

**MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
COMPETENCIAS DE LAS PYMES COMERCIALES FRENTE A LA ECONOMIA
UBICADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

JEIMY CHAPARRO COGOLLO



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO
BOGOTA D.C. 2013**

**MEJORAMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y
COMPETENCIAS DE LAS PYMES COMERCIALES FRENTE A LA ECONOMIA
UBICADAS EN LA CIUDAD DE BOGOTA.**

SEMINARIO DE GRADO

PROFESOR

Miguel Ángel Maldonado

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTION DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO
BOGOTA D.C. 2013**

TITULO

Mejoramiento de la estructura organizacional y competencias de las PYMES comerciales frente a la economía ubicada en la ciudad de Bogotá.

PROBLEMA

Existen empresas privadas dedicadas a capacitar a las PYMES en su estructura organizacional con calidad y seguimiento, de tal manera que se formen progresivamente utilizando sus recursos de manera adecuada para obtener mayor productividad y competitividad?

OBJETIVO GENERAL

Proponer una alternativa para apoyar el sostenimiento de las pequeñas empresas en Bogotá frente a las demás organizaciones, guiándolas para que puedan ser más competitivas y organizadas frente al mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Estudiar las carencias en la gestión, desarrollo y administración de las PYMES con el fin de identificar los puntos más críticos que puede tener este tipo de organizaciones.

Hacer planes de mejora o alternativas que contribuyan al funcionamiento adecuado de las PYMES, basado en el estudio de investigación de sus debilidades y oportunidades organizacionales.

Hacer seguimiento a las actividades que desarrollan estas pequeñas empresas para garantizar que por medio de la buena administración del recurso humano se puede visualizar los recursos económicos mejor distribuidos y por ende sus utilidades.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas en general no tienen un departamento dedicado a la administración de recursos humanos o también llamada gestión humana, donde se trabaja con el fin de mantener una producción o cumplir con un servicio según sea el caso de la actividad económica de éstas. La gestión de recursos humanos es un proceso en el cual los colaboradores de cualquier organización aportan su trabajo para recibir una retribución económica. En las grandes tienen establecido un área de personas que contribuyen con la selección, contratación, formación y bienestar dentro de la compañía, sin embargo en las PYMES no es relevante constituirlo.

A medida que estas empresas adquieren más experiencia y reconocimiento comercial, crecen generando más demanda, en consecuencia consiguen un crecimiento que exige ampliar sus diferentes departamentos, organizar las nuevas tareas, definir cargos, responsabilidades, procesos para minimizar errores que puedan generar falencias que no yacían en un principio.

Por tal razón se inicia la búsqueda de mejor calidad en cada uno de los pasos que desarrolla para obtener su producto final, ya sea tangible o intangible.

Cuando las empresas logran encontrar su punto de equilibrio, también actúan para seguir creciendo y demostrar la “calidad total” que en síntesis es el mejoramiento continuo de sus procesos internos para conseguir más demanda de su producto. La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a la Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado de las

empresas en crecimiento. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores¹.

La gestión con calidad en el desarrollo de recursos humanos está básicamente fundamentada en los resultados óptimos que tiene la relación de observar, planear, ejecutar y verificar continuamente las nuevas actividades que se implementan en los departamentos para mantener consecutivamente resultados positivos, que serán vistos en las utilidades de las empresas y reducción de costos y gastos que por manejos no adecuados podrían estar causando malos desempeños del personal contratado y por ende pérdidas de capital.

PALABRAS CLAVES

Competencia, Capacitación, Capacitación para la competitividad, Capacitación Continua...

JUSTIFICACIÓN.

El desempeño de las empresas actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, de la inversión en la formación de su capital intelectual o humano se puede llegar al sostenimiento económico ante las demás empresas. “No es el dinero el combustible que se requiere para el viaje al futuro, sino la energía emocional e intelectual de todos quienes hacen la organización una organización”.

