

**PMBOK. Gerencia para generación y consolidación de empresa**

Santiago Enrique Cruz Garnica

Tutor: Luz Mery Guevara Chacón

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ingeniería

Diplomado en Gerencia de Proyectos PMI con PMBOK 6

Bogotá D.C., octubre de 2020

## **PMBOK. Gerencia para generación y consolidación de empresa**

La población colombiana en su mayoría cuando requiere o desea recursos económicos piensa como primera opción en adquirir un empleo y no en emprender y construir empresa, pero, ¿Esto por qué sucede? Sucede por la cantidad de implicaciones y problemas que surgen y que se tienen que resolver, ya que hacer una no es una tarea fácil, según Confecámaras (2018) el 70% de las empresas nuevas no logran sobrevivir los primeros 5 años.

En este ensayo se obtendrá información de diferentes medios para conocer el papel que cumplen los gerentes en la construcción de las empresas y su consolidación en el país. Se analizan los problemas para crear una empresa, como también para su sostenimiento, mostrando las virtudes que deben tener los gerentes y las herramientas que pueden utilizar, para lograr todos los objetivos propuestos y tener una empresa con todas las condiciones para salir adelante y seguir construyendo país. Una de estas herramientas es el Project Management Body of Knowledge (PMBOK) el cual es una guía diseñada por el Project Management Institute (PMI) donde permite guiar el proceso de un proyecto dando bases para tener buenos procesos en gestión, la dirección de proyectos y la administración, en la actualidad los gerentes se pueden ayudar para el control de un proyecto con la sexta edición del PMBOK la cual es la más actualizada (Velasco, 2019).

Se quiere mostrar primero cuáles podrían ser las problemáticas que aquejan a la población colombiana para adquirir conocimiento sobre los métodos factibles para la realización y formación de una empresa; segundo brindar consejo a las personas sobre los requisitos y documentos que son requeridos y necesarios para constituir una empresa; tercero, indicar a las personas sobre los mecanismos que se pueden utilizar para obtener recursos financieros, de tal manera, tener un mayor apoyo económico para la realización o continuación de un proyecto y por último, aconsejar a las personas sobre qué herramientas o prácticas pueden ayudar a generar hábitos para la toma de buenas decisiones y la consolidación de la gerencia, como cabeza de los proyectos en las empresas del país.

El emprendimiento en Colombia logra que las empresas privadas tengan un papel fundamental en el funcionamiento del país, puesto que es el sector donde más empleo formal se crea y es uno de los sectores donde más contribuye para el funcionamiento de la nación puesto que según el DANE (2018) las empresas contribuyen con el 35% del PIB. Lo malo de esto, es que al ayudar de tal manera con la contribución de impuestos a la nación, con alrededor del 30% de sus utilidades, se realiza un gran esfuerzo y que gran parte de sus frutos se vayan en la paga de los impuestos. Ya con los impuestos pagos, es claro notar que las ganancias finales se reduzcan de manera considerable; entonces esto puede ser considerado como una de las variables que hacen que los nuevos negocios en el país no despeguen de una manera satisfactoria a través del tiempo, puesto que las empresas tienen que buscar mecanismos para recuperar de alguna manera el

dinero perdido con la paga de impuestos. La importancia de emprender y hacer empresa en el país, nos dice que es vital para la generación de trabajo, ya que los registros indican que el empleo generado entre las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 80,8% del empleo en el país según datos del ministerio de comercio industria y turismo (2016), de las cuales el 50,3% es el empleo generado solo por las micro empresas, este dato nos da a entender la importancia y papel que juega estas empresas y el porqué se debe tener un trabajo arduo en la gerencia para que se pueda sostener y crecer, otro dato es que estas empresas (micro, pequeña y mediana) representan el 35 % del PIB en el país según ministerio de comercio industria y turismo (Dinero, 2016).

Si cualquier persona desea emprender necesita de los siguientes pasos para crear su propia empresa; la primera es tener una razón o una motivación para realizar algún bien o servicio a la comunidad; el siguiente paso es buscar un público al cual poder vender esta idea y ya con esto hacer un esquema de negocio de la mano de una buena gestión gerencial que permita cumplir con los objetivos que se deseen; hay que acordar utilizar herramientas que permitan facilitar este trabajo.

