

Fortalecimiento Integral del Centro de Desarrollo Empresarial de Bucaramanga

Diego Ernesto Joya Moreno, José Julio Rojas

Trabajo de grado para optar el título de Especialista en Finanzas Públicas

Directora del Proyecto

Ec. Maryi Yurany Olarte Dueñas

Magíster en Administración

Universidad Santo Tomas

División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Especialización en Finanzas Públicas

Bucaramanga

2021

Contenido

	Pág.
Introducción	8
1. Fortalecimiento Integral del Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU	12
1.1 Definición del Problema	12
1.2 Formulación del Problema.....	15
1.3 Justificación	15
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
2. Marco Referencial.....	17
2.1 Marco Contextual.....	17
2.1.1 Reseña Histórica de los Centros de Desarrollo Empresarial.	17
2.1.2 Centro de Desarrollo Empresarial de Bucaramanga.....	19
2.1.2.1 Localización del CDE Progreso del IMEBU	21
2.1.2.2 Servicios del IMEBU	22
2.1.2.2.1 Centro de Desarrollo Empresarial y de Empleabilidad Progreso.....	22
2.2 Marco Teórico.....	24
2.2.1 Desarrollo Empresarial.	24
2.2.2 Competitividad.....	26
2.2.2.1 Las 5 Fuerzas de la Competitividad.....	28
2.2.2.2 La Gestión del Conocimiento	30
2.3 Marco Legal	32

3. Diseño Metodológico.....	34
3.1 Alcance de la Investigación	34
3.2 Tipo de Investigación.....	34
3.3 Fases de la Investigación	35
3.4 Población y Muestra	36
3.4.1 Descripción de la Muestra.	36
3.5 Características del Negocio.....	37
3.6 Fuentes de Recolección de Información	38
3.6.1 Fuentes Secundarias.....	38
3.6.2 Fuentes Primarias.....	39
3.7 Herramientas de Recolección de Información.....	39
3.7.1 Entrevista Semiestructurada.....	39
3.7.1.1 Encuesta Tipo Ómnibus.....	40
3.8 Procesamiento de Datos.....	42
4. Estado Actual del CDE Mediante Análisis FODA	42
4.1 Estado Actual del Funcionamiento del CDE Mediante Análisis FODA	42
4.1.1 Análisis del Funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU	43
4.1.2 Análisis Interno.....	43
4.1.2.1 Debilidades y Fortalezas	44
4.1.3 Análisis Externo.....	46
4.2. Estrategias del Análisis DOFA	47
4.2.1 Oportunidades – Fortalezas.....	47
4.2.2 Fortalezas – Amenazas	47

4.2.3 Debilidades – Oportunidades	47
4.2.4 Debilidades - Amenazas	48
5. Identificación de los Servicios de Apoyo que Requieren las Microempresas de la Ciudad de Bucaramanga.....	49
5.1 Demanda de Servicios.....	49
5.2 Una Aproximación FODA de las Microempresas	55
6. Estrategias para el Fortalecimiento Integral del C.D.E.....	57
6.1 Estrategia 1. Enfoque Hacia el Mercado.....	58
6.2 Estrategia 2. Ampliación de la Cobertura	60
6.3 Estrategia 3. Desarrollo de una Plataforma Informática	62
6.4 Estrategia 4. Modernización de Instalaciones y Herramientas Informáticas	62
6.5 Estrategia 5. Estabilidad Laboral	63
7. Conclusiones	64
8. Recomendaciones	66
Referencias.....	67

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Conformación del equipo de trabajo del CDE Progres a del IMEBU</i>	22
Tabla 2. <i>Matriz FODA</i>	31
Tabla 3. <i>Tipo de empresas de acuerdo a la ley 905 de 2004</i>	33
Tabla 4. <i>Descripción de la muestra</i>	36
Tabla 5. <i>Debilidades y fortalezas</i>	44
Tabla 6. <i>Resultados del análisis FODA de las microempresas</i>	56

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Estructurara centros de desarrollo empresarial Colombia.</i>	13
Figura 2. <i>Las 5 fuerzas de la competitividad según Porter</i>	28
Figura 3. <i>Esquema general de la metodología planteada.</i>	35
Figura 4. <i>Experiencia en el negocio.</i>	38
Figura 5. <i>Temas de capacitación demandados por los microempresarios.</i>	50
Figura 6. <i>Áreas de mercados abarcados por las microempresas Nacional.</i>	51
Figura 7. <i>Frecuencia de venta de las microempresas</i>	52
Figura 8. <i>Tipos de publicidad empleada por los microempresarios.</i>	52
Figura 9. <i>Canales de distribución empleados.</i>	54
Figura 10. <i>Empleo de herramientas para llevar la contabilidad de las microempresas.</i>	55
Figura 11. <i>Esquematización de las estrategias</i>	58

Lista de Apéndices**Pág.**

Apéndice A. *Entrevista a funcionaria IMEBU*

Apéndice B. *Encuesta Diagnostico Empresarial empleada para la recolección de la información*

Apéndice C. *Presupuestos IMEBU años 2017 y 2018*

Resumen

Motivados por la tenacidad de los Santandereanos para emprender nuevos retos mediante la creación de empresas que en su mayoría carecen de una formación empresarial que les permita ser más competitivas ante la dinámica del desarrollo económico internacional, las dificultades que deben afrontar día a día, al igual que los modelos para el desarrollo económico que se apoyan en el desarrollo empresarial como vía para generar empleo, crecimiento y bienestar, surgió la idea del presente proyecto.

Dicho proyecto, plantea estrategias que ayudan al mejoramiento integral de los servicios brindados por el Centro de Desarrollo Empresarial (IMEBU) mediante análisis del su funcionamiento actual, el estudio de las necesidades y expectativas de las MIPYMES que recurren al CDE, mediante entrevistas y encuestas dirigidas al equipo de trabajo del CDE y a una muestra de microempresarios de Bucaramanga; esto nos permitió conocer de cerca su situación y sus necesidades para posteriormente, realizar un análisis a nivel interno y externo para plantar estrategias de mejora efectivas a implementar.

Palabras Clave: Desarrollo empresarial, MIPYMES, IMEBU, formación empresarial, dinámica.

Abstract

Motivated by the tenacity of Santandereans to undertake new challenges through the creation of companies that mostly lack a business training that allows them to be more competitive in the face of the dynamics of international economic development, the difficulties that they must face day by day, just Like the models for economic development that rely on business development as a way to generate employment, growth and wellness, the idea of this project arose.

Said project, proposes strategies that help the comprehensive improvement of the services provided by the Business Development Center (IMEBU) through the analysis of its current operation, the study of needs and expectations of the MIPYMES that resort to the CDE, through interviews and surveys aimed to the CDE work team and to a sample of microentrepreneurs from Bucaramanga; This allowed us to get to know their situation and their needs for later, carry out an internal and external analysis to plant effective improvement strategies to be implemented.

Keywords: Business development, MIPYMES, IMEBU, business training, dynamics.

Introducción

El desarrollo empresarial, es una estrategia adoptada por los países con economías abiertas, orientado al fortalecimiento de las áreas funcionales de las organizaciones y a la promoción y creación de empresas, en búsqueda de la dinamización de factores como el empleo, la inversión, la diversificación de la oferta interna y externa y el crecimiento económico. En América Latina, en donde la mayor parte de las empresas son microempresas, el desarrollo empresarial está dirigido fundamentalmente a este tipo de organizaciones (Dini, Stumpo, & Eueopea, 2018).

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el ánimo de apoyar al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas –MIPYMES, a finales de la década de los 90, impulsó la creación de los denominados Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), constituyéndose CDE en diversos países de Latinoamérica, y en Colombia, se creó un centro en cada una de las siguientes ciudades: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga (Jadoul, Kagohashi, Llisterri, & Nakaruma, 2000). Desde entonces, ha existido una gran proliferación de los CDE tanto del orden privado como público, al punto que es difícil cuantificar los existentes.

Un aspecto a resaltar, es que, si bien es cierto que el apoyo financiero es indispensable para apoyar el desarrollo de las microempresas a través de los microcréditos, los CDE ofrecen servicios de apoyo al empresario, pero de tipo no financiero, lo cual implica que las políticas vayan enfocadas a un apoyo integral a las MIPYMES.

Por tanto, el presente trabajo se enfoca en proponer estrategias para el fortalecimiento del CDE del Instituto de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU), que permita la consolidación de los servicios ofrecidos al sector microempresarial de la ciudad.

El trabajo se ha estructurado en seis partes. En la primera se expone la información general del proyecto abarcando la definición del problema, justificación y objetivos, el segundo apartado abarca el marco referencial y teórico, el tercero describe el diseño metodológico, posteriormente en el cuarto apartado, se exponen las evidencias del desarrollo metodológico propuesto, el quinto presenta el análisis y discusión de los resultados presentados y en un sexto ítem se desarrolla el planteamiento de las estrategias. Finalmente se exponen las conclusiones obtenidas, y se describen unas recomendaciones que podrían ser de interés de cara al desarrollo futuro de este tipo de trabajos.

1. Fortalecimiento Integral del Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU

1.1 Definición del Problema

En diversos países de Latinoamérica, “los modelos para el desarrollo económico se apoyan en el desarrollo empresarial como vía para generar empleo, crecimiento y bienestar” (Gómez, 2008, pág. 25). En América Latina, el cuadro general, confirmado por investigaciones desarrolladas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 2018) a lo largo de los últimos 15 años, puede resumirse en que las mipymes representan aproximadamente el 90% de los establecimientos; son responsables de alrededor del 61% del empleo formal y del 25% del valor añadido; y su aporte a las exportaciones se coloca entre el 2% y el 10% aproximadamente.

Lo que permite a los diferentes países dar la importancia y reconocer el rol central de este actor económico y de esta manera apoyar integralmente a las mipymes incorporando políticas que incentiven a fortalecerlas integralmente, normatividad que las favorezca, estrategias de comercialización a largo plazo sin interrupción política que las posicionen como fuente de crecimiento económico.

Los centros de desarrollo empresarial son considerados por el Ministerio de comercio como un instrumento de política industrial que busca desarrollar las capacidades al interior de las MIPYMES, e impulsar la creación de nuevas unidades productivas, ofreciendo asesoría a largo plazo, acompañamiento, capacitación y líneas de crédito. Se basan en la adaptación para Colombia del Modelo Small Business Development Center –SBDC de los Estados Unidos. (Ver Figura 1).

Figura 1. Estructurara centros de desarrollo empresarial Colombia.

Nota: Mincomercio. (2019)

Por otro lado, al cierre del año 2017 se matricularon en la cámara de comercio de Bucaramanga 14756 nuevas empresas para un crecimiento del 6,1% con énfasis en las microempresas que representaron el 99,7 % del total, que se refleja en una actividad comercial 57%, seguido por los servicios 22% y la industria con el 11% (Cámara de Comercio de Bucaramanga –Observatorio de Competitividad, 2010)

Es así como las microempresas representan casi la totalidad del sector productivo, y en su mayoría, carecen de una formación empresarial que les permita ser más competitivas ante la dinámica del desarrollo económico internacional. En Bucaramanga las actividades en las cuales se circunscriben la mayor cantidad de microempresas son el comercio, seguido por industrias manufactureras (sector calzado, confecciones, joyería). Pese a la crisis económica en el año 2019 se refleja un crecimiento del 8,2% frente al año 2018, lo que demuestra el grado de confianza que posee la región para atraer inversiones (Cámara de Comercio, 2019).

Por su parte, “la disponibilidad de acceso a servicios financieros y a servicios de desarrollo

empresarial eficaces y de calidad, es fundamental para que estas empresas puedan adquirir tecnología, conocimientos y nuevas capacidades que les permitan participar en un entorno mundial competitivo” (García, Levitsky, & Hojmark, 2001, pág. 1) y disminuir la tasa de fracaso. En este sentido, el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga (IMEBU), creado mediante el acuerdo 030 del 19 de diciembre del 2002, pero impulsado desde la administración del Alcalde de turno Fernando Vargas en el año 2008, surge y se fortalece como una alternativa a esta necesidad, ofreciendo programas de capacitación, consultoría y asesoría, con la finalidad de incrementar en forma integral la productividad y el desarrollo de las microempresas de la ciudad.

Aunque el CDE viene operando de forma ininterrumpida, desde el punto de vista de la administración local, según entrevista con la Dra. Deisy Hernández, directora de programas y proyectos de desarrollo económico del IMEBU,

“El programa actualmente necesita estrategias de fortalecimiento para dar atención más amplia de acuerdo a las expectativas para el cual fue creado”, también señala que el cubrimiento (2020) apenas alcanzó la atención de 336 microempresarios en planes de mejoramiento (Apéndice A). Sin embargo, este al ser un programa financiado con recursos públicos y dado su objeto, como en sus homólogos, se hace difícil cuantificar de forma objetiva el bienestar social que genera. Por otro lado, dice la funcionaria:” el programa ha venido tomando cada vez más fuerza entre los microempresarios, situación que se ve reflejada por el incremento del número de personas que se comunican cada vez más a las líneas de atención CDE o en sus puntos de atención Progres, en busca de algún tipo de ayuda para poder promover o fortalecer sus microempresas.

En este sentido, se hace necesario desarrollar estrategias que permitan fortalecer operativamente el CDE teniendo en cuenta un *trade-off* entre las expectativas de los gobiernos locales y la de los microempresarios, para finalmente generar desarrollo y bienestar. (Apéndice A)

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias se podrían implementar para fortalecer el CDE en la prestación del servicio de calidad y apoyo en el crecimiento de las microempresas de Bucaramanga?

1.3 Justificación

La gran mayoría del aparato productivo activo de Santander, corresponden a microempresas. Debido a su tamaño y capacidad económica, en comparación con las grandes organizaciones, las microempresas presentan una desventaja a la hora de acceder a servicios de apoyo financiero y no financiero para su crecimiento. En el caso de Bucaramanga, el CDE del IMEBU, es la única organización de carácter público que apoya a las microempresas de la ciudad, brindando servicios microfinancieros y no financieros. Dentro de estos últimos, se ofrecen asesorías gratuitas profesionales y personalizadas, en diversos campos del conocimiento, sobre todo, en los relacionados con la economía, la administración y la contabilidad.

Por tanto, al ser la única entidad de carácter gubernamental existente en la ciudad, se hace necesario apoyar con la consolidación del CDE, mediante la estructuración y puesta en marcha de nuevas estrategias que permitan su consolidación y cubrimiento, con una clara orientación hacia el mercado y un manejo eficiente de los recursos. En la medida en que el CDE del IMEBU preste sus servicios de apoyo a las microempresas de una manera eficiente y eficaz, es probable

que se aumente la competitividad de las empresas y, por ende, se disminuyan las tasas de fracaso a largo tiempo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General.

Proponer estrategias para el fortalecimiento integral del Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU que permita la consolidación de los servicios ofrecidos al sector microempresarial de la ciudad de Bucaramanga.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Analizar el estado actual del funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial Progres del IMEBU, mediante el empleo de la matriz FODA.
- Identificar los servicios de apoyo que requieren las microempresas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga.
- Formular estrategias para la mejora del funcionamiento integral del Centro de Desarrollo Empresarial Progres del IMEBU.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Contextual

2.1.1 Reseña Histórica de los Centros de Desarrollo Empresarial.

Los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE), se originaron en Europa a mediados de los 70 con el propósito de brindar apoyo técnico a las MiPymes en procesos permanentes de aprendizaje, innovación y transformación de los sistemas económicos locales. Posteriormente, se desarrolló el proyecto Euromipyme un programa de cooperación entre Estados Unidos, la CEPAL y la Unión Europea, con el propósito de apoyar el diseño de mejores políticas de fomento de las MIPYMES en América Latina.

Esta iniciativa toma fuerza en cuatro países de América Latina: México, el Salvador y Chile en la década de los 90 financiados por la empresa privada, la academia y el estado; en Colombia según el Plan Nacional de Desarrollo y la ley 590 de 2000 “para la promoción de las micro, medianas y pequeñas empresas” y la ley 905 de 2004, junto con la Ley 1014 de 2006 “de fomento a la cultura del emprendimiento” y junto con el SENA dieron inicio para formalización de un memorando de entendimiento de apoyo a las mi pymes en la cumbre de las Américas en el año 2012 en Cartagena, firmando por el estado colombiano representado por la cancillería y el gobierno americano representado por el departamento de estado de los estados unidos implementando programas de capacitación y apoyo a proyectos empresariales, hoy en día liderados por el estado a través del ministerio de comercio y en el caso de Bucaramanga, la Alcaldía por medio de una entidad descentralizada llamada IMEBU instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga. (Ministerio De Comercio, Industria y Turismo , 2014)

Los CDE constituyen una experiencia del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), encaminada a apoyar la transformación y modernización de las MIPYMES de la región. El Banco ha utilizado recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMÍN) para poder desarrollar dicha labor. Colombia, fue uno de los pioneros en Latinoamérica, creando CDE en Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga. En esta última ciudad, en el año 1997, se inicia el primer CDE a cargo de la Cámara de Comercio de Bucaramanga (García, 1997).

En un principio, la tarea de los CDE era actuar sobre un tejido mi pyme frágil y deshabituado de la competencia exterior. En concreto, debían cumplir el papel de ayudar a las MIPYMES a diagnosticar sus problemas técnicos y de gestión y acompañarlos en la contratación de servicios de asistencia técnica (García, 1997, p. 220). Sin embargo, estos han venido evolucionando, adaptándose a las necesidades empresariales de cada sector en cada área geográfica.

