla 5. Matriz de redes estratégicas de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios

Nombre	Ciudad	Actividad	Eje estratégico
GS1 Colombia, parte del equipo LOGYCA	Bogotá	Códigos de barra	Desarrollo
Procolombia	Cúcuta	Exportaciones e importaciones	Desarrollo
Bancóldex	Cúcuta	Créditos y proyectos	Desarrollo, proyectos
Invima	Bucaramanga	Registros sanitarios	Desarrollo, proyectos
Superintendencia de Industria y Comercio	Bogotá	Registros de marca, patentes y proyectos	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos
Innpulsa	Bogotá	Proyectos	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos

Nombre	Ciudad	Actividad	Eje estratégico
SENA (Centro CIES, sede Ocaña)	Ocaña	Formación y capacitación	Desarrollo, emprendimiento, eventos
Fondo Emprender (SENA)	Ocaña	Planes de negocios	Emprendimiento
Tecnoparque Nodo (Ocaña)	Ocaña	Desarrollo tecnológico e innovación	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos
Sennova	Ocaña	Investigación aplicada	Desarrollo, proyectos, emprendimiento
Servicio Público de Empleo (SENA)	Ocaña	Empleabilidad	Desarrollo
Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFPSO)	Ocaña	Formación, capacitación e investigación	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos
Centro de Investigación para el Desarrollo Regional (CIDER – UFPSO)	Ocaña	Formación, capacitación e investigación	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos
Observatorio del Sector Solidario (UFPSO)	Ocaña	Formación, capacitación e investigación	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos
Centro de Desarrollo e Innovación Tecnológica (CEDIT)	Ocaña	Desarrollo tecnológico	Emprendimiento
Consultorio Jurídico (UFPSO)	Ocaña	Asesorías jurídicas	Desarrollo
Consultorio Empresarial y Contable (UFPSO)	Ocaña	Asesorías contables y administrativas	Desarrollo
Cámara de Comercio de Ocaña	Ocaña	Formalización empresarial, asesorías comerciales y jurídicas, formación y capacitación	Desarrollo, proyectos, emprendimiento, eventos
Cemprendo	Ocaña	Bolsa de empleo, proyectos, asesorías empresariales y emprendimiento	Desarrollo, proyectos, emprendimiento

Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios y grupo de investigación Rotã.

Manual de funciones

Tabla 6. Manual de funciones de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios

	CORPORACIÓN EMPRESARIAL OCAÑA CIUDAD DE NEGOCIOS	Fecha:
	MANUAL DE FUNCIONES	Versión:
INTRODUCCIÓN		
<p>El manual de funciones es un instrumento en el que se determinan los deberes y responsabilidades que atañen a cada servidor o persona que labora en la corporación según el nivel jerárquico que ocupa dentro de la de la misma. De igual forma busca mejorar la calidad, eficacia y productividad del talento humano.</p>		
OBJETIVO		
<p>La finalidad del manual de funciones es formalizar las responsabilidades, tareas y deberes del personal que labora en la corporación con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos de cada uno de los puestos de la empresa.</p>		
ALCANCE		
<p>Este manual de funciones aplica a todo el personal y asociados que laboran en la corporación empresarial Ocaña, Ciudad de Negocios.</p>		

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Miembro de la Junta Directiva	
Asignación salarial	0 SMMLV	
Tipo de contrato	No se establece contrato laboral	
Duración del contrato	De acuerdo con el periodo determinado en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	No aplica	
Experiencia mínima requerida	No aplica	
Tiempo de experiencia mínima requerida	No aplica	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	

FUNCIONES	
1	Desarrollar labores y programas acordados por la Asamblea General.
2	Aprobar los gastos e inversiones mayores de 10 SMMLV.
3	Elaborar, dirigir y ejecutar el presupuesto de la corporación y entregar las cuentas de la misma.
4	Realizar el reglamento interno de la corporación.
5	Establecer los empleos necesarios y señalarles sus asignaciones, con excepción de aquellas que correspondan a la Asamblea General.
6	Nombrar y remover a las personas que deban desempeñar los empleos.
7	Las demás que señalen los estatutos o la ley.

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Presidente de la Junta Directiva	
Asignación salarial	0 SMMLV	
Tipo de contrato	Nombramiento en Asamblea General	
Duración del contrato	De acuerdo con lo establecido en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Profesional en ciencias administrativas, económicas, contables o ciencias afines.	
Experiencia mínima requerida	Acreditar experiencia como miembro de juntas directivas en empresas públicas o privadas, o en empresas de economía solidaria.	
Tiempo de experiencia mínima requerida	1 año	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Garantizar el buen funcionamiento de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios a través de una oportuna toma de decisiones y seguimiento educado a la administración de la misma y de una manera crítica, objetiva y responsable.		
FUNCIONES		
1	Llevar la representación legal de la corporación.	
2	Convocar y presidir la Asamblea General y la Junta Directiva.	
3	Rendir en cada reunión el informe de sus labores a la Junta Directiva.	
4	Firmar cheques y autorizar pagos, junto con el tesorero.	
5	Nombrar comisiones y comités de trabajo.	
6	Presentar el informe anual de la Asamblea General.	
7	Decidir con su voto adicional en los casos en que se produzca empates en la Junta Directiva.	
8	Velar por el cumplimiento de los estatutos y de las normas reglamentarias de la corporación	
9	Las demás que señalen los estatutos o la ley.	

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Vicepresidente de la Junta Directiva	
Asignación salarial	0 SMLLV	
Tipo de contrato	Nombramiento en Asamblea General	
Duración del contrato	De acuerdo con lo establecido en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Profesional en ciencias administrativas, económicas, contables o ciencias afines.	
Experiencia mínima requerida	Acreditar experiencia como miembro de juntas directivas en empresas públicas o privadas, o en empresas de economía solidaria.	
Tiempo de experiencia mínima requerida	1 año	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyar y acompañar las actividades del presidente de la Junta Directiva.		
FUNCIONES		
1	Llevar los libros de la corporación, entre otros, el de inscripción de socios, actas de la Asamblea General y las de la Junta Directiva.	
2	Comunicar las convocatorias para las reuniones de Junta Directiva.	
3	Ejercer las funciones de secretario de la Junta Directiva y de la Asamblea General.	
4	Firmar junto con el presidente la correspondencia y demás documentos de la corporación.	
5	Elaborar anualmente con el tesorero un inventario de los bienes de la corporación.	
6	Mantener el orden del día con el lleno de todos los requisitos legales, los registros de póliza de seguros, escritura pública y demás documentos relacionados con la propiedad o posesión de bienes y derechos de la corporación.	
7	Las demás que señalen los estatutos o la ley.	

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Fiscal	
Asignación salarial	0 SMMLV	
Tipo de contrato	Nombramiento en Asamblea General	
Duración del contrato	De acuerdo con lo establecido en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Contador público	
Experiencia mínima requerida	Acreditar experiencia como revisor fiscal.	
Tiempo de experiencia mínima requerida	1 año	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por el buen funcionamiento de los fondos de la corporación.		
FUNCIONES		
1	Participar con voz, pero sin voto, en la Junta Directiva cuando sea invitado a participar en ella.	
2	Controlar el buen empleo de los fondos de la corporación.	
3	Examinar todas las operaciones, inventarios, actas, libros, correspondencia y negocios de la corporación.	
4	Dar cuenta a la Asamblea General, a la Junta Directiva o al presidente, según el caso, de las irregularidades que en determinado momento se detecten en la corporación y velar por la aplicación de los correctivos acordados para el efecto.	
5	Convocar a reuniones extraordinarias a la Asamblea General o a la Junta Directiva.	
6	Vigilar el cumplimiento estricto de los presentes estatutos por parte de los organismos de la corporación y de sus asociados.	
7	Las demás que señalen los estatutos o la ley.	

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Tesorero	
Asignación salarial	0 SMMLV	
Tipo de contrato	Nombramiento en Asamblea General	
Duración del contrato	De acuerdo con lo establecido en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Contador público o áreas afines.	
Experiencia mínima requerida	Acreditar experiencia como miembro de juntas directivas en empresas públicas o privadas, o empresas de economía solidaria.	
Tiempo de experiencia mínima requerida	1 año	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Mantener y velar por el uso adecuado y racional de los recursos e inversiones de la corporación, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Junta Directiva y la Gerencia General.		
FUNCIONES		
1	Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias de la Junta Directiva y de la Asamblea General.	
2	Llevar las cuentas de la corporación.	
3	Adquirir una póliza de manejo, que será pagada con recursos de la corporación.	
4	Elaborar el informe anual para que sea estudiado por la Junta Directiva, y presentarlo a la Asamblea General para su aprobación.	
5	Elaborar y presentar el proyecto de presupuesto anual a la Junta Directiva para su consideración antes de ser llevado a la Asamblea General.	
6	Presentar anualmente las cuentas a la Junta Directiva para su aprobación.	
7	Realizar los pagos autorizados por la junta directiva y el gerente, sujetándose al presupuesto aprobado por la Asamblea General y a las normas estatutarias.	
8	Rendir informe de Tesorería a la Asamblea General y a la Junta Directiva cuando lo solicite.	

9	Elaborar, junto con el secretario ejecutivo, el inventario de los bienes de la corporación.
10	Recibir las donaciones, aportes o auxilios de cualquier entidad legal.
11	Las demás que señalen los estatutos o la ley.

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Vocales	
Asignación salarial	0 SMMLV	
Tipo de contrato	Nombramiento en Asamblea General	
Duración del contrato	De acuerdo con lo establecido en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	No aplica	
Experiencia mínima requerida	No aplica	
Tiempo de experiencia mínima requerida	No aplica	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyar a la Junta Directiva en sus actividades para dar cumplimiento a los objetivos trazados por la corporación.		
FUNCIONES		
1	Los vocales son los encargados de colaborar en todo a la Junta Directiva y la Asamblea General para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la corporación.	

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Junta Directiva	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Socios honorarios	
Asignación salarial	0 SMMLV	
Tipo de contrato	Nombramiento en Asamblea General	
Duración del contrato	De acuerdo con lo establecido en los estatutos.	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	No aplica	
Experiencia mínima requerida	Investigación y formación académica y empresarial, consultorías y asesorías empresariales	
Tiempo de experiencia mínima requerida	5 años	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
FUNCIONES		
1	Los socios honorarios serán los encargados de asesorar., guiar y velar por el buen funcionamiento y desarrollo de la corporación.	

