

Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes

Basis to implement an economic, financial and management consultancy services for the MSMEs

Bases para implementar uma consultoria econômica, financeira e de gestão para Mipymes

Johemir Pérez¹

Fecha de recepción: 16 febrero de 2017
Fecha de aceptación: 2 de abril de 2017

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo realizar una recopilación y análisis de información pertinente y actualizada que brinde insumos paraver la viabilidad e implicaciones de la puesta en marcha de un servicio de consultorías para pequeñas y medianas empresas ofrecido por el Centro de Servicios Financieros (CSF); el artículo se deriva del proyecto de investigación "Implementación de la consultoría para el área económica, financiera y de gestión de las empresas Mipymes de Bogotá y Cundinamarca del CSF" financiado por SENNOVA desde el año 2016.

Este artículo de revisión bibliográfica busca contextualizar a los lectores interesados acerca de la naturaleza de las consultorías (particularmente en temas económicos) y las experiencias precedentes en Colombia, como resultado se identifican prácticas interesantes que pueden ser modelo de réplica al interior del CSF para crear un portafolio de servicios para las Mipymes que no pueden costear asesorías especializadas y necesitan mucho apoyo para garantizar su rentabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Palabras clave: Consultoría financiera; Mipymes, prácticas empresariales.

Cómo citar este artículo: Pérez, J. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova*, 3(5), 51 - 59.

ABSTRACT

This article aims to make a compilation and analysis of relevant and up-to-date information that provides input to see the feasibility and implications of the start-up of a consultancy service for small and medium-sized enterprises rendered by Centro de Servicios Financieros (CSF); this article is derived from the research

1 Comunicador social para la paz y magíster en Educación. En la actualidad es instructor de la Coordinación de Economía y Gestión Financiera del CSF - Sena. Correo electrónico: johemirp@yahoo.com.

project “Implementation of consultancy for the economic, financial and management areas of MSMEs enterprises of Bogotá and Cundinamarca of CSF” financed by SENNOVA since 2016.

This bibliographical review article seeks to contextualize interested readers about the nature of consultancies (particularly as regards economic issues) and previous experiences in Colombia, as a result, interesting practices that can be a replica model to be implemented within the CSF are identified to set up a portfolio of services for MSMEs that cannot afford specialized consultancy and need a great deal of support to guarantee their profitability and sustainability in the medium and long term.

Keywords: Financial consultancy; MSMEs, business practices.

RESUMO

Este artigo tem por objetivo realizar uma recopilação e analisar informações relevante e atualizada que sejam úteis como insumo para determinar a viabilidade e as implicações no início de um serviço de consultorias para pequenas e médias empresas, oferecido pelo Centro de Serviços Financeiros (CSF). O artigo deriva-se do projeto de pesquisa “Implementação da consultoria para área econômica, financeira e de gestão das empresas Mipymes de Bogotá e Cundinamarca del CSF” com recursos financiados pela SENNOVA a partir do ano 2016.

Com o artigo de revisão bibliográfica buscou-se contextualizar para os leitores interessados sobre a natureza das consultorias (particularmente em temas econômicos) e as experiências precedentes na Colômbia. Nos resultados identifica-se práticas interessantes que podem ser o modelo de réplica ao interior do CSF para criar um portfólio de serviços para as Mipymes que não podem pagar as assessorias especializadas, e precisam um apoio maior para garantir a rentabilidade e sustentabilidade no médio e longo prazo.

Palavras chave: Consultoria financeira; Mipymes, práticas de negócios.

Introducción

La iniciativa de implementación de un servicio de consultorías para pequeñas y medianas empresas del Centro de Servicios Financieros del SENA (CSF) es resultado del proyecto de investigación *“Implementación de la consultoría para el área económica, financiera y de gestión de las empresas Mipymes de Bogotá y Cundinamarca del CSF”* financiado por SENNOVA desde el año 2016, en la cual se identificaron las necesidades de asesoría de las Mipymes que podrían ser cubiertas desde el CSF con apoyo de instructores y aprendices.