En Colombia, es difícil cuantificar la cantidad de organizaciones privadas o públicas que ofrecen servicios de apoyo no microfinancieros dirigidos a las MIPYMES. Según el plan de desarrollo 2008-2011 en Bucaramanga, en sus líneas estratégicas de competitividad e internacionalización se impulsa al CDE a nivel municipal para continuar con las políticas de fortalecimiento empresarial y a nivel departamental con convenios interadministrativos, sobresalen la Fundación para el Desarrollo de Santander, el Centro de Desarrollo Empresarial de Santander, Cajasan, Comfenalco, el Centro de Desarrollo Productivo de las Confecciones, El Centro de Desarrollo Productivo de la Joyería, el Centro de Desarrollo Productivo de los Alimentos, El Centro de Desarrollo Productivo del Cuero y Calzado, ACOPI, ACICAM, La Cámara de Comercio de Bucaramanga, La Corporación Bucaramanga Emprendedora, El Centro de Productividad y Competitividad del Oriente, las Universidades y el CDE del IMEBU.

2.1.2 Centro de Desarrollo Empresarial de Bucaramanga.

El CDE del Instituto municipal de empleo y fomento empresarial de Bucaramanga fue creado mediante el acuerdo 030 del 19 de diciembre del 2002 y tomo mayor impulso desde el año 2008 donde se desarrollaron alianzas entre alcaldía y universidades para trabajar en pro del desarrollo de las microempresas de Bucaramanga.

La misión del CDE es promover el emprendimiento y fortalecimiento del tejido empresarial, así como mejorar el nivel de empleo e ingresos de la población más vulnerable de la ciudad, en estos centros encontrará asesoría y consultoría empresarial totalmente gratuita y personalizada, para desarrollar y poner en marcha ideas de negocio y/o lograr el crecimiento que se requiere para las unidades productivas o MIPYMES. Existen actualmente varias sedes donde presta sus servicios.

Con este servicio puede acceder cualquier persona a un empleo formal, que desee crear su propio negocio o cualquier microempresario que desee fortalecer su negocio o poner en marcha una nueva idea de negocio. Los principales servicios que ofrece son:

- Emprendimiento y apoyo a las ideas creativas: Progresía impulsa la creación de nuevas iniciativas empresariales, convirtiendo sus ideas en modelos de negocio.
- Crecimiento empresarial: por medio de planes de mejoramiento y asesoría personalizada, Progresía interviene las compañías para incrementar sus indicadores y acelerar su crecimiento.
- Empleabilidad: Progresía orienta los perfiles laborales, desarrollando competencias y preparando aspectos claves como hoja de vida, entrevista, proyecto de vida y capacidades diferenciales.

Bucaramanga ejecuta un presupuesto importante acorde con el crecimiento económico nacional referente a otras regiones, con un posicionamiento y crecimiento del CDE mediante alianzas de sectores público, privado y de la academia para prestar servicios orientados al crecimiento productivo y la estabilización socioeconómica de los beneficiarios.

Es por esto, que el análisis financiero muestra la importancia que toma el sector empresarial en las políticas públicas expresado en el aumento o adición presupuestal que se ejecuta en cada vigencia. Por ende, se refleja la necesidad del estado por apoyar a los empresarios y emprendedores de esta región a través del fortalecimiento en procesos, operaciones, competencia del personal en el servicio y se provee mecanismos para consolidar e identificar nuevas oportunidades de negocio, mejorar la competitividad y lograr una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado local.

Para este proyecto se aplicó la metodología SBDC (Small Business Development Center), caracterizada por plantearse una intervención dirigida a brindar asesoría técnica y administrativa para micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de ayudarlas a crecer, innovar, producir, rendir y generar empleo.

El CDE (del IMEBU) tiene como misión apoyar el crecimiento y estabilización de las empresas mediante la asesoría personalizada, que les permita crear nuevas estrategias de desarrollo y crecimiento, a través de capacitación, asesoría en la elaboración de planes de mercadeo, apoyo en áreas administrativas, financieras, producción y área legal. Esto a través del trabajo articulado con otras entidades, buscando su sostenibilidad en el mercado, el mejoramiento de sus ingresos y la generación de nuevos empleos.

En consecuencia, el IMEBU creó Centros de desarrollo empresarial PROGRESA que pretenden promover el emprendimiento y fortalecimiento del tejido empresarial, así como

mejorar el nivel de empleo e ingresos de la población de la zona Norte de la ciudad, en estos centros se encuentran servicios de asesoría y consultoría empresarial totalmente gratuita y personalizada, para desarrollar y poner en marcha sus ideas de negocio y/o lograr el crecimiento que tanto quiere para su unidad productiva o Empresa.

2.1.2.1 Localización del CDE Progres a del IMEBU. Actualmente el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga se encuentra ubicado en la Calle 48 No. 28-40 piso 2 del barrio Sotomayor, a su vez cuenta con varias sedes en puntos estratégicos de la ciudad, a continuación, las direcciones de oficinas de acceso y atención al público de los centros de desarrollo progres a:

- Centro de Desarrollo Empresarial Progres a Carrera 15 # 2-71 local 8 Barrio Chapinero. Bucaramanga, en el horario de 7:00 am a 4:00 pm jornada Continua.
- Centro de Desarrollo Empresarial Progres a Carrera 12 # 16N-84 Barrio Kennedy. Bucaramanga, en el horario de 7:00 am a 4:00 pm jornada Continua.
- Centro de Desarrollo Empresarial Progres a Carrera 8c # 34 AN Bis 12. Barrio Café Madrid, Bucaramanga, en el horario de 7:00 am a 4:00 pm jornada Continua.

Actualmente, en el CDE laboran un equipo importante de profesionales por orden de prestación de servicios (OPS) y pasantes universitarios como se observa en la Tabla 1 presentada a continuación, en la que se describe el cargo y la función desempeñada.

Tabla 1. *Conformación del equipo de trabajo del CDE Progres a del IMEBU*

Personal Vinculado	Función
Coordinador de Programa	Direcciona todos los procesos del programa
Profesional en Administración de empresas o afines	Apoyo en actividades, capacitadores, acompañamiento
Profesionales en Derecho	Asesores, capacitadores, acompañamiento
Profesionales en Diseño gráfico y publicidad	Asesores, capacitadores, acompañamiento
Profesional en Economía	Asesor capacitador

Nota: Entrevista funcionaria – IMEBU 2020

Como se puede observar en la tabla anterior, se cuenta con profesionales de diversas disciplinas del conocimiento, en su mayoría, son administradores de empresas, abogados, diseñadores gráficos y publicista.

2.1.2.2 Servicios del IMEBU. El Imebu viene trabajando diversas estrategias de fomento microempresarial relacionadas además de la asesoría, y acompañamiento, con la asociatividad o trabajo colectivo y su línea de microcréditos Banca ciudadana. A continuación, se describe brevemente estos programas y los servicios que viene prestando (Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga - IMEBU, 2020)

2.1.2.2.1 Centro de Desarrollo Empresarial y de Empleabilidad Progres a. En estos Centros se promueve el emprendimiento y fortalecimiento del tejido empresarial y de emprendedores y microempresarios a través de asesoría y consultoría empresarial totalmente gratuita y personalizada a corto, mediano y largo plazo; iniciando con un diagnóstico general que lleve a generar un plan de acción dirigida a responder sus necesidades, e incentiven en los negocios la creatividad, competitividad e innovación.

Adicionalmente, se ofrece acceso a programas de formación técnica empresarial en

diversas temáticas; disposición de consultorios jurídico, contable, tributario, comercio electrónico y financiero, para que cuenten con la asesoría en los trámites legales y de formalización.

De igual manera, el CDE ofrece competencias para trabajar permitiendo el acceso a maquinaria para entrenamiento y producción de sus productos en horarios previamente establecidos.

Además, ofrece asesoramiento en alternativas de financiamiento a través de BANCA CIUDADANA el cual es un programa que maneja una línea especial de crédito con tasas de interés muy bajas que estimulen las unidades productivas en el municipio de Bucaramanga.

De igual importancia, la acción del COWORKING LABS es una iniciativa para incubar y acelerar emprendimientos con potencial de crecimiento acelerado, rentable y sostenido en alianza con la Cámara de Comercio, la Alcaldía de Bucaramanga e IMEBU.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Desarrollo Empresarial.

Hablar de desarrollo empresarial implica abordar un concepto complejo ligado a términos económicos y de gestión, elementos que el empresario debe apuntar a conocer y gestionar para lograr el desarrollo de su empresa, en ambientes caracterizados por la alta competencia; de modo que pueda aprovechar al máximo el capital humano con el que cuenta y encontrar ventajas competitivas dentro de su entorno (Pozos, Lucila, & Acosta Márquez, 2016). El desarrollo empresarial está ligado al crecimiento económico de las empresas, lo cual a su vez depende de diversos factores: en primer término, es importante mencionar la productividad que implica el uso y aprovechamiento máximo de los recursos con los que cuenta la empresa para la producción de un producto o servicio. De ahí que la productividad de una empresa también depende del contexto económico y político en el que se encuentra inmersa: costos como el transporte, los impuestos, costo del capital y de la mano de obra influye significativamente en este aspecto.

Pozos et al. (2016) señala tres factores teóricos de estudio de la productividad de una empresa: eficiencia, efectividad y eficacia. “La eficiencia se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades” (p. 4) y va de la mano de la cantidad de recursos utilizados y como se aprovechan estos. La efectividad hace referencia algo que se obtiene con estos recursos. La efectividad señala el grado de cumplimiento del producto o servicio producido con lo que demanda el mercado. Estos tres sencillos criterios son la base del desarrollo empresarial de las empresas, a pesar de su sencillez demandan un gran esfuerzo por parte del empresario del sistema económico para lograr que los directivos de las empresas tengan este conocimiento y lo apliquen a diario en la administración de sus negocios.

Tradicionalmente, la literatura concerniente a la administración estratégica hacía alusión a las desemejanzas en las características estructurales de la industria como causales de las diferencias en los resultados empresariales. Bajo este marco, el valor de una empresa era asociado directamente a su capacidad de hacer y su competitividad atribuida a la destreza para producir a bajo costo, la estandarización de su producción y la división racional del trabajo, es decir, a habilidades relacionadas principalmente con los recursos tangibles o materiales.

No obstante, desarrollos teóricos posteriores, especialmente de las últimas dos décadas, han demostrado que el valor y la eficiencia de una empresa se basan en el saber hacer y su competitividad es fruto de los recursos inmateriales internos, como el conocimiento que fluye por la organización y que ésta apropia para dinamizar su estrategia productiva y organizacional. Así, la evolución del conocimiento funciona como un motor que impulsa las respuestas empresariales a los constantes cambios del contexto socioeconómico (Villafañe, 2005).

En Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas, representan el 96% del tejido empresarial, aportan 40 % al PIB, generan más de 17 millones de empleos y representan 9,8 de exportaciones nacionales, según afirma la Rosmery Quintero Presidenta de ACOPI (La República, agosto 2019) sin embargo, afirma que la mitad de las MIPYMES del país se quiebra después del primer año y solo 20% sobrevive al tercero. Siendo esto una consecuencia de la falta de impulso económico y la falencia en conocimientos de innovación tecnología que lleven a un desarrollo productivo más adecuado. Razón por la cual Pozos et al. (2016), destaca la importancia que los empresarios se mantengan a la vanguardia en temas como liderazgo, gestión del conocimiento, innovación y cultura empresarial, ya que esto les permitirá responder a los desafíos de la economía actual y llevará al incremento en el ciclo de vida de sus empresas.

Igual de importante es el desarrollo del capital humano, por lo que debe considerarse no

como un gasto sino como una inversión que le aporta al crecimiento económico gracias al aumento de la productividad de los trabajadores. El capital humano se concibe como aquellas capacidades que un individuo posee, provenientes de la acumulación de conocimientos generales o específicos. Todas las definiciones sobre capital humano encuentran un punto en común que está relacionado con la formación de los trabajadores, aquella que les permite adquirir capacidades y habilidades para desenvolverse en un trabajo

Por otra parte de acuerdo a Narváez (2008), el desarrollo económico es un proceso evolutivo, resultado de la interacción de un conjunto de factores con las capacidades productivas de un territorio, lo cual impulsa la competitividad, no obstante la globalización ha llevado a que la competencia no se dé únicamente con las empresas del entorno territorial sino con las compañías en todo el mundo que entregan los mismos productos o servicios, es por esto que todas las empresas se ven en la necesidad de invertir más tiempo y capital en el impulso de sus competencias, habilidad e inteligencia económica, innovación tecnología y productividad. Es por esto que es importante entrar a examinar la temática de la competitividad a profundidad, el cual por sí mismo es un tema bastante amplio, pero que para efectos de esta investigación solo abordará en términos empresariales.

2.2.2 Competitividad.

Según el foro económico mundial, una economía competitiva es una economía con eficiente productividad que cumpla con la demanda y, por consiguiente, la productividad conduce al crecimiento para así asegurar altos niveles de ingreso (Arredondo-Trapero & Vázquez-Parra, 2016). Es por lo anterior, que las organizaciones, empresas y compañías de todos los sectores económicos, como actores fundamentales de la economía de los países, necesitan de

una estrategia robusta que permita crear y generar valor mediante un producto o servicio que sea representativo para sus clientes y de esta manera incentivar el desarrollo de las regiones (Porter, 2008).

Inicialmente por autores como Porter que da una visión clara sobre competitividad, es importante crear una estrategia competitiva que cumpla con las expectativas del mercado, la relevancia de la tecnología en el sistema capitalista en el Siglo XXI, el papel de la innovación como principal factor para la excelencia empresarial, la definición del crecimiento económico y las 5 fuerzas que componen el diamante de Michael Porter.

Siendo importante adicionar a lo anterior que las ventajas comparativas entre una compañía y otra se deben a la efectividad operacional y el posicionamiento estratégico sumado al factor tecnología, el cual es un gran aliado para la composición de estrategias que hacen sobresalir a empresas específicas (Porter, 2008). Debido a la implementación eficiente de operaciones junto con la estrategia operacional y posicionamiento de marca, se originan los bajos costos sin sacrificar la calidad que envuelve el producto y, a su vez, permite establecer precios altos entre los competidores de acuerdo con la disposición y adaptación de los compradores, para así, incursionar en la competencia que les permite posicionarse a través de una ventaja significativa frente a las demás empresas. Esta es una competencia rigurosa, en donde se torna difícil sobresalir ya que la mayoría de los competidores deben enfocarse hacia el desarrollo de una estrategia de posicionamiento lo suficientemente efectiva en tanto que se facilite la entrada al mercado por la autenticidad del producto, pues este es el factor diferenciador más relevante para alcanzar una posición privilegiada en la jerarquía comercial. Por consiguiente, juega un papel fundamental la innovación organizacional, la cual tiene un espectro bastante amplio, va desde un conjunto generalizado de cambios hasta el desarrollo de innovaciones técnicas

altamente especializadas (De Gortari Rabiela, 2002). Por su parte, aunque existe una gran cantidad de definiciones, las estrategias que son parte de las innovaciones organizacionales, en el campo de la gestión empresarial, puede ser definida como la implementación de nuevos procesos, nuevos productos y nuevos enfoques de administración para incrementar la eficiencia y la efectividad en la empresa (Seaden, Guolla, Doutriaux, & Nash, 2003).

2.2.2.1 Las 5 Fuerzas de la Competitividad. Estas 5 fuerzas se definen así: poder de negociación de compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nueva entrada, amenaza de sustitutos y la rivalidad de competencia intensa (Porter, 2008).

Figura 2. Las 5 fuerzas de la competitividad según Porter



Nota: Porter, M. (2008). On competition. Harvard business press.

Analizando estas fuerzas que tienen ciertas variables según el entorno, se determina como coincide el autor con la situación que afronta el sector MIPYMES, la primera fuerza Poder de compradores o clientes se entiende aquellos que pueden forzar a que los precios bajen y exigir mayor calidad por medio de su demanda, esto se ve mayormente afectado cuando son sensibles a la variación de precios. Por otro lado, el poder de proveedores se ve medido por los precios altos en sus productos, limitando la calidad o servicios con el objetivo de elevar su rentabilidad esto se puede lograr cuando están altamente concentrados, no existen grandes sustitutos para su producto, existe una diferenciación evidente o se encuentran dentro de las necesidades básicas.

La tercera fuerza las barreras que tiene la industria para nuevas entradas, están determinadas por la economía de escala por parte de los proveedores, mejor rentabilidad de escala para los compradores, cuando los compradores pueden cambiar el proveedor para el producto requerido, el requerimiento de capital, inconvenientes para acceder a ciertas ventajas que ya poseen los competidores, acceso desigual para el acceso a canales de distribución y por último, políticas gubernamentales restrictivas y proteccionistas.

Como cuarta fuerza se encuentran los productos sustitutos aquellos productos que cumplen una función similar, pero con un significado diferente lo cual puede determinar la rentabilidad del producto principal, esto ocurre cuando el precio es atractivo para los consumidores del nicho o cuando el precio por cambiar un producto por otro es bajo. La quinta y última fuerza está determinada por la rivalidad entre los competidores existentes y se rige por los descuentos del producto, la introducción de nuevos productos, campañas de advertencia y mejoras en los servicios. La intensidad de la competencia está dada por variables como el tamaño y el poder de cada empresa, el crecimiento, las barreras de salida y la reacción lenta a los cambios externos (Porter, 2008).

De esta teoría se tiene en cuenta cada una de las amenazas que contempla cada fuerza, dado que la mayor debilidad de las MIPYMES podría darse por su bajo nivel de competitividad entre otras falencias.

2.2.2.2 La Gestión del Conocimiento. El acelerado proceso de globalización y el avance tecnológico de las últimas décadas han incrementado exponencialmente la productividad total de los factores y le han permitido a la empresa moderna alcanzar economías de escala. Este hecho ha consolidado la denominada Sociedad Basada en el Conocimiento, en la que el conocimiento se ha convertido en un recurso estratégico para dinamizar el crecimiento empresarial y, por lo tanto, para potenciar el desarrollo económico. En este contexto se enmarca la Economía Basada en el Conocimiento y el Aprendizaje (Paz-Marín, 2013). Esta se fundamenta en la capacidad de innovar y crear valor rápidamente mediante la gestión y el aprendizaje de los conocimientos tácitos y explícitos de la organización. Desde esta perspectiva, el propósito de la gestión del conocimiento en la empresa es crear una ventaja competitiva sostenible (Peluffo & Catalán Contreras, 2002).