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Gerencia General de la corporación	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Gerente	
Asignación salarial	3 SMMLV	
Tipo de contrato	Contrato laboral a término fijo inferior a 1 año	
Duración del contrato	1 año	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Profesional en ciencias administrativas, económicas, contables o ciencias afines.	
Experiencia mínima requerida	Acreditar experiencia en cargos directivos y gerenciales en empresas públicas o privadas, o en empresas de economía solidaria.	
Tiempo de experiencia mínima requerida	1 año	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Velar por el logro de los objetivos institucionales, direccionando las estrategias para alcanzar reconocimiento, posicionamiento, crecimiento y sostenimiento de la corporación mediante la integración activa y eficiente de todas las áreas.		
FUNCIONES		
1	Dirigir la corporación de conformidad con las decisiones de la Junta Directiva.	
2	Representar la corporación en todos los actos y operaciones que celebre con terceros.	
3	Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos, acuerdos y decisiones de la Junta Directiva.	
4	Designar al personal de la corporación cuyo nombramiento no le corresponda a la Junta Directiva, celebrar los contratos del caso y decidir sobre retiros y reemplazos a que haya lugar, y coordinar las actividades de los distintos empleados y dependencias.	
5	Velar por los intereses y bienes de la corporación.	
6	Vigilar la recaudación e inversión de los recursos de la corporación, así como la correcta utilización de los bienes.	
7	Rendir trimestralmente a la Junta Directiva un informe de las operaciones que se ejecutan en el desempeño de sus funciones.	
8	Dar a conocer y dialogar con la Junta Directiva sobre las alianzas que se establezcan con diferentes entidades.	
9	Representar a la corporación en todos los eventos sociales y culturales a que haya lugar.	

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Secretaría	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Secretaría	
Asignación salarial	1 SMMLV	
Tipo de contrato	Contrato laboral a término fijo inferior a 1 año	
Duración del contrato	6 meses	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Profesional, tecnólogo o técnico en ciencias administrativas, económicas, contables o ciencias afines.	
Experiencia mínima requerida	Acreditar experiencia en funciones de secretaria en empresas públicas o privadas, o en empresas de economía solidaria	
Tiempo de experiencia mínima requerida	1 año	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Llevar a cabo las actividades relativas al cargo con el fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente desempeño de las funciones del cargo.		
FUNCIONES		
1	Recibir y enviar correspondencia.	
2	Archivar los documentos enviados o recibidos.	
3	Redactar oficios, cartas y comunicados, entre otros.	
4	Convocar a reuniones.	
5	Contestar el teléfono, brindar buena atención y servicio al cliente.	
6	Conservar los elementos a su cargo y hacer uso racional de los materiales a utilizar.	
7	Brindar apoyo logístico en la organización y ejecución de los eventos o reuniones.	
8	Todas las demás funciones que le sean asignadas.	

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Unidades de apoyo	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Auxiliar administrativo	
Asignación salarial	75 % SMMLV / 0 SMMLV	
Tipo de contrato	Contrato de aprendizaje Contrato por prácticas universitarias (pasantía)	
Duración Contrato	6 meses	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Estudiante de carrera profesional o tecnológica en ciencias administrativas, económicas, contables o ciencias afines.	
Experiencia mínima requerida	No aplica	
Tiempo de experiencia mínima requerida	No aplica	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Ofrecer apoyo en los procesos administrativos y operativos de la corporación.		
FUNCIONES		
1	Ayudar al gerente en la transcripción y presentación de informes.	
2	Apoyar los trámites administrativos que requiera la dependencia para el cumplimiento de su finalidad.	
3	Realizar labores de apoyo a los procesos administrativos.	
4	Recordar a su superior las llamadas, citas, reuniones, juntas y demás compromisos.	
5	Mantener la confiabilidad en el manejo de información de la corporación.	
6	Llevar a cabo todos los eventos que le sean asignados.	

Fuente: elaboración propia.

	MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:
	Unidades de Apoyo	Versión:
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Auxiliar contable	
Asignación salarial	1 SMMLV	
Tipo de contrato	Contrato de aprendizaje Contrato por prácticas universitarias (pasantía)	
Duración del contrato	6 meses	
PERFIL DEL CARGO		
Estudios mínimos requeridos	Estudiante de carrera profesional o tecnológica en ciencias administrativas, económicas, contables o ciencias afines.	
Experiencia mínima requerida	No aplica	
Tiempo de experiencia mínima requerida	No aplica	
Cualidades y aptitudes	Responsabilidad, transparencia, honestidad, equidad, respeto, compromiso, sentido de pertenencia, trabajo en equipo, colaboración, transparencia.	
OBJETIVO DEL CARGO		
Apoyar las operaciones de la corporación en lo relacionado con labores contables, cumpliendo con los objetivos y procedimientos de la misma.		
FUNCIONES		
1	Registrar en libros todos los movimientos contables de ingresos y egresos.	
2	Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas	
3	Ofrecer apoyo en la depuración de cuentas.	
4	Archivar toda la documentación que se genere y reciba en el área.	
5	Apoyar en la elaboración del presupuesto anual.	
6	Llevar el control de auxiliares y tenerlo al día.	
7	Realizar las demás labores que se le sean asignadas	

Fuente: elaboración propia.

Una vez constituida la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios se procedió a ejecutar el eje estratégico denominado *Desarrollo Empresarial*, con lo cual se inició un ciclo de capacitaciones en temas como servicio al cliente, gestión de recursos humanos, contabilidad y finanzas para microempresas, gestión ambiental y responsabilidad social y proceso de evaluación y seguimiento. Cada capacitación tuvo una intensidad de 16 horas; un total de 32 personas fueron capacitadas y 22 microempresas participaron.

Las capacitaciones fueron impartidas por el SENA como aliado estratégico de este proceso. En estas se utilizaron recursos pedagógicos fundamentados en el diálogo de saberes que permitieron identificar sinergias, fortalezas y debilidades en cada una de las organizaciones participantes, lográndose, a partir de dichos recursos, fortalecer espacios de confianza y cualificación de las competencias administrativas, financieras y de responsabilidad social, valor agregado que facilitó estructurarlas y organizarlas en un orden sistemático y operativo tendiente al crecimiento y desarrollo empresarial. Como evidencia de la formación del capital humano, la Universidad Francisco de Paula Santander – Seccional Ocaña certificó a los 32 participantes a través de un diploma.

Como complemento al proceso de capacitaciones se establecieron ciclos de asesorías y de acompañamientos a los microempresarios con el objetivo de garantizar una orientación de primera mano en la estructuración administrativa, organizacional y operacional de la empresa en temas como procesos para la gestión de servicio al cliente, procesos para la gestión del área de recursos humanos, procesos y estrategias comerciales y de mercadotecnia, procesos de compras y aprovisionamiento, y planeación administrativa y organizacional. Durante el desarrollo de estos ciclos se impartieron un total de 35 asesorías a 8 microempresas, las cuales enviaron cartas de satisfacción.

Otra actividad estratégica que se llevó a cabo en el eje de *desarrollo empresarial* fue el rediseño de la imagen corporativa de los productos de ocho empresas como estrategia de marketing a través del diseño de un paquete de piezas publicitarias de acuerdo con las necesidades de cada microempresa asociada. Estas piezas incluyeron el *art work* (logo), carpeta corporativa, carta membrete, diseño de empaque, diseño de factura, diseño de la fuente, *pack* de imágenes, diseño de pendón, plantillas de presentación en Power Point, rótulos para estampados, tarjetas de presentación, valla publicitaria y volantes.

Se presentan aquí los rediseños de los logotipos de las ocho empresas:

Figura 32. Rediseño de piezas publicitarias de microempresas



Fuente: corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios.

Adicionalmente, siguiendo el proceso de desarrollo empresarial y teniendo en cuenta la sinergia entre la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios y las microempresas asociadas, se recomendó incorporar el uso de la marca colectiva Ocaña Ciudad de Negocios en los empaques y etiquetas utilizados en cada uno de los bienes y servicios generados en sus procesos productivos (ver figura 30). El diseño de la marca colectiva fue realizado por la oficina de multimedia de la UFPS Ocaña, el cual fue entregado a la corporación y publicado en Cárdenas, Velasco y Cañizares (2018).

Figura 33. Marca colectiva Ocaña Ciudad de Negocios



Fuente: Cárdenas, Velasco y Cañizares (2018).

Finalmente, en lo relacionado con *entornos tecnológicos*, se propuso el diseño de un sitio web en el que cada empresa podrá ofertar sus productos de manera virtual y tener comercio electrónico.

2.3. A manera de colofón

A través de la literatura abordada en el presente estudio se concluye que las empresas cuentan con diferentes alternativas para generar crecimiento y desarrollo empresarial: clúster, redes empresariales, distritos industriales y coopectencia (combinación de la cooperación y la competencia).

La cooperación empresarial es una gran alternativa para generar sinergias de colaboración, con la cual los aliados pueden obtener beneficios financieros, fortalecer el capital humano y superar barreras de acceso a mercados.

La conformación de la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios contó con la aceptación de la comunidad empresarial de la ciudad y de la región y generó altas expectativas entre los empresarios, pues esperan recibir apoyos en forma de capacitación, participación en ferias y eventos, comercialización de sus productos, apertura de nuevos mercados y financiación.

