

Introducción

El presente caso de estudio-inserto en el proyecto institucional de investigación titulado: Desarrollo organizacional en la gestión del cambio para el crecimiento de las Mipymes familiares, se enfoca en reconstruir el desarrollo de la iniciativa empresarial “Entonando”, escuela para la formación artística. En específico, determina los factores del desarrollo organizacional en la gestión del cambio planeado para el crecimiento de la Mipyme, orientada a la enseñanza musical de personas de estratos 1, 2 y 3 que desean acceder a formación en bellas artes y cultura con calidad. En particular, este capítulo de libro ofrece los antecedentes sobre los aportes de las Mipymes al sector productivo. Por otra parte, hace un análisis de los factores del desarrollo organizacional en la gestión del cambio planeado para el crecimiento de las Mipymes; y por último, contextualiza el desarrollo de los procesos de planeación que han permitido dar solución a problemas de funcionamiento en la empresa “Entonando”, que con su propuesta empresarial y pedagógica promueve aprendizajes significativos que apuntan al desarrollo de estructuras organizadas con el propósito de mantener un crecimiento sostenido e ininterrumpido, aspectos positivos que constituyen la base del sector productivo nacional.

Como se afirmó arriba, al reflexionar sobre la participación de las Mipymes en Latinoamérica y el Caribe, encontrando que está en el orden del 99.5% y generan el 61% del empleo formal (Correa, Leiva, & Stumpo, 2018 p.5). Adicionalmente, organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), señalan que las Mipymes contribuyen con el 30% del PIB de la región. En su gran mayoría son empresas pequeñas que generan el 29% de empleo formal. Estas cifras contrastan con el aporte de la gran empresa que es del 70%, dejando en evidencia una gran brecha en lo referente a productividad, asunto que refleja en la pobre o nula innovación y apropiación tecnológica. Por tanto, existe la percepción que la innovación es un asunto de capital, exclusivo de la gran empresa y mediana empresa (Crespi, Tacsir y Vargas, 2016).

Aunado a lo anterior, la Organización Internacional del trabajo (OIT), ha encontrado otro aspecto de crucial importancia en las Mipymes y es la informalidad que llega al 60%. Esta problemática compromete la calidad del trabajo en lo referente a garantías prestacionales y profundizan la desigualdad social. A pesar de la formulación de políticas nacionales y

regionales que mitiguen estos fenómenos, la formalización sigue constituyendo un ideal lejano para algunas naciones ante las altas barreras impositivas y el difícil acceso al sistema financiero derivado de la situación antes expuesta.

Por otra parte, al igual que en América Latina y el Caribe, en Colombia, las micro, medianas y pequeñas empresas (Mipymes) constituyen el 99% de la estructura económica del país (Confecámaras, 2018). Más aun, generan el 78% de los empleos en Colombia (MINCIT, 2021). El 40% de las Mipymes son gerenciadas por personas naturales y proveen el 60% del empleo y el 28% del PIB (DANE, 2016). Hay que mencionar además que, la valoración de la participación de las Mipymes reviste un alto grado de informalidad. Según las investigaciones de Fedesarrollo, seis de cada diez Mipymes son informales. A esto se suma el hecho de que el 50% de las Mipymes cierran en sus primeros cinco años de vida. Entre el 20% y el 30% fracasan en su primer año a causa de una mala gestión respecto a recursos económicos y de personal, poco conocimiento de su sector y desactualización en innovación, que limitan la competitividad y el crecimiento (Karlan y Valdivia, 2011). Además, de las fallas en la administración de las habilidades de los colaboradores y las deficientes oportunidades para la cualificación al siguiente nivel educativo del personal vinculado en las iniciativas empresariales (Baporikar, Nambira y Gomxos, 2016). Así como las dificultades en la consecución y continuidad de clientes, situación acrecentada a causa de la pandemia del Covid-19, que demostró en las Mipymes matices gerenciales cortoplacistas sin un marco estratégico definido. Por tanto, incidió en la baja productividad al tener como objetivo el mercado interno, con poca o nula visión de innovación, crecimiento y penetración de nuevos mercados (Franco y Urbano, 2019).

