

Estrategia de digitalización para el fortalecimiento administrativo en un micronegocio

Digital strategy to strengthen administrative management in a micro-business

Gloria Yurley Giraldo Vásquez

gloyugiva@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0001-1239-3214>
Institución Educativa Guadalupe
Colombia

Leany Congote Giraldo

leanyc@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6788-5462>
Institución Educativa Guadalupe
Colombia

María Carolina Gómez Salazar

mcarolinag15@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-4056-7517>
Institución Educativa Guadalupe
Colombia

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo principal diseñar una estrategia de fortalecimiento empresarial que articule formación y digitalización, para mejorar el control de inventarios, el registro de las operaciones y la toma de decisiones de la Tienda El Punto de la Fe, ubicada en Sincelejo, Sucre, Colombia. Este estudio corresponde a una investigación cualitativa bajo un enfoque de estudio de caso. Durante el proceso, se realizó un diagnóstico para identificar las prácticas administrativas y las capacidades tecnológicas del establecimiento. Los resultados evidenciaron una gestión administrativa sustentada principalmente en la experiencia del propietario, una limitada sistematización de las operaciones de ventas, control de inventarios y la necesidad del fortalecimiento de las competencias digitales. A partir de estos hallazgos se propone una estrategia de intervención que articula formación administrativa, coaching empresarial y adopción progresiva de herramientas digitales. Se concluye que la implementación digital requiere de un proceso gradual, contextualizado y acorde con sus recursos y necesidades.

Palabras clave: *Gestión administrativa; transformación digital; micronegocios; competencias digitales; coaching empresarial.*



ABSTRACT

The present study aims primarily to design a business strengthening strategy that articulates training and digitalization to improve inventory control, operational record-keeping, and decision-making at Tienda El Punto de la Fe, located in Sincelejo, Sucre, Colombia. This study corresponds to qualitative research under a case study approach. During the process, a diagnostic assessment was conducted to identify the establishment's administrative practices and technological capabilities. The results revealed administrative management based primarily on the owner's experience, limited systematization of sales operations and inventory control, and the need to strengthen digital competencies. Based on these findings, an intervention strategy is proposed that articulates administrative training, business coaching, and the progressive adoption of digital tools. It is concluded that digital implementation requires a gradual, contextualized process aligned with the establishment's resources and needs.

Keywords: *Administrative management; digital transformation; microbusinesses; digital skills; business coaching.*

INTRODUCCIÓN

Las microempresas y los micronegocios, además de generar ingresos para sus propietarios, participan en la provisión cotidiana de bienes y servicios, crean oportunidades de empleo y mantienen relaciones económicas estrechamente vinculadas con las comunidades en las que operan. En Colombia, esta realidad ha adquirido especial relevancia para el análisis económico y empresarial, al grado de que la Encuesta de Micronegocios (EMICRON) realizada en el año 2025 incorpora entre sus dimensiones de estudio la actividad económica, las características del personal ocupado, el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), la inclusión financiera, los costos, los activos y los ingresos de las unidades económicas de pequeña escala (Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE], 2025).

En este escenario, la transformación digital representa una oportunidad para mejorar procesos, reducir costos, disponer de información para la toma de decisiones y fortalecer la capacidad competitiva de las empresas (Patiño et al., 2025). La digitalización empresarial trasciende la adquisición o el uso

aislado de dispositivos tecnológicos, supone la incorporación progresiva de herramientas digitales a procesos concretos de la organización y, por consiguiente, requiere capacidades para utilizarlas de acuerdo con las características y necesidades de cada negocio. Dini et al. (2021) señalan que la transformación digital de las microempresas debe entenderse como un proceso empresarial que demanda instrumentos y políticas ajustados a sus capacidades y condiciones particulares, mientras que Heredia (2020) advierte que la apropiación tecnológica efectiva debe ir más allá del acceso a internet o del uso elemental de herramientas digitales y alcanzar los diferentes ámbitos de la gestión empresarial.

La ausencia de registros sistemáticos de ventas, inventarios, compras, gastos o movimientos financieros puede limitar la disponibilidad de información. Al mismo tiempo, la incorporación tecnológica puede verse condicionada por barreras económicas, educativas y de capacidades digitales. La evidencia regional sobre programas de transformación digital indica que las intervenciones tienen mayores probabilidades de generar resultados cuando responden a necesidades concretas de las empresas, consideran su grado de madurez digital e incorporan acompañamiento y mentoría personalizados, en lugar de limitarse a ofrecer soluciones tecnológicas estandarizadas (Aguirre & Gayá, 2024).

Esta problemática se observa en la Tienda El Punto de la Fe, micronegocio dedicado a la comercialización minorista de productos de consumo básico en una zona urbana de Sincelejo, Sucre, Colombia. El establecimiento cuenta con cinco trabajadores, incluyendo al propietario, y aproximadamente seis años de operación; sin embargo, su gestión administrativa se ha desarrollado fundamentalmente a partir de la experiencia del propietario, sin disponer de un sistema tecnológico integrado para el control de inventarios y el registro sistemático de la información contable.