En Colombia las Mipymes suelen presentar dificultades a la hora de enfrentar la disrupción digital, la competitividad en el mercado, los modelos operativos más eficientes y el alistamiento de la fuerza de trabajo de las empresas para el futuro. Allí cobra sentido e importancia la consultoría, que tiene un papel crucial en guiar a las pequeñas empresas por la evolución competitiva del país y favorecer el motor empresarial, dado que ayudan a entender los desafíos del mercado, las coyunturas macroeconómicas y la búsqueda de los aliados estratégicos que permiten convertir a las unidades productivas en líderes en el mercado.

La situación actual de las Mipymes se caracteriza por el desinterés, desconocimiento o falta de recursos para contratar consultorías que les ayuden a proyectarse desde una óptica financiera, de gestión organizacional y contable para su subsistencia en el mercado. Según informe anual de la Cámara de Comercio de Bogotá (2016), en 2015 y 2016 se crearon aproximadamente 68.000 empresas cada año y se liquidaron aproximadamente 21.000 empresas cada año, esto corresponde al 31%, es decir que de cada 3 empresas creadas una no sobrevive, lo cual es muy preocupante, pues las Mipymes son esenciales para el desarrollo económico del país (Castillo

y Cortellese, 1998), y por lo tanto se hace necesario el traslado de las herramientas para facilitar la aplicación de estrategias económicas, financieras, sociales e institucionales que les conduzcan a un más alto crecimiento y consolidación.

El propósito de este artículo es contextualizar el escenario empresarial de las Mipymes identificando las necesidades de una consultoría financiera, los temas y las alternativas de trabajo que se plantear en una consultoría especializada ofrecida por el Centro de Servicios Financieros del SENA. La metodología utilizada para el desarrollo del presente artículo está basada en recopilación sistemática de la bibliografía sobre el tema, desde el año 2010 en adelante. Para ubicar los documentos de consulta se utilizaron varias fuentes documentales, especialmente en bases de datos “Ambientalex, Digitalia, Dialnet, Google Académico y Redalyc” y en algunas páginas de entidades privadas y gubernamentales como FENALCO, Cámara de Comercio de Bogotá, DANE, Portafolio y Banco de la República.

Realidad empresarial frente a las consultorías

Para dimensionar la necesidad de las consultorías para Mipymes, es indispensable tener en cuenta que el aparato productivo del país se concentra en cuatro departamentos -Antioquia, Atlántico, Santander y Valle del Cauca- y en Bogotá D.C., “según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas” (Revista Dinero, 2016) que generan alrededor de 67% del empleo del país y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB). A nivel Bogotá, se identifican el mayor número de Mipymes con 740.069 empresas (sociedades y personas naturales).

Las Mipymes son muy vulnerables ante los retos del mercado, especialmente cuando son creadas por personas naturales que no cuentan con capacitación o conocimiento en los temas administrativos y financieros y no tienen acceso a información estratégica del entorno y del sector económico en el que desarrollan su actividad, lo que dificulta definir un plan de negocio o anticiparse a los cambios del mercado

con visión de mediano y largo plazo y por supuesto no cuentan con los recursos necesarios para contratar asesorías en los apoyen en estos temas.

Así, se evidencia la necesidad de diseñar estrategias empresariales dirigidas al fortalecimiento de la gestión y organización de las Mipymes buscando su permanencia y posicionamiento en el mercado y en este contexto la consultoría es un aliado valioso para determinar las fortalezas y debilidades en la organización, propiciando medidas correctivas y de mejora que ayuden a afianzar los procesos productivos, niveles de competitividad y estandarización de productos y servicios que impacten directamente a los *stakeholders*. A nivel de consultoría se pueden observar dos escenarios que se dan en la ciudad de Bogotá:

El primer escenario agrupa aun selecto grupo de firmas consultoras, como Everis, Amrop Top Management, Deloitte, Meritum Consulting, PwC Colombia y KPMG; estas firmas asesoran a las grandes compañías en sus diferentes líneas del negocio planteando escenarios estratégicos, generando y evaluando iniciativas para cerrar las brechas existentes en el mercado, revisando los planes estratégicos y de negocio, analizando el crecimiento de la empresa, creando nuevos modelos de negocio, analizando la competencia y los precios y otras actividades que mejoran el nivel organizacional. Producto de estas asesorías, se crean mejores relaciones con los clientes, se ofrecen mejores servicios y ventas de productos, se renueva la visión del negocio y aumenta la satisfacción del cliente. Para ello es fundamental una alineación estratégica y congruente entre estructura, procesos, personas y tácticas determinadas, en donde las plataformas tecnológicas apalancan la consecución de objetivos estratégicos.