En consecuencia, el análisis del funcionamiento y generación de ingresos de las Mipymes, pone en evidencia la necesidad para mejorar las capacidades y habilidades de los miembros de la empresa en la solución de problemas organizacionales que permita a las micro, pequeñas y medianas empresas adaptarse a los cambios. En este sentido, se hace perentorio formular estrategias que tiendan a fomentar el crecimiento de las empresas familiares priorizando la transición de la informalidad a la formalización, haciendo uso de los componentes que manifiestan el Desarrollo Organizacional (DO). De ahí que, el abordaje del DO, en la presente investigación tiene como objetivo analizar los factores en la gestión del cambio planeado para el crecimiento de la Mipyme “Ento-

nando”, desde el análisis al manejo de los recursos: instalaciones, espacio, tiempo, dinero, información, conocimiento y desarrollo del talento humano, factores que permiten generar mayor grado de productividad.

En este sentido, este caso de estudio contribuye a visibilizar las prácticas para la operacionalización del desarrollo organizacional que han contribuido en la solución de los problemas de funcionamiento y el logro de las metas organizacionales de la empresa “Entonando”. En este sentido, este capítulo de libro constituye un referente al progreso y adaptabilidad que permite a empresas similares adoptar las estrategias para lograr la eficiencia y la eficacia empresarial, toda vez que se ha evidenciado en la literatura un vacío en relación con la implementación del Desarrollo Organizacional (DO) en las Mipymes. De esta manera, se ofrece los fundamentos teóricos en la gestión del DO, para construir una visión del tema y posibilidades para las Mipymes del sector terciario, constituidas para la formación artística en Colombia, lograr enfrentar los cambios que surgen en el contexto con su implementación a partir de la divulgación del conocimiento generado (Martínez-Daza & Guzmán, 2021, p. 590).

Marco teórico

El estudio del Desarrollo Organizacional (DO), ha sido utilizado en las Mipymes para adelantar actividades de gestión. Término concebido para hacer referencia al conjunto de elementos de planeación, organización, dirección y control que bajo la administración ejerce responsabilidad sobre los recursos y estructuras funcionales propias de un proceso. Así lo ratifican los estudios de Vásquez, Parrales & Morales (2021), en su artículo: Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las Mipymes.

Es decir, la gestión se refiere a acciones concretas que serán implementadas a partir de las decisiones planificadas de la administración. Así, la gestión se integra a cada una de las áreas de la empresa como: recursos humanos, mercadeo, finanzas y contabilidad, entre otras, para alcanzar metas en igualdad de oportunidad que permita dar respuesta a los retos de supervivencia, crecimiento y satisfacción de las necesidades de la empresa en relación con el conocimiento y uso de la tecnología, la innovación, la situación económica y financiera, así como la relación con los valores y los individuos vinculados a la organización para incrementar la

efectividad de los métodos del cambio organizacional, como señala el autor (Guízar, 2013) en su libro *Desarrollo Organizacional*.

Siguiendo con el análisis de la literatura sobre el DO, señala a González Cornejo (2019), autor del libro *Desarrollo Organizacional de la A a la Z*, donde presenta una amplia definición que da cuenta de la evolución del concepto en el tiempo, la importancia, características y los elementos claves que conlleva el desarrollo organizacional a ser visto como un modelo para abordar cambios significativos que atiende a la naturaleza y necesidades al interior de la organización como establece el autor Schlemenson (2013). Aunado a lo anterior, autores como Pinto, Morris, & Söderlund (2012), evidencia que, el desarrollo organizacional constituye “un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales y adaptarse a los cambios. En consecuencia, se adecúa a las necesidades de la organización y el mismo se implementa de acuerdo con las condiciones de esta”. Bajo este contexto el DO es concebido como: el nuevo arte de administrar, en otras palabras, un nuevo estilo administrativo, más ágil, flexible y humano (González, 2019, p. 51).

Así mismo, estudios desarrollados por (Rubí et al., 2020), demuestran que el desarrollo organizacional en las Mipymes origina cambios en el ambiente de la organización, resultado de acciones coordinadas y coherentes que aseguran el éxito en los cambios planeados. En este sentido, permite desarrollar acciones encaminadas a fortalecer la estructura organizacional, potencia la competitividad y la productividad de las Mipymes, sin desconocer la incidencia de aspectos como: la cultura, las tradiciones, las políticas y el entorno socioeconómico que se erigen en las Mipymes familiares.