2.4. Referencias bibliográficas

- Araya, L. (2006). Cooperación empresarial en PYMES. *TEC Empresarial*, 1(1), 44-48. https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/877.
- Bada, L., Rivas, L. y Littlewood, H. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mypimes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100-1117. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>.
- Becerra, F. (2008). Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica. *Innovar*, 18(32), 27-46. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81803203>.
- Cárdenas García, M., Velasco Burgos, B. M. y Cañizares Arévalo, J. (2018). Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña. *Respuestas*, 23(S1), 59-65. <https://doi.org/10.22463/0122820X.1507>.
- Cano, J., Panizo, C., García, F. y Rodríguez, J. (2015). Desarrollo de Estrategias Competitivas para la Industria del Carbón en Norte de Santander. *Espacios*, 36(15). https://www.researchgate.net/publication/280924979_Desarrollo_de_Estrategias_Competitivas_para_la_Industria_del_Carbon_en_Norte_de_Santander
- Cervilla de Olivieri, M. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales*, XIII(2), 230-248. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677004>.
- Claver, E., González, M., Zaragoza, P. y Campuzano, J. (2017). Dimensiones de la dirección del conocimiento en las empresas productoras de camarón en Ecuador. *Espacios*, 38(59). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n59/a17v38n59p01.pdf>.
- Díaz, N. y Castaño, C. (2013). El valor compartido como nueva estrategia de desarrollo empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/21028>.
- Diez, J. (2016). Organizaciones, redes y desarrollo económico en ciudades medias: el caso de Bahía Blanca, Argentina. *Region y Sociedad*, 28(67), 277-313. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252016000300277.
- Dondero, F. (2008). Los servicios de “desarrollo empresarial” como factor determinante para mejorar la competitividad y el desarrollo de las PYMES, en el Universo del APEC. *Universidad San Martín de Porres*. https://www.usmp.edu.pe/derecho/instituto/revista/articulos/LOS_SERVICIOS_DE_DESARROLLO_EMPRESARIAL_COMO_FACTOR_DETERMINANTE_PARA_MEJORAR_LA_COMPETITIVIDAD_Y_EL_DESARROLLO_DE_LAS_MYPES_EN_EL_UNIVERSO_DEL_APEC.pdf

- Gavilánez, M., Espín Oleas, M. y Arévalo Palacios, M. (2018). Impacto de la gestión administrativa en las pymes del Ecuador. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (julio de 2018). <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/gestion-administrativa-pymes.html>.
- Jaramillo, C. (2005). *Competitividad*. Editorial Abya Yala.
- Lozano, M. A. (2010). Modelos de asociatividad: estrategias efectivas para el desarrollo de las Pymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (68), 175-178. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/505>.
- Ministerio de Trabajo. (2019). “MiPymes representan más de 90 % del sector productivo nacional y generan el 80 % del empleo en Colombia”: ministra Alicia Arango. <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2019/septiembre/mipymes-representan-mas-de-90-del-sector-productivo-nacional-y-generan-el-80-del-empleo-en-colombia-ministra-alicia-arango>.
- Ojeda, J. (2009). La cooperación empresarial como estrategia de las Pymes del sector ambiental. *Estudios Gerenciales*, 25(110), 39-61. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(09\)70061-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(09)70061-0).
- Palomo, M. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. ESIC.
- Pérez, B. y Carrillo, E. (2000). *Desarrollo local: manual de uso*. ESIC.
- Porter, M. y Aparicio, R. (2003). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Sarmiento-del Valle, S. (2017). Clúster: alternativa para el crecimiento regional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 169-187. <https://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1222>
- Secretaría de Desarrollo Económico. (2020). *Gestión estratégica*. Gobernación del Atlántico. <https://www.atlantico.gov.co/index.php/glosario-de-terminos-85037/15176-gestion-estrategica#:~:text=O%20tambi%C3%A9n%20conocida%20como%20direcci%C3%B3n,tanto%2C%20est%C3%A1%20orientada%20a%20largo>
- Vera, J. y Ganga, F. (2007). Los clusters industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de Administración*, 20(33), 303-322. https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4098.

2.5. Glosario

Competencia: en el sector empresarial, es la capacidad que tienen las organizaciones de crecer y sostenerse en el mercado, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.

Cliente: persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización. Este es el motivo principal por el cual se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios en una economía.

Estrategias: acciones planificadas que plantea la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Dichas acciones deben ser ejecutadas con los recursos (financieros, físicos y de personal) disponibles, es decir, se deben alinear los recursos y esfuerzos de las personas para cumplir con lo planteado en las acciones para cumplir posteriormente con los resultados esperados.

Gestión estratégica (también conocida como dirección estratégica o administración estratégica): “el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo” (Secretaría de Desarrollo Económico, 2020). Por lo tanto, está orientada al largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa, que provienen del exterior y del interior.

Funciones: tareas que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Misión: propósito genérico o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.

Organigrama: representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa que identifica las relaciones entre los diferentes departamentos y trabajadores.

Teoría: estructura de pensamiento que describe los objetos (reales o imaginarios), sus relaciones e interconexiones, que al ser analizados en conjunto o por partes reflejan la realidad objetiva.

CAPÍTULO 3

MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA MIPYMES

Carlo Fernando D'vera Pérez ²

Se propone aquí un modelo administrativo guía con los lineamientos básicos que servirán de referente a los emprendedores que tengan como propósito mejorar los procesos administrativos y operacionales de sus microempresas. Esta guía permitirá a los empresarios estructurar su empresa con base en conceptos y metodologías de análisis: el concepto de *administración de empresas* (Frederick W. Taylor y Henri Fayol), la *cadena de valor* (Michael Porter), el *ciclo PHVA* (William Edwards Deming) y la *administración por objetivos* (Peter F. Drucker).

2 Magíster en Diseño Gestión y Dirección de Proyectos (en espera de grado) de la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico, Especialista en Logística Comercial Nacional e Internacional de la Universidad Jorge Tadeo Lozano y profesional en Administración de Empresas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña (UFFPSO). Instructor de planta provisional del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), regional Norte de Santander, en el Centro de la Industria la Empresa y los Servicios (CIES) con sede en Ocaña. Miembro del grupo de investigación GINDET. Correo electrónico: dvera@sena.edu.co.

3.1. Aspectos generales del modelo administrativo

El propósito del modelo administrativo propuesto es maximizar la productividad de la microempresa a través del trabajo organizado por operaciones o por procesos, lo que facilitará la formulación de planes y proyectos encaminados a una mejora continua. Dicho trabajo se realizará mediante el desarrollo estructurado de actividades, funciones y tareas en la empresa con el ánimo de buscar no solo su permanencia en el mercado, sino un crecimiento planeado acorde con las capacidades operativas y financieras de la misma y las condiciones del mercado. Se busca que la empresa tenga un crecimiento sostenible y, así mismo, facilitar el cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, aplicables para mejorar su competitividad en los contextos económicos donde operen.

3.1.1. Fundamentación teórica

3.1.1.1. La administración de empresas

La palabra *administración* viene del latín *administer*, que etimológicamente está dividida en *ad* (que quiere decir ‘hacia’ o ‘dirección’) y *minister* (que significa ‘subordinación’). De esta forma, la administración es la acción de dirigirse hacia un objetivo bajo la subordinación o mando de las personas; en otras palabras, es la organización de actividades y recursos de unas personas para ser ejecutadas por otras para el logro de un fin específico.

Algunos autores han abordado el concepto de administración. Chiavenato (2007), por ejemplo, lo define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Fayol (1987) lo define como “el conjunto de las operaciones que realizan las empresas y que pueden dividirse en operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y administrativas”. Brench (citado por Reyes, 2005) dice que es “un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular de forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito común”. Tannenbaum (citado por Reyes, 2005) lo define como “el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar subordinados responsables (y consiguientemente a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”. Finalmente, Fernández (citado por Reyes, 2005) la define como “una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinador”.

El concepto de *empresa* es clave en el estudio de la administración. Julio García y Cristóbal Casanueva, en su libro *Prácticas de la Gestión Empresarial* (2000), la definen como una “entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un

precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”.

Con base en el anterior concepto, la *administración de empresas* se puede definir como el proceso mediante el cual la organización planea, dirige y controla recursos y actividades, que de manera estructural deben ser ejecutadas por subordinados para el cumplimiento de su objeto social. Es importante el aporte de Fernández (citado por Reyes, 2005) al hablar de la estructura, quien dice que esta hace referencia al modelo administrativo que debe diseñar una empresa para organizar sus recursos y desarrollar sus actividades.

Como se mencionó anteriormente, el modelo administrativo que planteamos busca dar una estructura administrativa a mipymes que se fundamentan en las actividades operacionales mencionadas por Henry Fayol en su libro *Administración Industrial y General* y en la *cadena de valor*, propuesta por Michael Porter. Adicionalmente, para la definición del modelo se tuvo en cuenta el *ciclo PHVA*, propuesto por William Edwards Deming, quien explica las etapas de planeación, ejecución, control y toma de decisiones de la empresa; y la *administración por objetivos*, propuesta por Peter F. Drucker, que busca definir las metas y objetivos a alcanzar por toda empresa de acuerdo a sus expectativas, el mercado y a la actividad económica que hace parte del objeto social de la misma.

3.1.1.2. La administración de empresas según Henry Fayol

Fayol (1987) establece un conjunto de funciones que toda empresa debe realizar para la ejecución de sus operaciones:

- **Función técnica:** se encarga del desarrollo de las operaciones técnicas de la empresa, es decir, la ejecución de la actividad u objeto social de la misma, sea esta manufacturera (transformación de materias primas), comercial (venta y distribución de productos terminados) o de servicios (comercialización de intangibles).
- **Función comercial:** se encarga de lograr la venta y distribución del bien o servicio que es resultado de la función técnica, de acuerdo con las necesidades y expectativas del mercado.
- **Función financiera:** se encarga de garantizar los recursos financieros requeridos para el pago de los gastos de funcionamiento, inversiones, adquisición de materias primas y demás gastos que se deriven del normal funcionamiento de la empresa.
- **Función de seguridad:** está relacionada con las diferentes estrategias que una empresa implementa para minimizar los riesgos y amenazas generados por el entorno donde se desarrolla su objeto social.
- **Función de contabilidad:** se encarga de ofrecer información financiera confiable, y de presentarla y revelarla de acuerdo con las normas de contabilidad generalmente

aceptadas en Colombia. Esta información es determinante para la toma de decisiones por parte de los *stakeholders* (socios, proveedores, clientes, acreedores, trabajadores, sector financiero, entidades gubernamentales).

- **Función administrativa:** se refiere a todas aquellas acciones o actividades que ejecuta una empresa para alcanzar metas en el corto, mediano y largo plazo por medio de la planeación, organización, coordinación, dirección y control.

3.1.1.3. La cadena de valor de Michael Porter

Porter (2015) argumenta que la ventaja competitiva de las empresas nace de las muchas actividades específicas que ejecutan las empresas para diseñar, fabricar, comercializar, entregar y vender sus bienes o servicios, y añade que dichas actividades deben ser analizadas para entender cómo se realizan y de qué manera interactúan unas con otras.

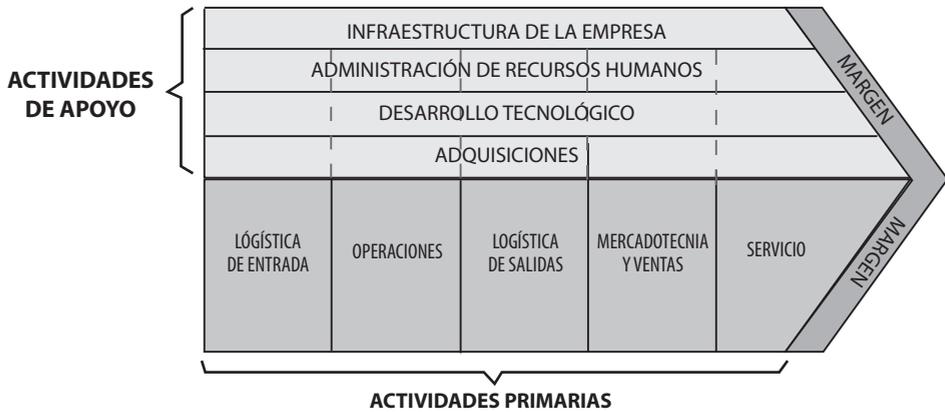
Para Porter, la cadena de valor contribuye a identificar las fuentes de la ventaja competitiva. El valor es una herramienta importante para dividir la compañía en aquellas actividades que son de fundamental importancia en las operaciones de la empresa. Cada actividad genera unos costos que deben ser controlados para ser disminuidos; por lo tanto, la disminución de costos en dichas actividades genera una ventaja competitiva para la empresa sobre los competidores.