El segundo escenario agrupa a las instituciones públicas y privadas que ofrecen capacitaciones desarrollando talleres, charlas, diplomados, conferencias y cursos en forma general sin un conocimiento real de la consultoría, sus tipos y aportes de acuerdo a cada unidad productiva. Aquí es indispensable plantear que la consultoría debe ser una estrategia personalizada y propia de cada Mipymes, sin embargo, su costo elevado impide el acceso de los gerentes de las micro, pequeña y mediana empresa a este servicio, lo que muestra la oportunidad de ofrecer a estos

empresarios opciones de asesoría a su alcance, que además suplan su desconocimiento en cuanto a las actividades que llevan a cabo; combatan la desconianza de estos respecto a tercerizar la información y ayuden a optimizar los procesos organizacionales.

En este contexto, la consultoría especializada que podría ofrecer el Centro de Servicios Financieros permitiría el manejo de la información para la correcta toma de decisiones, formulación de proyectos midiendo los riesgos del mercado y de los inversionistas, análisis bancario, innovación a través de proyectos de investigación empresarial, talento humano (aprendices) especializado formado para afrontar los retos empresariales y demandas del mercado generando ventajas competitivas para las industrias.

Metodología

La metodología utilizada en el presente artículo se basa en la recopilación sistemática de bibliografía existente desde el año 2002 en adelante, que busca presentar la información de mayor interés para el lector y relacionarla con la temática de análisis: la consultoría para Mipymes en las áreas financiera, contable y de gestión administrativa. Dicha revisión se realizó en cuatro fases, veamos:

Fase I: recolección del corpus mediante buscadores especializados (Dialnet, E-libro, Ambientalex y Digitalia), bibliotecas y visitas a instituciones como Cámara de Comercio, Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Observatorio de Emprendimiento de la Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras.

Fase II: selección del corpus, delimitando la búsqueda a partir de las siguientes variables:

- Investigaciones similares sobre las consultorías en las pequeñas y medianas empresas.
- Textos publicados en los últimos diez años.

Esta fase dio como resultado un total de sesenta documentos.

Fase III: análisis en torno a cuatro ejes: i) diagnóstico del estado de las Mipymes, en especial en lo

que atañe a sus problemas para subsistir en el mercado, ii) conceptualización teórica de las consultorías, c) priorización estratégica en los programas de formación y d) portafolio de actividades para una consultoría.

Fase IV: apropiación conceptual, definiendo los objetivos, un portafolio específico de actividades de las consultorías, el perfil del consultor y el impacto esperado del consultorio que se abriera para los empresarios que estén interesados en las consultorías como herramientas estratégicas para mejorar su lugar en el mercado.

Marco teórico

Los líderes empresariales actuales enfrentan retos que se deben afrontar a tiempo, convirtiéndolos en una ventaja competitiva, transformando las posibles amenazas en oportunidades para la industria, donde es crucial tener claridad sobre el negocio, el mercado y los productos, identificando los puntos focales y la definición de la estrategia, donde se hace vital estructurar un programa que genere una alineación trascendental de los objetivos corporativos para lograr nuevas forma de hacer el negocio.

En la actualidad las Mipymes cuenta con razones estratégicas para contratar servicios de consultoría debido a:

- La empresa obtiene un impulso tecnológico que le ayuda a acelerar su propio desarrollo organizacional.
- La empresa cuenta con un punto de vista externo que le permite visualizar los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- La empresa detecta y modifica los paradigmas organizacionales que le impedían mejorar su posición competitiva.
- La empresa tiene un consultor imparcial y profesional que lo atiende y apoya veinticuatro horas al día.