El adiestramiento de personal es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en una persona las habilidades, los conocimientos y las

¹ Gestión de Calidad Total (TQM), Producción industrial
<http://www.daleya.com/?query=calidad+total&daleyaidext%5B%5D=1&daleyaidext%5B%5D=2&ext=>

destrezas necesarias para desempeñar un trabajo en forma eficiente, por lo cual es necesario concientizar y asesorar este tipo de empresas para que modifiquen y se desarrollen en ciertos puntos como lo son el recurso humano, sin que sea visto como un gasto y no una inversión a futuro.

El desarrollo por otro lado, se refiere a la educación que recibe una organización para el crecimiento comercial a fin de estimular la efectividad en el mercado. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada ideología que la empresa quiere desarrollar.

Ya para la vida propia y académica hay varias razones que llevaron a la elaboración de este ensayo, una de ellas es analizar detenidamente las situaciones que no se están teniendo en cuenta y pueden generar gran demanda para asesorar y brindar la consultoría en una optimización de recurso que mejoren la productividad en las pequeñas empresas.

DESARROLLO

Las distintas tendencias administrativas y las financieras han sido diseñadas de manera macro lo cual es de utilidad para las grandes empresas, en cuanto a la gestión financiera los lineamientos fueron escasos en documentación para los interesados en lo concerniente a las PYMES.²

La influencia que tiene el aprendizaje organizacional

La educación organizacional es el proceso por el cual las organizaciones logran conocimientos y destrezas. Además, a través del aprendizaje, las organizaciones consiguen mejorar por medio de rutinas organizativas, las cuales no sólo son

² Jaime Andrés, C. G., & Fernando, J. B. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. Contaduría Universidad De Antioquia, (50), 93-118. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198667434?accountid=30799>

difícilmente determinables, sino que, mediante la aparición de tecnologías de equipo se obligan a renovar conocimientos e implementar una cultura de mejoramiento continuo. Esto le obliga a desarrollar capacidades dinámicas y ágiles para protegerse de la imitación por parte de sus competidores, que es lo habitual en las grandes organizaciones; así mismo le genere la posibilidad para crear, mantener y reconfigurar sus ventajas distintivas o valores agregados, de forma que las PYMES se puedan beneficiar de su exclusividad en servicio; como bien lo expresa *Martínez León Inocencia, Ruiz Mercader Josefa y Ruiz Santos Candelaria de la Universidad Universidad Politécnica de Cartagena*.³

Desarrollo financiero de las PYMES

El desarrollo financiero se define como un proceso de crecimiento económico y mejora de estructura organizacional que conduce todo a una misma meta mejora la calidad de vida e incrementa sus utilidades colocándolos como una organización más competitiva.

El Desarrollo Económico Local puede definirse, por tanto, como un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que conduce a una mejora del nivel de vida de la población local y en el cual pueden distinguirse varias dimensiones⁴:

- *Económica*, en la cual, los pequeños empresarios utilizan su capacidad para intentar organizar los factores productivos con niveles de productividad insuficientes frente a las grandes organizaciones deseando ser competitivos en los mercados.
- *Formación de recursos humanos*, en la que los litigantes educativos y de preparación pactan con las PYMES la adecuación de la oferta de conocimientos a las necesidades de innovación de los sistemas productivos.

³ Intervención de este autor en el First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm, citado en Cohen (1998). <http://www.daleya.com/?query=pymes&daleyaidext%5B%5D=2&ext=>

⁴ Desde el punto de vista del desarrollo local, los procesos de desarrollo, (Elies Furio Blasco, 1994) PP 103

- *Socio-cultural*, en la que los valores de las pequeñas empresas permiten promover o intensificar el propio proceso de desarrollo.
- *Político-administrativa*, en la que las pequeñas organizaciones concilian facilitan los acuerdos público-privados a nivel territorial y la creación de "entornos innovadores" convenientes al desarrollo productivo y empresarial.
- *Ambiental*, que incluye la atención a las características específicas potenciales y limitantes del medio natural, a fin de asegurar un desarrollo local sostenible.