La gestión del conocimiento es una herramienta que permite mantener en el largo plazo la ventaja competitiva sustentable que es el talento humano y el *know how* del desarrollo de productos y servicios, ya que busca documentar, mantener y desarrollar herramientas de gestión con el conocimiento ya desarrollado por los trabajadores en el día de sus trabajos, la no implementación de esta puede llevar a pérdida de conocimiento por la salida del personal y puede retrasar el crecimiento de las pequeñas empresas que tienden a ser mucho más dependientes de sus trabajadores por el reducido número de los mismos Rodríguez (2006). el conocimiento no sólo es concebido como un instrumento para explicar y comprender la realidad, sino que también es un recurso estratégico para la consecución del desarrollo y un motor dinamizador del cambio

empresarial.

La transformación del modelo económico ha permitido que el conocimiento se incorpore como un recurso estratégico en los procesos económicos de las organizaciones. De hecho, cuando una firma pone en acción su conocimiento éste se traduce en recursos intangibles o de naturaleza inmaterial, los cuales se desempeñan como una fuente clave para la productividad, la innovación y la creación de valor.

La matriz FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), es una de las herramientas más empleadas en planificación estratégica, la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización. La contraposición de las oportunidades y amenazas ante las fortalezas y debilidades generan diversos tipos de estrategias (Francés, 2006, pág. 380) (ver tabla 1).

Tabla 2. *Matriz FODA*

Organización	Entorno	
	Oportunidades	Amenazas
Debilidades	Estrategias Adaptativas	Estrategias Defensivas
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Reactivas

Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas de la organización, generan las estrategias ofensivas. Las que se enfrentan teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006).

Se parte de la premisa, de que los CDE al igual que las MIPYMES, se encuentran frente a un dinamismo de competitividad global. De ahí que ambos, tanto las MIPYMES como los CDE, para sobrevivir y crecer, deben adaptarse a los variados y rápidos cambios del entorno,

desarrollando innovaciones organizacionales, por ende se realiza el análisis de variables externas e internas del CDE y análisis interno de las debilidades que actualmente se detectaron y las oportunidades existentes, que permitan formular y poner en marcha nuevas estrategias que conlleven al fortalecimiento integral del CDE y su impacto en el desarrollo de las MIPYMES.

2.3 Marco Legal

Las políticas de definición y establecimiento de un marco legal y de apoyo específico para MIPYMES son relativamente nuevas. En Colombia, a través de la Ley 590 de 2000 y ampliada por la Ley 905 de 2004, se sientan las bases para formular políticas orientadas a las MIPYMES (Gómez, 2008).

A través de la Ley 590 de 2000, se dictan las disposiciones para promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos y el aprovechamiento productivo de los pequeños capitales. Luego, a través de la Ley 905 de 2004, se modifica la Ley 590 de 2000.

La Ley 905 de 2004 para todos los efectos, establece que se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros:

Tabla 3. *Tipo de empresas de acuerdo a la ley 905 de 2004*

Tamaño	Microempresa	Pequeña	Mediana
Cantidad de trabajadores	No superior a 10	11 a 50	51 a 200
Activos totales	Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos 500	De 501 a 5000 SMMLV	De 5.001 a 30.000 SMMLV

Nota: Congreso de la República (2004). Ley 905 de 2004. Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004

Aparte de las ya mencionadas, existen otras leyes y decretos que sirven como sustento legal y de apoyo al desarrollo empresarial. La Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento, entre otros, tiene como objeto: i) promover el espíritu emprendedor en todos los estamentos educativos del país; ii) disponer de un conjunto de principios normativos que sienten las bases para una política de Estado y un marco jurídico e institucional, que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas; iii) crear un marco interinstitucional que permita fomentar y desarrollar la cultura del emprendimiento y la creación de empresas; iv) establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través del fortalecimiento de un sistema público y la creación de una red de instrumentos de fomento productivo; v) propender por el desarrollo productivo de MIPYMES innovadoras, generando para ellas condiciones de competencia en igualdad de oportunidades, expandiendo la base productiva y su capacidad emprendedora, para así liberar las potencialidades creativas de generar trabajo de mejor calidad, de aportar al sostenimiento de las fuentes productivas y a un desarrollo territorial más equilibrado y autónomo; vi) promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes, articuladas con las cadenas y clusters productivos reales relevantes para la región y con un alto nivel de planeación y visión a largo plazo y, vii) fortalecer los procesos

empresariales que contribuyan al desarrollo local, regional y territorial. Por otro lado, el Decreto 3820 de 2008, que reglamenta el artículo 23 de la Ley 905 del 2 de agosto de 2004, propone la participación de las Cámaras de Comercio en los programas de desarrollo empresarial.

De manera más específica, El CDE del IMEBU, se encuentra enmarcado dentro de los postulados del Plan de Gobierno Municipal 2008-2011 “Bucaramanga, La Ciudad Con El Mejor Gobierno” Línea Estratégica No. 3.

3. Diseño Metodológico

3.1 Alcance de la Investigación

Mediante este estudio se pretende estructurar estrategias que apoyen a los emprendedores y microempresarios de la ciudad brindando servicios microfinancieros y no financieros, que determinen puntualmente los temas con mayor necesidad y debilidad que impiden su crecimiento y sostenimiento en el mercado. Teniendo en cuenta los recursos financieros y de talento humano necesarios para el cubrimiento a nivel municipal apalancándose y realizando alianzas con las demás regiones.

3.2 Tipo de Investigación

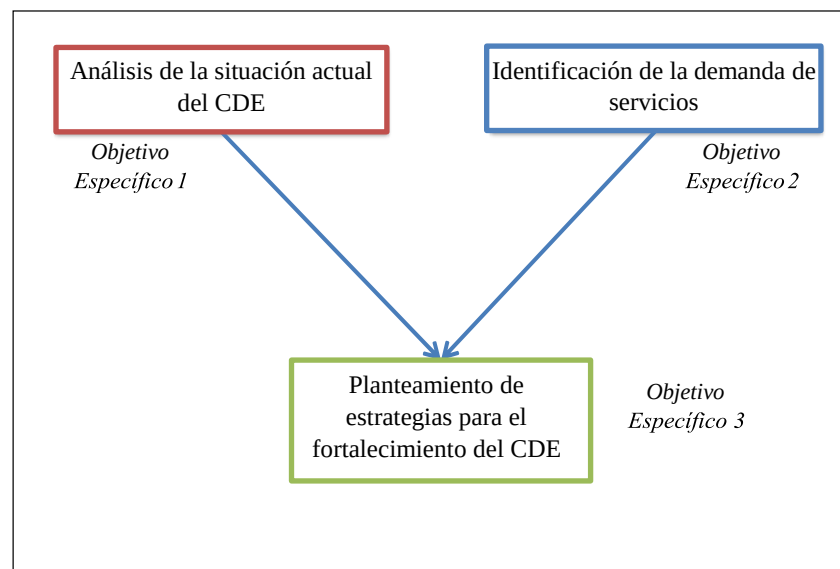
El tipo de investigación utilizado en este proyecto es de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, dado que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para determinar tendencias de comportamiento y demostrar teorías (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2014), o cual se evidencia en la aplicación de las 52 encuestas dirigidas a microempresarios como se muestra más adelante y

utiliza estadística descriptiva para el análisis correspondiente.

3.3 Fases de la Investigación

En la figura presentada a continuación muestra un esquema general de la metodología empleada. En primera instancia, se realizó un análisis de la situación actual del CDE a través de un análisis DOFA Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, paralelamente se llevó a cabo la identificación de los servicios de apoyo más demandados por parte de los microempresarios de la ciudad de Bucaramanga y finalmente, con base en esta información, se procedió al establecimiento de algunas estrategias dirigidas al fortalecimiento integral del CDE.

Figura 3. Esquema general de la metodología planteada.



3.4 Población y Muestra

La información empleada en esta parte del trabajo, proviene de la realización de 52 entrevistas personales basadas en encuestas, dirigidas a microempresarios de diversos sectores ubicados en la ciudad de Bucaramanga que acudieron a las instalaciones del CDE con necesidad e interés de recibir asesoría y acompañamiento. La muestra se seleccionó a conveniencia (Santesmases, 2004, pág. 357), debido a la dificultad que presentaba la recolección de información sobre una muestra de tipo probabilístico.

3.4.1 Descripción de la Muestra.

La muestra se caracteriza por estar conformada en un 42,3% por mujeres mientras que el 57,7% de los encuestados restantes son hombres (ver tabla 4). Asimismo, dentro de las variables sociodemográficas, el 25,5% de los encuestados poseían estudios de primaria, el 56,9% de bachillerato, el 13,7% eran técnicos o tecnólogos y un pequeño porcentaje, correspondiente al 3,9%, tenían un nivel de formación profesional.

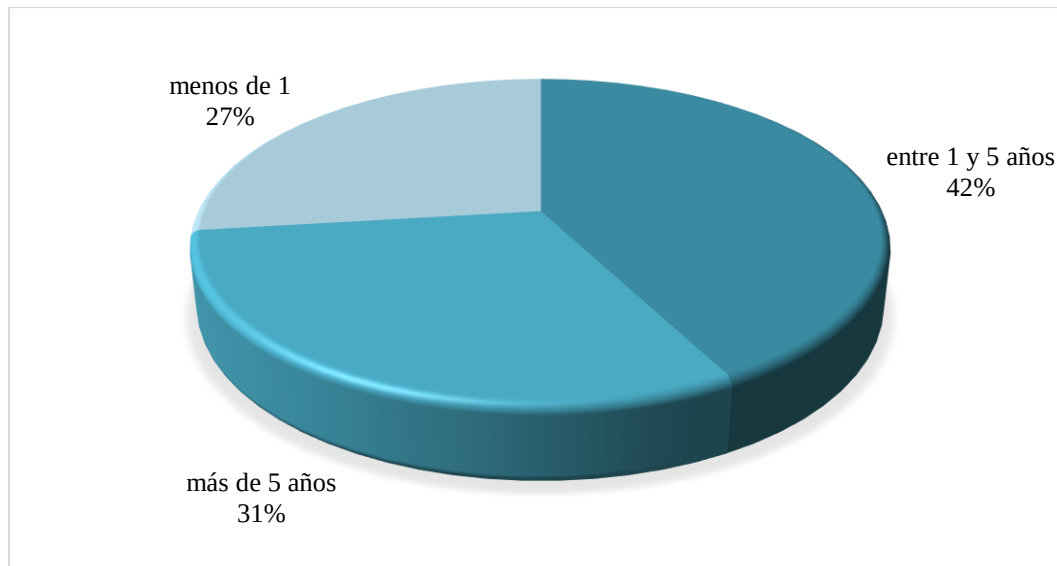
Tabla 4. Descripción de la muestra

Variable	Porcentaje
Género	Hombre
	Mujer
Sociodemográficas	Nivel de formación
	Primaria
	Bachillerato
	Técnico/ tecnológico
	Profesional
Características de la microempresa	Años de experiencia
	Menor a 1 año
	Entre 1 y 5 años

Variable	Porcentaje
Mayor a 5 años	38,5
Tiempo de funcionamiento	
Menor a 1 año	26,9
Entre 1 y 5 años	42,3
Mayor a 5 años	30,8
El negocio si está formalizado	40,4
Pertenece a agremiación (sí)	17,3

3.5 Características del Negocio

Con relación a las características del negocio, se resalta que una proporción importante de los encuestados, poco más del 48,1%, poseen al menos 5 años de experiencia en la actividad, y una pequeña proporción correspondiente al 13,5% se podrían catalogar como pocos expertos en su quehacer. Sin embargo, el porcentaje de microempresas que no llevan más de 1 año en funcionamiento es especialmente importante, ascendiendo a un 26,9%. El 42,3% de los encuestados manifestaron que sus negocios tienen entre 1 y 5 años de estar operando y el 30,8%, llevan más de 5 años de estar en funcionamiento.

Figura 4. *Experiencia en el negocio.*

Por su parte, un aspecto “preocupante”, es el hecho de que menos de la mitad (40,4%) de las microempresas encuestadas consideran que no están formalmente constituidas, y tan solo el 17,3% de ellas pertenecen a alguna agremiación.

3.6 Fuentes de Recolección de Información

Las fuentes de recolección de una investigación se dividen en primarias y secundarias, a continuación, se describen.

3.6.1 Fuentes Secundarias.

Se tomó como modelo el estudio “Modelo Conceptual De Desarrollo Empresarial Basado En Competencias (Varela, 2006)”, el estudio “Importancia y análisis del desarrollo empresarial (Pozos, Lucila, & Acosta Márquez, 2016)”, y “Marco analítico de la competitividad Fundamentos para el estudio de la competitividad regional (Lombana 2009)” para definir las estrategias

necesarias a implementar en el CDE Bucaramanga que responda a las necesidades del mercado regional y mercado global.

3.6.2 Fuentes Primarias.

Cuestionario cerrado de 24 preguntas al grupo de 52 microempresarios de la ciudad de Bucaramanga., dirigidas a microempresarios de diversos sectores ubicados en la ciudad de Bucaramanga. La muestra se seleccionó a conveniencia (Santesmases, 2004, pág. 357), debido a la dificultad que presentaba la recolección de información sobre una muestra de tipo probabilístico.

3.7 Herramientas de Recolección de Información

3.7.1 Entrevista Semiestructurada

“Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2014, pág. 436). La encuesta de diagnóstico a microempresarios de Bucaramanga, incluye una identificación del asesor, identificación del empresario, junto con la identificación del negocio, sector, años de experiencia, tipo de negocio e indagación respecto al ítem en el cual le gustaría fortalecer su empresa, misión y visión, descripción de los trabajadores y área de producción, ubicación de las actividades e infraestructuras y sector de mercado que atiende, finalmente contabilidad y finanzas.

3.7.1.1 Encuesta Tipo Ómnibus. La encuesta de tipo ómnibus aprovecha las ventajas de los cuestionarios semi-estructurados para indagar sobre varios aspectos de una temática en un tiempo corto, reduciendo los costos de una encuesta mucho más amplia (Martín, 2011). Este tipo de encuesta es útil para cuando los objetivos de la investigación pueden reflejarse en un número reducido de preguntas (Martín, 2011). Se aplicó una encuesta que constaba de diversos tipos de preguntas y escalas de medida estructuradas en bloques de preguntas (ver Apéndice B). Para la validación del instrumento se usó el juicio de expertos, lo cual permitió establecer si el instrumento mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas” (Fernández Collado, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2014, pág. 237). De esta forma se sometió el instrumento a revisión por parte de 3 asesores y expertos en emprendimiento. El instrumento fue enviado a los asesores vía correo electrónico solicitándoles su colaboración para establecer si el cuestionario cumple con los siguientes puntos:

- Los tipos de preguntas fueron las adecuadas.
- La redacción de las preguntas es comprensible.
- Las respuestas obtenidas se pueden categorizar adecuadamente para su procesamiento.
- La duración en la aplicación del cuestionario es aceptable.
- Las preguntas con características de escalas son consistentes.
- Los datos que ofrecen las respuestas son las adecuadas para ser estimadas con las herramientas estadísticas contempladas para su análisis.

Una vez devueltas las observaciones se procedió a modificar o corregir el cuestionario y aplicarlo. Las preguntas generales por bloques del cuestionario empleadas en el trabajo fueron:

En la sección Introductoria se hace la Identificación de la empresa. Se pregunta por los datos básicos de contacto del microempresario, sector económico de pertenencia, formalización de la empresa, tiempo de experiencia en el sector y tiempo de funcionamiento de la empresa. Así mismo, en un ítem se pregunta por los temas en los cuales el microempresario le gustaría capacitarse, convirtiéndose esta en una pregunta de gran relevancia para el estudio. Posteriormente se encuentra una primera sección, titulada Información administrativa la cual indaga por Información sobre la misión, visión, objetivos, obligaciones y requisitos legales e información del personal vinculado a la empresa; luego en la sección Comercial se indaga sobre la ubicación de los clientes frecuencias de compra, estrategias de fidelización de clientes y de forma general como el microempresario vende sus productos; de igual manera y como complemento de esta sección encontramos un bloque de preguntas donde se sondea sobre la Competencia y el conocimiento que tiene el microempresario sobre esta, tipo de publicidad empleada, pertenencia a alguna agremiación y forma de comercialización de los productos.

Seguidamente y de forma general por ser esta información más reservada, se encuentra la sección Financiera y Contable que pretende identificar los costos y los gastos de su empresa, inventario, endeudamiento, fijación de precios, entre otros.

En cuanto a la información relacionada con la producción, se encuentra la sección Operativa y técnica, la cual indaga sobre los planes de producción, mano de obra calificada, infraestructura adecuada, cumplimiento de la normatividad de sus productos o servicios; finalmente y de gran importancia en esta era digital y comercio electrónico se encuentra la sección Tecnología, indaga sobre el uso de equipos electrónicos, acceso a internet, utilización de página

web y/o redes sociales para comercializar.

Se les pidió el favor a los microempresarios, que, desde su punto de vista, expusieran las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de su propia microempresa.

3.8 Procesamiento de Datos

Una vez recolectada la información, fue tabulada y procesada a través del Software estadístico SPSS versión 15.0. Los análisis estadísticos de tipo univariante (descriptivo), consistieron en la determinación de porcentajes y frecuencias. En la sección de los resultados, la información se presenta a través de tablas o figuras. En lo que respecta a las preguntas incluidas en el Bloque FODA, dada las características de las respuestas (tipo cadena), estas fueron analizadas mediante vínculos de palabras, empleando en la descripción de los resultados los comentarios más frecuentes.