Para el tejido empresarial bogotano es importante concebir la consultoría como una transformación de información y experiencia en realidades

operacionales combinando profesionales estratégicos, técnicos y funcionales, donde la experiencia en la industria juega un papel fundamental y brinda una perspectiva objetiva sobre el *core* de los negocios y apalanca la toma decisiones enfocada en rentabilidad, valor y ventaja para la organización, extendida en beneficios para el cliente.

Consultoría

Según el Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido (s. f.) la consultoría de empresas es un “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”.

Para Kubr (1997) la consultoría de empresas es ante todo un método que aplican asesores especializados para mejorar las prácticas de gestión de las organizaciones. Quijano (2006) *indica que la consultoría es un tipo de relación* de ayuda establecida entre diferentes actores -el consultor y la organización- basada por un lado en los conocimientos, habilidades y acciones del consultor y, por otro, en el conocimiento, la colaboración y la necesidad de la empresa-cliente.

De acuerdo con Block (1994), la meta o producto final de cualquier actividad de consultoría es la intervención, que tiene dos variantes: i) intervención es cualquier cambio estructural, político o de procedimiento en la línea de organización: un nuevo conjunto de medidas remunerativas, un nuevo proceso de información, un nuevo programa de seguridad; y ii) intervención es el resultado final por el cual una o muchas personas en la línea de organización han aprendido algo nuevo, por ejemplo, qué normas dominan las reuniones de su *staff*; qué hacer para mantener a personal de un nivel más bajo en una posición altamente dependiente en la toma de decisiones; cómo comprometer a las personas de un modo más directo para fijar metas o cómo proceder para mejorar las evaluaciones del desempeño.

Por su parte, Garzón y Alfonso (2005) sostienen que la consultoría proporciona conocimientos

y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos al interior de las compañías.

Según la Universidad Autónoma de Bucaramanga (2012) la consultoría es la aplicación del conocimiento al medio empresarial, ofreciendo servicios de asesoría, auditoría, asistencia técnica, interventoría y veeduría, contribuyendo en la solución de problemas y buscando el desarrollo de la competitividad y el alto desempeño de las organizaciones.

Así pues, la consultoría en relación con las instituciones educativas hace posible la misión de estas, cual es aplicar y socializar, como servicios, sus actividades de estudio y de investigación. De esta forma las instituciones de educación superior contribuyen al avance científico, tecnológico y cultural de la sociedad en que se insertan, a la vez que amplían la experiencia de sus profesores. Así, la consultoría se constituye en una fuente de ingresos que permite sustentar nuevos desarrollos académicos. La consultoría que ofrece la universidad se provee a un agente externo, público o privado con el fin de mejorar su información y capacidad de toma de decisiones respecto a la productividad o al mercado (Pontificia Universidad Javeriana, 2004).

Por último, para De Lara (2011), las organizaciones se han visto en la necesidad de crear nuevos esquemas de trabajo que les permitan operar de forma eficiente en un entorno cada vez más incierto y mantenerse en un nivel de competitividad óptimo dentro del mercado en el cual despliegan sus actividades operacionales a nivel administrativo, financiero, contable y organizacional.

¿Qué ofrece la consultoría?

En la actualidad el servicio de consultoría de información empresarial “es una actividad dirigida -a partir de un análisis de los flujos de información en la organización- a diagnosticar los problemas de la empresa en la gestión de la información e identificar sus recursos de forma estratégica”. Por el anterior análisis se toma como punto de partida lo que una consultoría ofrece en la solución de los problemas identificados en la tipo y calidad e la información, de esta manera se puede citar los siguientes ítems

que se tienen en cuenta en el momento de realizar una consultoría:

- La consultoría gerencial estratégica ofrece a la organización crear su futuro, combinando ideas de negocios con el conocimiento sobre cómo la tecnología impactará las industrias y los modelos establecidos.
- Cómo ser más competitivos en los mercados de la globalización.
- Cómo definir modelos operativos más eficientes y cómo preparar la fuerza de trabajo del futuro.
- Cómo generar planeación financiera y de credibilidad en los bancos.
- Cómo realmente se alinean las estrategias y objetivos y cómo migrar a nuevas formas de hacer negocios.