En su obra *Desarrollo de sistemas de información*, Fernández (2006) argumenta que la cadena de valor es una herramienta práctica que permite analizar la estructura interna de las organizaciones para determinar y evaluar el conjunto de factores que forman las fortalezas y debilidades de una empresa. Así mismo, establece también que la cadena de valor consiste en la designación de las actividades básicas que una empresa ha de llevar a cabo para vender un producto o servicio.

En el modelo de cadena de valor de Porter, las actividades de valor utilizan recursos humanos, tecnología e insumos en su proceso de producción, además de información relacionadas con las funciones técnica y comercial (relacionada con pedidos de clientes, parámetros de desempeño y estadísticas de fallos) y de las funciones financiera y de contabilidad (activos financieros como cuentas por cobrar, inventarios e inversiones, y obligaciones como cuentas por pagar y proveedores).

Porter define dos grandes grupos de actividades en la cadena de valor: actividades primarias o estratégicas, que comprende logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y servicio; y actividades secundarias o de apoyo, que comprende la infraestructura de la empresa, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones.

Figura 34. La cadena de valor de Porter



Fuente: Porter (2015).

- a) Actividades primarias o estratégicas:
- I. Logística de entrada: adquisición, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos utilizados en cada una de las fases del proceso de producción.
 - II. Operaciones: proceso de transformación de las materias primas en productos terminados o semiterminados.
 - III. Logística de salida: actividades relacionadas con los canales de distribución y venta de los bienes y servicios producidos en un período determinado de tiempo.
 - IV. Mercadotecnia y ventas: actividades que buscan despertar necesidades y deseos de consumo en el consumidor del producto o servicio. El volumen de venta se deriva de la efectividad de estas actividades y del nivel de aceptación del producto o servicio ofertado.
 - V. Servicio: actividades posventa como capacitaciones, asesorías, mantenimientos, suministro de partes y demás garantías que requiera el producto.
- b) Actividades de apoyo
- I. Adquisiciones: actividades relacionadas con la acción de adquirir o comprar materias primas e insumos necesarios en el proceso productivo. Abarca también aquellas relacionadas con la adquisición de maquinaria y equipos, recursos tecnológicos y demás activos fijos requeridos para el normal funcionamiento de la empresa.

- II. Desarrollo tecnológico: estas actividades marcan el grado de desarrollo de la empresa. Si se incorporan tecnologías de punta al proceso de producción, mayor es el grado de competitividad de la empresa.
- III. Administración de recursos humanos: actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal.
- IV. Infraestructura organizacional: actividades relacionadas con la gestión administrativa de la organización: área administrativa, planeación, finanzas, contabilidad, aspectos legales, asuntos de gobierno y gestión de calidad.

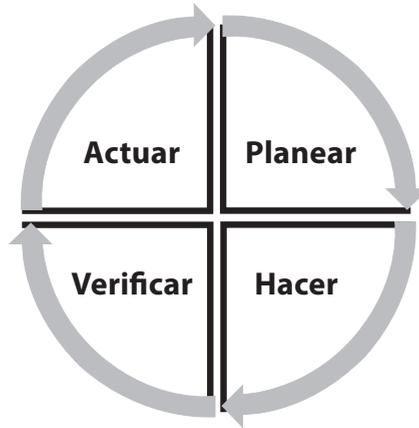
3.1.1.4. El ciclo PHVA de William Edwards Deming

La calidad no solo hace referencia al producto en sí, sino también a las buenas prácticas implementadas en todos los procesos o actividades de la empresa. En una empresa estas deben ser estructuradas, estandarizadas y controladas, así como contar con el seguimiento permanente, para alcanzar los resultados esperados. En este sentido, la *calidad total*, definida como el “sistema de integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos de los diferentes grupos en una organización para mejorarla y así permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que permitan la satisfacción del cliente” (Feigenboun, citado por Miranda, et al. 2007), debe ser aplicable a todas las actividades y niveles de la empresa.

Relacionado con el anterior concepto, Edwards Deming define el proceso de la mejora continua a través del ciclo PHVA. Este consiste en un proceso sistémico de cuatro actividades (planear, hacer, verificar y actuar) relevante a todos los procesos y actividades de la empresa.

Pérez y Múnera (2007) argumentan que el ciclo PHVA es dinámico y que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo. Está íntimamente asociado a la planificación, implementación, control y mejora continua, tanto en la realización del producto como en otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Figura 35. El ciclo PHVA de Edwards Demming



Fuente: elaboración propia a partir de ciclo PHVA de Edwards Deming.

En su libro *Administración de la Calidad Total*, Guajardo (2003) agrega que el Ciclo Deming representa los pasos de un cambio planeado, donde las decisiones se toman científicamente y no con base en apreciaciones. Así mismo, define cada uno de los elementos del ciclo:

2. **Planear:** en esta etapa se formulan las estrategias y las actividades viables para alcanzar los objetivos planteados. Es la carta de navegación que guiará el accionar de la organización para llevarla a buen puerto con el uso eficiente de los recursos disponibles.
3. **Hacer:** en esta etapa se pone en marcha el plan de trabajo proyectado, el cual requiere seguimiento y evaluación para medir el impacto y el cumplimiento de lo planificado.
4. **Verificar:** en esta fase se constata si lo ejecutado corresponde a lo planificado, para lo cual se requiere el diseño de indicadores de gestión que marquen la pauta para la implementación de un proceso de control de calidad.
5. **Actuar:** en esta etapa se da respuesta oportuna y efectiva las inconsistencias encontradas en la fase de verificación. Aquí se hacen ajustes o cambios que faciliten el accionar de la empresa de acuerdo con su misión y visión.

3.1.1.5. La administración por objetivos de Peter F. Drucker

Peter F. Drucker, creador del concepto, define la *administración por objetivos* como la determinación de metas y estrategias para alcanzar los resultados previstos por la empresa.

Por su parte, en su libro *Administración por objetivos* (2005), Reyes la define como la “técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de personas, cosas y sistemas que forman una empresa” e indica que los objetivos individuales son aquellos que cada empleado de la empresa persigue a título individual y los colectivos son los que buscan intereses y propósitos comunes. En consecuencia, según el autor, la administración por objetivos no es más que la armonización de los objetivos individuales con los colectivos, lo que en últimas crea un buen entorno laboral. Aquí se puede agregar que Chiavenato (1999, citado por Gorbaneff, 2007) define a los objetivos como los resultados futuros que la empresa espera alcanzar y que son aplicables a diferentes niveles jerárquicos en la empresa.

En síntesis, se puede concluir que la administración por objetivos consiste en el ajuste y coordinación de las actividades de la empresa mediante un proceso de planeación formulado conjuntamente entre líderes y colaboradores.

3.1.1.6. Marketing digital y comercio electrónico

Para Castaño y Jurado (2016), el marketing digital consiste en utilizar las técnicas del marketing tradicional en entornos digitales; según ellos, esta práctica nace con las nuevas tecnologías y las nuevas formas de usar y entender el internet. Por su parte, Selman Yarull (2017) lo define como la implementación de estrategias de mercadeo a través de la web con el propósito de facilitar el acceso de un usuario a un sitio virtual para adquirir un producto que satisfaga sus necesidades y llegar en forma masiva a todo tipo de mercados.

Los sistemas digitales permiten hoy crear perfiles detallados de los usuarios, pues no solo almacenan datos sociodemográficos, sino también de gustos, preferencias, intereses, búsquedas y compras en internet. La información generada en los ambientes digitales suele ser muy detallada, y es más fácil conseguir conversiones de usuarios a consumidores en el mundo *online* que en el mundo tradicional. Para una empresa, el carácter masivo de estos sistemas significa que con un presupuesto menor los mensajes pueden tener un mayor alcance para que estos lleguen a públicos específicos. De este modo, el marketing digital permite tener relaciones más estrechas con los clientes y direccionarlas y adaptarlas mejor a diferentes nichos de mercado.

El marketing digital le permite a una empresa promocionar sus productos en formato visual o audiovisual con el uso de piezas gráficas o videos cortos; el objetivo de estos es captar la atención de los clientes y generar una recordación de la empresa o el producto en el consumidor, que después lleva al cierre de la venta en el canal electrónico.

Es allí donde el marketing digital juega un papel importante y se entrelaza con el comercio electrónico, que se define como “el desarrollo de actividades económicas

a través de las redes de telecomunicaciones” (Del Águila, citado por Sarabia, et al., 2016). Por su parte, también se define como:

cualquier forma de transacción comercial en que las partes interactúan electrónicamente en lugar de intercambio o contacto físico directo (de persona a persona), [que se aplica] (...) principalmente a la compra y venta de información, productos y servicios a través de internet (Armas, 2006; Jones et al., 2013; OECD, 2003; Moreda, 2012; Khurana et al., 2011, citado por Sarabia et al., 2016, p. 136).

En un contexto caracterizado por la globalización de las comunicaciones y el aumento de la competencia, se hace necesario que las mipymes ajusten sus operaciones y empiecen a promocionar sus productos a través de sitios web y redes sociales, y a gestionar su venta a través de canales electrónicos y pasarelas de pagos virtuales.

3.2. Formalización empresarial

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019), la formalización empresarial “debe entenderse, más que como una obligación de registro, como un medio de inclusión económica, ambiental y social de las empresas en los mercados para que estas aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles”.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Bogotá (2019) establece que la formalización empresarial es un “proceso gradual que inicia con el registro mercantil y continúa con el cumplimiento de los aspectos de seguridad social para sus colaboradores, aspectos tributarios, llevar una contabilidad y requisitos normativos generales o específicos para su actividad económica en particular”.