4. Estado Actual del CDE Mediante Análisis FODA

4.1 Estado Actual del Funcionamiento del CDE Mediante Análisis FODA

En la identificación de cada uno de los componentes de la matriz FODA participaron nueve profesionales del CDE, dos de estos con una gran trayectoria en el IMEBU. A cada participante se le aplicó una entrevista abierta semi-estructurada, para poder recoger sus opiniones acerca de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas centradas en el CDE desde su perspectiva. La información se recolectó de esta forma y no de manera grupal, con el fin de evitar sesgos de los participantes por la infra o sobre participación. La información recolectada, fue procesada y posteriormente analizada, para dar desarrollo del primer objetivo del proyecto, se realiza la

recolección de información mediante entrevistas que nos permita analizar el estado actual del CDE.

4.1.1 Análisis del Funcionamiento del Centro de Desarrollo Empresarial del IMEBU

El análisis DOFA es una herramienta de gestión estratégica que permite el proceso continuo de creación, implementación y evaluación de decisiones que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. La gestión estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactivo en la configuración de su propio futuro; permite que una organización inicie e influya, en lugar de simplemente responder a las actividades y así ejercer control sobre su propio destino (David, 2003). Con el fin de determinar el estado actual del CDE se desarrolló un análisis FODA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) (Apéndice C), esta herramienta permite organizar de forma práctica información externa e interna de la unidad de negocio facilitando la definición de estrategias a corto y largo plazo para mejorar la operación en aras de resolver los asuntos detectados (Humphrey & Schmitz, 2004).

4.1.2 Análisis Interno.

La evaluación del contexto interno de la organización permite determinar las fortalezas y debilidades en el sistema productivo, adicionalmente permite comprender cuáles de sus recursos y capacidades pueden ser fuentes de ventaja competitiva y que tienen menos probabilidades de ser fuente de tales ventajas.

4.1.2.1 Debilidades y Fortalezas

Tabla 5. *Debilidades y fortalezas*

Debilidades	Fortalezas
• Limitados recursos financieros para la promoción y expansión del programa. • Ausencia comunicacional por falta de canales páginas web, aplicación móvil, redes sociales, entre otros, que generen mayor acercamiento con los usuarios. • Pocos recursos para completar o seguir programas. • El programa adolece de sistemas de información que apoyen la función institucional de hacer seguimiento a los proyectos o planes de fortalecimiento a usuarios, así como de informar de manera adecuada y oportuna el avance de éstos. • Existe poca cultura de generación y manejo de la información de como un aspecto competitivo. • Deserción de los microempresarios durante los procesos de asesoría, lo que conlleva a pérdidas económicas para ambas partes. Se tiene un estimado de que poco más del 50% de las empresas que inician un proceso en el CDE lo culminan. • Existe poca cooperación entre los profesionales, asesores y coordinadores que facilite el trabajo mancomunado. • No se tiene claro el modelo de sostenibilidad financiera del CDE: dependencia de los gobiernos locales vs auto-sostenibilidad. • No se dispone de material para la divulgación de información especializada relacionada con los contenidos del programa.	• Voluntad política de los gobiernos departamental y municipal para realizar programas conjuntamente e interés en la implementación de programas de desarrollo empresarial. • Existencia de apoyo de entidades como el SENA, universidades, CDPs, Cámara de Comercio, ACOPI, operadores financieros, cajas de compensación, entre otras. • La buena acogida del CDE por parte del micro-empresario de la ciudad, que se ve reflejado en el aumento de los servicios solicitados. • El equipo de trabajo del CDE goza de buenas relaciones, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organización. • Cuenta con información de más de 3000 beneficiarios de créditos otorgados a través del IMEBU, lo que permite disponer de información de primera mano de los microempresarios.

Una de las mayores debilidades encontrados es la limitación de los recursos para hacer seguimiento a los procesos y empresas asesoradas. Esto incide en la motivación del empresario quien al final termina desvinculándose del proceso, por lo que es importante aumentar los recursos para fortalecer canales de comunicación que faciliten el seguimiento a los procesos o rutas de fortalecimiento y que los empresarios estén en acompañamiento frecuentemente para que no

desfallezcan en su propósito. Se requiere un sistema de información que permita hacer seguimiento a cada empresa asesorada, que contabilice las horas de asesoría y recursos brindadas y que permita establecer una incidencia de estos en el empleo y las ventas.

Adicional a esto, no existen indicadores confiables de seguimiento lo que redundaría en que no se cuenten con herramientas que permitan hacer el seguimiento a la gestión y recursos de este centro. Esto se refleja en los altos índices de deserción de usuarios y el poco conocimiento del centro en el ambiente empresarial formal e informal de la ciudad. No hay verdaderas campañas que divulguen las ventajas que ofrece el gobierno nacional con respecto a la formalización empresarial; ni hay medidas del orden municipal que favorezcan a los empresarios que formalizan su actividad económica; ni a inversionistas, quienes podrían considerar los negocios de emprendedores para hacer sus inversiones a partir de estímulos tributarios.

Se requiere que el centro dirija los procesos en el territorio de una mejor forma, para esto se requiere del conocimiento de las necesidades y requerimientos de las empresas, los empresarios, el mercado a fin de ser más pertinente su oferta y fortalecer y rediseñar los procesos de apoyo que actualmente brinda.

No es claro también como se seleccionan los asesores empresariales, por lo que es pertinente crear estrategias de selección que permitan al centro contar con personas con experiencia, competencia, actitudes y aptitudes hacia el emprendimiento, alejando un poco la burocracia e interés político. Un elemento clave para garantizar este resultado es la actividad de formación de los integrantes de los equipos y una cuidadosa descripción de funciones y perfiles profesionales; así como su respectiva capacitación. La alta rotación del personal incide en el acompañamiento a la empresa, retrasa los tiempos por la necesidad de volver a capacitar a los nuevos profesionales y disminuye el grado de confianza que las empresas tienen con las personas

del centro. Así mismo la baja estabilidad laboral de sus miembros implica una baja motivación que necesariamente se refleja en la atención que prestan al público.

4.1.3 Análisis Externo

Para identificar las oportunidades y amenazas, es importante llevar a cabo un análisis externo y revisar los indicadores del contexto externo para finalmente establecer las amenazas y oportunidades del CDE. El análisis DOFA es una herramienta simple pero poderosa para evaluar las capacidades de recursos de una organización y deficiencias, la evaluación del contexto externo permite determinar sus oportunidades de mercado y las amenazas externas que puede enfrentar a futuro (Thompson et al., 2007: 97). Para hacer esto se analizaron factores como voluntad política, normatividad, alianzas con otras instituciones, la cultura de emprendimiento de los asesorados y la inter-institucionalidad de la red de emprendimiento local y regional.

También se observó si existen campañas que divulguen las ventajas que ofrece el gobierno nacional con respecto a la formalización empresarial; las medidas del orden municipal que favorezcan a los empresarios que formalizan su actividad económica; la vinculación con inversionistas, etc. Igualmente, se observó la incidencia que tiene el CDE en los planes de desarrollo local.

Amenazas	Oportunidades
• Cambios frecuentes en las políticas locales. Los cambios de gobierno afectan la eficiencia de las entidades públicas, y el CDE no está ajena a ello. • Debido a la mala imagen generalizada de las entidades públicas en Colombia, en algunos segmentos de la población, sobre todo en los de niveles socioeconómicos más altos, existe poca aceptación del programa. • Las instituciones de apoyo a microempresarios trabajan aisladas. Falta crear sinergia institucional a todo nivel para evitar duplicación de esfuerzos y garantizar continuidad con cambios de gobierno.	• Las micro, pequeñas y medianas empresas – MIPYMES- son actores fundamentales para el desarrollo productivo y de reactivación económica en los países en vías de desarrollo. En efecto, generan bastante empleo, cuentan con potencial para adaptar nuevas tecnologías e innovar, se adaptan más fácilmente al cambio y tienen vocación de participar dentro de cadenas de valor altamente competitivas. • Apoyo a nivel nacional a las cadenas productivas, dentro de estas, las MIPYMES ocupan una posición importante.

Amenazas	Oportunidades
• Desconfianza de los microempresarios con relación a los temas de asesoramiento empresarial y para trabajar en actividades asociativas. • Altos índices de pobreza, por tanto, la formación se le percibe como algo útil pero no imprescindible, y no se inscribe dentro una estrategia clara de crecimiento. • Poco conocimiento generalizado por parte de las microempresas acerca de lo que está disponible en materia de servicios empresariales y de cómo éstos pueden resultarles útiles. • Al trabajar en mercados poco desarrollados, se genera expectativas de bajo rendimiento para la prestación de servicios a las empresas. • Situación de emergencia derivada de la pandemia por covid-19 que inicia en China y se convierte en amenaza mundial.	• Gran interés de las instituciones de educación (media y superior) por el tema de formación empresarial.

4.2. Estrategias del Análisis DOFA

4.2.1 Oportunidades – Fortalezas

- Utilizar el posicionamiento del CDE y el apoyo a nivel nacional a las cadenas productivas a las MIPYMES, para ofrecer dentro del grupo de usuarios frecuentes entrenamientos en temas claves como innovación, gestión del conocimiento, liderazgo y marketing digital con plataformas propias que se actualicen constantemente.

4.2.2 Fortalezas – Amenazas

- Establecer programas que aumenten la confianza de los microempresarios en el sector público y que aporten al crecimiento de sus compañías.

4.2.3 Debilidades – Oportunidades

- Definir estrategias de seguimiento y medición para los objetivos de cada proyecto con los empresarios para optimizar el control de los mismos por parte del CDE y de esta forma generar

más confianza para el empresario quien estará al tanto del control del proyecto y se motivará a llevar la ruta de fortalecimiento y asesoría hasta el final y recibir toda la promesa de valor propuesta por el CDE y de esta forma obtener un ganar-ganar para las partes.

4.2.4 Debilidades - Amenazas

- Aprovechando el impuso de la digitalización derivado del estado de emergencia por el covid-19, entregar los servicios de manera virtual, para generar mayor afianzamiento de las relaciones con los usuarios a través de canales digitales y así evitar usar las instalaciones físicas.

Antes de concluir, este análisis de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, es de resaltar que el municipio de Bucaramanga y su área metropolitana se destaca por el emprendimiento de su gente lo que conlleva a la creación constante de unidades productivas para el sustento de sus familias que favorecen el crecimiento del sector productivo, en un constante desarrollo económico.

Maximizar los esfuerzos de entidades de sectores público y privado fortaleciendo el programa CDE específicamente en la ruta de fortalecimiento y seguimiento a los usuarios microempresarios, a través de la creación y uso de herramientas digitales en sus procesos que impacten en la innovación, gestión del conocimiento, liderazgo y marketing de sus usuarios y a su vez aumenten la confianza de los microempresarios en el sector público.

Implementar, hacer seguimiento y control a las usuarios activos, aprovechando la amenaza mundial del Covid 19 que sin duda está afectando significativamente la economía, para de esta manera maximizar las oportunidades de expansión digital del CDE y sus programas, mediante comunicación a través de canales digitales / informáticos, que faciliten el acceso y

comunicación permanentemente de los usuarios con los asesores del programa, contrarrestando así un estancamiento del programa y de la entidad.

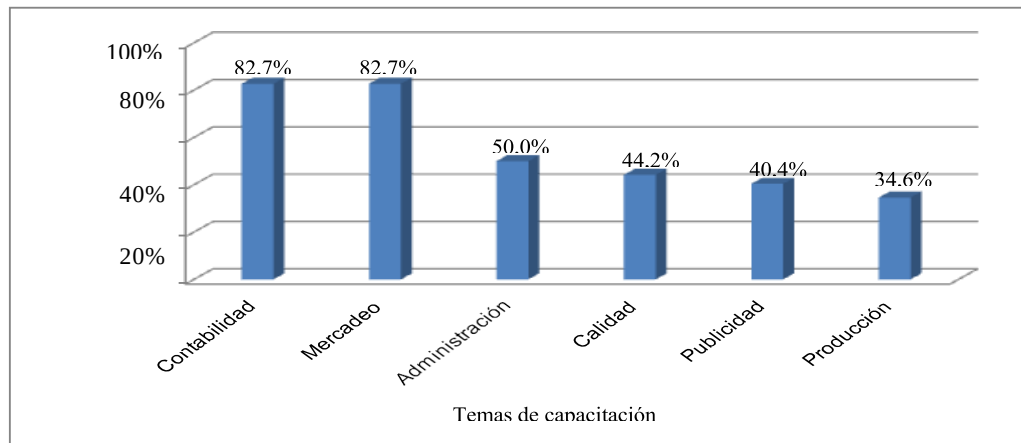
De este análisis se busca diferentes alternativas de cambio para sobrellevar las problemáticas que se acumularon en época de crisis económica y sanitaria además de las ya existentes, emprendiendo las acciones propuestas.

5. Identificación de los Servicios de Apoyo que Requieren las Microempresas de la Ciudad de Bucaramanga

Para identificar los servicios de apoyo que requieren las microempresas en la ciudad de Bucaramanga se cuenta con una muestra de 52 encuestas ómnibus aplicadas a microempresarios de la región. Debido a que incluye datos de tipo personal, la información suministrada debe ser tratada con cierta confidencialidad, debido a la necesidad de no vulnerar la privacidad de los encuestados. Las encuestas fueron aplicadas a microempresarios del municipio de Bucaramanga interesados en fortalecer, formalizar su negocio, la encuesta consta de varios bloques de preguntas sobre diferentes áreas administrativas, mercadeo, contabilidad, infraestructura, etc.

5.1 Demanda de Servicios

En la figura 5 se presentan el nivel de importancia de diversos temas de capacitación demandados por los microempresarios.

Figura 5. Temas de capacitación demandados por los microempresarios.

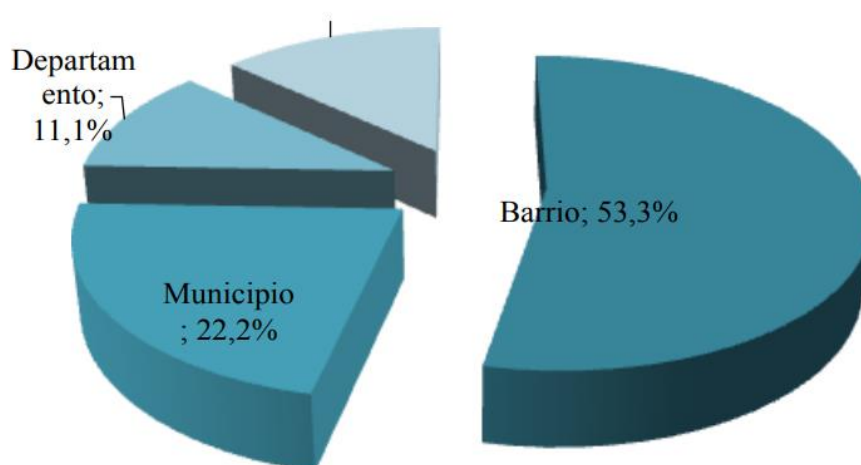
El 82,7% de los microempresarios consideraron, que aspectos ligados a procesos contables y de mercadeo son en los cuales les gustaría recibir capacitación, seguidos en orden de importancia por temas administrativos, de calidad, publicidad y de producción, con porcentajes del 50,0%, 44,2%, 40,4% y 34,6% respectivamente. Aunque la publicidad es un tema inmerso dentro del mercadeo, se resalta el hecho de que este ítem obedece a un “*Top Mind*”, es decir, no se encontraba dentro de las opciones de respuesta sugeridas, sin embargo, un porcentaje importante manifestó que es un aspecto en los cuales les gustaría recibir capacitación.

Estos resultados sugieren que, desde la perspectiva de los mismos microempresarios, existe una preocupación hacia temas de marketing digital, quizás por encima de otros aspectos como los contables y los relacionados directamente con la administración de la producción. Estos resultados son interesantes de cara al fortalecimiento del Centro de Desarrollo Empresarial, ya que permite acondicionar los servicios ofrecidos por el centro a las necesidades de sus clientes, en este caso los microempresarios. De hecho, Verbeke (2005) afirmaba que una de las ventajas competitiva de las organizaciones, era el tener un claro enfoque hacia el mercado, para que, conociendo de antemano las necesidades de los clientes finales, se puedan desarrollar productos y servicios que satisfagan

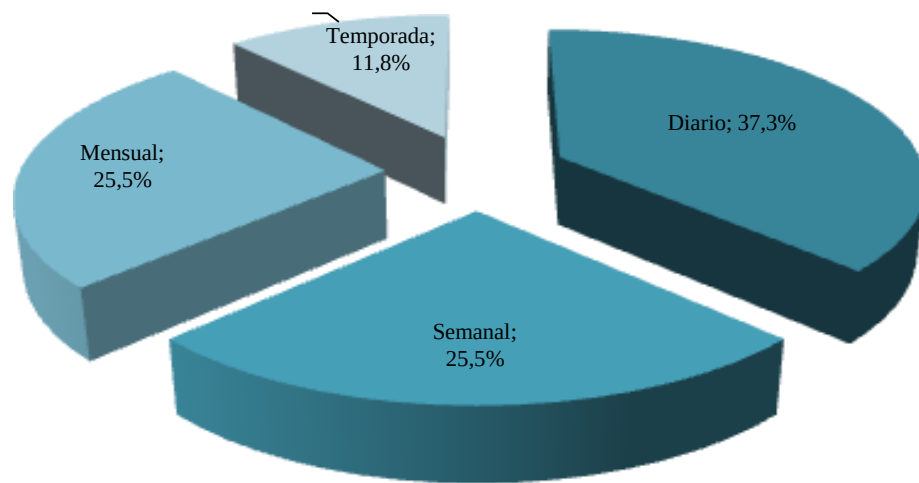
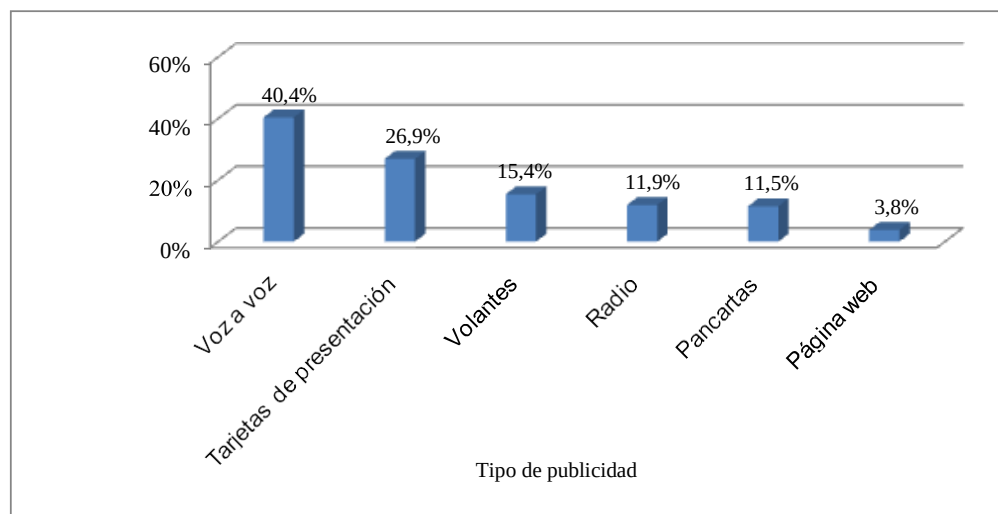
sus necesidades generando de esta forma valor.