Ya con lo anterior listo se puede iniciar con la tramitología, la cual consiste primero que todo en seleccionar un nombre original y que no esté registrado en la Cámara de Comercio, recordar que este va a ser el rostro de la empresa y es además lo que lo va a diferenciar del resto de las empresas; lo siguiente es buscar que tipo de clasificación tendrá la empresa por su actividad económica, tener claro que cantidad de socios tendrá y así poder elegir algún tipo de

sociedad se quiera construir; después se tiene que generar un registro ante la DIAN con el RUT (registro único tributario); para así hacer los pago de impuestos a futuro, con lo anterior realizado se puede seguir con la apertura de una cuenta bancaria para llevar las consignaciones y movimientos de efectivo de la empresa y realizar una acta notarial para ya por fin conformar la empresa y dejar claro las responsabilidades y deberes que tienen los accionistas con la esta, para así mismo hacer la distribución de las utilidades.

Para saber, cómo la gerencia puede generar un garante en la probabilidad de que la empresa tenga éxito hay que ver primero. ¿Cuáles son las variables o sucesos que hacen que las empresas no puedan continuar y fracasen?

Estas cifras son tristes y alarmantes, ya que denotan que en promedio la mitad de empresas nuevas, en su mayoría pequeñas, mueren en los primeros cinco años de vida por diversas razones. Este es un patrón que se repite en muchos países, por lo general esta cifra tiene que ver no solo con el entorno y el mercado (Pinilla, 2019).

Lo primero que se puede analizar es que los emprendedores en la realización de su primera empresa o de sus primeros proyectos, hacen gasto en su mayoría innecesarios, haciendo que los egresos sea más fuertes y considerados en comparación con lo que obtienen de ingresos; un sutil ejemplo es alquilar una oficina ostentosa con la adquisición de muebles costosos e innecesarios.

Otro aspecto que se ve es el manejo del personal, puesto que si se tienen empleados que no están contentos con sus deberes esto puede lograr que la productividad baje de manera considerable; otro aspecto que hace que las empresas se estanquen, es que los gerentes dejen de estar a la vanguardia, si no están actualizados es muy probable que pierdan algún mercado a futuro y no puedan competir con las empresas que sí están actualizadas.

Por último y más importante, la falta de financiamiento por los grupos bancarios hacia las medianas, pequeñas y micro empresas, ya que no todas logran obtener un préstamo y las que pueden hacerlo tienen que trabajar con unos altos costos de interés al día de hoy, según Vélez (2020), el valor del interés del crédito varía dependiendo del banco seleccionado y oscila entre el 13% al 25%. Hay otro dato importante que manejan estas empresas y es que tienden a recibir ingresos de sus ventas a los treinta, sesenta o hasta noventa días, lo que los debilita financieramente con deudas e impuestos, esto hace que exista un problema de flujo de caja y que las empresas no tengan el capital para continuar satisfactoriamente; un ejemplo, es la venta de un producto "x" y que la empresa reciba el dinero de la venta a los sesenta días, el primer problema surge que al hacer la venta, está generando una deuda con los trabajadores y demás proveedores que tienen que recibir su paga al final de mes; también se crea automáticamente una deuda con el estado, el cual tiene tiempos específicos de pagos de impuestos y a veces estas fechas no cuadran con los días de entrada de dinero y sin flujo de efectivo no se vuelve sostenible un proyecto.

De acuerdo con un análisis publicado por Confecámaras, en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (citado por Performia, 2018), más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en sus primeros cinco años de vida. Solo en el primer año, desaparecen entre 20% y 30% de ellas, desde entonces, el índice aumenta 10% cada año hasta completar cinco.

Entonces es aquí cuando la gerencia encuentra su lugar y muestra cómo se tiene que llevar el timón de los proyectos, con la guía de herramientas como el PMBOK que según Velasco (2019), optimiza la administración y la gestión. Si se desea que el país tenga un aumento en su PIB y en los ingresos relativos de las personas en las empresas, sugiere Romo (2017), se requiere de políticas las cuales se centren en resolver errores de mercado, dar mayor articulación o flexibilidad a las unidades productoras y los factores de producción y brindar un entorno para que nuestras empresas puedan competir más contra la fuerza que tienen las empresas extranjeras.