Para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019), la formalización consiste en el cumplimiento de las siguientes formalidades

6. La existencia de la empresa, que incluye los requisitos de registros empresariales (Registro Mercantil, RUT y NIT).
7. Los insumos o factores de producción utilizados por la empresa, que incluye los requisitos para el uso de mano de obra (contratación formal y aseguramiento de los trabajadores) y el uso de la tierra (emplazamiento del negocio y el uso del suelo).
8. Los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios, que incluye las normas sanitarias, reglamentos técnicos, disposiciones ambientales y normas propias del sector en el que opera la empresa.
9. Inscripción, declaración y pago de impuestos ante entidades como la DIAN y la Secretaría de Hacienda Distrital o Municipal.

Asimismo, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019) aduce que las ventajas de la formalización empresarial consisten en hacer pública la calidad de empresario, hacerlo visible frente a sus clientes, brindar seguridad jurídica, proteger el nombre de la empresa y la legitimidad del negocio, facilitar su participación en licitaciones y procesos de selección del Estado, brindar la posibilidad de inscribirse en capacitaciones gratuitas, foros y ferias, facilitar el acceso al sistema financiero, facilita la obtención de créditos y recursos no reembolsables (Bancóldex, Fondo Innpulsa y Fondo Emprender-SENA) y garantizar la participación en ruedas de negocios nacionales e internacionales.

Una empresa opera de manera legal cuando cuenta con el registro mercantil, la relación contractual con sus empleados se establece a la luz del Código Laboral, cumple con sus obligaciones tributarias con el Estado y planifica su gestión administrativa y operacional por medio de procesos contables y financieros.

El artículo 10 del Código de Comercio define a un comerciante como aquella persona que se ocupa profesionalmente en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles. Por su parte, el artículo 19 establece que es obligación de todo comerciante matricularse en el Registro Mercantil, que se encarga de llevar la matrícula de los comerciantes y de los establecimientos de comercio, así como realizar la inscripción de todos los actos, libros y documentos para los cuales la ley exija esa formalidad.

Teniendo en cuenta que la formalización empresarial comienza con la formalidad asociada a la existencia de la empresa, que incluye los requisitos de registro empresarial (Registro Mercantil, RUT y NIT) —es decir, legalmente constituida ante la Cámara de Comercio—, el Gobierno exige la formalización de todo comerciante con el fin de garantizar un desarrollo ordenado y sostenible de la economía y comercio en Colombia, y de controlar y vigilar las actividades de los comerciantes para que no incurran en prácticas ilegales.

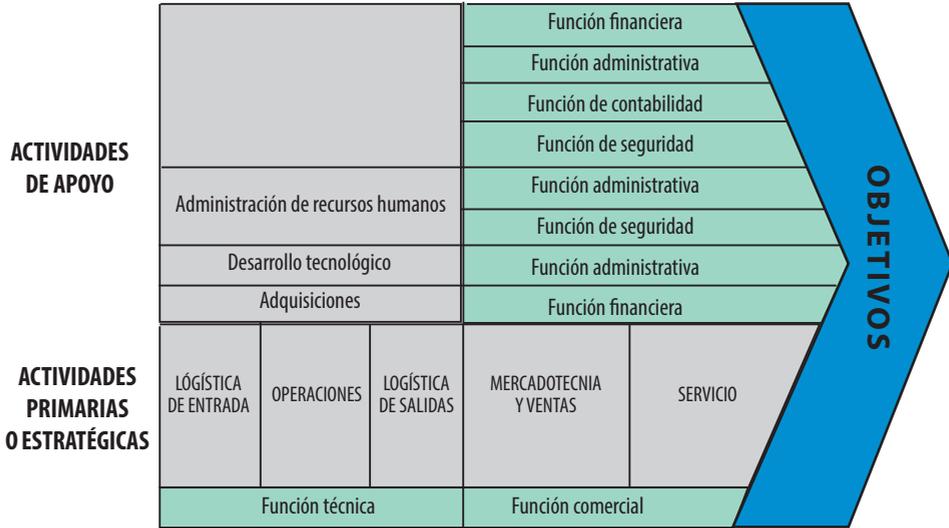
3.3. Modelo de gestión administrativa para mipymes

El objeto de este modelo de gestión administrativa busca garantizar que las mipymes asociadas a la corporación empresarial Ocaña Ciudad de Negocios cuenten con una estructura administrativa y legal estándar que les permita ofrecer productos y servicios de calidad, crecer y desarrollarse en forma sostenida, y posicionarse en el mercado para generar confianza entre los inversionistas.

Para el diseño del modelo administrativo se adoptan e integran los referentes teóricos contemplados en este aparte y que son consistentes con las funciones de la administración (Fayol, cadena de valor de Michael Porter, ciclo PHVA de Edwards Deming y administración por objetivos de Peter F. Ducker).

Al relacionar las funciones administrativas de Henry Fayol con la cadena de valor de Michael Porter y la administración por objetivos de Peter Drucker, se obtiene la siguiente figura:

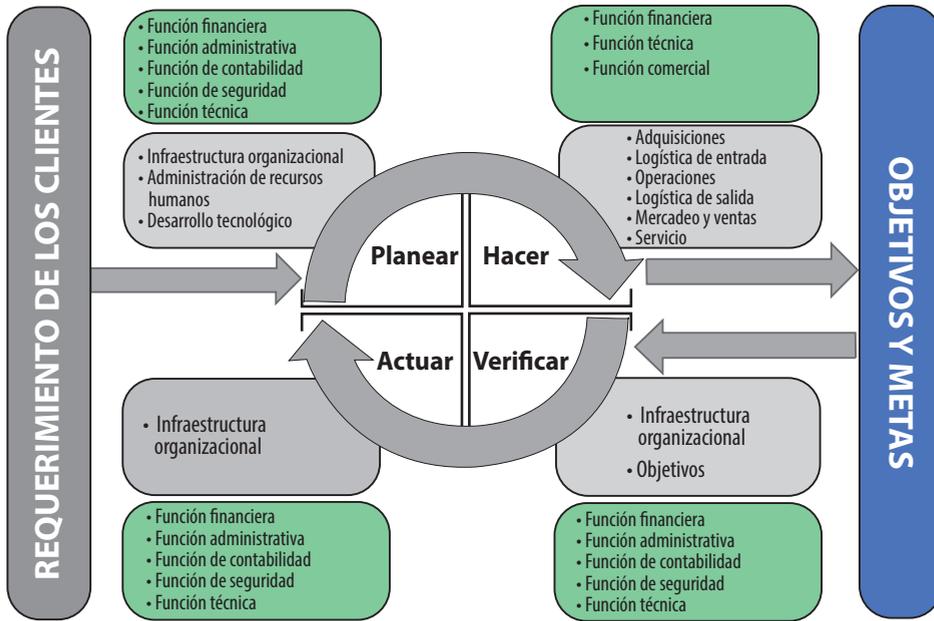
Figura 36. Relación entre las funciones administrativas de Henry Fayol con la cadena de valor de Michael Porter y la administración por objetivos de Peter Drucker



Fuente: elaboración propia.

A la anterior figura se incorpora el ciclo PHVA de Edwards Deming, lo que da como resultado el modelo administrativo propuesto para las mipymes, tal como se puede observar en la siguiente figura:

Figura 37. Modelo administrativo para mipymes



Fuente: elaboración propia.

Como complemento al modelo administrativo se diseñó el mapa de procesos (figura 38), con el cual las microempresas podrán identificar cada una de las actividades que ejecutan para el cumplimiento de su objeto social. Dichas actividades deben ser agrupadas de acuerdo con su naturaleza económica para definir procesos y relacionarlas con las actividades primarias (o estratégicas) o con las actividades secundarias (o de apoyo) con el fin de identificar aquellas que agregan valor a la empresa.

Figura 38. Mapa de procesos del modelo administrativo para mipymes



Fuente: elaboración propia.

La implementación del modelo se realizará de acuerdo con el orden del ciclo PHVA. De acuerdo con la estructura del modelo administrativo (figura 37), las actividades primarias (o estratégicas) y las actividades secundarias (o de apoyo) en la cadena de valor de Porter estarán inmersas en cada uno de los elementos de dicho ciclo.

A continuación, se describirá la forma como cada microempresa debe adoptar el modelo, así:

3.3.1. Planear

3.3.1.1. Actividades estratégicas de dirección y planeación

3.3.1.1.1. Descripción de la empresa

Al definir la estructura del documento que dará vida al modelo de gestión administrativo de la mipyme, el microempresario deberá redactar una introducción que especifique lo siguiente:

10. Datos generales de la empresa.
11. Descripción del objeto social y actividad económica de la empresa.
12. Marco histórico de la empresa.
13. Descripción y hoja de vida de cada uno de los socios o asociados de la empresa.

3.3.1.1.2. Identificación de los requisitos legales de constitución

La empresa debe estar debidamente constituida como persona natural o jurídica ante la Cámara de Comercio y cumplir con los requisitos mínimos exigidos.

Las personas jurídicas del régimen común deben contar con lo siguiente:

14. Matrícula mercantil.
15. Registro Único Tributario (RUT).
16. Certificado de Industria y Comercio.
17. Resolución de facturación (expedida por la DIAN).
18. Establecimiento de comercio abierto al público.
19. Certificado de uso de suelos.
20. Contabilidad al día.

Las personas jurídicas del régimen simplificado deben contar con lo siguiente:

21. Matrícula mercantil.
22. Registro Único Tributario (RUT).
23. Certificado de Industria y Comercio.
24. Establecimiento de comercio abierto al público.
25. Certificado de uso de suelos.

Las personas naturales del régimen común deben contar con lo siguiente:

26. Registro Único Tributario (RUT).
27. Certificado de Industria y Comercio.
28. Resolución de facturación (expedida por la DIAN).
29. Establecimiento de comercio abierto al público.
30. Certificado de uso de suelos.
31. Contabilidad al día.

Las personas naturales del régimen simplificado deben contar con lo siguiente:

32. Registro Único Tributario (RUT).
33. Certificado de Industria y Comercio.
34. Establecimiento de comercio abierto al público.
35. Certificado de uso de suelos.

3.3.1.1.3. Identificación de los requisitos legales de funcionamiento

36. Para dar cumplimiento a los requisitos legales, la empresa debe tener identificadas las leyes, decretos, resoluciones o normas aplicables a la empresa

- y a su actividad económica, y estar debidamente documentados en una matriz.
37. La empresa debe demostrar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y hacer revisión periódica de los mismos.
 38. Si la empresa cuenta con establecimiento de comercio, debe contar con lo siguiente:
 - a. Inscripción de establecimientos de comercio emitido por la Cámara de Comercio.
 - b. Certificado de uso de suelos.
 - c. Certificado de seguridad y prevención contra incendios.
 - d. Certificado de sanidad (solo aplica para establecimientos del sector de alimentos y químicos).
 39. Si la empresa cuenta con planta de producción, debe contar con lo siguiente:
 - a. Certificado de uso de suelos.
 - b. Certificado de seguridad y prevención contra incendios.
 - c. Certificado de sanidad (solo aplica para establecimientos del sector de alimentos y químicos).