Con relación a los procesos de mercadeo, aspecto de gran importancia, se resalta que las microempresas en su gran mayoría abarcan mercados micro-localizados en los barrios de la ciudad con un 53,3%, seguido por un mercado municipal (22,2%) y en un porcentaje menor, abarcan mercados departamentales (11,1%) y nacionales (13,3%) (ver figura 6).

Figura 6. Áreas de mercados abarcados por las microempresas Nacional.



Por otro lado, las ventas en los negocios se realizan en un 37,3% con una frecuencia diaria, un 25,5% de manera semanal, el otro 25,5% efectúan sus ventas principalmente mensualmente y el 11,8% restante realizan sus ventas en temporadas (ver figura 7). Estos resultados van de la mano con el tipo de sector al que pertenecen las microempresas encuestadas, donde el 25,0% son establecimientos comerciales y un 26,9 se dedican a ofertar servicios (bares, restaurantes), en donde las ventas se hacen de manera más frecuente comparadas con microempresas del calzado y confecciones, en donde la mayoría de las ventas se efectúan por temporadas.

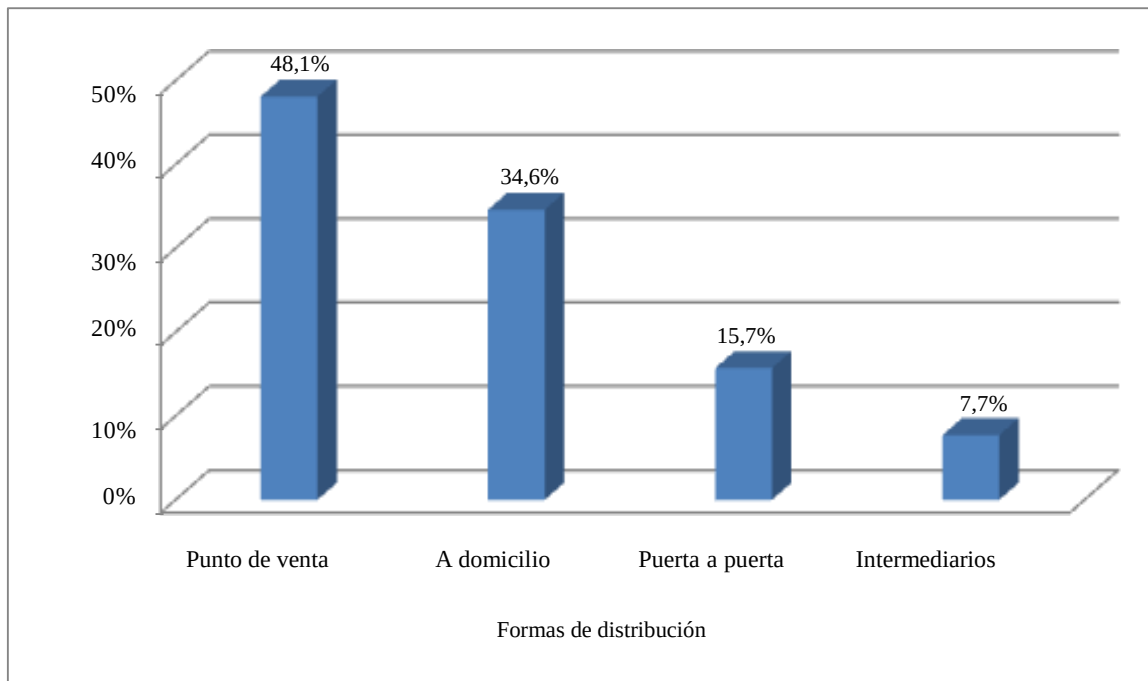
Figura 7. *Frecuencia de venta de las microempresas***Figura 8.** *Tipos de publicidad empleada por los microempresarios.*

Respecto a las diferentes formas de realizar la publicidad, “el voz a voz” es el medio más empleado por los microempresarios con un 40,4%, seguido en orden de importancia por el empleo de tarjetas de presentación y los volantes con un 26,9% y 15,4% respectivamente (ver figura 8). El empleo de la radio, las pancartas y las páginas web como medios de promoción, parecen no ser medios especialmente importantes. Estos resultados son interesantes, ya que señalan que las

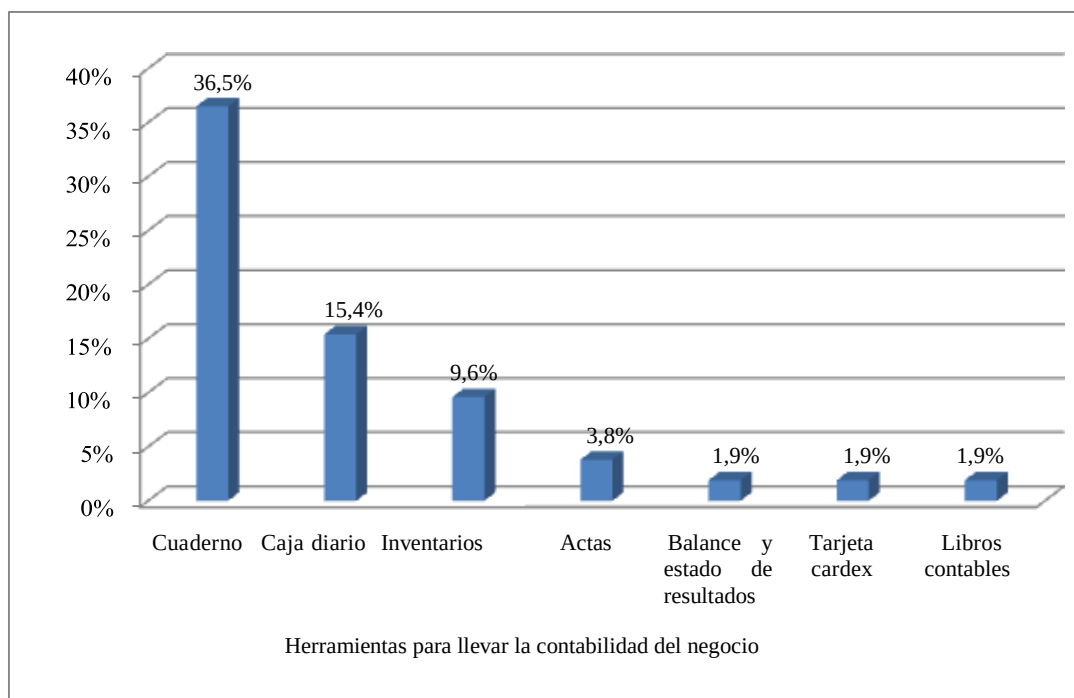
microempresas poco emplean medios avanzados para promocionar sus productos o servicios, reduciendo la promoción “al voz a voz” y las tarjetas de presentación, resultados que podrían ir de la mano con la necesidad manifestada por los encuestados, de disponer de capacitaciones relacionadas con este tema.

Con relación a la distribución, un componente del proceso de mercadeo, la venta directa en punto es el canal más empleado por los microempresarios con un 48,1%, seguido en orden de importancia por las ventas a domicilio con un 34,6%, las ventas puerta a puerta con un 15,7% y en el último lugar, se sitúan las ventas a través de intermediarios, empleadas en un 7,7% (ver figura 9). Al igual que con la frecuencia de las ventas, estos resultados van de la mano con el tipo de actividad que desarrollan las microempresas, en el sentido que las actividades comerciales y de servicios ofrecen más sus bienes en el punto de venta como es el caso de los bares y los almacenes; sin embargo, las ventas a domicilio ocupan una posición importante dentro de los canales de distribución.

Dentro de las funciones de mercadeo, otro aspecto preocupante es la forma en que los microempresarios le asignan los precios a los productos y servicios que ofrecen, ya que el tanteo con un 85,7%, es la técnica más comúnmente empleada. Si bien es cierto que esta es una técnica válida para la asignación de precios, dentro de las disponibles, es la menos recomendable ya que su decisión se basa más en la intuición que en la razón, lo que podría causar pérdidas económicas.

Figura 9. *Canales de distribución empleados.*

Con relación a la contabilidad, otro aspecto de gran importancia demandada por los microempresarios, se resalta que poco más de la mitad de los encuestados (53,8%) intentan llevar de alguna manera la contabilidad de sus negocios, empleando diversas herramientas. Dentro de estas, el cuaderno de anotaciones, una manera informal de llevar la contabilidad, con un 36,5% es la herramienta más empleada por los encuestados, seguido en orden de importancia por la caja diario con un 15,4% y los inventarios con un 9,6% (ver figura 10).

Figura 10. Empleo de herramientas para llevar la contabilidad de las microempresas.

Otras herramientas como las actas (3,8%), balance y estado de resultados (1,9%), tarjetas cardex (1,9%) y los libros contables (1,9%), son las menos empleadas para llevar la contabilidad de las microempresas. Estos resultados parecen coincidir con la demanda de capacitaciones sobre aspectos contables, en el sentido que podría existir una preocupación por parte de los microempresarios, por querer emplear herramientas contables que permitan un mejor control y toma de decisiones por parte de los encuestados.

5.2 Una Aproximación FODA de las Microempresas

A cada uno de los microempresarios se les pidió que manifestara de forma abierta, las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas que piensan sobre su propio negocio. Con las respuestas obtenidas, se construyó una matriz FODA (ver tabla 6) que recoge los comentarios más

frecuentemente empleados por los microempresarios, intentando describir una realidad en general, pero desde la óptica de los encuestados.

Las debilidades aducidas por los encuestados se reducen a la baja disponibilidad de recursos financieros para crecer como negocio, las bajas capacidades de mercadeo sobre todo en lo que respecta a la publicidad, la nula o el escaso manejo contable y en menor medida, la mala organización del área de producción y la escasa capacitación en cada uno de los procesos de producción.

Por su parte, las fortalezas se circunscriben en el buen servicio al cliente, la buena calidad de los productos y la experiencia y conocimiento con relación a la actividad que desarrollan. Con relación a los factores externos, mientras que las oportunidades se reducen en la posible ampliación del mercado vía la captura de nuevos clientes, las amenazas se relacionan con la competencia de productos y nuevos canales de comercialización y los altos costos de la materia prima.

Tabla 6. Resultados del análisis FODA de las microempresas

Debilidades	Fortalezas
✓ Baja disponibilidad de recursos financieros para poder llevar a cabo la actividad. ✓ Poco conocimiento de actividades de mercadeo que permitan generar un mejor enfoque hacia el mercado. Dentro de las funciones de mercado, en la publicidad es en donde se perciben las mayores debilidades. ✓ Existe poca organización en el manejo contable, incluso, una proporción importante de microempresarios no llevan la contabilidad de sus negocios. ✓ Falta de capacitación en los procesos de producción, mala organización del área de producción y maquinaria en mal estado.	✓ Buena calidad de los productos y servicios ofrecidos. ✓ Buen servicio al cliente. ✓ Cuentan con buena experiencia en el negocio.
Oportunidades	Amenazas

Debilidades	Fortalezas
✓ Posibilidades de ampliar el mercado mediante la captación de nuevos clientes. ✓ Nuevos canales de comercialización (comercio electrónico)	✓ La competencia a todo nivel. Competencia por productos sustitutos nacionales, productos importados sobretudo de origen chino. Asimismo, los vendedores ambulantes son vistos como una amenaza. ✓ Materia prima a alto costo.

Estos resultados son interesantes, ya que las debilidades identificadas por los microempresarios van de la mano con las demandas de capacitación identificadas y descritas en párrafos anteriores. Por su parte, las fortalezas se refieren a aspectos más de tipo subjetivo, como lo son la calidad y el buen servicio al cliente. Los microempresarios encuestados, coinciden casi en su totalidad, en que se podría abrir más el mercado como una oportunidad, pero contrapuesto, consideran que la competencia interna y el ingreso de productos chinos, son amenazas que se deben considerar.

6. Estrategias para el Fortalecimiento Integral del C.D.E.

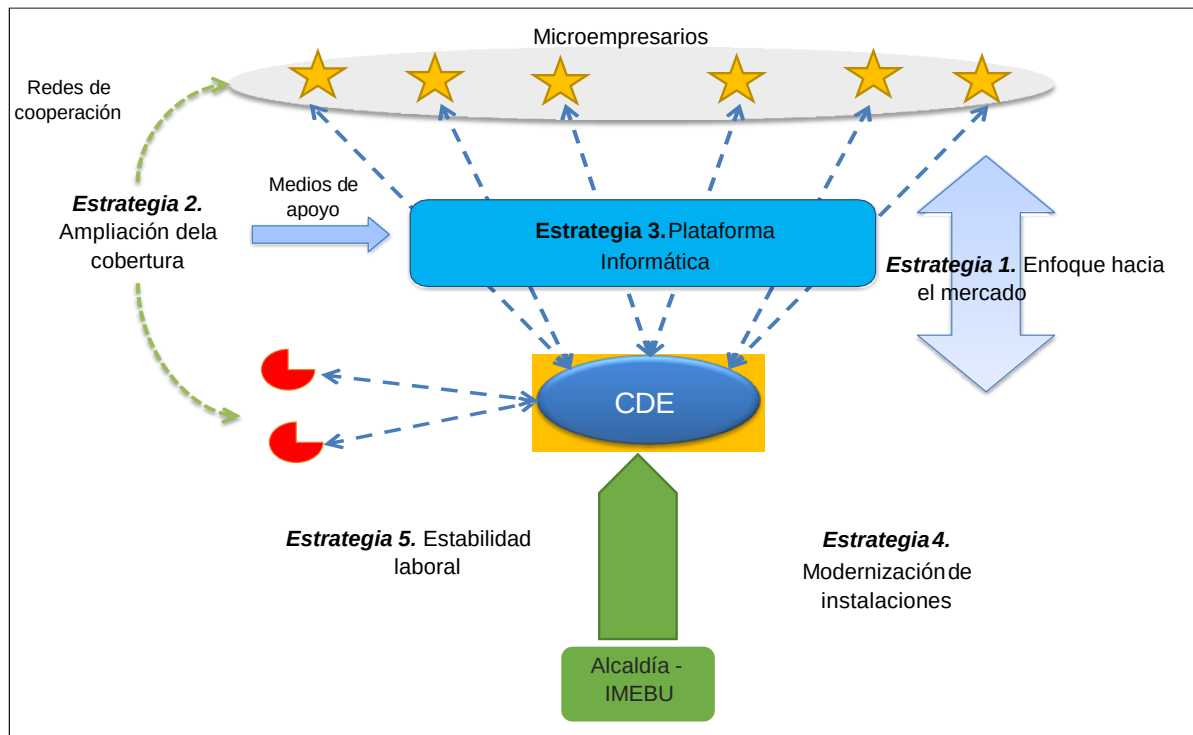
Con base en la información correspondiente al análisis de la situación actual del CDE (objetivo específico 1) y al análisis de la demanda de servicios por parte de las microempresas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga (objetivo específico 2), se plantearon una serie de estrategias (objetivo específico 3) dirigidas a apoyar el funcionamiento integral del centro de desarrollo. Se definieron 5 estrategias:

- ✓ Estrategia 1. Enfoque hacia el mercado
- ✓ Estrategia 2. Ampliación de la cobertura del CDE
- ✓ Estrategia 3. Desarrollo de una plataforma informática
- ✓ Estrategia 4. Modernización de instalaciones y herramientas informáticas

✓ Estrategia 5. Estabilidad laboral

En la figura 11 se presenta un esquema de las estrategias propuestas.

Figura 11. Esquematización de las estrategias



6.1 Estrategia 1. Enfoque Hacia el Mercado

Como se mencionó en apartados anteriores, unos de los principales servicios del CDE son las asesorías personalizadas dirigidas a cada uno de los microempresarios. Si se desea lograr un verdadero enfoque hacia el mercado, los servicios ofrecidos por el CDE y su recurso humano, deben estar alineados con las necesidades de los clientes actuales y potenciales, asegurando de esta forma la generación de valor para ambas partes y la maximización en el uso de los recursos, en este caso, de tipo público.

Actualmente el recurso humano del CDE del IMEBU está conformado en su mayoría por administradores de empresas, diseñadores gráficos, y abogados. Si tenemos en cuenta que la demanda de las empresas se centra principalmente en temas de mercadeo, contabilidad y de producción, significa que actualmente existe una brecha entre las necesidades de los clientes potenciales y los servicios de asesoría ofrecidos por el centro de desarrollo. Por tanto, sería interesante que el recurso humano estuviese conformado por profesionales de estos campos del conocimiento. Con ello, se lograría un enfoque hacia el mercado, ofreciendo servicio acorde con las necesidades de los microempresarios.

