



MACRO ENTORNO EMPRESARIAL O ENTORNO GENERAL

Analizar y conocer minuciosamente el entorno general de una organización resulta de vital importancia para el proceso de diagnóstico, dado que aspectos como los cambios externos o las fluctuaciones económicas por ejemplo, pueden influir de manera significativa en la eficiencia o deficiencia del desempeño empresarial. Es por esta razón que se hace necesario adoptar un pensamiento integral que permita organizar a las unidades productivas, a través de una planificación estratégica que contemple todas las variables que intervienen directa o indirectamente en su contexto de operación.

En este material de formación, se proporcionarán las herramientas necesarias para poder desarrollar una visión integral del entorno empresarial, de manera que sea posible efectuar procesos de diagnóstico que contribuyan a que las mipymes puedan ser más competitivas y a que logren sus





Jorge, en la etapa anterior, abordamos las diferentes formas en las cuales se puede clasificar una organización. Con esta información, pudimos hacer una caracterización de los aspectos generales de Colchones El Buen Descanso, empresa a la cual vamos a hacerle el diagnóstico organizacional. Ahora, ¿cuál es el siguiente paso en este proceso?

Bien, Carolina, después de conocer las características generales de la empresa, lo que se debe hacer es un análisis detallado de los factores del macro entorno que afectan a la organización.

Muy bien, en ese sentido, y en relación con la organización, debemos analizar entonces aspectos, como por ejemplo la normatividad vigente, las políticas medioambientales, los factores económicos, el contexto social, entre otros.

Sí, el macro entorno de una organización se compone de todos aquellos elementos externos que pueden afectar el comportamiento de la empresa; es por esto que debemos conocer muy bien estos factores y analizar cómo influyen sobre los diferentes procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Bueno, comencemos entonces por explorar los factores que componen el macro entorno de una organización para poder interpretar su situación actual de manera apropiada.





Factores Económicos

El macro entorno o entorno general hace referencia a todos los aspectos que pueden influir o actuar en la organización de manera positiva o negativa. Estos aspectos pueden clasificarse en factores económicos, políticos/legales, tecnológicos, sociales y ambientales.

A continuación, se expondrán los factores económicos que hacen parte del macro entorno empresarial.



Factores Económicos del Macro Entorno

Los aspectos económicos que rodean a una empresa, le imponen condiciones económicas bastante difíciles. Estas condiciones particulares

de la economía pueden influir en la organización de forma directa o indirecta y se definen por los factores económicos específicos del lugar donde esta se encuentra ubicada.

Algunos factores económicos a considerar serían: el nivel de vida, la capacidad de compra, la tasa de desempleo, el pago de impuestos, el nivel de inflación, el nivel de crecimiento económico actual y potencial, la política fiscal, la política monetaria, la capacidad de endeudamiento y ahorro, el grado de confianza del consumidor, el valor de las materias primas necesarias, la mano de obra calificada, los medios energéticos, el ingreso de empresas extranjeras al mercado de capitales del país, los tratados de libre comercio, el grado de confianza en el Estado como socio comercial, los índices de precios, la tasa cambiaria, la recesión, la economía mundial en crisis, la

2

Factores Económicos más Relevantes

Nivel de inflación

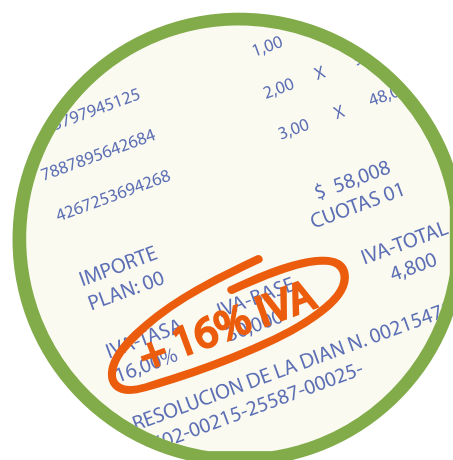
Cuando el Gobierno decide subir el nivel de inflación, se genera como consecuencia el aumento de los distintos costos para las empresas, conllevando inevitablemente a que esta deba vender a precios superiores, afectando negativamente el aumento de las ventas.