En consecuencia, las Mipymes necesitan efectuar procesos de autoevaluación constante para medir resultados y establecer aspectos de mejora que les permita reinventarse (Ángel & Cardozo, n.d.). De manera que, al crear estrategias en la gestión del cambio planeado desde la integración de las necesidades de la empresa y sus colaboradores con el propósito de lograr estructuras que con flexibilidad respondan a factores de crecimiento y estabilidad financiera para el buen funcionamiento de las Mipymes, son componentes de la incidencia del desarrollo organizacional (Zaluchu, Usmanij, Ratten, 2022; Vera, 2022).

Contexto Mipymes en Colombia y el desarrollo organizacional

Estudios adelantados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), (2020) y Bancóldex (2021), establecen el crecimiento de las Mipymes en Colombia a partir de la formalización de nuevas empresas, Así: para el año 2011 existían 1.197.573 empresas formales. La evolución entre 2011-2015 muestra un aumento del 15%. Las Mipymes pasaron de representar el 99,54% en el 2011 al 99,66% en el 2015 (Gómez Restrepo & Borda Esquivel, 2020, pág. 202). Entre enero y diciembre de 2021, se crearon 307.679 empresas, dato que evidencia un crecimiento del 10.6% respecto a la comparación con los datos del año 2020. La tabla 1, muestra el crecimiento de nuevas empresas medido por el valor de activos que define su tamaño, así como los sectores a los que pertenecen los nuevos desarrollos empresariales. Para el caso de las microempresas representa el 99.5%, las pequeñas empresas 0.4% y las medianas y grandes empresas 0.03%. Respecto a su contribución el sector de los servicios concentra el 13.1% de nuevas empresas, seguido por el sector de la construcción con el 10.2%, luego, el sector industrial 9.5% y finalmente, el sector comercio 7.3%. Información que corresponde al periodo enero-diciembre de 2021 (Confecámaras, 2022).

Tabla 1

*Dinámica creación de empresas Colombia y contribución por sector.
Periodo enero-diciembre 2021*

Clasificación	% Nuevas empresas
Microempresas	99.5%
Pequeñas empresas	0.4%
Medianas empresas	0.03%
Grandes empresas	
Sector	% Contribución
Servicio	13.1%
Construcción	10.2
Industria	9.5%
Comercio	7.3%

Fuente: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), enero 2022

Por otra parte, en el marco del COVID 19, el trabajo adelantado por los investigadores (Estruen et al., 2020, p. 7-8), señala que, en una muestra de 1.201 micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas y ubicadas en 9 ciudades del país, el 76,1% eran empresas familiares. Otros datos que permiten reflexionar respecto a los retos para las MiPymes en Colombia, y constituyen factores relevantes para el desarrollo de la productividad, están representados por: el 48,0% de las organizaciones que no realiza planificación estratégica. De ellas, solo el 22,4% realizó acuerdos de cooperación con sus iguales, universidades o entidades gubernamentales. El 30,1% contaba con tecnología, sin embargo, el 19,7% era débil. Así mismo, el 58% presentó bajo nivel de innovación en gestión.

Otros estudios, como los desarrollados por la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), para el 3er trimestre de 2021, evidencian que, el 52,5% de los empresarios efectuaron procesos de innovación a través de cambios o mejoras en la organización y gestión de sus empresas. Mientras que, el 43,8% y 46,1% de los empresarios, concentró la estrategia en el desarrollo de nuevos productos, servicios e innovación en procesos de fabricación. Con respecto al grado de inversión, el 31,1% de las empresas la aumentó para adquirir nuevas maquinarias y equipos. Además, de incrementar la automatización en la maquinaria y equipo existente como lo señaló el 34,5% de los empresarios (ACOPI, 2021, p. 11). En relación con el desarrollo de actividades de comercio exterior (exportaciones), el 93,6% de las MiPymes no realizaron debido al bajo relacionamiento con el mercado internacional.

En cuanto a la financiación para la ejecución de proyectos de inversión, el (31,5%) o actividades de exportación (25%), de los empresarios Mipyme señala que debe aplazarlos por falta de recursos: propios, acceso a microcréditos o Leasing y Factoring, estos últimos con un 69,7% y un 68,5% de empresarios MiPymes que las consideran nada importantes (ACOPI, 2021, p. 12-15).