En la ciudad de Bucaramanga, existe una masa crítica de programas relacionados directamente con las demandas de los microempresarios. Se destacan los siguientes programas:

- Contaduría pública. Ofrecida por: Unidades Tecnológicas de Santander, Corporación Universitaria de Ciencia y Desarrollo, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Universidad Santo Tomás, Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad Antonio Nariño.
- Mercadeo. Ofrecida por: Unidades Tecnológicas de Santander y la Universidad Cooperativa de Colombia.
- Mercadeo y Publicidad de la Corporación Universitaria de Santander.
- Ingeniería de Mercados. Ofrecida por: Universidad Cooperativa de Colombia y la Universidad Autónoma de Bucaramanga.

El establecimiento de convenios de cooperación con los respectivos programas de las universidades mencionadas para el desarrollo de pasantías, trabajos de grado y acciones de investigación, podrían generar sinergias de desarrollo para ambas partes. En el caso de las universidades, el apoyo a través de este medio a la cristalización de una de sus funciones

sustantivas, la extensión, podría resultarles interesante mientras que para el Centro de Desarrollo Empresarial Progres, un mejor dinamismo orientado hacia las necesidades reales de los microempresarios, ayudaría en su consolidación.

Para desarrollar un enfoque hacia el mercado mucho más asertivo, pero más complejo, con la información que reposa en el CDE de cada uno de los empresarios, se podría desarrollar una base de datos que permitiese la segmentación de los empresarios de acuerdo a sus necesidades. Se estima, que actualmente se posee información no digitalizada de unos aproximadamente 3.500 microempresarios.

Para ser exitosos, no solo basta con conocer las necesidades de los microempresarios y dirigir las nuevas acciones de la organización hacia estos, sino que el recurso humano debe comprender e ir de la mano con este nuevo enfoque. Por tanto, se deben realizar charlas e inducciones en temas como marketing, marketing relacional y servicio al cliente, dirigidas a todos los profesionales y asesores del CDE.

6.2 Estrategia 2. Ampliación de la Cobertura

Se propone que el CDE amplíe su cobertura a través de la conformación de alianzas con entidades de apoyo de la región, la entrega de material didáctico digital a los microempresarios y el establecimiento de redes de apoyo entre los microempresarios.

Debido a que los servicios de apoyo del CDE se reducen a asesorías de tipo jurídico y administrativo y a la entrega de microcréditos, el establecimiento de alianzas con los Centro de Desarrollo Productivo, Centros de Desarrollo Tecnológico y Organizaciones No Gubernamentales del Área Metropolitana de Bucaramanga, podrían conllevar a abarcar aquellas áreas de especialidad de la producción, que difícilmente pueden ser cubiertas por el CDE.

Por otro lado, con el ánimo de favorecer el aprendizaje autónomo del microempresario para así aumentar la cobertura de los servicios, sería interesante que el CDE desarrollara materiales educativos de auto-aprendizaje (MEDAs) en aspectos contables y de mercadeo. Entidades como la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, han desarrollado una gran cantidad de MEDAs dirigidos a los pequeños empresarios rurales, con contenidos dinámicos y de fácil entendimiento. En Colombia, los pioneros en el desarrollo de MEDAs dirigidos a microempresarios son el Centro Internacional de Agricultura Tropical y la Universidad EAFIT, este último sobre todo en el ámbito del empresarismo. Asimismo, con el ánimo de romper las barreras geográficas, a través de la página web del IMEBU se podrían manejar aplicativos con contenidos en formato audiovisual en *streaming*, para que los microempresarios puedan acceder desde sus hogares a través del internet a la realización de cursos, capacitaciones, asesorías, consultorías permanentes, además estar al tanto de beneficios y nuevas oportunidades para ellos, y porque no, un espacio para mostrar sus productos y emprendimientos. Además, la pandemia del COVID-19 ha transformado en un muy corto periodo la vida de miles de millones de personas y empresas en el mundo, llevando a una dinámica del mercado diferente; en medio de esta difícil situación, las plataformas de comercio electrónico han contribuido al mediano sostenimiento de los MIMYMES sugiriendo así mayor cobertura mediante página web, App y herramientas informáticas para atención a usuarios, continuidad asesorías y demás sus servicios. (se amplía más adelante en estrategia 3).

A las relaciones que los empresarios de forma voluntaria establecen entre sí con la finalidad de crear valor y compartirlo se les conoce como redes de cooperación empresarial (González, 2007). A nivel mundial, el establecimiento de redes de microempresarios que operan bajo objetivos comunes, ha sido un modelo que ha mostrado buenos resultados en cuanto a la mejora del poder

en las negociaciones y el intercambio de experiencias y saberes entre los miembros de las redes (González, 2007, págs. 9-26)

Aprovechando el buen nombre y acogida que tiene el CDE dentro de los microempresarios, se podría impulsar la creación de una red de apoyo entre los microempresarios, en búsqueda de consolidar acciones de intercambio de saberes y experiencia e incluso, el establecimiento de compras conjuntas. A nivel municipal, la Corporación Bucaramanga Emprendedora a través del proyecto Faro, cuya finalidad es la creación de una red de “tenderos” para la realización de compras conjuntas, es un modelo que podría ser adoptado.

6.3 Estrategia 3. Desarrollo de una Plataforma Informática

El CDE venía manejando la información recolectada de los microempresarios hasta hace poco tiempo en carpetas impresas “físicas”, lo que dificultaba su manejo y acceso, actualmente por el tema de pandemia se está replanteando y se inició un proceso de atención con asesoría y seguimiento virtual. Por tanto, el CDE debe reforzar y actualizar sus plataformas virtuales de manera continua, con pautas publicitarias para llegar a más microempresarios de la región y con la estructura informática innovadora que permita generar informes en red de manera más ágil y eficiente. Esto, además, permitiría generar indicadores de cobertura con relación a los servicios prestados.

6.4 Estrategia 4. Modernización de Instalaciones y Herramientas Informáticas

Tal y como se describió en el análisis FODA, las instalaciones sobre las cuales opera el CDE, son insuficientes para el desarrollo de la actividad. Por tanto, se debería dotar con los equipos de cómputos necesarios y aplicativos. Adecuar su sede principal y oficinas de apoyo de

acuerdo a la implementación de los protocolos de bioseguridad según las normas del Ministerio de salud actuales que permitan el desarrollo normal del ejercicio, y se pueda brindar un buen servicio y seguridad a sus usuarios. Presupuestar la dotación y gestionarla ante el gobierno local, podría ser interesante de cara a la modernización de las instalaciones físicas del CDE. Sin embargo, la implementación de esta estrategia depende de la voluntad política de los gobiernos.

6.5 Estrategia 5. Estabilidad Laboral

El recurso humano representado en profesionales asesores quienes desarrollan una labor importante de apoyo al CDE, es insuficiente, por tanto, se hace necesario disponer de más recursos financieros que permita la ampliación del equipo de trabajo del CDE.

Por otro lado, la falta de continuidad laboral de los asesores profesionales contratados por orden de prestación de servicios, hace que en muchos casos los procesos adelantados por estos con los microempresarios, al terminar su labor en el CDE, no permiten su continuidad, lo que genera retrasos, credibilidad e inconformidad por parte de los clientes. Por tanto, el CDE debería contar con más recursos financieros para la contratación a más largo plazo y de forma menos interrumpida del recurso humano.

7. Conclusiones

Del estudio realizado se puede concluir que existe una cantidad importante de debilidades del CDE del IMEBU, estas se relacionan con la escasa dotación del centro e infraestructura poco adecuada, y cambios constantes de sede, la no continuidad laboral de los profesionales que prestan sus servicios y mal manejo de información generada de los microempresarios por falta de innovación y malas políticas burocráticas. Sin embargo, existen oportunidades que se pueden aprovechar y maximizar, estas se relacionan con las políticas nacionales y locales de apoyo al desarrollo de las microempresas, por ser fuentes importantes de desarrollo, ampliación de sus canales de promoción, difusión y divulgación del IMEBU el CDE y sus servicios.

Cabe destacar, que la buena acogida del CDE dentro de los microempresarios generada por los grandes cambios del mercado y las necesidades de los microempresarios por adaptarse, hacen que su objetivo misional tome fuerza y se pueda llevar a cabo implementando estrategias acertadas.

Por otro lado, dentro de las amenazas y quizás las más sobresalientes, se encuentran los cambios de gobierno local que generan incertidumbres y poca continuidad de las acciones desarrolladas y la situación actual de emergencia derivada de la pandemia por covid-19 que ha generado transformaciones desde la manera de pensar y actuar y el dinamismo de la economía.

En cuanto a los aspectos relativos a la contabilidad y el mercadeo, son los servicios más demandados por los microempresarios. Con base en la conformación actual del equipo de trabajo, se pudo observar que el CDE parece ser no estar brindando las asesorías acordes con las exigencias generales de los microempresarios.

A su vez, las estrategias de apoyo al fortalecimiento del CDE son diversas, y abarcan el enfoque hacia el mercado, la ampliación de la cobertura, canales digitales en permanente actualización, un manejo adecuado y eficiente de información, la modernización de instalaciones

y la gestión de recursos que mejore la estabilidad laboral de los profesionales.

De igual manera, las estrategias planteadas para el fortalecimiento del CDE, se basaron en el análisis FODA realizado y en la identificación de las necesidades de servicios de capacitación por parte de los microempresarios, una de las estrategias claras se basó en la tendencia actual de marketing, que consiste en desarrollar y ofrecer productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, de tal forma que se genere valor para ambas partes y se optimicen los recursos a nivel de las organizaciones. Es aquí en donde recae con gran importancia la identificación de los servicios demandados por los microempresarios, para posteriormente ofrecer los servicios adecuados por parte del CDE a los clientes.

En efecto, los clientes ocupan una posición cada vez más crucial, ya que al estar situados al final de la cadena de valor se convierten en los usuarios finales de los productos y servicios, mientras que, al mismo tiempo, son el inicio de la misma, y por tanto una inspiración para la organización de la cadena de valor orientada al mercado o manejada por el consumidor (Ottesen, 2006). Para el planteamiento de esta estrategia se tuvo en cuenta los resultados obtenidos de la identificación de los servicios demandados.

Por su parte, las demás estrategias planteadas obedecen al análisis FODA del CDE efectuado. No se intentan cubrir todos los tipos de estrategias que se pueden generar de una FODA, sino que las estrategias planteadas, fueron aquellas que se consideraron relevantes y posibles de implementar.

8. Recomendaciones

De acuerdo al estudio realizado se sugiere acciones como planteamientos de la junta directiva del IMEBU por medio de acuerdos de ley aprobados por el consejo municipal para mayor asignación de recursos presupuestales que permitan aumentar planta física , la planta informática y la planta de personal (ingenieros de sistemas y especialistas en digital marketing), con profesionales nombrados en carrera administrativa, para generar una mayor estabilidad laboral, para así brindar mejores servicios de seguimiento, asesoría y control de aspectos financieros, contables, mercadeo, estrategias empresariales en general, para los usuarios del CDE con plantas de personal de apoyo paralelas (contratistas) continuas para su mejor expansión y crecimiento económico en la región.

Referencias

- Arredondo-Trapero, F., Vázquez-Parra, J. C., & De la Garza, J. (2016). Factores de innovación para la competitividad en la Alianza del Pacífico. Una aproximación desde el Foro Económico Mundial. *Estudios Gerenciales*, 32(141), 299-308.
- Cámara de Comercio de Bucaramanga –Observatorio de Competitividad (2010). Constitución de empresas en Santander. *Actualidad Económica*, 86.
- Cepal (2018). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. Iberóforum. *Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14), 126-156.
- Compite 360. (2011). *Página de inicio*. <http://www.compitem360.com/default.aspx>.
- Congreso de la República (2004). *Ley 905 de 2004*. Diario Oficial No. 45.628 de 2 de agosto de 2004
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Gortari Rabiela, R. (2002). Impacto de la demanda empresarial en los centros de investigación y desarrollo. *Nueva Antropología*, 18(60).
- Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2018). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Cepal.
- El Espectador (2014). *Promedio de vida de microempresas en Latinoamérica es de 12 años*. <https://www.elespectador.com/noticias/economia/promedio-de-vida-de-microempresas-en-latinoamerica-es-de-12-anos/>
- Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

- García, A. Levitsky, J. y Hojmark, L. (2001). *La micro y pequeña empresa en Latinoamérica: la experiencia de los servicios de desarrollo empresarial*. Perú: Soluciones Prácticas para la Pobreza –BID.
- Gómez, J. (2008). Agencias Mipymes, creación de empresas y desarrollo empresarial: una lectura sobre Colombia y Puerto Rico. *Revista Panorama Económico*, 1.
- González, T. (2007). Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12, pp. 37. 9-26.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2004). *Chain governance and upgrading: taking stock*. Chapters. Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial del Municipio de Bucaramanga - IMEBU (2020). *Subdirección técnica Imebu*. <https://imebu.gov.co>
- Jadoul, P., Kagohashi, H., Llisterri, J., & Nakaruma, K. (2000). *Apoyo a la pequeña y mediana empresa: una década de actividades del grupo banco interamericano de desarrollo (1990-2000)*. BID.
- Martín, F. A. (2011). *La encuesta: una perspectiva general metodológica* (Vol. 35). CIS.
- Narváez, G. (2008). *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial: una propuesta estratégica*. *Opción*, 24(57), 74-92.
- Ottesen, G. G. (2006). Do upstream actors in the food chain know end-users' quality perceptions? Findings from the Norwegian salmon farming industry. *Supply Chain Management: An International Journal*.
- Paz-Marín, M. D. L. (2013). *Estudio del uso de los recursos I+ D+ i en la consecución de un desarrollo sostenible a través de una economía basada en el conocimiento: clasificación de países mediante el Análisis Envolvente de Datos y Técnicas de Clasificación*. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/10520?locale-attribute=en>

- Peluffo, M. B., & Catalán Contreras, E. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento aplicada al sector público*. ILPES.
- Porter, M. (2008). *On competition* Harvard business press.
- Pozos, D., Lucila, F., & Acosta Márquez, M. P. (2016). Analysis and relevance in business development. *Pensamiento & Gestión*, (40), 184-202.
- Rebollo, A. (1994). Gestión empresarial estrategias del comercio minorista. *Distribución y consumo*, 15, 10-24.
- Santesmases, M. (2004). *Marketing conceptos y estrategias*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Seaden, G., Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic decisions and innovation in construction firms. *Construction Management and Economics*, 21(6), 603-612.
- Verbeke, W. (2005). Agriculture and the food industry in the information age. *European review of agricultural economics*, 32(3), 347-368.
- Villafañe, J. (2005). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113

Apéndice A. Entrevista

ENTREVISTA A FUNCIONARIA IMEBU

Dra. DEISY HERNANDEZ - Directora de Programas y Proyectos de Desarrollo Económico.

1. Qué programas desarrolla el IMEBU para el fortalecimiento de las microempresas en Bucaramanga?

CENTROS DE DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE EMPLEABILIDAD-PROGRESA: Se han logrado crear alianzas estratégicas para canalizar la oferta para el desarrollo empresarial y del empleo que tienen los actores del ecosistema de los centros de desarrollo empresarial donde se promueve el emprendimiento y fortalecimiento del tejido empresarial y mejoran el nivel de empleo e ingresos de los emprendedores, microempresarios y buscadores de empleo de la ciudad.

BANCA CIUDADANA: Desde Banca Ciudadana se han focalizado líneas especiales de crédito, con tasas de interés acorde a las necesidades de los bumanguenses, con el fin de generar incentivar el emprendimiento y fortalecimiento de empresas, microempresas y unidades productivas en el municipio de Bucaramanga.

COWORKING LABS EN ACCIÓN: Coworking Labs en Acción es una iniciativa para incubar y acelerar emprendimientos con potencial de crecimiento acelerado, rentable y sostenido que surge a partir de la alianza institucional entre la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga, IMEBU, y la Alcaldía de Bucaramanga.

AGENCIA DE EMPLEO: La Agencia Pública de Gestión y Colocación de Empleo del IMEBU, hace parte de la Red de Prestadores del Servicio Público de Empleo y presta servicios de intermediación laboral de forma gratuita para aquellas personas que se encuentren desempleadas o deseen mejorar su condición de empleo, así mismo, ayuda a todas las empresas que requieran el apoyo en el proceso de preselección y selección, para encontrar los perfiles que se ajusten a sus necesidades.

2. Cómo funcionan los CDE – Progresas y que requisitos existen para acceder a estos?

- Las personas interesadas en fortalecer sus emprendimientos o empresas tendrán:
- asesoría, acompañamiento a corto, mediano y largo plazo, y
- capacitación específica, dirigida a responder a las necesidades de los emprendedores y empresarios, e incentivan en los negocios la creatividad, la productividad, y la competitividad.
- Adicionalmente tienen acceso a programas de formación técnica empresarial en diversas temáticas que son necesarias para el desarrollo del tejido empresarial.
- De igual forma se pone a disposición consultorios empresariales (Consultorio Jurídico, Consultorio Contable y Tributario, Consultorio de Comercio Electrónico, Consultorio Financiero, Consultorio para creación de empresas) en los cuales se brindan asesorías puntuales de problemáticas empresariales, por parte de aliados académicos con quienes se opera esta estrategia adicional de los CDE.
- Por último los CDE ponen a disposición de las personas que quieren emprender, talleres productivos (de Confección, Belleza, Carpintería, Ornamentación entre otros), en los cuales puede acceder a espacio dotados de los elementos necesarios para formarse y adquirir competencias para trabajar ya sea a través de emprendimiento o de empleo; en estos espacios también pueden acceder en algunos horarios, a utilizar las máquinas para poder elaborar sus productos y posteriormente comercializarlos, mientras logran adquirir sus propios elementos.