Política Fiscal

La decisión del Gobierno Nacional de incrementar los impuestos afecta a una organización de manera negativa, en tanto que la obliga a pagar más gravámenes, reduciendo la circulación de dinero y, por ende, las ventas.

Si el gobierno decide aumentar el gasto público, esto conlleva a que aumente el ingreso de las personas, las cuales tendrían dinero suficiente para comprar, contribuyendo a que la empresa genere más ventas.



Política monetaria

Un ejemplo claro de cómo afecta este factor al desarrollo organizacional se presenta cuando se reducen las tasas de interés, ya que una organización podrá conseguir préstamos más baratos y las personas estarán más motivadas a comprar.





2

Plan de Desarrollo Nacional

Vivienda



Sector Minero -
Energético



Sector
Agropecuario



Infraestructura



Innovación



El Plan de Desarrollo Nacional se comporta como el eje central para llevar a cabo la gestión administrativa y gubernamental de los presidentes en Colombia. Todo candidato electo debe presentar oficialmente su plan de trabajo o gobierno ante la registradora nacional del estado civil, con el fin de constituir un instrumento de carácter legal que permita ejercer un adecuado control sobre los resultados de la gestión presidencial. Este documento también servirá como carta de presentación ante los ciudadanos, en tanto que allí se exponen las directrices de gobierno

propuestas por el candidato para regir el destino de la Nación durante el periodo pactado.

El Plan de Desarrollo Nacional del actual presidente Juan Manuel Santos, se enfoca en la intervención directa sobre 5 aspectos fundamentales o locomotoras de la Nación, cuyo mejoramiento permitirá conseguir altas tasas de crecimiento económico mediante medidas y políticas que lograrán estimular el avance de estas, dando como resultado el aumento en la producción de bienes - servicios y, por consiguiente, de empleo.

3

Pilares del Plan de Desarrollo Nacional 2010-2014

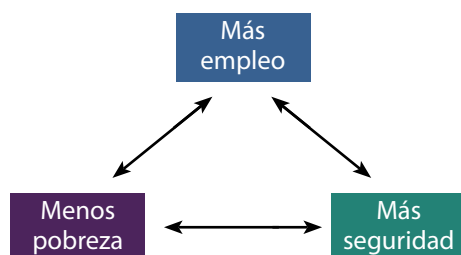


Figura 1. Esquema de los pilares del Plan de Desarrollo Nacional Fuente: (Departamento Nacional de Planeación, 2014)

Factores políticos/legales:

Estos factores hacen referencia al análisis de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas.

La influencia que ejerce el proceso político-legal de las sociedades en el comportamiento de las organizaciones es cada vez mayor. Los indicadores que más las afectan son:

- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal
- Legislación sobre protección ambiental
- Legislación estatal y municipal
- Política de relaciones internacionales
- Políticas de regulación, desregularización y privatización

Relación del gobierno con los sectores productivos

Hace referencia a los impuestos, aranceles, programas de construcción de infraestructura, política energética y a la orientación de las posiciones respecto a la desregulación de los sectores productivos o la centralización de las actividades gubernamentales.

Políticas monetarias y fiscales

Las políticas fiscales tienen como objetivo influir en el mercado de bienes y servicios, y las políticas monetarias apuntan al mercado de dinero. Ambas políticas económicas pueden ejercerse expansiva o contractivamente.