En este marco, el presente estudio tiene como objetivo diseñar una estrategia de fortalecimiento empresarial para el micronegocio que articule formación y digitalización, para mejorar el control de inventarios, el registro de las operaciones y la toma de decisiones. A partir de un estudio de caso, se plantea una intervención orientada a trasladar procesos tradicionalmente gestionados de manera empírica hacia prácticas administrativas apoyadas en herramientas digitales accesibles, sin desconocer las condiciones formativas, económicas y contextuales del emprendimiento. Con ello, el trabajo busca aportar evidencia aplicada sobre las posibilidades y limitaciones de la digitalización acompañada de formación empresarial en micronegocios comerciales de contextos locales.

MARCO TEÓRICO

La gestión empresarial comprende la organización y coordinación de los recursos y procesos mediante los cuales una unidad económica desarrolla sus actividades y procura alcanzar sus objetivos; además, no solo se enfoca en mantener las operaciones diarias, sino también en innovar y adaptarse a los cambios del mercado, impulsando el éxito a largo plazo (Red Iberoamericana de Academias de Investigación [REDIBAI], 2025). En las microempresas, esta capacidad adquiere relevancia debido a que la disponibilidad limitada de recursos y la concentración de funciones administrativas y operativas en pocas personas pueden condicionar la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

En la literatura, McKenzie y Woodruff (2017) encontraron, a partir del análisis de pequeñas empresas de países en desarrollo, que determinadas prácticas relacionadas con el marketing, las compras, el control de los inventarios, los registros y la planificación financiera se asocian significativamente con mejores niveles de productividad, ventas y rentabilidad. En establecimientos administrados principalmente a partir de la experiencia del propietario, el conocimiento empírico constituye un recurso relevante, pero puede complementarse con procedimientos sistemáticos de registro y control. El programa colombiano de Inclusión Financiera para Micronegocios reconoce la necesidad de fortalecer las capacidades relacionadas con costos, gastos, gestión financiera y sostenibilidad de estas unidades económicas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT], 2022).

Formación empresarial y desarrollo de capacidades

La formación empresarial puede abarcar conocimientos administrativos, financieros, comerciales y tecnológicos, pero su utilidad depende de la posibilidad de convertir esos conocimientos en prácticas aplicables al negocio. Este proceso adquiere especial importancia en las microempresas, donde el propietario puede asumir simultáneamente funciones de dirección, administración, compras, ventas y supervisión. El DANE (2025) incluye precisamente entre las dimensiones de caracterización de los micronegocios colombianos aspectos como personal ocupado, TIC, inclusión financiera, costos, gastos, activos, ventas e ingresos, evidenciando la diversidad de ámbitos que intervienen en la gestión de estas unidades económicas. Por ello, los procesos formativos dirigidos a micronegocios requieren considerar tanto las necesidades administrativas como las características y capacidades del propietario.



En Colombia, esta necesidad ha dado lugar a intervenciones institucionales específicas. El programa Inclusión Financiera para Micronegocios, desarrollado por MinCIT, Colombia Productiva y Asomicrofinanzas, contempló educación financiera, asesoría y acompañamiento especializado con el propósito de fortalecer el control de costos y gastos y mejorar la gestión financiera de los negocios (MinCIT, 2022). Este antecedente respalda la pertinencia de articular la formación y el acompañamiento para transformar las prácticas administrativas en unidades económicas de pequeña escala.

Digitalización de la gestión empresarial

La digitalización empresarial supone la incorporación de tecnologías a procesos y actividades organizacionales para modificar la manera en que se produce, registra, procesa y utiliza la información. En el caso de las pymes, las tecnologías digitales pueden contribuir a superar algunas restricciones asociadas con su tamaño y mejorar diferentes dimensiones de su desempeño, aunque las empresas pequeñas continúan mostrando rezagos frente a organizaciones de mayor tamaño en sus procesos de transformación digital (OECD, 2021).

El acceso a la tecnología debe diferenciarse de su uso productivo. Heredia (2020) señala que las políticas dirigidas a la incorporación de tecnologías digitales en mipymes deben favorecer procesos de apropiación y no limitarse a brindar conectividad o dispositivos. Esta perspectiva adquiere mayor alcance al considerar que las estrategias de transformación digital de los micronegocios requieren reconocer las características y capacidades particulares de estas empresas (Dini et al., 2021). En correspondencia con esta idea, la revisión sistemática de Sagala y Óri (2022), basada en 349 artículos científicos, muestra que la adopción tecnológica en las microempresas se relaciona con diversos factores facilitadores y barreras presentes durante el proceso de digitalización. Asimismo, las estrategias financieras de un negocio deben responder a las características del entorno (Martínez & Milla, 2012). Esto implica que la incorporación efectiva de tecnología depende de la interacción de las capacidades empresariales, condiciones organizacionales y características del entorno, y no únicamente de la disponibilidad de herramientas digitales.