En el caso en que la empresa no tenga la capacidad de cumplir los requisitos legales, esta se debe establecer como objetivo en el plan estratégico de la empresa y demostrar a quien lo solicite que está llevando a cabo acciones y estrategias para obtenerla.

3.3.1.1.4. Desarrollo de la planeación y organización de la empresa

Con el propósito de garantizar una adecuada gestión administrativa enfocada hacia la administración por objetivos, se debe estructurar la estrategia organizacional, la cual debe estar documentada, implementada, socializada y actualizada, y contemplar factores de satisfacción del cliente y mejora continua. Para tales efectos, la planeación y la organización deben contemplar lo siguiente:

a) **Análisis interno**

La empresa debe realizar un diagnóstico de sus recursos disponibles para el buen funcionamiento y operación, y documentarlas en una matriz:

40. Recursos de capital físico.
41. Recursos de capital financiero.
42. Recursos humanos.
43. Recursos tecnológicos.
44. Recursos organizacionales.

b) Análisis del entorno

La empresa debe realizar un diagnóstico de sus oportunidades y amenazas en relación con el entorno y mercado en el que va a operar y documentarlas en una matriz:

45. Entorno general: factores económicos, socioculturales, políticos, administrativos y tecnológicos.

46. Entorno específico: factores relativos a los clientes, la competencia y los proveedores.

c) Estructura axiológica

47. La empresa debe definir la misión y asegurarse de que corresponda a su quehacer y objeto social.

48. La empresa debe definir la visión, donde se visualice el estado futuro que desea alcanzar.

49. La empresa debe definir los cargos de acuerdo con la cantidad de personas que laboran en ella y definir las funciones estratégicas inherentes a este. Para tal fin, se requiere lo siguiente:

- o Los cargos deben estar documentados en una matriz.
- o Los cargos deben estar graficados en un organigrama donde se evidencien los niveles de mando.

50. La empresa debe definir, socializar y publicar los valores corporativos que guiarán el actuar de las personas.

d) Plan estratégico

51. La empresa debe formular un plan estratégico que contemple el establecimiento de objetivos, metas y estrategias que lleven al logro de los mismos.

52. La empresa debe plantear objetivos en relación con el cumplimiento de requisitos legales de constitución y de funcionamiento.

53. La empresa debe plantear objetivos en relación con:

- o La eliminación y disminución de debilidades.
- o El fortalecimiento y potencialización de fortalezas.
- o La mitigación de amenazas.
- o El aprovechamiento de oportunidades.

54. La empresa debe plantear objetivos corporativos en relación con:

- o Los objetivos de ventas anuales.
- o Las metas de ventas mensuales.
- o La capacitación del personal.
- o La satisfacción de los clientes.

- o La expansión y apertura de nuevos mercados.
 - o La inversión en infraestructura.
 - o La mejora en la calidad y presentación de sus productos o servicios.
 - o El desarrollo de nuevos productos.
55. La empresa debe definir metas que apunten al logro de cada uno de los objetivos planteados.
56. La empresa debe definir y plantear estrategias que apunten al logro de las metas planteadas.
57. La empresa debe definir y plantear políticas que guíen el accionar de la empresa y el cumplimiento de objetivos y metas.

3.3.1.1.5. Definición del producto (bien o servicio)

Para una calidad estándar del producto y/o prestación del servicio, la empresa debe cumplir con lo siguiente:

58. Describir el producto o servicio.
59. Definir la imagen del producto con marca, logo y eslogan.
60. Diseñar y documentar la ficha técnica del producto o servicio.
61. Definir el empaque que garantice la conservación y protección del producto contra agentes externos, en caso de ser requerido (aplica para bienes)
62. Definir las etiquetas del producto que contengan la información completa del mismo para el consumidor, de acuerdo con los requisitos exigidos por la ley para dicho producto o actividad económica, en caso de ser requerido (aplica para bienes). En el caso de los servicios, no se definen empaques ni etiquetas, como lo establecen los puntos (d) y (e).
63. El producto debe cumplir con los requisitos reglamentarios que exige la ley para el mismo en relación con el sector económico, usos o composición.

En el caso que la empresa no tenga la capacidad de cumplir con los requisitos reglamentarios aplicables al producto, su cumplimiento debe establecerse como un objetivo dentro del plan estratégico de la empresa y demostrar que se están llevando a cabo acciones o estrategias para alcanzarlo.

3.3.1.2. Actividades de apoyo

3.3.1.2.1. Recursos humanos

Con el propósito de tener un recurso humano capacitado que aporte al desarrollo de la empresa y garantice el cumplimiento de las directrices de esta actividad de

apoyo a la gestión administrativa, la empresa debe definir, además de los objetivos y metas propuestas en el plan estratégico, los siguientes aspectos:

64. Definir los cargos requeridos por la empresa, especificando el nombre del cargo, la asignación salarial, el tipo de contrato y la duración del contrato.
65. Determinar las funciones y responsabilidades de los cargos.
66. Definir los perfiles profesionales y laborales de los cargos, especificando los estudios, la experiencia mínima requerida y el tiempo mínimo de experiencia laboral.
67. Contar con la identificación completa de cada uno de los trabajadores. La identificación completa de cada uno de los trabajadores debe estar soportada con la hoja de vida y certificados verificables, los cuales deben estar archivados en carpetas por trabajador.
68. La empresa debe definir un procedimiento para la selección y reclutamiento de personal.
69. La empresa debe definir, firmar y divulgar su política de seguridad y salud en el trabajo.
70. La empresa debe tener identificados los riesgos laborales asociados a su actividad económica.

De acuerdo con lo identificado en la matriz de requisitos legales, la empresa debe remunerar a sus trabajadores de acuerdo a la escala salarial o, en su defecto, teniendo como referencia el salario mínimo estipulado por el Gobierno nacional.

3.3.1.2.2. Servicio al cliente

Con el propósito de garantizar una satisfacción del cliente acorde con las necesidades de éste, la empresa debe documentar e implementar los siguientes procedimientos relacionados con el servicio al cliente:

71. Procedimiento de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones.
72. Procedimiento de respuesta a quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones.
73. Políticas de devoluciones, garantías, servicios posventa y demás servicios que la empresa considere necesarios.
74. Políticas y procedimientos de atención al cliente.
75. Lista de clientes frecuentes con la mayor cantidad de información posible acerca de ellos.
76. Sondeos periódicos de satisfacción entre los clientes.

3.3.1.2.3. Infraestructura

Con el propósito de garantizar el buen estado de las herramientas, equipos e infraestructura, la empresa debe documentar e implementar los siguientes procedimientos:

77. Inventario de activos fijo.
78. Plan y cronograma de mantenimiento preventivo con sus respectivos registros.

3.3.1.2.4. Medio ambiente

La empresa debe ser ambientalmente responsable y para eso debe tener implementado las siguientes políticas:

79. Política para la separación de residuos sólidos.
80. Política de uso reducido de papel o de cero (0) papel.
81. Política de ahorro de energía y agua.
82. Política de reducción de uso de materiales altamente contaminantes en empaque y embalajes.

3.3.1.2.5. Contabilidad

Para garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y una información contable y financiera oportuna, veraz y confiable, la empresa debe contar con los siguientes aspectos:

83. Las personas naturales o jurídicas que hacen parte del régimen simplificado y que no están obligadas a llevar contabilidad por ley deben llevar un libro fiscal de operaciones diarias en los que se debe cumplir con las siguientes reglas:
 - o Acatar la normatividad contable vigente.
 - o Llevar la contabilidad y los libros contables al día.
 - o Cumplir oportunamente con las obligaciones tributarias correspondientes.
84. Las personas naturales o jurídicas que hacen parte del régimen simplificado y que no están obligadas a llevar contabilidad deben llevar un libro fiscal de operaciones diarias que incluya los siguientes registros:
 - o Registro de ingresos por ventas.
 - o Registro de costos.
 - o Registro de gastos.
 - o Flujo de caja mensual.

3.3.1.2.6. Finanzas

La empresa debe tener claridad sobre el movimiento de dinero actual y futuro, por lo cual debe realizar las siguientes acciones:

85. Presupuestar los ingresos y gastos anuales
86. Determinar el punto de equilibrio mensual y anual.
87. Determinar el margen de contribución por producto.
88. Establecer controles en el uso de los recursos financieros.
89. Elaborar el plan anual de adquisiciones.
90. Realizar arqueos de caja esporádicos.

La reducción de costos y gastos y el incremento de los ingresos deben contemplarse como objetivos en el plan de acción de la empresa.

3.3.2. Hacer

3.3.2.1. Actividades estratégicas de operación

3.3.2.1.1. Gestión de compras

Con el propósito de garantizar el aprovisionamiento de la empresa y la calidad de los bienes, insumos y/o materias primas a comprar, la empresa debe realizar las siguientes acciones:

91. Identificar, como mínimo, tres (3) proveedores de cada uno de los productos, insumos, materias primas o elementos a comprar para la producción del producto o prestación del servicio y para los demás insumos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa.
92. Tener actualizado el listado de precios de los productos, insumos, materias primas y elementos a comprar de los tres (3) proveedores identificados en el punto anterior.
93. Definir las condiciones que los proveedores deben cumplir en relación con calidad, precio del producto, plazos de pago y tiempo de entrega.
94. Implementar el banco de hoja de vida de proveedores.
95. Implementar y realizar el procedimiento de evaluación de proveedores.

Se recomienda a la empresa comprar al proveedor que obtenga la mejor puntuación en la calificación de los factores competitivos.

3.3.2.1.2. Producción o servucción³

Para garantizar la calidad estándar del producto y/o servicio a prestar, la empresa debe realizar las siguientes acciones:

96. Realizar una descripción completa de la infraestructura necesaria para la producción o prestación del servicio, indicando y graficando la distribución en planta.
97. Establecer los procedimientos donde se evidencien las etapas y su orden para la elaboración del producto y/o prestación del servicio. En cada una de las etapas se deben definir los recursos e infraestructura necesarios.
98. Determinar la capacidad de producción (o capacidad para la prestación del servicio) para un periodo de un (1) mes.
99. Hacer un registro de los productos producidos en una (1) jornada de trabajo.
100. Registrar los productos que, luego del proceso de producción, no cuentan con la calidad establecida por la empresa, e identificar las causas de los errores o defectos.
101. Determinar los costos de producción o prestación del servicio. La empresa debe realizar una matriz donde se identifiquen los siguientes costos:
 - o Materia prima directa.
 - o Mano de obra directa.
 - o Costos indirectos de fabricación o prestación del servicio.