Requisitos para acceder a los servicios de los Centros de Desarrollo Empresarial: Tener una idea de negocio en funcionamiento, es decir un producto o servicio creado inicialmente y que tenga la proyección de crecer, y, tener una empresa matriculada en la CCB o un emprendimiento no matriculado que venga desarrollando un ejercicio productivo.

3. Qué proyecciones TICS tienen para el cubrimiento empresarial?

Se tiene proyectado para el 2021 la estructuración de una plataforma para el funcionamiento de un CDE virtual, al cual puedan acceder un mayor número de empresarios de la ciudad, con repositorio de formación empresarial y programación de asesorías empresariales. De igual forma se tiene contemplado la implementación de un market place (dentro del CDE VIRTUAL) para apoyar la comercialización de productos y servicios de emprendedores de Bucaramanga y de esta manera fortalecer la economía local.

4. Cuántas microempresas son atendidas mensualmente por el CDE? (cifras del año 2018, 2019, 2020 comparativas?)

En la vigencia 2018 el CDE en sus metas de cumplimiento asesoro en los diferentes puntos de atención a:

- modelos de negocio a 55 emprendedores
- planes de mejoramiento a 336 microempresarios
- Empresas asistidas a 303 microempresarios

En la vigencia 2019 el CDE en sus metas de cumplimiento asesoro en los diferentes puntos de atención a:

- modelos de negocio a 202 emprendedores
- planes de mejoramiento a 758 microempresarios
- Empresas asistidas a 527 microempresarios

En la vigencia 2020 el CDE en sus metas de cumplimiento asesoro en los diferentes puntos de atención a:

- modelos de negocio a 71 emprendedores
- planes de mejoramiento a 294 microempresarios
- Empresas asistidas a 223 microempresarios

5. Qué convenios interadministrativos/cooperación maneja el imebu referente al CDE?

Para la vigencia del año 2021 se cuenta con dos convenios que contemplan recursos:

- Convenio de asociación 001-2021 Cámara de Comercio de Bucaramanga: enfoque empresarial.
- Convenio de asociación 002-2021 Comfenalco Santander: enfoque empleabilidad.

Adicionalmente se tienen suscritos más de 10 acuerdos de voluntades sin recursos con entidades del ecosistema empresarial y académico que apoyan la ejecución de los CDE.

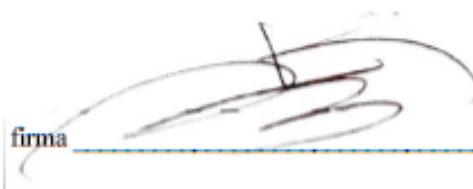
6. Cuánto dura el proceso de fortalecimiento, de qué depende?

El proceso de fortalecimiento inicial para cada empresa se realiza a través de asesorías personalizadas y de acuerdo a las necesidades particulares identificadas en el proceso diagnóstico; la asesoría puede durar en promedio de 3 a 10 semanas, donde conjuntamente se construye e implementa un plan estratégico o de mejoramiento para fortalecer las áreas administrativa, financiera, contable, técnica y/u operativa de la empresa, acorde a lo priorizado en el proceso diagnóstico.

7. Manejan algún capital semilla, prestamos?

Si, en casos muy especiales principalmente dirigido a población vulnerable con pocas oportunidades de acceso a capital. En gran parte estos programas se ejecutan con cooperantes internacionales.

Marzo de 2020, firma _____



Apéndice B. Diagnostico Empresarial

		DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL RUTA FORTALECIMIENTO -CDE PROGRESA					
		ASESOR:		FECHA:			
DATOS BÁSICOS							
Nombres:		Apellidos:		Tipo de Identificación:		C.C	
Fecha de Nacimiento:		Edad:		Lugar de Nacimiento:		Sexo:	
Dirección unidad empresarial		Barrio/Vereda:		Gaitán:		Comunal/Correg:	
Estrato socioeconómico:		Nivel Educativo ((Seleccione el maximo nivel educativo alcanzado):				Nivel Ofimático:	
Se encuentra dentro de los siguientes grupos vulnerables (si tiene más de una vulnerabilidad, seleccione la más relevante):		Seleccione la segunda vulnerabilidad más relevante:			Seleccione la tercera vulnerabilidad más relevante:		
Ubicación del negocio:		Casa propia		Nombre de la empresa:			
Sector:		Comercio		A que se dedica su negocio?			
Lleva contabilidad formal:		Tiene registro de Industria y Comercio		Tiene Rut:		Paga seguridad social y Art:	
Número de empleos formales (con seguridad social)		Número empleos informales (sin pago seguridad social)		Ha realizado alguna alianza comercial y/o participado en eventos comerciales		Paga Prestaciones Sociales:	
Ingresos por ventas:		Costos y gastos (sin salario empresario):		Salario empresario negocio:		Rentabilidad del Negocio:	
La información que se registrará en este diagnóstico es reservada para PROGRESA							
1. ADMINISTRATIVO							
Pregunta		Calificación		Validación		Observaciones	
1. ¿Su negocio tiene definida la misión y visión?		No		1			
2. ¿Tiene objetivos claros para su empresa y con que frecuencia los cumple?		No tiene		1			
3. ¿Planea las actividades propias de su negocio?		No		1			
4. ¿Cuál es la proporción de tiempo que le dedica a su negocio?		Medio tiempo		4			
5. ¿Conoce los requisitos legales para desempeñar su actividad económica (Registro mercantil, RUT, Impuesto de industria y comercio, avisos y tableros: Impuesto ICA, Bomberos, SAYCO y ACINPRO)		No		1			
6. ¿Cumple con normas tributarias, contables, laborales y comerciales?		No		1			
7. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?		Solo Yo					
8. ¿Evalúa periódicamente las fortalezas y debilidades de la empresa?		No		1			
9. ¿Tiene Empleados?		No		1			
9.1. ¿Cuántos son familia?							
9.2. Total:							
10. ¿El personal que labora en su negocio está debidamente contratado?		No tiene personal					
11. ¿Tiene definido cargos y funciones para su empresa?		N.A.					
12. ¿Evalúa el desempeño de su personal?		N.A.					
13. ¿Tiene definido un plan de emergencias?		No		1			
14. ¿Conoce e identifica los riesgos laborales en su empresa?		No		1			
15. ¿Identifica las áreas operativas con la respectiva señalización?		No		1			
PONDERACIÓN		1,3		1,3			
2. COMERCIAL							
Pregunta		Calificación		Validación		Observaciones	
1. ¿Realiza estrategias para fidelizar clientes?		No		1			
2. Cuenta su negocio con:		0		1			
a. Catálogo o Menú		0					
b. Tarjetas de presentación		0					
c. Volantes		0					
d. Muestras comerciales		0					
e. Perifoneo		0					
3. ¿Tiene identificado al menos tres características de sus clientes (Edad, género, ...)?		Si		5			
4. ¿Posee un horario de apertura y cierre de su negocio? ¿Con que frecuencia lo ...?		No tiene		1			
5. ¿Conoce las quejas y reclamos de los clientes y las gestiona?		No		1			
6. ¿Conoce sus principales competidores?		No		1			
7. ¿Cuáles estrategias ha implementado para incrementar sus ventas?		1		3			
a. Promociones		0					
b. Apertura de punto de venta		0					
c. Alianzas comerciales		0					
d. Publicidad		0					
e. Voz a voz		1					
f. Otros		0					
8. ¿Tiene usted la iniciativa comercial para su negocio o sólo espera que el cliente llegue?		No		1			
9. ¿Ha medido alguna vez el nivel de satisfacción de sus clientes?		No		1			
10. ¿Evalúa las estrategias de mercadeo implementadas en el negocio?		No		1			
11. ¿Cumple con el tiempo de entrega acordado de los productos a los clientes?		No		1			
12. ¿Cuál es el principal aspecto que lo diferencia de su competencia?		Calidad					
13. ¿Cómo vende su producto?:		No					
a. Punto de venta		Si					
b. Medios virtuales		No					
c. Canales TAT y/o PAP		No					
d. Otros		No					
14. ¿Cómo llega su producto al cliente?		Si					
a. Venta directa		No					
b. Distribuidos		Si					
c. No lo tiene definido							
15. ¿Estaría Usted dispuesto a hacer convenios o alianzas para realizar compras de insumos y/o ventas de sus productos?		Si					
PONDERACIÓN		1,5		1,5			

3. FINANCIERA Y CONTABLE																		
Pregunta	Calificación	Validación	Observaciones															
1. ¿Cuáles de los siguientes costos y gastos identifica para su empresa? Si=1, No=0	<table border="1"> <tr><td>a. Costos Fijos</td><td>0</td></tr> <tr><td>b. Costos variables</td><td>0</td></tr> <tr><td>c. Gastos de administración</td><td>0</td></tr> <tr><td>d. Gastos de venta</td><td>0</td></tr> </table>	a. Costos Fijos	0	b. Costos variables	0	c. Gastos de administración	0	d. Gastos de venta	0	0	1							
a. Costos Fijos	0																	
b. Costos variables	0																	
c. Gastos de administración	0																	
d. Gastos de venta	0																	
2. Haciendo una comparación entre los ingresos y egresos de su negocio, ¿Cuál es su nivel empresarial?	No sabe	1																
3. ¿Cuáles de los siguientes estados financieros elabora? Si=1, No=0	<table border="1"> <tr><td>a. Registro de compras y ventas</td><td>0</td></tr> <tr><td>b. Balance General</td><td>0</td></tr> <tr><td>c. Estado de resultados</td><td>0</td></tr> <tr><td>d. Flujo de efectivo</td><td>0</td></tr> </table>	a. Registro de compras y ventas	0	b. Balance General	0	c. Estado de resultados	0	d. Flujo de efectivo	0	0	1							
a. Registro de compras y ventas	0																	
b. Balance General	0																	
c. Estado de resultados	0																	
d. Flujo de efectivo	0																	
4. ¿Cuáles de los siguientes presupuestos elabora? Si=1, No=0	<table border="1"> <tr><td>a. Ingresos</td><td>0</td></tr> <tr><td>b. Egresos</td><td>0</td></tr> <tr><td>c. Familiar o personal</td><td>0</td></tr> </table>	a. Ingresos	0	b. Egresos	0	c. Familiar o personal	0	0	1									
a. Ingresos	0																	
b. Egresos	0																	
c. Familiar o personal	0																	
5. ¿Los Precios de sus productos o servicios aseguran una adecuada rentabilidad?	No sabe	1																
6. ¿Lleva el inventario de su negocio?	Si	5																
7. ¿Cuáles de los siguientes factores considera que afectan su crecimiento empresarial?	<table border="1"> <tr><td>a. No hay aumento de clientes</td><td>Si</td></tr> <tr><td>b. Falta de calidad del producto o servicio al cliente</td><td>Si</td></tr> <tr><td>b. No se generan ventas</td><td>Si</td></tr> <tr><td>d. Altos costos</td><td>No</td></tr> <tr><td>e. Otros</td><td>No</td></tr> </table>	a. No hay aumento de clientes	Si	b. Falta de calidad del producto o servicio al cliente	Si	b. No se generan ventas	Si	d. Altos costos	No	e. Otros	No	1	1	1				
a. No hay aumento de clientes	Si																	
b. Falta de calidad del producto o servicio al cliente	Si																	
b. No se generan ventas	Si																	
d. Altos costos	No																	
e. Otros	No																	
8. ¿Existe un nivel de endeudamiento asumido por el negocio?	No	5																
9. ¿El nivel de endeudamiento excede el 50% del valor de los activos del negocio?	No	5																
10. Define los precios de sus productos de acuerdo con:	<table border="1"> <tr><td>a. Costos</td><td>No</td></tr> <tr><td>b. La demanda</td><td>No</td></tr> <tr><td>c. La competencia</td><td>No</td></tr> </table>	a. Costos	No	b. La demanda	No	c. La competencia	No	1	1	1								
a. Costos	No																	
b. La demanda	No																	
c. La competencia	No																	
11. ¿Cuál de las siguientes alternativas financieras utiliza para su negocio?	<table border="1"> <tr><td>a. Prestamo a un familiar o un amigo</td><td>No</td></tr> <tr><td>b. Prestamo a un banco o entidad financiera</td><td>No</td></tr> <tr><td>c. Ahorros</td><td>No</td></tr> <tr><td>d. Prestamo a gota a gota</td><td>No</td></tr> <tr><td>e. Casa de empeño</td><td>No</td></tr> <tr><td>f. Disminuyo gastos</td><td>Si</td></tr> <tr><td>g. No pago a tiempo la deuda</td><td>No</td></tr> </table>	a. Prestamo a un familiar o un amigo	No	b. Prestamo a un banco o entidad financiera	No	c. Ahorros	No	d. Prestamo a gota a gota	No	e. Casa de empeño	No	f. Disminuyo gastos	Si	g. No pago a tiempo la deuda	No	5	5	5
a. Prestamo a un familiar o un amigo	No																	
b. Prestamo a un banco o entidad financiera	No																	
c. Ahorros	No																	
d. Prestamo a gota a gota	No																	
e. Casa de empeño	No																	
f. Disminuyo gastos	Si																	
g. No pago a tiempo la deuda	No																	
12. ¿Cuál es el valor promedio de las ventas del año anterior?	\$ 3.000.000																	
13. ¿Cuáles de las siguientes obligaciones tributarias aplica?	N.A.																	
PONDERACIÓN	2,9	2,913																
4. ÁREA OPERATIVA Y TÉCNICA																		
Pregunta	Calificación	Validación	Observaciones															
1. ¿Cuenta con un plan de producción y/o compras de acuerdo con las ventas?	No	1																
2. ¿Cuenta con disponibilidad de mano de obra y maquinaria para responder al incremento de las ventas?	No	1																
3. ¿El producto o servicio cumple con la normatividad actual?	No	1																
4. ¿La infraestructura es adecuada con las necesidades de la empresa?	No	1																
5. ¿Los puestos de trabajo están adecuados para el desarrollo de las actividades?	No	1																
6. ¿Tiene definido parámetros para medir la calidad del producto o servicio?	No	1																
7. ¿La empresa conoce e investiga nuevas tecnologías, tendencias, presentación y empaque de los productos?	No	1																
8. ¿Hace una selección y valoración de sus proveedores?	No	1																
9. ¿Identifica estrategias claras con sus proveedores?	No	1																
PONDERACIÓN	1,0	1																
5. TECNOLOGÍA																		
Pregunta	Calificación	Validación	Observaciones															
1. ¿Cuenta su negocio con computador?	No	1																
2. ¿Tiene acceso a Internet?	Si	5																
3. ¿Usa herramientas tecnológicas (excel, apps, software, herramientas web; entre otros.) para la organización del negocio?	No	1																
4. Considera que su desempeño con el computador respecto a la utilización de Excel, Word, Power Point, búsqueda de información, es:	Malo	2																
5. ¿Maneja actualmente redes sociales para su negocio?	Si	5																
6. ¿Tiene página web?	Si	5																
7. ¿Ha pautado publicidad en algún medio digital?	No	1																

8. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en el negocio?	Tecnología obsoleta	3	
PONDERACIÓN	2,9	2,88	

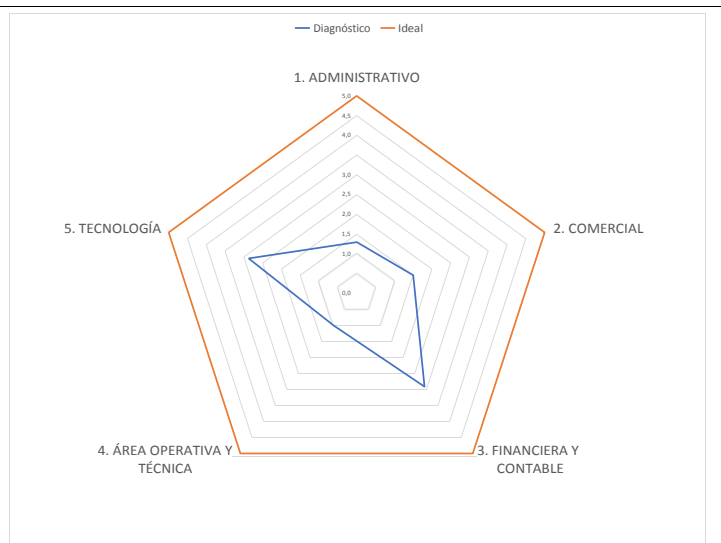
CAPACITACIONES SUGERIDAS	
1. EXCEL	No
2. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA	No
3. MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	No
4. MARKETING DIGITAL	Si
5. COMUNICACIÓN ASERTIVA	Si
6. ALFABETIZACIÓN DIGITAL	Si
7. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	Si
8. ATENCIÓN AL CLIENTE	Si
9. GENERACIÓN DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL	Si
10. ORIENTACIÓN EMPRESARIAL	Si

 SUBDIRECCIÓN TÉCNICA 120 GESTIÓN TÉCNICA DE EMPRENDIMIENTO Y DINAMIZACIÓN EMPRESARIAL	INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA		Emisión:	05/10/2020
	PLAN DE MEJORAMIENTO		Código:	M-GTE-FO06
			Versión:	01
			Fecha:	

De acuerdo con el diagnóstico empresarial realizado se priorizan las dos áreas más críticas:

Requiere trabajar en las siguientes áreas del negocio:

RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO			
Áreas	Diagnóstico	Ideal	Ponderación
1. ADMINISTRATIVO	1,3	5,0	20%
2. COMERCIAL	1,5	5,0	25%
3. FINANCIERA Y CONTABLE	2,9	5,0	25%
4. ÁREA OPERATIVA Y TÉCNICA	1,0	5,0	20%
5. TECNOLOGÍA	2,9	5,0	10%
PROMEDIO PONDERADO	1,9	5,0	100%