Los gerentes de proyectos para competir con la competencia extranjera y la nacional, tienen que entrar a un contexto más competitivo y que este constante desarrollo, con implementación de estrategias para así al final poder entregar un bien o servicio de mejor calidad. En la dinámica de los negocios hay más empresas que entran y sectores que se aniquilan, porque estas reducen sus costos y otras apuntan a mercados extranjeros y la productividad exige eficiencia, producir bienes a bajo costo y en el mayor volumen o cantidad (Quintero, 2017).

La gerencia en el país tiene que identificar los mecanismos, que permitan a los proyectos mejorar la calidad del producto, según Polo (2017), el producto

debe ser más competitivos y atractivos hacia el cliente; además buscar las maneras para dejar el precio más idóneo, que sea asequible a más usuarios y lo convierta en un producto o servicio más fácil de adquirir; mejorar el servicio puede garantizar que el cliente quede más satisfecho y vuelva a pedirlo tiempo después; tener una buena imagen de la empresa permitirá darle mejor credibilidad a esta; también tener acceso a tecnología que esté a la vanguardia de tal manera se podrá mejorar los procesos en general; el gerente debe saber cómo invertir y gastar el capital con el que la empresa cuenta, también debe conocer cómo mantener los costos en precios mínimos y siempre mantenerse informado de lo que sucede dentro y fuera de la empresa, teniendo en cuenta a la competencia y el manejo del mercado.

Una empresa que no tiene tiempo para identificar nuevas tendencias del mercado, cambios en la cadena de suministro, o mapear el comportamiento de los clientes, no podrá diseñar estrategias orientadas a la sofisticación de los bienes y servicios que produce. Y mucho menos, podrá implementar proyectos de innovación con éxito (Polo, 2017).

Con lo anterior los gerentes no solo deben estar pendientes de mantener la empresas por un buen trayecto sino además; tener un manejo adecuado con el pago de los impuesto, pues bien se sabe que siempre llegan y siempre deberán ser pagados, ya que donde no sea realizada esta consignación, el representante de la empresa recibirá sanciones económicas, hasta podría haber cárcel, según Laura Vita (2020) “La evasión tributaria puede ser castigada penalmente con penas privativas de la libertad que van desde 36 meses en adelante”; por



consiguiente, se hace una explicación de qué impuestos hay y cómo pagarlos para así evitar problemas a futuro. El primer impuesto que se tiene que tener en cuenta, es el impuesto a la renta el cual consta de pagar un porcentaje de la utilidad obtenida en todo el año, este porcentaje varía dependiendo el año, para el año presente (2020) es del 32% esto decidido según el artículo 92 de la ley 2010 del 27 de diciembre de 2019 y se paga en dos cuotas; el siguiente impuesto del que el gerente tiene que estar pendiente y trabajar de la mano del contador, es el impuesto al valor agregado (IVA), este impuesto grava la venta de bienes y servicios; la retención de la fuente es una manera en el cual el estado recauda anticipadamente el impuesto a la renta; el impuesto industrial al comercio (ICA) es un impuesto es de carácter municipal y se da por ejercer cualquier actividad económica. Por lo anterior mencionado los gerentes en el país tienen que ingeniárselas para generar los ingresos suficientes para poder apaciguar toda la carga tributaria en el año y aun así poder tener ganancias al final de el; hay que recordar que existen más impuestos, como el impuesto al patrimonio si es una empresa con un fuerte músculo financiero y por último, el impuesto a los movimientos financieros entre ellos está el 4x1000. Es importante que los gerentes estén al tanto de lo que ocurre en el país, por si eventualmente sale alguna ley que beneficie a las empresas con el ahorro de recursos.

Tenemos una paradoja: unas tasas impositivas muy altas, pero recaudamos muy pocos impuestos. La razón es que muy pocos los pagan. Solo 3.552 compañías pagan el impuesto de renta en el país. Es decir, solo 0,35% de las empresas pagan 70% de impuestos en Colombia (Master, 2018).