3.3.2.1.3. Gestión comercial

Con el propósito de garantizar una adecuada gestión comercial, la empresa debe cumplir con los siguientes aspectos en su plan comercial:

102. Tener identificado su mercado meta.
103. Tener definido e implementado un portafolio de productos o servicios.
104. Tener definidos los canales de comercialización.
105. Definir la estrategia de precios para cada canal de comercialización.
106. Tener definidas las estrategias de mercadeo, publicidad y venta.
107. Tener definidas las políticas de venta y cartera.
108. Implementar perfiles en mínimo dos (2) redes sociales y hacer promoción de manera constante.

3 Servucción. Se trata de un neologismo que se emplea en el ámbito de la gestión empresarial para referirse al proceso que se lleva a cabo a la hora de ofrecer un servicio. <https://definicion.de/servuccion/>

3.3.3. Verificar

3.3.3.1. Actividades de apoyo

3.3.3.1.1. Evaluación y seguimiento

Con el propósito de realizar una adecuada medición de las operaciones de la empresa y determinar el grado de cumplimiento de lo planteado en el plan estratégico, la empresa debe realizar las siguientes acciones:

109. Determinar el periodo de tiempo trimestral y anual en que se hará la revisión de las operaciones de la empresa.
110. Revisar periódicamente los resultados de la empresa y compararlos con los objetivos y metas planteados en el plan estratégico (indicadores).
111. Presentar a la junta directiva los resultados como indicadores para hacer un seguimiento de las operaciones de la empresa.

3.3.4. Actuar

3.3.4.1. Actividades estratégicas de dirección y planeación

3.3.4.1.1. Toma de decisiones

La empresa debe demostrar que revisa y mide sus operaciones en forma mensual para establecer acciones preventivas, correctivas y de mejora continua. Dichas acciones deben establecerse como actividades programadas en el plan estratégico para ser evaluadas. Se debe determinar:

112. Si las metas y objetivos se alcanzaron.
113. Las causas que llevaron o no al logro de los objetivos y metas planteadas en el plan estratégico.
114. Acciones correctivas, preventivas y de mejora. Las acciones correctivas y de mejora deben ser incluidas en el plan estratégico para el siguiente periodo de tiempo:
 - o Acción preventiva: se da cuando existe un riesgo de no alcanzar los objetivos y metas. Para tal efecto, la empresa debe replantear la estrategia y ejecutarla antes de que se revisen las operaciones de la empresa en los tiempos determinados previamente.
 - o Acción correctiva: se da cuando los objetivos y metas no fueron alcanzados. Para tal efecto, la empresa debe replantear la estrategia e incluirla nuevamente en el plan estratégico para el siguiente periodo de tiempo de revisión.

- o Acciones de mejora: se da cuando la empresa ha logrado cumplir con las metas y objetivos. Para tal efecto, la empresa debe fortalecer las estrategias planteadas en el plan estratégico.
115. Con el propósito de apuntar al crecimiento de la empresa, se debe contemplar las siguientes medidas en el plan estratégico:
- o Aumentar las cifras de metas y objetivos con el propósito de imponer retos que lleven al mejoramiento y crecimiento de la empresa.
 - o Potencializar las estrategias para sobrepasar las metas y objetivos propuestos.

3.4. A manera de colofón

En este documento se logró establecer un modelo administrativo que permite a las micro y pequeñas empresas organizarse administrativamente. Este modelo propio de base científica, pero sencillo y de fácil comprensión para los empresarios, parte de los modelos propuestos por Henry Fayol, Michael Porter, W. Edwards Deming y Peter F. Drucker. El modelo permite identificar las actividades mínimas que toda empresa debe tener en su estructura administrativa para organizar los procesos que garanticen un trabajo organizado y sistemático en pro de su crecimiento sostenible.

De acuerdo con el modelo, las actividades se implementan con base en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) de W. Edwards Deming. En la etapa de *hacer*, las actividades estratégicas de planeación abarcan la descripción de la empresa, la identificación de requisitos legales de constitución y funcionamiento, la planeación y organización de todas las actividades y recursos de la empresa; las actividades de apoyo abarcan la organización del recurso humano, las funciones y responsabilidades del mismo, el servicio al cliente, la infraestructura, el medio ambiente, la contabilidad y las finanzas.

En la etapa del *hacer* se contemplaron las actividades estratégicas de operación, que abarcan la gestión de compras, la producción y/o la servucción, y la gestión comercial. En la etapa del *verificar* se contemplaron las actividades de apoyo de evaluación y seguimiento, y en la etapa del *actuar* se contemplaron las actividades estratégicas de planeación de toma de decisiones.

Los autores esperan que el modelo administrativo para mipymes propuesto aquí sirva de guía a los empresarios para buscar el crecimiento sostenible de sus empresas, sin importar su sector, a partir de la mejora de la calidad de sus productos o servicios, la satisfacción de los clientes y los rendimientos financieros esperados.

3.5. Referencias bibliográficas

- Arnoletto, E. (2006). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/index.htm>
- Bonta, P. y Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Norma.
- Cala, O., Díaz, Y. y Recasens, A. (2009). *Uso de la matriz DAFO en la solución de los problemas gerenciales de las unidades móviles de un banco de sangre*. El Cid Editor.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Preguntas frecuentes*. <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Fortalecimiento-Empresarial/Formalizacion-Empresarial>.
- Castaño, J. y Jurado, S. (2016). *Comercio electrónico*. Iditex.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración: una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Presidencia de la República de Colombia. (1971, 16 de junio). Decreto 410. *Por el cual se expide el Código de Comercio Colombiano*. Diario Oficial 33.339. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Librería El Ateneo Editorial.
- Fernández Alarcón, V. (2006). *Desarrollo de sistemas de información: una metodología basada en el modelado*. Universidad Politécnica de Cataluña.
- Ferraro, G. L. (2004). La servucción: una herramienta para la gestión. [memorias]. *XXVII Congreso Argentino De Profesores Universitarios de Costos*, Buenos Aires, Argentina. <https://vdocuments.mx/servuccion-una-herramienta-para-la-gestion.html>
- Gallego Porras, A. A. (s.f.). *Diseño de una estructura organizacional del proceso de gestión económica financiero para la Universidad de Granma*. Eumed. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1308/direccion.html>.
- Gorbaneff, Y. (2007). *Problemas, experimentos, juegos de roles para el pensamiento administrativo*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Guajardo Garza, E. (2003). *Administración de la calidad total: conceptos y enseñanzas de los grandes maestros de la calidad*. Pax México.
- ICONTEC. (2008). *Norma técnica colombiana NTC 6001: modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (PYMES)*. ICONTEC.

- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*. Prentice Hall.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (s.f.). *Formalización empresarial*. <http://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-transversal/formalizacion-empresarial>
- Miranda Gonzales, F., Chamorro Mera, A. y Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones.
- Pérez Villa, P. y Múnera Vásquez, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mejormarketing.com. (10 de febrero de 2011). *Definición de servicio*. <http://mejormarketing.blogspot.com/2011/02/definicion-de-servicio.html>
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria SA de CV. <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. Limusa.
- Sarabia Díaz, V. L., Torres Ramírez, L. A. y López Posada, L. M. (2016). *Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué*. Revista EAN.
- Selman Yarull, H. N. (2017). *Marketing digital*. Ibukku.
- Taylor, F. (1944). *Principios de la administración científica*. Editorial argentina de finanzas y administración.

3.6. Glosario

Calidad: atención a las exigencias del cliente. También se refiere a la adecuación de un producto o servicio a la finalidad o uso, y la conformidad con las exigencias del mercado. El concepto de calidad se encuentra íntimamente conectado al cliente, sea este interno o externo (Chiavenato, 2007).

Requisitos legales: condiciones necesarias, y ordenadas por la autoridad competente, para regular aspectos de carácter normativo y de obligatorio cumplimiento (Icontec, 2008).

Requisitos reglamentarios: condiciones o preceptos ordenados por la autoridad competente para la ejecución de una ley o el cumplimiento de los requisitos de un mercado específico o un sector determinado.

Planeación: la primera de las funciones administrativas. Determina con anticipación los objetivos que deben alcanzarse y las actividades necesarias para alcanzarlos (Chiavenato, 2007).

Planeación estratégica: planeación general proyectada a largo plazo. Incluye a la organización en su conjunto (Chiavenato, 2007).

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados (Finch, 2014).

Procedimientos: modos de ejecutar o realizar los programas. Planes que determinan la secuencia cronológica de tareas requeridas para realizar los trabajos. Son planes relacionados con métodos de trabajo (Chiavenato, 2007).

Procesos de dirección: la dirección es un proceso porque todas sus fases o actividades se encuentran relacionadas entre sí, permitiendo alcanzar los objetivos deseados. Mescon (citado por Gallego, s.f.) define la dirección como “el proceso de planear, organizar, liderar, controlar y analizar los esfuerzos de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos para lograr objetivos organizacionales establecidos”. El proceso de dirección hace referencia a la toma de decisiones a nivel gerencial, donde se define el objeto social y misión de la organización, se establece la estructura organizacional y se proyectan los cargos y el número de personas a trabajar, y se definen las estrategias para operar. De este proceso depende también la estructuración formal de la empresa y la garantía de cumplimiento con los requisitos mínimos de ley y reglamentarios aplicables al producto, así como la garantía de los recursos necesarios para cumplir los objetivos y metas.

Procesos operativos: actividades que se requieren para cumplir con el objeto social de una empresa, su buen funcionamiento y transcurso ordinario. En los procesos

operativos se elabora el producto o se presta el servicio, y se realiza la gestión comercial que llevará a la venta.

Procesos de apoyo: Procesos que soportan los procesos operativos y que proveen los recursos necesarios de personal, infraestructura, información contable y financiera que permiten a la empresa cumplir con el objeto social y curso ordinario del negocio, de acuerdo con lo definido en los procesos de dirección.

Procesos de evaluación y seguimiento: procesos relacionados con la revisión de las operaciones de la empresa. En ellos se recoge y analiza la información generada por la empresa para determinar el grado de cumplimiento de metas y objetivos planteados en el plan de acción. Permiten también analizar el progreso de las operaciones de la empresa al determinar si una meta y objetivo van a ser alcanzados en el periodo de tiempo estipulado y, dado el caso, tomar decisiones para corregir, redireccionar, replantear o mejorar los planes y las estrategias.