El fomento de las actividades empresariales innovadoras locales son fundamentales porque ellas desempeñan el papel principal en la generación de riqueza y empleo productivo. Dado que las empresas no actúan en el vacío sino en un contexto histórico, cultural y territorial determinado, es necesario estimular la calidad de los factores del entorno en las organizaciones crecientes, a fin de asegurar:

- El acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción para las Pymes y microempresas locales.
- La calidad de las infraestructuras básicas.
- El funcionamiento eficiente de los mercados de productos y factores.
- La promoción de aptitudes empresariales innovadoras.
- El fomento de la cooperación entre empresas.
- La utilización sostenible de los recursos naturales y la visión de fortalecer al medio ambiente requerido.

Apoyo estructural del estado para las mipymes

En el caso de Fomipyme, éste se financia con recursos de la nación y los otros dos proyectos, especialmente con recursos no reembolsables de cooperación internacional de la Unión Europea. En ambos casos se requiere otorgar los

dineros a nivel nacional y local para garantizar el cumplimiento general de los objetivos.

En acceso a financiamiento, el reto es seguir trabajando en la consolidación de instrumentos financieros innovadores, que permitan un mayor respaldo a las Mipymes. Según Plata, en el 2009 se beneficiaron con más desembolsos de Bancóldex, que espera cerrar en 5 billones de pesos en créditos, luego de que en 2002 la cifra apenas fuera de 1,9 billones de pesos.

Sobre este punto, el titular de la cartera recordó que en 2002 las Mipymes eran apenas el 8 por ciento de la cartera de Bancóldex, y hoy representan el 43 por ciento en cuanto al monto desembolsado. (Información suministrada por ABC de la pyme.)⁵

Otro de los aspectos relevantes, comentados por el ministro Plata es la facilidad que hoy tienen las mipymes para acceder a los mercados de las compras públicas en forma preferencial. De los 39,5 billones de pesos de contratación, 6 billones de pesos corresponden a contratos cuya cuantía fue inferior a 750 salarios mínimos mensuales legales vigentes, en donde las pymes serán las principales beneficiadas, evidenciando un potencial de diversificación para las empresas de este segmento.

De acuerdo con el Conpes 3621 “IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS PROYECTOS DE APOYO A LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS”⁶, el proyecto realizará una intervención de cobertura nacional, cuyo fin es fortalecer los actores públicos y privados involucrados en la gestión de instrumentos de promoción empresarial y que hacen parte del Sistema Nacional de Apoyo a las mipymes.

⁵http://www.misionpyme.com/cms/images/documentos/varios/Conpes_Instrumentos_de_apoyo_a_la_pyme.pdf

⁶ <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3654/43/>

Dicha gestión se realizará mediante el diseño y puesta en marcha de una herramienta que permita promover la interacción, articulación y flujo de información entre las entidades que integran al Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes, así como la implementación de un intenso programa de capacitación y fortalecimiento de las instancias públicas y privadas.

La asignación presupuestal del Fomipyme para 2009 ascendió a \$27.000 millones y para 2010 se programaron \$33 millones, los cuales fueron aprobados por el Congreso de la República en la Ley de presupuesto en octubre; este mismo monto fue aprobado para el año 2011.

Según el Conpes, dado que los tres proyectos cuentan con un modelo operativo y lineamientos de intervención de mediano y largo plazo, se requiere suministrar mayores recursos económicos que garanticen su sostenibilidad.

El Instituto para la Economía Social IPES tiene como gran procedencia para el año 2012 promover y reafirmar el mejoramiento de la economía popular, conservando como premisa fundamental la asociatividad y sostenibilidad socioeconómica de las unidades productivas y asegurar la inserción de las mismas a las cadenas de valor del sistema productivo de la ciudad.

Así mismo, la entidad orienta recursos y acciones prioritarias para la relocalización y/o reubicación de vendedores informales en el espacio público de una manera regulada a fin de garantizar su tránsito hacia la formalidad, la incorporación en las cadenas productivas de la ciudad, la generación, fortalecimiento y cofinanciación de organizaciones productivas o la vinculación formal y efectiva al mercado laboral de los beneficiarios de los proyectos institucionales.