Con lo anterior queda claro que la carga tributaria que tienen las empresas en el país es muy grande y que los gerentes deben buscar las maneras para solventar todo de forma oportuna y llevar a la empresa a un margen positivo de ganancias. Si la empresa no obtiene los recursos suficientes para el pago de impuestos y de deudas puede que quiebre; es ahí donde viene el mal manejo del capital, donde se ocultan datos para así evadir impuestos y de tal manera con el capital que se ahorran en la paga de estos, distribuirlo en otras deudas y no quedar mal para así seguir dándole continuidad a la empresas.

Según Portafolio ( 2019) “La evasión de impuestos por parte de personas jurídicas (empresas) para el periodo de 2000-2016 , en promedio, el país dejará de recibir unos \$11 billones cada año”.

¿Cómo hacer para que el empresario, gerente y la nación ganen todos al mismo tiempo? La respuesta a esta pregunta según un artículo de Forbes (2020), es que el gobierno genere leyes que ayuden a las empresas con sus responsabilidades tributarias, puesto que para ser en un país en vía de desarrollo, se tienen leyes que van a lo opuesto al desarrollo, ya que atacan directamente contra las personas que generan más empleo, aparte de ser de los que dan más contribuciones económicas hacia el país; además no solo atacan a las empresas grandes que tiene el músculo financiero para sobrevivir a estas deudas, si no que también golpea de estocada a las empresas nuevas y pequeñas, a las empresas que no cuentan con un flujo de caja fuerte y que no tienen la experiencia para sobrevivir y llevar la empresa con éxito.

Aunque el gobierno está trabajando para generar leyes que ayuden a las personas que decidan emprender; para las personas del común esto a veces no es suficiente, por lo tanto es necesario que los gerentes estén al tanto de cómo mitigar las cargas tributarias, mientras la empresa crece un poco y se consolida económicamente.

Con la implementación de la Ley 1943 de 2018, más conocida como la Ley de Financiamiento, los empresarios recibieron nuevas exenciones, es decir, ya no tienen ciertas obligaciones de impuestos, además cuentan con otros incentivos y compromisos que se sumaron a algunos que ya venían desde la implementación de la Ley 1819 de 2016 y de otras leyes que otorgaron beneficios a los clusters y a los diferentes sectores económicos (Bancolombia, 2019).

De acuerdo con un documento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE citado por Forbes, 2020), Colombia es el sexto país con los impuestos más altos a empresas con una tasa de 33% sobre las ganancias. Para saber cuánto efectivamente paga una empresa toca sumarle impuestos locales (ICA, predial), impuestos a la nómina, que en Colombia recaen fuertemente sobre el empleador y restar exenciones.

Los resultados de las empresas son el espejo del trabajo y manejo que tuvieron los gerentes para la planeación y realización de determinados proyectos; se sabrá si optimizan los recursos, si utilizan todas las herramientas a su disposición de manera adecuada y sí lo hacen de manera satisfactoria, podrán iniciar nuevos proyectos o también podrá mejorar los proyectos que ya están en funcionamiento; puesto que mientras el tiempo avanza el mercado también y los

gerentes siempre encontrarán cosas para cambiar y mejorar; pero si las cosas no están marchando del todo bien, pero el gerente está haciendo un buen trabajo para que la empresa con falle, todavía se puede replantear cosas para que a corto plazo la empresa este como los se planteó inicialmente.

El Project Management Institute (PMI) y su encuesta anual de proyectos muestran que las iniciativas al interior de las grandes organizaciones en el mundo tienen una tasa promedio de éxito de 71%, alcanzan el 89% de efectividad cuando se implementan con una metodología. Y solo logran el 52% cuando la dirección es de baja prioridad. Como todos los proyectos cumplen sus metas, porque fallan en parámetros, presupuesto, en el tiempo que se visionó, los estudios señalan que se necesita un método (El Herald, 2017).