Sistemas digitales, inventarios e información administrativa

La gestión de inventarios constituye una función relevante en los pequeños establecimientos comerciales debido a que una proporción de sus recursos se encuentra comprometida en mercancías



destinadas a la venta. Una administración adecuada permite organizar existencias, reposición y rotación de productos y proporciona información necesaria para diferentes decisiones operativas. Nkundabanyanga et al. (2020), en un estudio con 304 pequeñas empresas, encontraron una asociación significativa entre gestión de inventarios, competencia gerencial y productividad financiera, además de identificar un papel mediador de la gestión de inventarios en la relación entre competencias administrativas y desempeño.

La utilización de sistemas digitales permite organizar parte de esta información y reducir la dependencia de registros exclusivamente manuales o de la memoria del propietario. En el ámbito contable, Al-Hattami y Almaqtari (2023) muestran que los sistemas digitales han adquirido creciente importancia para las microempresas y que su utilización continua depende, entre otros factores, de la utilidad y satisfacción percibidas por los usuarios. Este hallazgo resulta especialmente pertinente para micronegocios, ya que evidencia que la adopción de un sistema no concluye con su instalación: requiere que el usuario lo considere útil y pueda integrarlo efectivamente a sus prácticas administrativas.

Digitalización financiera y medios de pago

La digitalización de los micronegocios comprende también las transacciones financieras y los mecanismos mediante los cuales los consumidores realizan pagos. El uso de transferencias electrónicas, aplicaciones y códigos QR amplía las alternativas disponibles para realizar operaciones comerciales y forma parte de un proceso más amplio de digitalización de las pequeñas empresas. La OECD (2021) reconoce que las tecnologías digitales pueden reducir determinados costos de transacción y ampliar las posibilidades de acceso de las microempresas a mercados, servicios y recursos.

En Colombia, la relevancia de esta dimensión se refleja en la Encuesta de Micronegocios, que incorpora específicamente el uso de TIC y la inclusión financiera entre las variables utilizadas para caracterizar la operación de las unidades económicas de pequeña escala (DANE, 2025). Esto permite comprender la adopción de medios de pago digitales como parte de las transformaciones que atraviesan los micronegocios y no únicamente como una decisión tecnológica aislada.

Coaching empresarial como estrategia de acompañamiento

La incorporación de nuevas prácticas administrativas y tecnológicas implica un proceso de



aprendizaje y cambio para el propietario y los trabajadores. El coaching puede constituir una estrategia de acompañamiento orientada a facilitar el aprendizaje, la reflexión y el desarrollo de capacidades para alcanzar objetivos específicos. La evidencia acumulada por Theeboom et al. (2014), mediante un metaanálisis de investigaciones desarrolladas en contextos organizacionales, encontró efectos positivos del coaching sobre resultados relacionados con desempeño, habilidades, bienestar, afrontamiento y actitudes hacia el trabajo.

En el ámbito emprendedor, el coaching posee características específicas. Kotte et al. (2021) lo describen como una intervención personalizada, activa y orientada a la reflexión que puede resultar especialmente adecuada frente a las demandas complejas experimentadas por los emprendedores. A partir de entrevistas con coaches y emprendedores, los autores identificaron diferentes funciones del coach y situaron el coaching emprendedor entre el coaching laboral tradicional y la consultoría para nuevas empresas, distinguiéndose también de la mentoría empresarial. Esta perspectiva complementa el planteamiento de Whitmore (2017), utilizado como referente del coaching orientado al desempeño y aprendizaje.

La literatura contemporánea sobre coaching emprendedor destaca el carácter personalizado y reflexivo de la intervención y la existencia de funciones diferenciadas del coach según las necesidades del emprendedor (Whitmore, 2017; Kotte et al., 2021), además, indica que las intervenciones contextualizadas pueden facilitar el desarrollo de habilidades y desempeño (Theeboom et al., 2014), mientras que la investigación específica sobre emprendedores destaca la importancia de adaptar las funciones del acompañamiento a las características y demandas del participante (Kotte et al., 2021). En consecuencia, el coaching empresarial se concibe en esta investigación como un medio para acompañar el desarrollo de capacidades administrativas y digitales, y no como el resultado final de la intervención.