Conforme los registros oficiales de vendedores con que cuenta el IPES, especialmente a través de la herramienta de registro HEMI, al 1 de febrero de 2012 se tienen un total de 42.417 vendedores informales y las localidades donde

mayor número de personas están registradas son las de: Santafé con 8.798, San Cristóbal con 3.402, Los Mártires con 3.354 y Kennedy con 3.238. La anterior información es proporcionada por las respectivas Alcaldías Locales quienes adelantan conjuntamente con los Comités Locales de Vendedores Informales el proceso de inscripción respectivo para posteriormente ser sujeto de atención del IPES.⁷

Colombia es un país de emprendedores. Así lo ratifican los estudios Global Entrepreneurship Monitor (GEM); en su última edición (2008) el país aparece clasificado en el tercer puesto entre 43 naciones por su tasa de actividad emprendedora.

Además, Colombia ocupó el segundo lugar en el indicador de nuevas empresas que aguardan crear más de cinco puestos de trabajo en los próximos cinco años y el primero en las que esperan fundar 19 ó más puestos de trabajo.

Otro resultado interesante es la tendencia descendente que registra la tasa de cierre de empresas del país. Mientras que en el 2006 tenía la segunda más alta, en el 2008 registró la décima.

Estos resultados son positivos, pues entre mayor sea la creación de empresas y menor su mortalidad, más importante será su impacto en el crecimiento económico y en la generación de empleos. Por eso el país debe seguir fortaleciendo todos los instrumentos que incentiven el emprendimiento y lo orienten hacia la formalidad.

Este último aspecto es un lunar en el buen balance de emprendimiento. Según el informe GEM Colombia 2008, sólo el 17% de las nuevas empresas con edad inferior a 42 meses es formal. Aun cuando ese indicador refleja un avance respecto al del año anterior (13,9%), predomina la informalidad con sus

⁷ <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3544/43/>

consecuentes impactos negativos en la productividad del país y en la calidad del empleo.⁸

En temas de exportación el análisis les permite examinar si los márgenes han empezado a caer y si hay subsidios cruzados. Una empresa de aseo por ejemplo exporta desde hace unos años a varios países. Sin embargo se demuestra que junto con el crecimiento de las exportaciones, su agregación de valor se deteriora. "Las pymes no lo ven pero su liquidez a mediano plazo puede afectarse. No necesariamente el negocio exportador puede ser bueno porque puede deteriorar el margen de rentabilidad. Exportar es algo que debe hacerse con un análisis financiero cuidadoso. No siempre el negocio de exportación es el mejor negocio del mundo. Exportar es buenísimo pero si no se miran bien las cuentas, se puede entrar en un terreno peligroso de iliquidez".

NORMATIVIDAD

Con el fin de fomentar y legalizar todas las organizaciones que generan una rentabilidad en el país se creó una normatividad para estas pequeñas y medianas empresas así:

La ley 590 de 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

La ley 905 de 2004 que la modifica y el documento Conpes⁹ 3280 de abril de 2004, constituye el eje normativo y de política del desarrollo de las PYME para el país.¹⁰

⁸ Hernán Avendaño Cruz - Jefe Estudios Económicos Mincomercio - javendano@mincomercio.gov.co

⁹ Consejo Nacional de Política Económica y Social

¹⁰ Tomado de: Castañeda, A., Rivera C.: "Ley 905 de 2004 alcances y limitaciones de la política de apoyo microempresarial.

Por todo lo anterior es muy importante que las PYMES adquieran capacitación y aprovechen al máximo grado todas las instrucciones en cuanto a la reestructuración de su administración de recurso humano visto desde un desarrollo con calidad para dejar de sostenerse en un ámbito competitivo y empezar a ser gran empresa y lograr agresividad comercial, abarcando espacios que por qué no decirlo los lleve a niveles bastante altos de competencia en los negocios nacionales e internacionales.

Con relación a mi carrera profesional se puede identificar que sí se parte de un buen presupuesto para inyectar a la estructura organizacional, se logrará indiscutiblemente un perfeccionamiento en la utilización de los recursos económicos, garantizando además, la prevención y planificación de actividades laborales que optimizan las destrezas de los empleados, así como también un ambiente laboral positivo que al final de cuentas significan cifras óptimas para los ejecutivos de estas organizaciones. “La buena administración genera buenos resultados en la rentabilidad de cualquier negocio”.