Para concluir se puede decir que emprender en Colombia no es una tarea fácil, es un camino con muchas trabas, donde hay demasiada competencia, muchas dificultades, pero donde si se llega a mezclar con una buena idea de mercado y una excelente gerencia guiada con herramientas sofisticadas y que van a la vanguardia, se puede obtener un resultado muy complaciente no solo para el emprendedor si no para todo el país, puesto que en primer lugar se genera nuevos puestos de trabajo, lo cual mejorará la condición de vida de muchas personas; lo segundo habrá mayor oferta de determinado producto o servicio lo que hará un efecto inmediato entre las empresas que ofrezcan productos o servicios parecidos, entonces para poder competir tendrán que mejorar la calidad de este mismo; el otro punto a favor es que se generará dinero para la paga de los impuestos y con el dinero contribuido, se podrá reinvertir para mejorar del país; lo otro a tener en

cuenta es que la probabilidad de no tener éxito en el primer proyecto es alta, ya que se muchas empresa fallan en sus primeros años, pero esto no indica que sea imposible, entonces si se hace un proyecto y este no resulta de la manera deseada, no hay que desistir con la idea de emprender, puesto que se podrá volver a intentar con una nueva idea. Se debe tener claro todas las reglas de juego como por ejemplo; el pago oportuno de impuesto para evitar sanciones a futuro. También andar a la vanguardia para utilizar toda la información a favor , saber en qué momento surgen leyes que colaboren con el proyecto que se está realizando o que se quiere realizar, para así disminuir gastos y al final tener una empresa exitosa. Por último utilizar de manera adecuada todas las herramientas que están a la disposición para facilitar la realización del proyecto.

## Referencias

El Heraldo. (18 de 09 de 2017). *el heraldo*. La importancia de una gerencia de proyectos en las Pymes <https://www.elheraldo.co/mas-negocios/la-importancia-de-una-gerencia-de-proyectos-en-las-pymes-403797>

Dinero. (15 de 09 de 2016). *Dinero*. Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia. <https://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

Forbes. (09 de 07 de 2020). *Forbes*. Colombia, el sexto país con los impuestos más altos a empresas. <https://forbes.co/2020/07/09/economia-y-finanzas/colombia-el-sexto-pais-con-los-impuestos-mas-altos-a-empresas/>

Master, B. M. (25 de 10 de 2018). *La República*. En Colombia, las empresas gastan 239 horas al año en pagar impuestos. <https://www.larepublica.co/especiales/contexto-de-la-ley-de-financiamiento/en-colombia-las-empresas-gastan-239-horas-al-ano-en-pagar-impuestos-2785953>

Performia. (21 de 08 de 2018). *Performia*. Más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros 5 años de vida. <https://www.performia.com.co/mas-de-la-mitad-de-las-empresas-nuevas-fracasan-en-los-primeros-5-anos-de-vida/>

Pinilla, J. (03 de 04 de 2019). *La República*. Los tres factores que aumentan el fracaso de los emprendedores en Colombia. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/los-tres-factores-que-aumentan-el-fracaso-de-los-emprendedores-en-colombia-2846985>

Polo, J. L. (21 de 09 de 2017). *educación ejecutiva*. Los pasos claves para que una empresa aumente su productividad. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/los-pasos-claves-para-que-una-empresa-aumente-su-productividad>

Quintero, R. (01 de 07 de 2017). *PressReader*. La importancia de una gerencia de proyectos en las Pymes. <https://www.pressreader.com/colombia/mas-negocios/20170701/281556585879914>

Bancolombia. (04 de 07 de 2019). *Beneficios tributarios para las pymes*. Bancolombia: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/legal-y-tributario/beneficios-tributarios-para-pymes>

Portafolio. (17 de 02 de 2019). *El país pierde \$11 billones al año por evasión de firmas*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/el-pais-pierde-11-billones-al-ano-por-evasion-de-firmas-526452>

Velasco, R. (14 de 05 de 2019). *Gestión de proyectos plus*. ¿Qué es el PMBOK? <https://gestiondeproyectosplus.com/que-es-pmbok/>

Luis, V. (21 de 05 de 2020). *Rakia*. Mejores tasas de crédito para pymes noviembre 2020. <https://www.rankia.co/blog/mejores-creditos-y-prestamos-colombia/3927261-mejores-tasas-credito-para-pymes-noviembre-2020>

Vita, L. (13 de 08 de 2020). *asuntos legales*. Estas son las sanciones a las que se puede exponer por evadir o cometer errores en el pago de los impuestos. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/las-sanciones-a-las-que-se-exponer-por-evadir-o-cometer-errores-en-el-pago-de-impuestos-3044734>