Articulación entre formación, digitalización y fortalecimiento de la gestión

Desde esta perspectiva, la incorporación de tecnología no garantiza por sí misma una mejora del desempeño empresarial. La evidencia sobre sistemas digitales muestra que su continuidad de uso depende de la percepción de utilidad y de la experiencia del usuario (Al-Hattami & Almaqtari, 2023); paralelamente, la literatura sobre pequeñas empresas evidencia que las competencias gerenciales y las prácticas de inventario y registro mantienen relaciones relevantes con su desempeño (McKenzie & Woodruff, 2017; Nkundabanyanga et al., 2020).



Finalmente, esta articulación permite concebir la transformación del micronegocio como un proceso gradual de apropiación tecnológica, y no como la sustitución inmediata del conocimiento empírico por herramientas digitales. Los estudios sobre coaching emprendedor muestran la pertinencia de intervenciones personalizadas y contextualizadas para desarrollar las capacidades del empresario (Kotte et al., 2021). Bajo esta perspectiva, la experiencia acumulada por el propietario constituye el punto de partida sobre el cual pueden incorporarse progresivamente prácticas administrativas y digitales más sistemáticas.

METODOLOGÍA

La investigación se realizó con un enfoque cualitativo mediante un diseño de estudio de caso, debido a que se buscó comprender las condiciones administrativas y tecnológicas de una unidad empresarial específica y, a partir de su diagnóstico, diseñar una estrategia de fortalecimiento ajustada a sus necesidades. Este diseño permite examinar fenómenos contemporáneos considerando las particularidades del contexto en el que se producen, especialmente cuando resulta necesario integrar distintas fuentes y dimensiones de análisis para comprender una situación organizacional específica (Yin, 2018).

La unidad de análisis estuvo constituida por la Tienda El Punto de la Fe, micronegocio de tipo tienda de barrio dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar, ubicada en el barrio La Fe, Sincelejo, Sucre, Colombia. El negocio tiene seis años de antigüedad y cinco personas vinculadas a su operación, incluido el propietario.

La investigación se desarrolló en tres fases sucesivas e interrelacionadas: diagnóstico, análisis estratégico y diseño de la intervención. La primera fase se orientó a caracterizar el funcionamiento del micronegocio y reconocer sus principales necesidades administrativas y tecnológicas. Se realizó un diagnóstico mediante un cuestionario semiestructurado de tipo formulario utilizando Google Forms, para obtener información sobre las prácticas empleadas en la gestión cotidiana del establecimiento. Este fue resuelto exclusivamente por el propietario del negocio en enero de 2026. Esta elección se justifica porque es quien posee el conocimiento integral, la responsabilidad y la capacidad de decisión sobre la totalidad de los procesos administrativos, comerciales y operativos del establecimiento, y constituye la fuente primaria más pertinente para caracterizar su estado actual (Yin,



2018); los demás empleados no participaron en esta fase de recolección de datos. En la tercera fase se tuvo en cuenta a los demás participantes como apoyo en el diseño e implementación de la estrategia de digitalización, con base en sus habilidades digitales.

El cuestionario diagnóstico fue administrado en línea mediante Google Forms y estaba compuesto por 35 preguntas organizadas en siete dimensiones:

1. Información general de la empresa (2 preguntas): nombre y tipo de empresa.
2. Contexto y características de la localidad (9 preguntas): actividad económica principal, descripción de productos y servicios, antigüedad del negocio, número de personas vinculadas, forma de operación, ubicación (municipio y barrio), tipo de zona, tamaño de la localidad y nivel socioeconómico predominante de los clientes.
3. Mercado y clientes (6 preguntas): contexto social y económico del sector, tipo de mercado al que se dirige, perfil de los clientes, productos de mayor rotación, pertinencia de la oferta frente a las necesidades del mercado local y principales competidores.
4. Perfil y características del empresario (6 preguntas): edad, nivel educativo, formación en administración, contabilidad o emprendimiento, experiencia previa en actividades económicas, características personales asociadas al emprendimiento y motivación para crear el negocio.
5. Gestión del negocio (3 preguntas): registros contables o financieros, gestión de inventario y compras, y herramientas tecnológicas utilizadas.
6. Problemas y necesidades del emprendimiento (7 preguntas): apoyo institucional o financiero recibido, evolución histórica del negocio, problemas enfrentados al inicio, dificultades significativas a lo largo de su trayectoria, problemas actuales, problema más crítico para su crecimiento y necesidades identificadas para su fortalecimiento.
7. Proyección y oportunidades (2 preguntas): existencia de planes de crecimiento o mejora y tipo de mejoras que se quisieran implementar.

El cuestionario combinó preguntas cerradas de selección única o múltiple con preguntas abiertas, lo que permitió relacionar la caracterización general del negocio con las percepciones y experiencias del propietario. Esta estructura mixta es característica de los cuestionarios semiestructurados, en los que las preguntas cerradas facilitan la comparación de categorías y las abiertas permiten captar matices no anticipados por el instrumento (Yin, 2018).