Por consiguiente, los datos arriba relacionados ratifican que, en el contexto actual el fortalecimiento y reactivación de las micro, pequeñas y medianas empresas, está asociado con: la estructura de la organización, la administración y gestión de recursos para innovación e inversión en las actividades de comercio. Estos conceptos resultan fundamentales

para que las Mipymes puedan obtener mejores resultados en la productividad empresarial, como lo ratifica el trabajo de los autores (Londoño-Montoya et al., 2020, p. 164). De ahí que, la planeación estratégica, la calidad, la eficiencia y la innovación, sean factores que constituyen una nueva dimensión en estas unidades empresariales para desarrollar una mayor capacidad competitiva cuando se implementan programas de desarrollo organizacional.

Lo dicho hasta aquí, supone que, para fortalecer los componentes del desarrollo organizacional en la gestión del cambio planeado para el crecimiento de las Mipymes familiares, es necesario: 1. Realizar un diagnóstico que permita conocer la situación de la empresa y detectar los efectos de sus actuaciones; 2. Planificar las acciones para cambiar en la organización las situaciones que todos los actores de la empresa desean modificar; y 3. Intervenir para fortalecer el desempeño individual y fomentar la motivación y autoconfianza de todos los colaboradores que hacen parte de la empresa en la consecución de los objetivos organizacionales, logrando mejores resultados. En este sentido, el compromiso del componente humano, liderados por la alta gerencia, es construir una nueva forma de pensar y desarrollar una estructura organizacional que integre las necesidades y deseos de las personas con las necesidades y expectativas de la organización. Así, garantizar la gestión de nuevos modelos de toma de decisiones, fomentar la curiosidad, la investigación, la valoración positiva de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo medido a través de distintos indicadores, podrá en forma diferencial garantizar la existencia de las Mipymes en el mercado. En otras palabras, extender la probabilidad de supervivencia en el tiempo como lo ratifica (Castro, 2018, p. 1).

Metodología

En el presente estudio de caso se utilizó los criterios expresados por Monge (2010), desarrollándose así tres fases:

Fase uno

Recolección de información, para lo cual, se realizó una revisión exhaustiva de los documentos que permite conocer la situación actual de la Mipyme acordes con el fundamento teórico, que busca encaminar a los directivos de empresas similares hacia el desarrollo organizacional.

Fase dos

Diseño del caso de estudio “Entonando”, escuela para la formación artística. En el cual se adelantó trabajo de campo que consistió en diagnosticar la Mipyme, con el propósito de evidenciar los factores del desarrollo organizacional que impactan en la gestión del cambio planeado para el crecimiento de la empresa familiar. En este sentido, se aplicó el modelo de diagnóstico de Marvin Weisbord (1978), que permite comprender cómo interactúan: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo en la organización. Estos componentes constituyen los subsistemas: 1. técnico-administrativo y 2. Psicosocial, propuestos por González Cornejo (2019), requisitos para la operacionalización del desarrollo organizacional.

Fase tres

Finalmente, se hace un análisis de los resultados con el objetivo de establecer la relevancia del caso de estudio a partir de la teoría desarrollada, señalando los factores del desarrollo organizacional y estrategias integradas desde las necesidades de la empresa y sus colaboradores. De ahí, se establecen las intervenciones en función de los dos subsistemas.

Resultados

Respecto a la primera fase, se identificaron documentos de constitución y otros que describen la idea de negocio. Así mismo, diferentes estudios: mercadeo, técnico, financiero, administrativo y legal, que garantizan la formalización y el correcto funcionamiento de la empresa “Entonando” que nace en Colombia y se ubica en la ciudad de Bogotá D.C. Inicialmente, se estableció como un espacio para prácticas pedagógicas, que poco a poco se convirtió en una empresa para la formación artística de niños, jóvenes y adultos. Organización creada el 9 de

septiembre de 2018, adoptando el nombre de Escuela, título otorgado por la comunidad educativa.