Producto: Conjunto de atributos que el consumidor considera que un determinado bien tiene para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización (Bonta y Faber, 1994).

Servucción: concepto relacionado con la prestación de servicios. De acuerdo con Ferraro (2004), “la prestación de servicios debe ser concebida como una ‘servucción’ y ser vista como una fábrica con todas las consecuencias que van ligadas a ella”. Por su parte, Arnoletto (2006) dice que servucción “es un neologismo propuesto por P. Eiglier y E. Langeard para designar el proceso de ‘fabricación’ de un servicio, de forma equivalente a producción, que es como llamamos al proceso de elaboración de un ‘producto’”.

Servicios: acción que una empresa o persona emprende para satisfacer las necesidades de otra sin que esta reciba un bien material a cambio. Lovelock (2009), citado por Marketing.com (2011), define el servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. En este sentido, también involucra “tres elementos (...): acciones, procesos y ejecuciones” (PESANED, 2011).

Satisfacción del cliente: el nivel de satisfacción del cliente posterior a la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comprar la experiencia del producto y/o servicio con respecto a las expectativas de beneficios previos. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho y encantado (Kotler y Keller, 2006).

Objetivos: enunciado por escrito de los resultados a alcanzar en un determinado periodo. El objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. Está compuesto de números que orientan el desempeño de los gerentes hacia un resultado que pueda medirse y que sea difícil de alcanzar, importante y compatible con los resultados restantes (Chiavenato, 2007).

Metas: objetivos a alcanzar en el corto plazo. Muchas veces pueden confundirse con los objetivos inmediatos o con los objetivos operacionales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual y recaudo diario, entre otros (Chiavenato, 2007).

Misión: finalidad o motivo por el cual la organización se creó y para lo que debe servir. La misión significa la razón de existencia de una organización (Chiavenato, 2007).

Visión: imagen que la organización tiene sobre sí misma y de su futuro. Es el acto de verse a sí misma en el espacio y en el tiempo. Generalmente, la visión está más enfocada en aquello que la organización pretende ser desde lo que realmente es. Dentro de esa perspectiva, la visión significa el proyecto de lo que a la organización le gustaría ser dentro de un determinado periodo y el camino futuro que pretende adoptar para llegar a ese punto (Chiavenato, 2007).

Estrategias: movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo (Chiavenato, 2007).

Políticas: medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos (David, 2003).

Indicadores: sistema de medición que funciona como un panel de control para que la organización o cada departamento pueda evaluar su desempeño (Chiavenato, 2007).

Mercado: grupo de compradores y vendedores en contacto suficientemente estrecho para que los intercambios entre ellos afecten las condiciones de compra y venta de los demás. El mercado puede ser local o físico, teórico o no, y debe permitir el encuentro regular entre compradores y vendedores en una economía determinada (Chiavenato, 2007). Además, gracias a la globalización de las comunicaciones y de la información, es común la participación en mercados virtuales.

FODA: herramienta administrativa que permite a las empresas evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de un producto o servicio para ser más competitivas (Cala, 2009).

Recursos de capital físico: hace referencia a la infraestructura física de la empresa, maquinaria y equipos.

Recursos de capital financiero: hace referencia a los ingresos, flujo de caja de la empresa, liquidez, capacidad de endeudamiento y crédito.

Recursos humanos: hace referencia a las personas que laboran en la empresa y su nivel de escolaridad, capacitación, habilidades y experiencia, además del ambiente laboral entre ellos.

Recursos tecnológicos: hace referencia a las tecnologías de información y comunicación (TIC) disponibles en la empresa (equipos, computadores y *software*).

Recursos organizacionales: hace referencia a la capacidad organizacional y administrativa de la empresa. Incluye la planeación, estructuración y actividades de la empresa, capacidad para ejercer control y seguimiento a las actividades, y la generación y puesta en marcha de planes y estrategias y comunicación entre los empleados y los socios.



EPÍLOGO



*Contemplando el futuro
se transforma el presente*

Gastón Berger

El papel protagónico del sector microempresarial como motor de desarrollo en la dinámica económica local no tiene discusión, pues incide sustancialmente en la productividad, fomento de trabajo estable, generación de ingresos y bienestar social de la región en la que desarrolla sus actividades. Dado su peso en el desarrollo económico de la región y del país, las microempresas requieren atención especial de los organismos gubernamentales, quienes a través de políticas públicas promocionan programas y proyectos para fortalecer el sector, para apoyar e incentivar iniciativas de emprendimiento.

Sin embargo, el protagonismo de las mipymes se ve diezmado cuando los contextos sociales en los que se desempeñan condicionan sus iniciativas y desestimulan su desarrollo; más aún, cuando se enfrentan a un sistema económico caracterizado por la competencia agresiva y la globalización de las comunicaciones y la información. En este contexto, la supervivencia de las mipymes no depende solo de su productividad sino de la cualificación y experticia en el manejo de los procesos administrativos y de los de producción y comercialización.

Tal es el caso de las microempresas de Ocaña que fueron objeto de esta investigación. Estas organizaciones presentan grandes deficiencias administrativas y operacionales que las llevan, en últimas, a funcionar con bajo nivel organizacional, a carecer de relaciones laborales sin garantías formales (lo que convierte al empleo en estas empresas en empleo casual), a usar procesos de producción poco tecnificados y a presentar limitaciones en el diseño de estrategias para mejorar y explorar nuevos mercados. Ante este panorama poco alentador, y dada su importancia para el desarrollo local, la ciudad de Ocaña no cuenta con programas o instituciones públicas locales que trabajen por el fortalecimiento, estímulo y acompañamiento a los microempresarios que les permita a sus empresas construir fortalezas en productividad, competitividad y sostenibilidad.

El presente libro, *Propuesta estratégica para el desarrollo empresarial: un modelo de gestión administrativa para las mipymes (Ocaña Ciudad de Negocios)*, se elaboró con base en este propósito. Se buscó brindarle a microempresarios, emprendedores y estudiantes de carreras afines a la administración de negocios insumos y herramientas para definir procesos administrativos y operacionales eficientes, visualizar futuros deseados y diseñar estrategias posibles para empresas ya establecidas o en proceso de formación.

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo

ACERCA DE LOS AUTORES

Jorge de Jesús Cañizares Arévalo

Magíster en Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Especialista en Práctica Docente Universitaria de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y profesional en Economía de la Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga. Docente tiempo completo de la Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Norte de Santander, Colombia) y miembro del grupo de investigación Rotã. Correo electrónico: jjcanizaresa@ufpso.edu.co.

Maribel Cárdenas García

Doctor en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental del Táchira (Rubio, Venezuela), Magíster en Gerencia de Empresas (mención en Finanzas) de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (San Cristóbal, Venezuela), Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud de la Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano y profesional en Contaduría Pública de la Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta, Norte de Santander, Colombia). Docente tiempo completo de la Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Norte de Santander, Colombia). Miembro del grupo de investigación Rotã. Correo electrónico: mcardenasg@ufpso.edu.co

Blanca Mery Velasco Burgos

Magíster en Gerencia de Empresas (mención en Finanzas) de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (San Cristóbal, Venezuela), Especialista en Educación, Emprendimiento y Economía Solidaria de la Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta, Norte de Santander, Colombia) y profesional en Contaduría Pública de la Universidad Francisco de Paula Santander (Cúcuta, Norte de Santander, Colombia). Secretaria General y docente tiempo completo de la Universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña, Norte de Santander, Colombia). Miembro del grupo de investigación Rotã. Correo electrónico: bmvelasco@ufpso.edu.co

Este libro fue compuesto en caracteres Minion
a 11 puntos, impreso sobre papel Bond de 75
gramos y encuadernado con el método hot melt,
en diciembre del 2020, en Bogotá, Colombia.

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Un modelo de gestión administrativa
para mipymes
Ocaña ciudad de negocios

El presente libro parte de un diagnóstico situacional del sector microempresarial de Ocaña y utiliza un enfoque gerencial fundamentado en un análisis extenso de teorías sobre desarrollo empresarial para plantear un modelo de gestión administrativo dirigido a micro y pequeñas empresas, buscando que las mismas sean mucho más eficaces, eficientes y competitivas en un mercado cada vez más exigente.

La obra consta de tres capítulos. En el primero se plantean aspectos generales de la investigación, haciendo un recorrido por referentes teóricos fundamentados en Taylor y Fayol; en el segundo se describen aspectos relevantes con enfoque gerencial y direccionamiento estratégico de cooperación empresarial, y en el tercero se presenta un modelo de gestión administrativa para micro y pequeñas empresas.

Este libro tiene como público objetivo a microempresarios y emprendedores, quienes encontrarán herramientas fundamentales en temas administrativos y planeación estratégica. Asimismo, está dirigido a estudiantes de programas de ciencias administrativas y económicas como material de consulta para asignaturas que susciten dinámica empresarial y su importancia en el desarrollo económico.

Incluye

- ▶ El libro se basa en un diagnóstico situacional del sector microempresarial de Ocaña.
- ▶ Enfoque gerencial estratégico que orienta y acompaña la implementación de procesos administrativos.
- ▶ Diferentes teorías relacionadas con el desarrollo empresarial.
- ▶ Modelo de gestión administrativo para micro y pequeñas empresas.

Jorge de Jesús Cañazares Arévalo

Magíster en Ciencia Política de la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB), Especialista en Práctica Docente Universitaria de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, profesional en Economía de la Universidad Santo Tomás de Aquino, Bucaramanga. Docente de tiempo completo de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Director del Grupo de Investigación Rotá e Investigador Junior en Minciencias.

Maribel Cárdenas García

Doctora en Educación de la Universidad Pedagógica Experimental del Táchira (Rubio - Venezuela), Magíster en Gerencia de Empresas mención Finanzas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (San Cristóbal - Venezuela), Especialista en Gerencia y Auditoría de la Calidad en Salud de la Fundación Universitaria de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, profesional en Contaduría Pública de la Universidad Francisco de Paula Santander. Miembro del Grupo de Investigación Rotá e Investigadora Asociada en Minciencias.

Blanca Mery Velasco Burgos

Magíster en Gerencia de Empresas mención Finanzas de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (San Cristóbal-Venezuela); Especialista en Educación, Emprendimiento y Economía Solidaria y profesional en Contaduría Pública de la Universidad Francisco de Paula Santander. Miembro del Grupo de Investigación Rotá e Investigadora Junior en Minciencias.



Universidad Francisco
de Paula Santander
Ocaña - Colombia
Vigilada Mineducación

Rotá
GRUPO DE INVESTIGACIÓN



e-ISBN 978-958-503-039-8