Las respuestas obtenidas se clasificaron según las siete dimensiones del instrumento y se agruparon, dentro de cada una, la información cuantificable (respuestas cerradas) y la información interpretativa (respuestas abiertas). Posteriormente, esta información se contrastó con los hallazgos reportados en la literatura revisada en el marco teórico; esto permitió construir la síntesis diagnóstica presentada en la sección de resultados (Tabla 1) y, a partir de ella, alimentar la construcción de las matrices FODA y PESTEL en la segunda fase del estudio. Dado que el diagnóstico se basó en un único informante, el análisis no incluyó procedimientos de triangulación entre distintas fuentes de información primaria; esta condición se reconoce como una limitación metodológica del estudio.

En una segunda fase, la información obtenida fue organizada e interpretada para identificar las principales necesidades de fortalecimiento y las condiciones que podían favorecer o limitar una intervención; para complementar este análisis, se emplearon las herramientas FODA y PESTEL.

La matriz FODA se construyó mediante el análisis de la información. La identificación de las fortalezas y debilidades, que representan los factores internos, surgió a partir de las respuestas obtenidas de la encuesta semiestructurada aplicada al propietario del establecimiento. Las oportunidades y amenazas, que son factores externos, se hallaron a partir de respuestas del propietario y de revisión de fuentes secundarias tales como: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [Confecámaras] (2025), el Departamento para la Prosperidad Social [DPS], El Colombiano (2025), Escobar (2024); López-González et al. (2024) y la Superintendencia Financiera de Colombia [Superfinanciera] (2025). Su uso resulta pertinente como instrumento de diagnóstico estratégico porque facilita la organización de la información interna y externa y su posterior uso en la formulación de alternativas de actuación (Gürel & Tat, 2017).

Para la construcción del PESTEL se examinaron de manera complementaria las condiciones del macroentorno, evaluando diferentes fuentes de información, tales como reportes del sector comercial, como Escobar (2024); Confecámaras (2025); El Colombiano (2025); López-González et al. (2024) y fuentes institucionales de Colombia, como DANE (2025); DPS, MinCIT (2022); Superfinanciera (2025). La selección de los factores se validó mediante el contraste de la información hallada y la adquirida en el cuestionario semiestructurado y la posterior revisión directa de los actores involucrados para asegurar que las variables identificadas guardaran relación con el contexto real del establecimiento.

La tercera fase consistió en el diseño de una estrategia de fortalecimiento empresarial basada en las necesidades identificadas durante el diagnóstico y el análisis estratégico. La intervención articuló dos dimensiones principales: la formación administrativa y el desarrollo de habilidades digitales. La estrategia se operacionaliza mediante un programa de coaching empresarial con una duración de ocho semanas y sesiones semanales de dos horas.

Finalmente, el alcance metodológico se delimitó al diagnóstico de las necesidades administrativas y digitales del micronegocio y al diseño de una estrategia de fortalecimiento ajustada a dichas condiciones. En consecuencia, los indicadores planteados en el programa relacionados con el registro de operaciones, el control de inventarios, el uso de medios de pago digitales y la adquisición de competencias deben interpretarse como criterios para valorar una posterior implementación y no como evidencia de efectos ya comprobados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los datos del cuestionario diagnóstico se agruparon en dimensiones que permitieron relacionar las condiciones de la Tienda El Punto de la Fe con la identificación de las necesidades, como se evidencia en la Tabla 1.

Tabla 1.

Síntesis del diagnóstico del micronegocio

Dimensión	Condición identificada	Necesidad derivada
Gestión administrativa	Administración sustentada principalmente en experiencia empírica	Fortalecimiento de conocimientos y prácticas administrativas
Información financiera	Ausencia de registro sistemático que permita conocer con precisión el comportamiento del negocio	Registro organizado de operaciones
Inventarios	Ausencia de un sistema digital de control	Sistematización de entradas, salidas y existencias
Competencias digitales	Experiencia limitada del propietario en herramientas tecnológicas	Formación práctica y acompañamiento gradual
Recursos tecnológicos	Disponibilidad de herramientas digitales básicas	Aprovechamiento de recursos existentes
Actitud hacia el aprendizaje	Disposición del propietario para actualizar sus procesos	Incorporación progresiva de formación y tecnología

Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado.



Condiciones estratégicas para la digitalización

Estos hallazgos del diagnóstico permiten precisar las condiciones internas vinculadas con la incorporación de herramientas digitales, lo cual se respalda en el estudio de la OECD (2021), que señala que las capacidades internas constituyen un componente fundamental de los procesos de adopción tecnológica.