Plan de Mejoramiento Empresarial

Área de la empresa	Tema	Actividad a realizar	Horas proyectadas	Mes proyectado	Horas Ejecutadas	Fecha Ejecutada
Administrativa	COMERCIAL	DISEÑAR CATALOGO DE LOS NUEVOS PRODUCTOS	8	ABRIL	2	09/04/2021
	OPERATIVO	NUEVOS PRODUCTOS, BOLSAS DE FIQUE		ABRIL	2	14/04/2021
	PROVEEDORES	BUSCAR NUEVOS PROVEEDORES		ABRIL	2	16/04/2021
SUB TOTAL ÁREA			8			
SUB TOTAL ÁREA			0			
TOTAL			8			

Firma Asesor

Firma Empresario

Apéndice C. Presupuestos

 DIRECCIÓN GENERAL 100 GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE DIRECCIÓN GED	INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA	Fecha: 29/12/2020 Consecutivo: 0119 Página: 1 de 2 Versión: 02
	RESOLUCIÓN 181	

RESOLUCIÓN No 119
(Diciembre 29 de 2020)

POR LA CUAL SE LIQUIDA EL PRESUPUESTO DE RENTAS Y DE GASTOS DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA - IMEBU PARA LA VIGENCIA DEL PRIMERO (1) DE ENERO AL TREINTA Y UNO (31) DE DICIEMBRE DE 2021

La Directora General del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga - IMEBU, en uso de sus atribuciones legales y constitucionales y especialmente las conferidas en el acuerdo municipal No. 030 de diciembre 19 de 2002, artículo vigésimo primero, y

CONSIDERANDO:

- 1. Que el señor Alcalde de Bucaramanga, mediante Decreto N°0422 del veintiocho (28) de diciembre de 2020 adopta el Presupuesto General de Rentas y Gastos del Municipio de Bucaramanga, para la vigencia del primero (1) de Enero al treinta y uno (31) de diciembre de 2021.
- 2. Que el Consejo Directivo de INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA, ha aprobado el presupuesto Global para la vigencia 2021, mediante Acuerdo 009 del 11 de septiembre de 2020.
- 3. Que es un requisito indispensable liquidar el presupuesto para poder ejecutarlo a partir del primero (1) de enero de 2021.
- 4. Que es facultativo del Director del Instituto Descentralizado, liquidar el presupuesto para cada vigencia.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Presupuesto de Ingresos: Apropiar como ingresos del INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA el valor de CUATRO MIL NUEVE MILLONES TRESCIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$4.009.300.000,00) para la vigencia Fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021, de acuerdo con la siguiente distribución:

Código Presupuestal	Nombre de la Cuenta	Presupuesto Total
1	Ingresos	4.009.300.000,00
1.1	Ingresos Corrientes	4.000.000.000,00
1.1.02	Ingresos No Tributarios	4.000.000.000,00
1.1.02.06.	Transferencias Corrientes	4.000.000.000,00
1.1.02.06.006.	Transferencias de otras entidades del gobierno nacional	4.000.000.000,00
1.1.02.06.006.06	Otras unidades de gobierno	4.000.000.000,00
1,2	Recursos de Capital	9.300.000,00
1.2.05	Rendimientos financieros	9.300.000,00
1.2.05.02	Depositos	9.300.000,00



INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA			
DIRECCIÓN GENERAL 100 GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE DIRECCIÓN GED	RESOLUCIÓN 181	Fecha:	29/12/2020
		Consecutivo:	0119
		Página:	2 de 2
		Versión: 02	

ARTICULO SEGUNDO: Presupuesto de Gastos: Apropiar los recursos para atender los gastos del **INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA** por valor de **CUATRO MIL NUEVE MILLONES TRECIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$4.009.300.000,00)** para la vigencia Fiscal del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021, de acuerdo con la siguiente distribución:

Código Presupuestal	Nombre Cuenta	Presupuesto Inicial
2	Gastos	4.009.300.000,00
2.1	Funcionamiento	2.568.050.000,00
2.1.1	Gastos de personal	1.365.526.019,00
2.1.1.01	Planta de personal permanente	1.365.526.019,00
2.1.1.01.01	Factores constitutivos de salario	970.216.272,00
2.1.1.01.01.001	Factores salariales comunes	960.610.171,00
2.1.1.01.01.001.01	Sueldo básico	763.499.028,00
2.1.1.01.01.001.06	Prima de servicios	65.480.645,00
2.1.1.01.01.001.07	Bonificación por servicios prestados	22.268.721,00
2.1.1.01.01.001.08	Prestaciones sociales	109.361.777,00
2.1.1.01.01.001.08.01	Prima de navidad	73.893.091,00
2.1.1.01.01.001.08.02	Prima de vacaciones	35.468.686,00
2.1.1.01.01.002	Factores salariales especiales	9.606.101,00
2.1.1.01.02	Contribuciones inherentes a la nómina	329.997.349,00
2.1.1.01.02.001	Aportes a la seguridad social en pensiones	94.292.130,00
2.1.1.01.02.002	Aportes a la seguridad social en salud	66.790.259,00
2.1.1.01.02.003	Aportes de cesantías	80.050.848,00
2.1.1.01.02.004	Aportes a cajas de compensación familiar	37.549.513,00
2.1.1.01.02.005	Aportes generales al sistema de riesgos laborales	4.377.708,00
2.1.1.01.02.006	Aportes al ICBF	28.162.135,00
2.1.1.01.02.007	Aportes al SENA	18.774.756,00
2.1.1.01.03	Remuneraciones no constitutivas de factor salarial	65.312.398,00
2.1.1.01.03.001	Prestaciones sociales	65.312.398,00
2.1.1.01.03.001.01	Vacaciones	52.020.738,00
2.1.1.01.03.001.02	Indemnización por vacaciones	9.050.000,00
2.1.1.01.03.001.03	Bonificación especial de recreación	4.241.660,00
2.1.2	Adquisición de bienes y servicios	1.147.202.923,00
2.1.2.02	Adquisiciones diferentes de activos	1.147.202.923,00
2.1.2.02.01	Materiales y suministros	145.511.858,00
2.1.2.02.01.002	productos de cuero	8.421.848,00
2.1.2.02.01.003	equipo)	23.087.120,00
2.1.2.02.01.004	Productos metalicos y paquetes de software	114.002.890,00
2.1.2.02.02	Adquisición de servicios	1.001.691.065,00
2.1.2.02.02.006	Servicios de alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua	8.557.935,00

		INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA	
DIRECCIÓN GENERAL 100	RESOLUCIÓN 181	Fecha:	29/12/2020
GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DE DIRECCIÓN GED		Consecutivo:	0119
		Página:	3 de 2
		Versión: 02	

2.1.2.02.02.007	Servicios financieros y servicios conexos, servicios inmobiliarios y servicios de leasing	283.223.236,00
2.1.2.02.02.008	Servicios prestados a las empresas y servicios de producción	81.634.894,00
2.1.2.02.02.009	Servicios para la comunidad, sociales y personales	628.275.000,00
2.1.3	Transferencias corrientes	40.000.000,00
2.1.3.13	Sentencias y Conciliaciones	40.000.000,00
2.1.3.13.01	Fallos nacionales	40.000.000,00
2.1.3.13.01.001	Sentencias	40.000.000,00
2.1.8	Gastos por tributos, multas, sanciones e intereses de mora	15.321.058,00
2.1.8.04	Contribuciones	15.321.058,00
2.1.8.04.01	Cuota de fiscalización y auditaje	15.321.058,00
2.3	Inversión	1.441.250.000,00
2.3.2	Adquisición de bienes y servicios	1.441.250.000,00
2.3.2.02.02	Adquisición de servicios	1.441.250.000,00
2.3.2.02.02.006	Servicios de alojamiento; servicios de suministro de comidas y bebidas; servicios de transporte; y servicios de distribución de electricidad, gas y agua	11.781.000,00
2.3.2.02.02.007	Servicios financieros y servicios conexos, servicios inmobiliarios y servicios de leasing	381.975.000,00
2.3.2.02.02.009	Servicios para la comunidad, sociales y personales	250.000,00
2.3.2.02.02.009	Servicios para la comunidad, sociales y personales	1.047.244.000,00

ARTICULO TERCERO: Las disposiciones del presente acto administrativo son complementarias de las normas orgánicas de presupuesto vigentes y deben aplicarse en armonía con ellas.

ARTICULO CUARTO: La presente resolución rige a partir del primero de enero de 2021 y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE,

Se expide a los veintinueve (29) días del mes de diciembre de 2020.


DEICY HERNANDEZ GAMA¹
Directora General (E)

Revisó: Arley Esteban Arias– Subdirector Administrativo y Financiero.
Revisó Aspectos Jurídicos: Roberto Pablo Beltrán Flórez. Asesor Jurídico.

¹ A partir del 09 de diciembre de 2020, mediante decreto 0413 de la Alcaldía de Bucaramanga por el cual se efectúa un encargo, Diligencia de Posesión No.0396 del 10 de diciembre de 2020.

 INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA			
DIRECCION GENERAL 100	RESOLUCION 181	Fecha:	26/12/2018
GESTION ESTRATEGICA Y DE DIRECCION GED		Consecutivo:	145
		Página:	1 de 4
		Versión: 02	

RESOLUCION N° 145
(Diciembre 26 de 2018)

POR MEDIO DEL CUAL EL DIRECTOR DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA LIQUIDA EL PRESUPUESTO DEL INSTITUTO PARA LA VIGENCIA DEL PRIMERO (1) DE ENERO AL TREINTA Y UNO DE DICIEMBRE DE 2019.

EL DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE MUNICIPIO DE BUCARAMANGA – IMEBU, en uso de sus facultades legales y en especial las conferidas en el Acuerdo 030 de diciembre de 2002, y

CONSIDERANDO:

- 1) Que el Concejo Municipal de Bucaramanga, aprobó mediante acuerdo 051 de diciembre de 2018 el presupuesto General de Rentas y de Gastos del Municipio de Bucaramanga para la vigencia del primero (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de 2019.
- 2) Que mediante Decreto N° 0197 del 21 de diciembre de 2018 el Señor Alcalde de Bucaramanga, Ingeniero Rodolfo Hernández Suárez, liquida el presupuesto de General de Rentas y de Gastos del Municipio de Bucaramanga, para la vigencia del primero (1) de enero al treinta y uno (31) de diciembre de 2019.
- 3) Que el Consejo Directivo del INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA, IMEBU - ha aprobado el presupuesto Global para la vigencia de 2019 mediante acuerdo 003 de septiembre 13 de 2018.
- 4) Que se hace necesario realizar las apropiaciones o partidas necesarias en el presupuesto de gastos, para la ejecución de los mismos en la vigencia 2019.
- 5) Que es un requisito indispensable liquidar el presupuesto para poder ejecutar el presupuesto a partir del primero (1) de enero de 2019.
- 6) Que es facultativo de los Señores Directores de los Institutos Descentralizados, liquidar el presupuesto para cada vigencia.

 INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA			
DIRECCION GENERAL 100	RESOLUCION 181	Fecha:	26/12/2018
GESTION ESTRATEGICA Y DE DIRECCION GED		Consecutivo:	145
		Página:	2 de 4
		Versión: 02	

RESUELVE:

ARTICULO PRIMERO: Liquidar el presupuesto de Ingresos por valor de **TRES MIL OCHOCIENTOS TREINTA Y CINCO MILLONES DOSCIENTOS SESENTA Y CUATRO MIL CUATROCIENTOS VEINTIUN PESOS (\$ 3.835.264.421,00)** M/cte. del **INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA**. Para la vigencia Fiscal del Primero (1) de enero al Treinta y uno (31) de diciembre de 2019 de acuerdo al siguiente detalle:

CÓDIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO APROBADO
02	PRESUPUESTO DE INGRESOS	\$3,835,264,421 ✓
0204	TRANSFERENCIAS Y APORTES	\$3,830,264,421
020431	Transferencias municipales	\$3,830,264,421 ✓
0207	RECURSOS DE CAPITAL	\$5,000,000
020719	Rendimientos financieros	\$5,000,000 ✓

ARTICULO SEGUNDO: Liquidar el presupuesto de Gastos por valor de **TRES MIL OCHOCIENTOS TREINTA Y CINCO MILLONES DOSCIENTOS SESENTA Y CUATRO MIL CUATROCIENTOS VEINTIUN PESOS (\$ 3.835.264.421,00)** M/cte. del **INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO DE BUCARAMANGA**. Para la vigencia Fiscal del Primero (1) de enero al Treinta y uno (31) de diciembre de 2019 de acuerdo al siguiente detalle:

CODIGO	NOMBRE	PRESUPUESTO APROBADO 2019
	TOTAL PRESUPUESTO IMEBU 2019	3,835,264,421
03	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	2,009,704,217
0320	GASTOS DE PERSONAL	1,628,499,241
032001	SPAIN- Sueldos de Personal de Nómina	695,032,828 ✓
032003	SPAN-OTROS	237,698,415
03200303	Bonificación de Servicios Prestados	20,272,863 ✓
03200304	Bonificación de Recreación	3,861,306 ✓
03200305	Prima de Servicios	59,608,921 ✓
03200306	Prima de Navidad	67,267,012 ✓
03200307	Prima de Vacaciones	32,288,169 ✓
03200308	Vacaciones	45,203,434 ✓
03200309	Intereses a las Cesantías	9,196,710 ✓
032008	SPI-HONORARIOS	35,000,000
03200801	Honorarios	35,000,000 ✓
032013	SPI-OTROS	348,000,000 ✓
032014	CIN- ADMIN. POR SECTOR PRIVADO	104,081,930 ✓

ELABORO EQUIPO MECI	FECHA 02 – OCTUBRE - 2013	REVISOR RESPONSABLE PROCESO	FECHA 04 – OCTUBRE - 2013	APROBÓ EQUIPO DIRECTIVO	FECHA 07 - OCTUBRE - 2013
------------------------	------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	------------------------------

 INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA			
DIRECCION GENERAL 100	RESOLUCION 181	Fecha:	26/12/2018
GESTION ESTRATEGICA Y DE DIRECCION GED		Consecutivo:	145
		Página:	3 de 4
		Versión: 02	

03201401	Contribuciones de Salud	4,726,240 /
03201402	Contribuciones a Pensión	40,955,264 /
03201403	Contribución a Caja de Compensación	36,941,437 /
03201404	Contribuciones a Fondos de Cesantías	21,458,989 /
032016	CIN-APORTES AL ICBF	27,706,078 /
032017	CIN-APORTES AL SENA	18,470,719 /
032023	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA NOMINA - OTROS APORTES A ENTIDADES DEL SECTOR PUBLICO.	152,509,271
03202301	Contribuciones de Salud	54,351,754 /
03202302	Contribuciones a Pensión	39,349,176 /
03202304	Contribuciones a Fondos de Cesantías	55,180,257 /
03202305	Contribución a Riesgos Profesionales	3,628,084 /
032025	SISTEMA GENERAL DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	10,000,000 /
0321	GASTOS GENERALES	380,204,976
032103	COMPRA DE EQUIPO	22,000,000 /
032104	ADQU.BIENES Y SERV.-ENSERES Y E. DE OFICINA	40,000,000 /
032106	ADQU. BIENES Y SERV.-MATERIALES Y SUMINISTROS	27,000,000 /
032107	ADQU.BIENES Y SERV.-MANTENIMIENTO	15,863,460 /
032108	COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	14,000,000 /
032110	ADQU.BIENES Y SERV.-SERVICIOS PUBLICOS	107,241,516 /
032111	ADQU. BIENES Y SERV.-SEGUROS	18,000,000 /
032112	ADQU. BIENES Y SERV.-ARRENDAMIENTOS	109,200,000 /
032123	ADQU. BIENES Y SERV.- CAPACITACION, BIENESTAR SOCIAL Y ESTIMIOS	13,000,000 /
032127	ADQU. BIENES Y SERV.- GASTOS AMBIENTALES	1,500,000 /
032191	ADQU. BIENES Y SERV. -OTROS GASTOS ADQUIS. SERV	12,400,000
03219103	CUOTA DE FISCALIZACION Y AUDITAJE	12,400,000 /
0326	OTROS GASTOS DE FUNCIONAMIENTO APROBADOS	1,000,000
032603	Sentencias Y Conciliaciones	1,000,000 /
05	GASTOS DE INVERSION	1,825,560,204
0542	SECTOR TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	1,825,560,204
054290	OTROS PROGRAMAS DE INVERSION	1,825,560,204
05429001	FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO	130,526,263
0542900102	Empresa Madre	130,526,263 /
05429002	FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	1,532,800,000
0542900206	Centros de Desarrollo Empresarial	1,532,800,000 /
05429003	EMPLEABILIDAD, EMPLEO Y TRABAJO DECENTE	162,200,000
054290301	Agencia de Gestión y Colocación de Empleo	122,200,000 /

ELABORO EQUIPO MECI	FECHA 02 - OCTUBRE - 2013	REVISOR RESPONSABLE PROCESO	FECHA 04 - OCTUBRE - 2013	APROBÓ EQUIPO DIRECTIVO	FECHA 07 - OCTUBRE - 2013
------------------------	------------------------------	--------------------------------	------------------------------	----------------------------	------------------------------

 INSTITUTO MUNICIPAL DE EMPLEO Y FOMENTO EMPRESARIAL DE BUCARAMANGA			
DIRECCION GENERAL 100 GESTION ESTRATEGICA Y DE DIRECCION GED	RESOLUCION 181	Fecha:	26/12/2018
		Consecutivo:	145
		Página:	4 de 4
		Versión: 02	

054290302	Inserción Laboral	40,000,000 ✓
054292	PASIVOS EXIGIBLES	33,941
05429201	Sentencias y Conciliaciones	33,941 ✓

ARTICULO TERCERO: La presente Resolución rige a partir del primero (1) de enero de 2019.

COMUNIQUESE Y CUMPLASE

Dada en Bucaramanga a los Veinte (26) días del mes de diciembre de 2018


MEDARDO FABER MEJIA PALOMINO
Director General