Desde entonces se identifica como “Entonando” escuela de artes y música. Estructurada a partir de los lineamientos del Ministerio de Educación Nacional (MEN), para desarrollar programas de educación no formal en música, danzas y artes plásticas que siguen la estructura de un pregrado. Ofrece a sus usuarios experiencias musicales y artísticas desde el aprendizaje significativo y el desarrollo de habilidades musicales y la creatividad en los componentes del ser, el saber ser y hacer. “Entonando” es promotora de la cultura colombiana que orienta desde la vivencia del arte, alineando sus propósitos estratégicos a los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS).

En referencia con la fase 2, el diagnóstico desarrollado en la empresa “Entonando” demuestra que: 1. Se clasifica como una Microempresa, con base en el decreto 957 de 05 junio de 2019; 2. Opera dentro del área de servicios como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), en consecuencia, una empresa unipersonal; y 3. La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), señala que pertenece al código 8553: enseñanza cultural. Por solicitud del Ministerio de Educación y teniendo en cuenta la nueva estructura por niveles educativos del CIIU, se ha incluido la educación para la primera infancia. Respecto a la integración de las bellas artes, es aceptado el concepto de los autores (Etecé, 2022), quienes las definen como “formas de realización artística o representación estética que emplea: técnicas, materiales y procedimientos diferentes entre sí. Incluyen: la pintura, la música, la literatura, la danza, la escultura, teatro, cine y literatura”. La tabla 2 relaciona los resultados del diagnóstico Weisbord en las seis áreas del modelo.

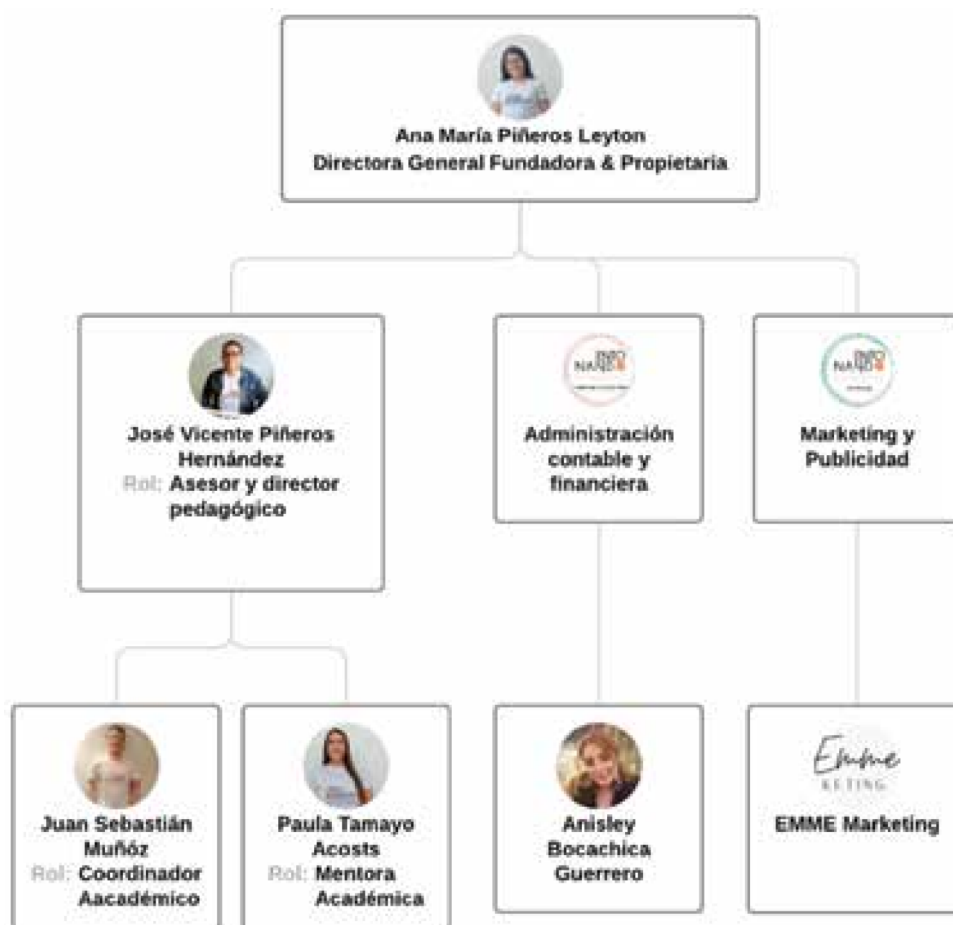
Tabla 2

Resultados diagnóstico desarrollado en la Escuela Entonando según el Modelo Weisbord