Las respuestas del propietario indican que el negocio no dispone de un sistema tecnológico ni de un mecanismo contable; esto se interpreta como un limitante para registrar sistemáticamente las operaciones y determinar con precisión el comportamiento de la rentabilidad, lo cual coincide con el planteamiento de McKenzie y Woodruff (2017) sobre la relación entre prácticas de registro y control y mejores niveles de productividad y rentabilidad. Estos hallazgos también son consistentes, además, con la evidencia de Nkundabanyanga et al. (2020), quienes encontraron una asociación significativa entre la gestión de inventarios, la competencia gerencial y el desempeño financiero en pequeñas empresas, e identificaron un papel mediador de la gestión de inventarios en la relación entre competencias administrativas y desempeño.

Tabla 2.

Matriz FODA de la propuesta de fortalecimiento

Fortalezas	Debilidades
Disposición del propietario para aprender y actualizar procesos.	Baja formación académica del propietario.
Experiencia empírica en el manejo del negocio.	Escasa experiencia en el uso de herramientas tecnológicas.
Existencia de herramientas digitales básicas.	Recursos económicos limitados para la inversión inicial.
Oportunidades	Amenazas
Programas gubernamentales gratuitos de formación empresarial.	Resistencia o temor frente al uso de tecnología.
Crecimiento de los medios de pago digitales.	Fallas técnicas o dificultades de conectividad.
Disponibilidad de programas digitales de bajo costo.	Posible incremento de los costos tecnológicos.
	Condiciones de inseguridad y riesgo de extorsión.

Nota. Elaboración propia a partir del diagnóstico realizado.

El análisis de los resultados en la matriz FODA muestra fortalezas como la disposición del propietario para aprender, la existencia de dispositivos digitales básicos y su experiencia empírica en la gestión



del negocio. Entre las principales debilidades se encuentran la baja formación académica del propietario, las restricciones económicas para realizar la inversión inicial y la escasa experiencia en herramientas tecnológicas para el control de inventarios.

En cuanto al entorno, se identificaron como oportunidades la existencia de programas gubernamentales gratuitos de formación empresarial, el crecimiento del uso de medios de pago digitales y la disponibilidad de programas tecnológicos de bajo costo aplicables a actividades administrativas y contables. En contraste, entre las amenazas se reconocieron la posible resistencia o temor frente al uso de tecnología, las dificultades técnicas y de conectividad, un eventual incremento de los costos tecnológicos y las condiciones de inseguridad presentes en el entorno del establecimiento. Esto coincide con lo señalado por Dini et al. (2021), quienes plantean que las estrategias de transformación digital deben considerar las características y capacidades particulares de estas empresas.

Frente a los factores identificados, se lograron combinar para establecer relaciones estratégicas. La relación entre disposición para aprender y disponibilidad de programas gratuitos de formación (FO) condujo a proponer el fortalecimiento de la experiencia práctica del propietario mediante capacitación empresarial. A su vez, la combinación entre limitaciones formativas y disponibilidad de herramientas tecnológicas accesibles (DO) justificó una estrategia de aprendizaje progresivo basada en soluciones de baja complejidad.

Factores del entorno relacionados con la intervención

Los resultados obtenidos del análisis PESTEL, en el componente político-institucional, indican que la existencia de programas públicos de formación y fortalecimiento empresarial de bajo costo representa una oportunidad para complementar las capacidades del propietario sin requerir una inversión elevada. Con base en este hallazgo, la estrategia permite proponer la recomendación de vincular programas institucionales de capacitación. Al dar inicio a estrategias financieras, estas no deben surgir de la nada, sino que deben dar respuesta al entorno del negocio y al impacto de sus factores externos (Martínez & Milla, 2012).

La información de los factores legales y ambientales se incorporaron como condiciones complementarias de la intervención, particularmente en relación con el manejo adecuado de la información, el uso legal del software y las prácticas responsables asociadas con los recursos



tecnológicos. En la dimensión económica, las limitaciones de recursos disponibles condicionan la selección de las herramientas propuestas. En el ámbito social, las características del mercado de proximidad y los patrones de compra del sector constituyen elementos relevantes para mantener la operación del establecimiento, mientras que la dimensión tecnológica se relaciona con las oportunidades simultáneas derivadas de herramientas digitales accesibles y restricciones vinculadas con competencias digitales y conectividad.

El análisis estratégico de los datos del FODA y del PESTEL condujo así a una propuesta de adopción gradual, en lugar de una transformación integral e inmediata del sistema administrativo. El carácter gradual de la intervención responde directamente a la recomendación de Aguirre y Gayá (2024), quienes señalan que los programas de transformación digital dirigidos a pequeñas empresas generan mejores resultados cuando se ajustan al grado de madurez digital. Esta propuesta se realiza con un coaching empresarial como estrategia de acompañamiento, lo que responde a la evidencia de Theeboom et al. (2014), quienes documentan efectos positivos del coaching sobre el desempeño y el desarrollo de habilidades, y a los planteamientos de Kotte et al. (2021) sobre el carácter personalizado y progresivo que debe tener el acompañamiento a emprendedores.