La actualización constante del empresario se logra proporcionando toda la disciplina en el seguimiento de proyectos y en la observación de la ejecución de los proyectos; sí existe un deseo de educarse permanentemente, hará que su nivel competitivo y desarrollo económico se optimice sin lugar a duda. Con ello aportar al crecimiento de las pymes, siendo un pequeño grano de arena al Desarrollo Económico de la Región.

Es necesario que las empresas de este sector, aporten cada vez más a la economía nacional y aumenten su competitividad; para esto deben estar dispuestas a invertir e innovar. La capacitación de la fuerza laboral debe ser una prioridad del sector; una más preparada podrá ofrecer mayor rendimiento y productividad. Por otro lado, la certificación en calidad es una estrategia que generará mayor confianza en el cliente y un valor agregado para los asociados a la empresa.

Ahora bien, la diversificación de los mercados es quizá el punto más importante en el que se deben enfocar las pymes modernas. Establecer nuevas líneas de negocio, desarrollar nuevos productos y servicios, son valores diferenciales que toda pyme debería considerar. Analizar las tendencias del mercado, y establecer productos que generen valor agregado a los clientes y desarrollar un mercado propio para éstos, son estrategias apropiadas que ayudan a mantener una adecuada rentabilidad y favorecen la prosperidad económica del país.

Es indispensable buscar los mecanismos para que la economía colombiana crezca a niveles superiores a los actuales y sobre todo que estos sean sostenibles en el tiempo. La transformación productiva de las pymes, es uno de las estrategias que desarrolla esta asociación para lograr este propósito. Este plan se está implementando, con el fin de crear en las empresas la cultura de la asociatividad y la implementación de nuevas unidades de negocio.

Activar el liderazgo empresarial es uno de los pilares de esta estrategia, donde el gobierno, las pymes y el sector financiero actúen de manera articulada en la consecución de planes de acción que permitan crear nuevas unidades de negocio que aporten al crecimiento de las organizaciones y al crecimiento sostenible de la economía.

A pesar de las condiciones económicas actuales, muchos empresarios son optimistas que la situación mejorará, pero esto no llega solo. Ellos deben esforzarse cada día por ser más productivos y aumentar la competitividad de sus empresas; es indispensable que los líderes de estas empresas sean conscientes de la necesidad de invertir, pero sobre todo de innovar para lograr la meta.

En relación a los factores que pueden tener las pymes esta la falta de capital de trabajo, la lenta rotación de cartera, la falta de liquidez y de demanda y la excesiva competencia, son los principales problemas que tienen que enfrentar las pequeñas y medianas empresas del país en su gestión diaria. Así lo revela la más

reciente encuesta sobre la situación y perspectivas de la pyme, realizada por Asociación Nacional de Instituciones financieras.

Los costos de los insumos y la falta de capital de trabajo, son considerados por los empresarios de este sector, como los otros cuellos de botella con los que tienen que batallar a diario. Según información del “ABC DE LAS PYME”, la percepción de estos indicadores aumentó de 13% al 15% y de 10% a 12% respectivamente, durante un mismo periodo analizado.

Sin embargo, y pese a que según Sergio Clavijo, presidente de Anif, este sector ha sido uno de los que mayor impacto ha sentido la leve desaceleración de la economía, la falta de demanda no es considerada como uno de sus principales problemas y por el contrario la percepción de este indicador disminuyó del 20% al 14% entre el primero y el segundo semestre del año inmediatamente anterior.¹¹

Para las empresas del sector comercio y de servicios el principal problema radica en el tema de la excesiva competencia. Para el primero con las grandes superficies y para el segundo con empresas de igual o menor tamaño, muchas de ellas dentro de la informalidad.

Las demás dificultades percibidas por el sector comercio son en su orden: la rotación de cartera con un 15%, la falta de demanda con un 12%, el contrabando con 11% y los costos con el 7%.