Área	Cuestión	Respuesta
Propósitos	¿A qué negocio nos dedicamos?	Escuela de carácter privado que promueve la educación artística en niños, jóvenes y adultos de todos los niveles sociales, mediante el fomento de las prácticas y manifestaciones artísticas en la ciudad de Bogotá y el territorio nacional e internacional. En este sentido, los propósitos están orientados a: Establecer un espacio de formación y encuentro artístico permanente que permita el intercambio de conocimientos y el afianzamiento de las prácticas culturales. Desarrollar formación en música, artes plásticas y danza de manera individual y grupal. Contribuir a la generación de una cultura para la paz, basados en el rescate de las tradiciones culturales y artísticas colombianas, como posibilidad de reconciliación, uso adecuado del tiempo libre y la transformación de una nación en vía de desarrollo.
Estructura	¿Cómo dividimos el trabajo?	Estructura Organizacional Jerárquica. La figura 1. Presenta el organigrama de Entonando. Escuela para la formación artística.
Recompensas	¿Todas las tareas necesarias tienen incentivos?	Existe bonificación del 10% sobre crecimiento en volumen de estudiantes. También, becas.
Mecanismos útiles	¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?	Existen tecnologías de coordinación para actividades en áreas administrativas y contables.
Relaciones	¿Cómo manejamos el conflicto entre las personas?	El conflicto se maneja a través de la comunicación formal y directa entre las partes involucradas.
Liderazgo	¿Alguien mantiene los cuadros en equilibrio?	Si. Actividad a cargo de la Dirección General de la Escuela.

Figura 1

Organigrama. Entonando Escuela para la Formación Artística



Fuente: Plan de Negocios Entonando (2021).

Finalmente, en relación con la fase 3, los resultados obtenidos a través del diagnóstico señalan factores del desarrollo organizacional en la Escuela de Formación Artística Entonando, a través de: 1. El proceso de planeación, desde la definición de los objetivos, recursos, diseño de programas, procedimientos, misión, visión, políticas de calidad y modelo del negocio; 2. El análisis de desempeño de los resultados de la organización, representado en: el análisis del sector, la participación en el mercado, la competencia, los clientes y el servicio; 3. El desarrollo de una estructura organizacional para el negocio; 4. El desarrollo de programas de formación en valores, bajo fundamentos pedagógicos; 5. Definición de ciclos de servicio; 6. Distribución y requerimientos de infraestructura; 7. Diseño de cargos y distribución de actividades de acuerdo con los perfiles; 8. Planes

de crecimiento y visibilización de la empresa. En este sentido, se identificaron varias estrategias en función de las necesidades de la organización y los colaboradores que se relacionan en la tabla 3.

Tabla 3

Clases de estrategias integradas en la Escuela Entonando

Estrategia		Clases
1	Identificación de las variables económicas, tecnologías, políticas, medio natural o estructura social o demográfica, para comprender de forma precisa cómo funciona el negocio.	Control
2	Reconocimiento de las fuentes de presión competitiva, en el sector en el que se sitúa la organización	Crecimiento
3	Formulación de cuatro planes académicos alineados con el propósito de la escuela, los intereses de los docentes que los lideran y los usuarios.	Diversificación
4	Diseño de un currículo en música, artes plásticas y danzarias a partir de los requerimientos del MEN para programas de pregrado.	Calidad
5	Desarrollo de trabajo colaborativo entre docentes artistas, especializados en las áreas y estudiantes que favorecen los procesos de enseñanza-aprendizaje en cada programa.	Cooperación
6	Diseño de un modelo pedagógico desde el aprendizaje significativo y la formación en valores.	Diferenciación/Innovación
7	Adaptación del modelo pedagógico a la virtualidad.	Oportunidad
8	Caracterización del mercado objetivo. Esto, permitió establecer dos arquetipos de clientes ideales a quienes se pretenderá llegar.	Oportunidad
9	Garantiza en los procesos de formación un ambiente familiar, que brinda confianza, alegría y tranquilidad a toda la comunidad académica.	Bienestar
10	Diseño de un plan de precios accesible a todos los usuarios, clientes y en general para toda la familia.	Reacción
11	Implementación de plataformas tecnológicas como canal de distribución de marketing. A disposición el apoyo de profesionales en Branding, marketing digital y analistas en pautas en: Instagram, Facebook, Google y YouTube.	Oportunidad

Lo expuesto hasta aquí, demuestra una ventaja competitiva muy evidente desde la integración de factores del desarrollo organizacional que involucra la participación de la gerencia y los docentes-maestros, quienes desde el compromiso con la Escuela Entonando, forjan un entorno laboral agradable, evidenciado en la creación de espacios dinámicos y cálidos para el desarrollo del trabajo artístico integrado.