Diseño de la propuesta de estrategia de fortalecimiento empresarial

La integración de los resultados del diagnóstico, del FODA y del PESTEL permitió proponer el diseño de una estrategia que articula la formación empresarial y la digitalización. Frente a ello, la propuesta se concretó en el uso del sistema Vendty como herramienta para integrar el registro de ventas y el control del inventario. La selección del programa se sustenta en la evidencia de Al-Hattami y Almaqtari (2023), quienes muestran que los sistemas digitales han adquirido importancia para los micronegocios y que su uso continuado depende de la utilidad y satisfacción percibidas por los usuarios. Asimismo, Vargas y León (2017), en un análisis de diferentes programas financieros, afirman que este software permite controlar inventarios y se puede realizar desde un celular.

A diferencia de una digitalización estandarizada, que se implementa en diferentes micronegocios centrada únicamente en la adquisición e instalación de herramientas tecnológicas, la transformación digital para la Tienda El Punto de la Fe va más allá del uso de tecnologías y está basada en las características del propietario y del negocio como punto de partida. Tal como lo sustentan Sagala y Óri (2022), quienes señalan que la adopción tecnológica en los micronegocios depende de la interacción entre factores organizacionales y no únicamente de la disponibilidad de herramientas, y



Heredia (2020), quien advierte que las políticas de digitalización deben favorecer procesos de apropiación y no limitarse a proporcionar conectividad o dispositivos, la estrategia diseñada acompaña la incorporación tecnológica con formación y acompañamiento en su uso.

El programa diseñado recibió el nombre “Estrategia de digitalización para el fortalecimiento administrativo en un micronegocio”. En la Tabla 3 se muestra la estructura del programa de coaching:

Tabla 3.

Estructura de la intervención diseñada

Eje de intervención	Necesidad identificada	Acción propuesta	Resultado esperado
Formación administrativa	Gestión predominantemente empírica	Capacitación aplicada al funcionamiento cotidiano del negocio	Fortalecimiento de prácticas administrativas
Competencias digitales	Experiencia tecnológica limitada	Aprendizaje progresivo del sistema Vendty	Mayor autonomía en el uso de herramientas digitales
Inventarios	Ausencia de control digital	Registro de productos, categorías, precios y movimientos	Disponibilidad de información organizada sobre existencias
Ventas	Registro insuficientemente sistematizado	Incorporación de las operaciones al sistema	Sistematización de las transacciones
Pagos digitales	Dependencia de mecanismos tradicionales	Transferencias y datáfono	Diversificación de opciones de pago
Comunicación	Necesidad de informar las nuevas modalidades	Diseño de avisos y materiales sencillos	Visibilización de los medios digitales disponibles

Nota: elaboración propia a partir del programa diseñado.

Indicadores propuestos para valorar la intervención

Como resultado del diseño de la propuesta, se establecieron criterios para su posterior valoración. También se tuvieron en cuenta indicadores relacionados con la utilidad del negocio, disminución de pérdidas económicas y de productos asociados con deficiencias en el control de inventario, utilización de medios de pago digitales, registro de operaciones y adquisición de competencias administrativas para la toma de decisiones.

El principal aporte de esta intervención radica en un diseño gradual y contextualizado, propuesto en un programa de coaching de apropiación tecnológica, donde predomina la formación para adquirir



habilidades digitales, más que la incorporación sólo de herramientas digitales, y en la selección del sistema Vendty que se adapta a las necesidades y características del propietario, así como en la disponibilidad de herramientas digitales que facilitan su uso desde el teléfono celular. Esta intervención resulta especialmente relevante y puede ser replicable para micronegocios que comparten características similares a las de la Tienda El Punto de la Fe.

CONCLUSIONES

El estudio permitió identificar las principales necesidades de fortalecimiento de la Tienda El Punto de la Fe. Este diagnóstico relacionado con un análisis FODA y PESTEL permitió establecer una correspondencia entre las necesidades internas del establecimiento y las condiciones de su entorno. La disposición del propietario para aprender, su experiencia comercial y la disponibilidad de herramientas tecnológicas básicas constituyen condiciones favorables para iniciar el proceso de fortalecimiento. En contraste, las limitaciones formativas, la escasa experiencia en tecnologías aplicadas a la administración y las restricciones económicas justifican que la intervención privilegie herramientas accesibles, procedimientos sencillos y un acompañamiento progresivo.

En consecuencia, la adopción tecnológica se plantea como un proceso gradual. A partir de estas condiciones anteriormente señaladas, se diseñó una estrategia que articula formación empresarial, acompañamiento y digitalización de procesos administrativos mediante un programa de coaching para la incorporación progresiva de un sistema para el registro de ventas y control de inventarios, complementada con alternativas de pago electrónico y desarrollo de habilidades digitales que posteriormente puedan mantenerse en el negocio.