Con lo señalado anteriormente se puede decir que las consultorías permiten a las organizaciones tomar medidas para anticipar a las tendencias y cambios en sus mercados, innovar para desarrollar nuevos productos y servicios, transformarse para

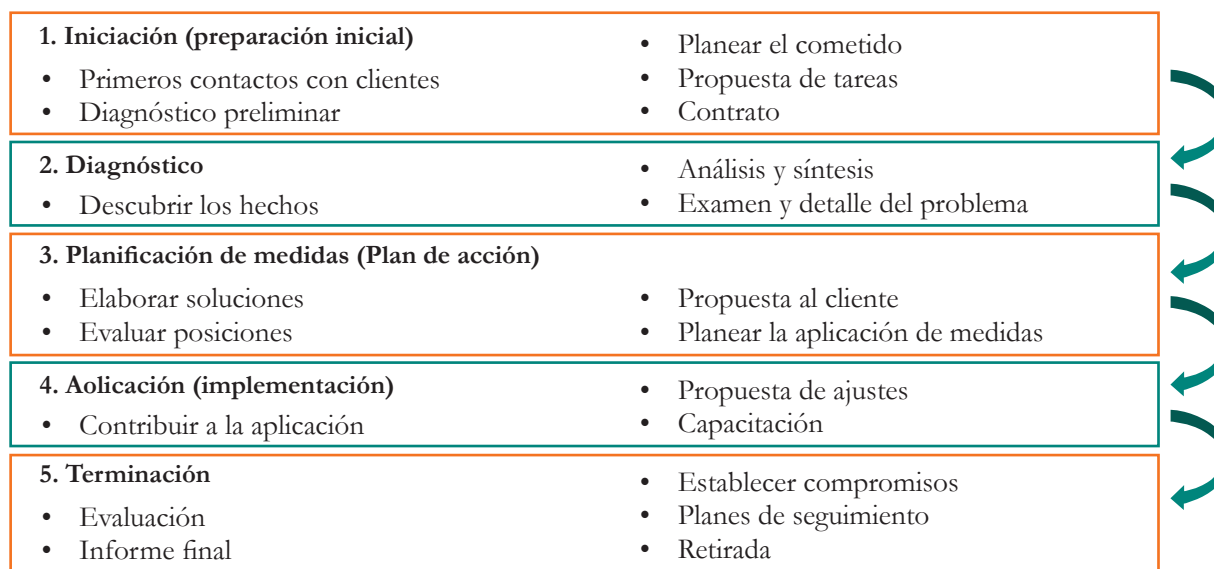
competir y triunfar en un entorno de negocios cada vez más complejo y retador.

¿Cómo se desarrolla la consultoría a nivel de procesos organizacionales?

Durante los últimos años la consultoría es conocida como una actividad conjunta del consultor y el empresario destinada a resolver un problema concreto y aplicar los cambios deseados de la empresa del cliente. Este proceso tiene un inicio (se establece una relación y se inicia la consultoría) y un cierre (la partida del consultor). Entre esas dos fases, el proceso se puede subdividir en varias etapas básicas, lo que induce al profesional en consultoría y al cliente a ser sistemáticos, metódico y pasar de una etapa a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica.

En la literatura se pueden hallar formas diferentes de subdividir el proceso de consultoría, o ciclo, como lo mencionan algunos autores, en etapas principales. Numerosos autores sugieren modelos que comprenden de tres a diez etapas. Es útil utilizar un simple modelo de cinco etapas principales, que considera Kubr (OIT 194).