Conclusiones

Documentar la experiencia de la directora general, fundadora y docentes-maestros, de la Escuela de Artes “Entonando”, demuestra la relación de los componentes administrativos y humanos que constituyen los factores del desarrollo organizacional, que permite a esta Mipyme lograr niveles de eficiencia y eficacia bajo el panorama de competitividad. Lo anterior queda demostrado desde indicadores de medición propios para conseguir: los objetivos de la empresa, fomentar sinergias, incentivar la creatividad y la innovación, planificar, delegar responsabilidades e incrementar la motivación; además de potencializar los elementos de gestión existentes, o creando nuevas vías de negocio y fórmulas de actuación hacia una cultura organizacional para alcanzar las metas propuestas por la organización y los colaboradores con los diferentes grupos de interés.

Indiscutiblemente, la información que ofrece la Escuela Entonando, ayuda a mitigar los índices de fracaso y mortalidad de las Mipymes. También permite reflexionar sobre aspectos como la educación y el aprendizaje del arte que desarrollan las microempresas bajo aspectos de alta calidad que garantizan excelencia, como lo ratifican los premios y reconocimientos que ha recibido la Escuela Entonando en los campos de: emprendimiento, gerencia y gestión cultural, otorgados por entidades como: La embajada de Estados Unidos, La universidad Sergio Arboleda, Innpulsa Colombia, La Universidad de los Andes, El ministerio de cultura de Colombia, La secretaría de cultura de Bogotá y la Universidad EAN. De esta manera se ratifica que, replantear prácticas organizacionales constituye la base de las estrategias para garantizar ventajas competitivas, el crecimiento, la competitividad y el desarrollo económico del país.

Referencias

- ACOPI. (2021). Encuesta De Desempeño Empresarial 3er Trimestre de 2021. Departamento de Encuesta De Desempeño Empresarial 3er Trimestre de 2021. P(11).
- Baporikar, N., Nambira, G. y Gomxos, G. (2016). Exploring factors hindering SMEs' growth: evidence from Nambia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 7(2), (190-211).
- "Bellas artes". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto. de. Disponible en: <https://concepto.de/bellas-artes/>. Última edición: 5 de agosto de 2021. Consultado: 10 de febrero de 2022. Fuente: <https://concepto.de/bellas-artes/#ixzz7Kz6d6PjP>
- Castro, G. (2018). Supervivencia de las MiPyme: un Problema por Resolver. *Semana Económica*, 14. http://anif.co/sites/default/files/publicaciones/gepnacional_ii-17.pdf
- Confecámaras. (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia. Pág. (4-5).
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), (2022). 307.679 nuevas empresas se crearon en el país durante 2021, un aumento del 10,6% con respecto a 2020. <https://www.confecamaras.org.co/noticias/809-307-679-nuevas-empresas-se-crearon-en-el-pais-durante-2021-un-aumento-del-10-6-con-respecto-a-2020>
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). Mipymes y heterogeneidad estructural en América Latina. M. Dini y G. Stumpo. (Coords.), *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, 9-34.
- Crespi, G., Tacsir, E. y Vargas, F. (2016). Innovation Dynamics and Productivity: Evidence for Latin America. En: M. Grazzi y C. Pietrobelli).
- Encuesta De Desempeño Empresarial 3er Trimestre de 2021. (2021).
- Estruen, D., Quiñonez, E., Gálvez, E., Restrepo, C., & Garcia, S. (2020). Reflexiones y Propuestas Para la Reactivación y Fortalecimiento de las MiPymes en Colombia en el Marco del COVID-19. *Acopi*, 5-36.
- Gómez Restrepo, H. J., & Borda Esquivel, S. (2020). Diagnóstico de las micro, pequeñas y medianas políticas e instituciones de fomento en Colombia. En *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (ISBN: 978-92-1-058625-2 ed., págs. 202-254).