Para el sector servicios, la falta de liquidez con un 15%, la falta de demanda con un 13%, los altos impuestos y la rotación de cartera con un 9%, son consideradas como las demás piedras en el zapato.¹²

Así mismo, la encuesta reveló que el nivel de exportaciones de las pequeñas y medianas empresas disminuyó un 10%, entre otras explicaciones por la tendencia

¹¹ <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/3544/43/>

¹² <http://www.misionpyme.com/> - publicación ABC DE LA PYME – situación y perspectivas de la pyme, obstáculos de las pyme

revaluacionista que desde inicios de 2007 se viene registrando en el país, y que según los expertos en el tema no cederá con facilidad. Esto demuestra que la tasa de cambio se convierte en otro de los caballitos de batalla del día a día de estas compañías.¹³

De otra parte, el reciente estudio “Perspectivas de las Pymes en América Latina”, realizado por Visa Internacional Región América Latina y el Caribe y The Nielsen Company en el primer semestre de 2007, mostró que existe una brecha entre las necesidades financieras de las pymes en Colombia y los productos empresariales a los que tienen acceso.

La mayoría de las pymes esperan y desean crecer, sin embargo, existen barreras para su expansión como la falta de conocimiento sobre la existencia de soluciones de pago empresariales y la percepción general de que los instrumentos de crédito son difíciles de conseguir.

De acuerdo con Asobancaria, los desafíos de la banca frente a la pyme tendrán que centrarse en mejorar los servicios que hasta ahora han sido poco desarrollados por el sector, tales como el descuento de papeles comerciales, el factoring, la emisión de tarjetas débito y crédito especializadas, el crédito para expansión, programas de asesoría y capacitación, nuevos servicios de recaudo y servicios especializados en comercio exterior.

Lo que viene para los responsables de banca pyme es el reto de diseñar programas que eleven los niveles de demanda del cliente para vincularlo con más y nuevos productos, de tal forma que sus necesidades encuentren el máximo de satisfacción con un portafolio que inicia en lo básico y va generando respuesta más sofisticadas.

¹³ <http://www.misionpyme.com/> - publicación ABC DE LA PYME – situación y perspectivas de la pyme, obstáculos de las pyme

Referencias bibliográficas

MISIONPYME.COM, ABC de la pyme, situación y perspectivas de la pyme.
http://www.misionpyme.com/cms/component/option,com_frontpage/Itemid,1/

Documentos de proquest:

American Psychological Association, 6th Edition Jaime, H. G. S., & David, A. B. L. (2008). RSE y MIPYMES, alternativas para apoyar su desarrollo en Colombia*. Contaduría Universidad De Antioquia, (52), 15-44.

Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/198663404?accountid=30799>;
http://site.ebrary.com/lib/umng/Top?layout=search&nosr=1&frm=smp.x&p00=RSE+y+MIPYMES%2C+alternativas+para+apoyar+su+desarrollo+en+colombia*&sch=%A0%A0%A0%A0%A0Buscar%A0%A0%A0%A0%A0RSE+y+MIPYMES%2C+alternativas+para+apoyar+su+desarrollo+en+colombia*/

American Psychological Association, 6th Edition Jaime Andrés, C. G., & Fernando, J. B. (2007). Una aproximación metodológica y prospectiva a la gestión financiera en las pequeñas empresas*. Contaduría Universidad De Antioquia, (50), 93-118.

http://site.ebrary.com/lib/umng/Top?layout=search&nosr=1&frm=smp.x&p00=Una+aproximaci%C3%B3n+metodol%C3%B3gica+y+prospectiva+a+la+gesti%C3%B3n+financiera+en+las+peque%C3%B1as+empresas*&sch=%A0%A0%A0%A0%A0Buscar%A0%A0%A0%A0%A0Una+aproximaci%C3%B3n+metodol%C3%B3gica+y+prospectiva+a+la+gesti%C3%B3n+financiera+en+las+peque%C3%B1as+empresas*/

Expertos recomiendan a las pymes capacitación para la competitividad; [source: Portafolio]. (2007, Apr 24). NoticiasFinancieras. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/466229769?accountid=30799>;
<http://site.ebrary.com/lib/umng/Top?layout=search&nosr=1&frm=smp.x&p00=Expe>

rtos+recomiendan+a+las+Pymes+capacitacion+para+la+competitividad%3B&sch=
%A0%A0%A0%A0%A0Buscar%A0%A0%A0%A0%A0Expertos+recomiendan+a+l
as+Pymes+capacitacion+para+la+competitividad%3B/