Fases del proceso de consultoría



Experiencias de consultorías académicas en Colombia

En la tabla 1 se detalla algunas experiencias de consultorías apoyadas desde la academia en el país, los objetivos de estos, las estrategias que desarrollan y los productos que han generado. Si analizamos la información recogida y que aparece en la Tabla 1, podemos decir que las instituciones de educación

superior están llamadas a ocupar un papel protagónico en la conformación de consultorías. Si bien, es imprescindible que tales observatorios no solo se conformen, formulen objetivos, conozcan su campo de acción y las estrategias para cumplir dichos propósitos; es necesario también que se consoliden, permanezcan en el tiempo y estén en constante renovación o actualización para que así crezcan y aporten a la sociedad que se dirigen.

Tabla 1.

Consultoría	Objetivos	Estrategias
Universidad del Norte	Garantizar un apoyo al sector productivo e institucional de carácter público y privado a nivel regional, nacional e internacional, con las últimas tendencias y conocimientos en asesorías, consultorías, diseños, asistencia técnica y servicios técnico - científicos.	Cuenta con los recursos científicos y tecnológicos más avanzados para desarrollar todo tipo de proyectos en diferentes áreas, por ejemplo: Acompañamiento revisión Plan Estratégico Contratante: CI Biocosta S.A. Objeto: “Acompañamiento al equipo directivo de la empresa durante la sesión de revisión de su Plan Estratégico”
Universidad Javeriana	Diseñar mecanismos para la preservación y acceso al conocimiento generado por la organización. En los procesos de validación y retroalimentación que suceden durante la ejecución de ideas para nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, se genera gran cantidad de descubrimientos y resultados que vale la pena preservar.	Consultorías busca privilegiar un enfoque interdisciplinario, en concordancia con lo establecido en sus Estatutos y en su Proyecto Educativo y de acuerdo con la naturaleza de los problemas presentados por el solicitante.
Universidad Sergio Arboleda	Se creó a raíz de la necesidad de las empresas de resolver problemas particulares que no podían solucionarse únicamente a través de procesos de formación, así como también, de la necesidad estrechar lazos entre la academia y el sector empresarial.	El modelo integral de consultoría muestra la relación que existe entre los consultores y empresas aliadas con el portafolio de servicios. Este modelo asegura que detrás de cada uno de los productos del portafolio exista un capital humano o un aliado con la experiencia y calidad requerida para solucionar la necesidad del cliente y que los consultores lleven sus conocimientos y amplia experiencia a los programas de pregrado, postgrados y educación ejecutiva.
Universidad Externado	Fortalecer los procesos institucionales y empresariales a nivel nacional e internacional, lo que le permite no sólo ampliar su espacio de formación académica, sino que la ubica como entidad de investigación y de servicios.	Se ha encargado de desarrollar asesoría, auditoría y capacitaciones a través de foros, conversatorios, diplomados, debates, conferencias, seminarios y talleres.

Universidad ICESI	CENSEA es proporcionar a los estudiantes un espacio para interactuar con el entorno empresarial, como potenciales consultores. Las empresas se benefician al obtener servicios de la más alta calidad sin costo.	Través de CENSEA, estudiantes próximos a culminar sus estudios de la Carrera de Contaduría Pública y Finanzas Internacionales de Icesi trabajan resolviendo problemas contables y financieros de mediana complejidad en los cuales los estudiantes del programa tienen competencias que les permiten acometer los diferentes trabajos solicitados con solvencia y propiedad.
PwC - KPMG	Consultoría en diferentes líneas de negocio, con personal idóneo, siempre garantizando mejores prácticas y efectividad en la industria.	Consultores especializados in house o externos.

Gestión financiera

La gestión financiera es la encargada de planificar y organizar la estrategia financiera de la empresa y de controlar las operaciones financieras de esta. Por ello, la gestión financiera es vital para la salud de cualquier organización, ya que tiene que tener en cuenta el pasado, el presente y el futuro de la organización y del mercado. Solo así podrá evitar repetir errores, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual para lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios. En este orden de ideas, Gitman y Zutter (2012) señalan que para conocer si una decisión aumenta o disminuye el precio de las acciones de una de empresa, es necesario evaluar el rendimiento (flujo de entrada de efectivo vs. flujo de salida) de la operación y el riesgo asociado (atendiendo la complejidad de elementos con los cuales una organización interactúa).