- Guízar Montúfar, R. (2013). Desarrollo organizacional. McGraw-Hill. <http://www.ebooks7-24.com.proxy.bidig.areandina.edu.co/?il=373>
- Grupo de Investigación en Gestión y Pensamiento Administrativo, Contable y Tecnológico de la Fundación Universitaria San Martín)
- Karlan, D. y Valdivia, M. (2011). Teaching entrepreneurship: impact of business training on microfinance institutions and clients. *Review of Economics and Statistics*, 93(2), 510-527
- Londoño-Montoya., Gómez-Bayona., Jaramillo-Sucerquia., Arboleda-Jaramillo., Sepúlveda- Aguirre. (2020). Capacidades de internacionalización de las empresas prestadoras de servicios tecnológicos y de software colombianas: un análisis de competitividad en el mercado de la Asociación Europea de Libre Comercio. En Meriño, V. Meriño, Martínez, E., & Martínez, C. (Ed.). *Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria*. Año 2020, Número 22. Santa Bárbara – Zulia - Venezuela: Fondo Editorial Universitario de la Universidad Nacional Experimental del Sur del Lago de Maracaibo Jesús María Semprúm. Obtenido en: <http://www.unesur.edu.ve/libros>; <https://www.unesur.edu.ve/documentos/libros/pdf/libro-gestion-del-conocimiento-22.pdf>.
- Martinez-Daza., & Guzmán, R. (2021). "Formación para la comunicación científica: caso semillero de investigación virtual." *comunicar en pandemia: de las fake news a la sostenibilidad*. En: España ISBN: 9788448631949- ed.: McGraw-Hill, v., p.587 – 598.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021). Bogotá. Colombia.
- M. Dini y G. Stumpo (coords.), "Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento", *Documentos de Proyectos (LC/TS.2018/75/ Rev.1)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2020.
- Mónica Franco-Ángel, David Urbano. (2019). *Estudios Gerenciales* vol. 35, N° 150, (81-91).
- Vásquez Ponce, G. O. A., Parrales Piloza, D. H., & Morales Chávez, V. E. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las mis pymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Vera Barzola Axel Xavier (2022) *Administración financiera y su incidencia en el desarrollo organizacional de las Mipymes de abarrotes, ciudad de jipijapa*. UNESUM. Facultad de Ciencias Economicas.116pg

Zaluchu SE, Usmanij P., Ratten V. (2022) Market Bank como alternativa al proveedor de fondos de las MIPYME: lección de espíritu empresarial de Indonesia. En: Ratten V. (eds) Innovación Empresarial. Estudios sobre Emprendimiento, Cambio Estructural y Dinámica Industrial. Springer, Singapur. https://doi-org.proxy.bidig.areandina.edu.co/10.1007/978-981-16-4795-6_4

El libro 42 de “Gestión del Conocimiento. Perspectiva Multidisciplinaria”, de la Colección Unión Global, es resultado de investigaciones. Los capítulos del libro son resultados de investigaciones desarrolladas por sus autores. El libro es una publicación digital e impresa y cuenta con el apoyo de los grupos de investigación de: Universidad Sur del Lago “Jesús María Semprúm” (UNESUR) - Zulia – Venezuela; Universidad Politécnica Territorial de Mérida Kleber Ramírez (UPTM) - Mérida - Venezuela; Universidad Guanajuato (UG) - Campus Celaya - Salvatierra - Cuerpo Académico de Biondesarrollo y Bioeconomía en las Organizaciones y Políticas Públicas (CABBOPP) - Guanajuato – México; Cuerpo Académico Consolidado “Administración Aplicada” (CUADAP) - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla – Puebla – México; Red de Administración y Negocios (RedAyN) - Universidades Mexicanas – México; Centro de Altos Estudios de Venezuela (CEALEVE) - Zulia - Venezuela; Centro Integral de Formación Educativa Especializada del Sur (CIFE - SUR) - Zulia – Venezuela y el Centro de Investigaciones Internacionales SAS (CEDINTER) - Antioquia - Colombia. Este libro se terminó de imprimir en Editorial Artes y Letras S.A.S. en abril de 2022.