El estudio no proporciona evidencia suficiente para afirmar que la propuesta haya incrementado la rentabilidad o mejorado de manera efectiva el desempeño financiero del establecimiento. Por tratarse de un estudio de caso, los resultados corresponden a las características particulares de la Tienda El Punto de la Fe y no pretenden generalizar estadísticamente al conjunto de micronegocios comerciales. Esta articulación constituye uno de los principales aportes de la propuesta, al plantear un programa de transición desde una gestión sustentada en la experiencia hacia una gestión apoyada progresivamente en información organizada y no como una solución tecnológica a replicar, la cual puede ser aplicable a contextos similares.



REFERENCIAS

- Aguirre, E., & Gayá, R. (2024). Programas escalables para la transformación digital de las pymes con miras a la exportación. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/eb8f772c-daec-4143-ae57-284ee9fba9e3/content>
- Al-Hattami, H. M., & Almaqtari, F. A. (2023). What determines digital accounting systems' continuance intention? An empirical investigation in SMEs. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 814. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02332-3>
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. (2025). *Movilidad empresarial en Colombia*. Confecámaras. <https://confecamoras.org.co/wp-content/uploads/2025/10/movilidad-empresarial-pdf-completo-23.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2025). *Boletín técnico: Encuesta de Micronegocios (EMICRON), I trimestre de 2025*. DANE. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMICRON/bol-EMICRON-Itrim2025.pdf>
- Departamento para la Prosperidad Social. (s.f.). *Economía popular para el cambio*. Gobierno de Colombia. <https://prosperidadsocial.gov.co/programas/economia-popular-para-el-cambio/>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cda41fa9-3b00-41e7-9457-20cbe18510fa/content>
- El Colombiano (2025). *Usuarios inconformes con los servicios de telefonía e internet en Colombia*. El Colombiano. <https://www.elcolombiano.com/negocios/telecomunicaciones-usuarios-inconformes-con-servicios-de-telefonía-e-internet-FP28143251>
- Escobar, W. F. (2024). *Análisis de la brecha digital en la educación colombiana*. [Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio Institucional UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/items/01c87ca8-165a-4286-98e5-ac5b7943f894>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Heredia, A. (2020). *Políticas de fomento para la incorporación de las tecnologías digitales en las micro, pequeñas y medianas empresas de América Latina: Revisión de experiencias y oportunidades*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/07bb3712-8dbd-40f9-b527-7fb04e67e435/content>
- Kotte, S., Diermann, I., Rosing, K., & Möller, H. (2021). Entrepreneurial coaching: A two-dimensional framework in context. *Applied Psychology*, 70(2), 518-555.
<https://doi.org/10.1111/apps.12264>
- López-González, A., Pérez-Martínez, C., & Rodríguez-Gómez, J. (2024). La extorsión: El avance de un delito que afecta a la economía formal e informal en Bogotá, D.C. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 154-172.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11386
- Martínez Pedrós, D., y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://books.google.com.mx/books?id=LDStM0GQPkgC>
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business practices in small firms in developing countries. *Management Science*, 63(9), 2967-2981. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2492>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo [MinCIT]. (2022). *Inclusión financiera para micronegocios*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/inclusion-y-mejoramiento-financiero-micronegocios>
- Nkundabanyanga, S. K., Akankunda, B., Nalukenge, I., & Tusiime, I. (2020). Inventory management, managerial competence and financial performance of small businesses. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10(3), 379-398.
<https://doi.org/10.1108/JAEE-07-2019-0147>
- Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Patiño, A., Cabello, S. M., Ros Rooney, D., & Urtasun, M. (2025). *Transformación digital productiva: Análisis de políticas, estrategias e instrumentos para impulsarla en América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. (2025). *La gestión empresarial como motor de desarrollo organizacional*. Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C. <https://redibai-myd.org/wp-content/uploads/2026/01/978-607-5893-76-1.pdf>
- Sagala, G. H., & Öri, D. (2022). Small and medium enterprises (SMEs) facing an evolving technological era: A systematic literature review on the adoption of technologies in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 735-757.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2021-0360>

- Superintendencia Financiera de Colombia. (2025). *Reporte de inclusión financiera 2025: Avances en depósitos, crédito, cobertura y transacciones*. Gobierno de Colombia.
<https://www.superfinanciera.gov.co/publicaciones/10116222/reporte-de-inclusion-financiera-2025-avances-en-depositos-credito-cobertura-y-transacciones/>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual-level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Vargas Guzmán, K. A., y León Castañeda, D. M. (2017). *Implementación de código QR como método de codificación para un sistema de inventario a través de un aplicativo móvil y servicios web* [Trabajo de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Repositorio Institucional UD.
<https://repository.udistrital.edu.co/server/api/core/bitstreams/1c36b839-2c51-493e-afed-b8de2332a9b8/content>
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.