López (2010) argumenta que a la gestión financiera de la empresa le corresponde analizar las necesidades de recursos financieros y la forma más conveniente de obtenerlos; así como estudiar y decidir respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones de una organización. Para Bancóldex (2015) la gestión financiera de la empresa es un flujo continuo de decisiones y cada mejora, por pequeña que sea, puede fortalecer significativamente el desempeño general de la firma. Es, entonces vital, la cultura financiera, el aprendizaje y las competencias en finanzas y sistema de información. Es precisamente tarea de la gerencia reflexionar sobre las acciones requeridas para mejorar y fortalecer cada uno de estos aspectos.

En síntesis, la gestión financiera integra: la determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa); la consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costos, plazos, condiciones contractuales, condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa); la aplicación juiciosa de los recursos financieros; el análisis financiero (para obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa) y el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

Conclusiones

La incursión del CSF - SENA en la creación de un consultorio de consultorías para Mipymes dará lugar al fomento de la investigación en las organizaciones desde los aprendices hasta los instructores de la academia, siendo en primera instancia formadores de conciencia crítica y en segunda instancia entes que permitan vislumbrar y adoptar medidas tanto preventivas como correctivas a las pequeñas y medianas empresa de Bogotá.

La ejecución del consultorio de consultorías empresariales - CSF coayudará en la articulación de las diversas coordinaciones académicas del Centro que desarrollan investigaciones transversales para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas y que aportan a la asociación de la mesa sectorial del CSF y procesos educativos. En este artículo de

investigación resulta evidente la necesaria y urgente relación que debe establecerse cada vez con mayor solidez entre empresa e instituciones de educación superior, y entidades educativas como el SENA.

Se espera que la propuesta del consultorio de consultorías haga parte del trabajo resultante del Colectivo de los programas tecnológicos que integran el CSF - SENA, y que permita presentar al CSF como una escuela de aprendizaje que genera impacto positivo en la sociedad bogotana y vela por el cumplimiento del sector productivo, aportando al desarrollo humano, integral y sustentable a través de potenciar el aprendiz frente a los nuevos retos de la sociedad empresarial.

Bibliografía

De Lara, A. (2001). *Medición y control de riesgos financieros* (9ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2005). *Cuentas nacionales consolidadas del censo 2005*. Bogotá: Dane.

Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de la administración financiera* (8ª ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.

Gómez, P. y Partal, A. (2011). *Gestión de riesgos financieros* (4ª ed.). Santiago de Chile: Pacífico Nuevo.

Hechavarría Kindelán, Angela. (2002) Las consultorías de información. Apuntes de un plan de marketing. (Ciudad de la Habana: Instituto de Información Científica y Tecnológica.). 20p.

Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Kubr. (OIT 1994): *La Consultoría de Empresas*. Guía de la Profesión Ginebra Suiza.

Lozano, M. (2009). Elementos de la consultoría en empresas familiares. *Revista Pensamiento & Gestión*.

Mendoza, J. y Quintanilla, J. (2010). *Papel de las auditorías en los estados financieros de las pymes*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.

Nuñez, P. (2016). *Ciencias económicas y comerciales de gestión financiera*. Lisboa: Lisboa Editores.

Observatorio del Emprendimiento de Bogotá. (2008). Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Pontificia Universidad Javeriana. (1998). *Directrices para la actividad académica de consultoría en la Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Quijano, J. y Mambrilla, V. (2006). Los deberes fiduciarios de diligencia y lealtad. En particular, los conflictos de interés y las operaciones vinculadas. En: *Derecho de sociedades anónimas cotizadas (estructura de gobierno y mercados)*. Tomo II. Navarra: Thomson-Aranzadi.

Sabino, C. (1995). *El proceso de la investigación*. Buenos Aires: Lumen.

Universidad Autónoma de Bucaramanga. (2012). *Consultoría empresarial*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Valles, J. A. (2008). *Consultoría en la logística y transporte*. Morrisville: Avyasa.