Leyes de defensa económica

Políticas monetarias y fiscales

Relación del gobierno con los sectores productivos

Legislación social y reglamentos

Legislación social y reglamentos

Hace referencia a la legislación que tiene que ver con el medio ambiente, así como también con los reglamentos para la inclusión social o étnica. También existen fuertes influencias político-sociales en el ámbito estatal y municipal que afectan a una organización, como por ejemplo los impuestos, las leyes de saneamiento, transporte y uso del espacio público, entre otros.

Leyes de defensa económica

Estas leyes regulan la competencia y protegen al consumidor.

MAPA MUNDIAL DE LA CORRUPCIÓN (IPC 2013)

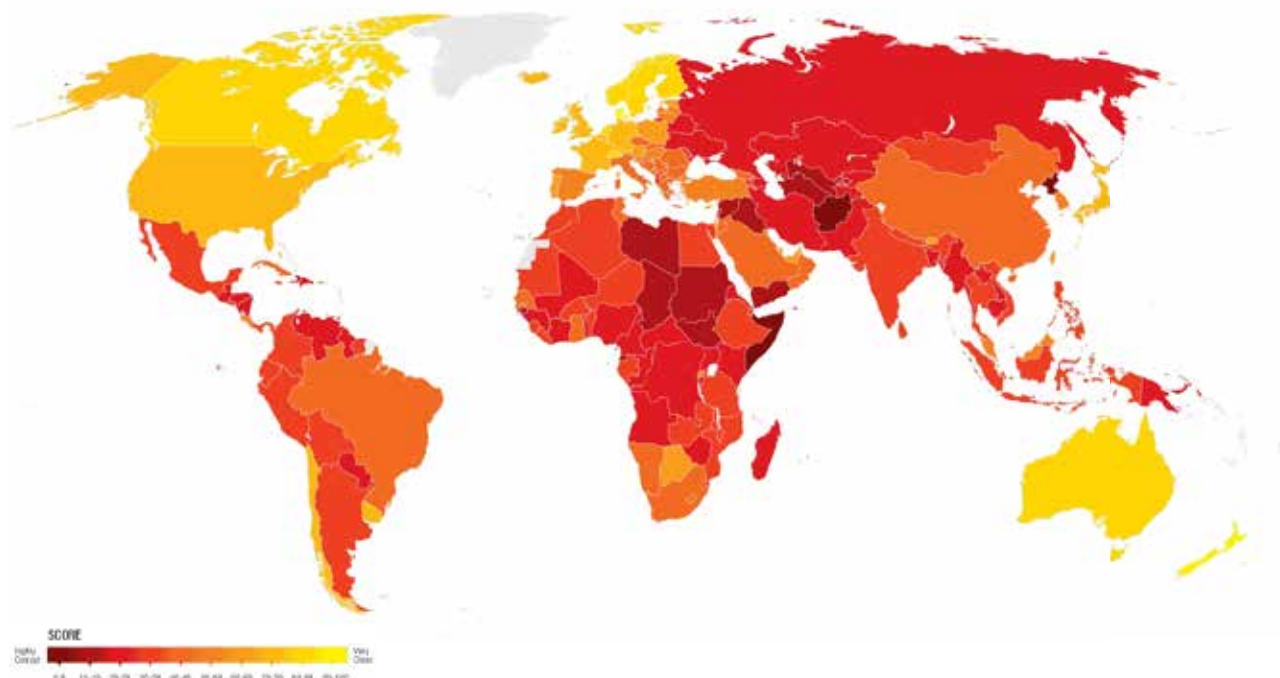


Figura 2. Mapa mundial de la corrupción
Fuente: (Transparencia Internacional España, 2013)

Índices de corrupción

Otros temas que son importantes para considerar en este ambiente político-legal son aquellos que tienen que ver con la corrupción y las actividades ilícitas, tales como el tráfico de drogas, la piratería y el contrabando. Según la firma Ernst & Young en su estudio anual de corrupción (2012), este flagelo se ha convertido en una tendencia que está aumentando a nivel mundial y se presenta tanto en países pobres como ricos, propiciando también eventos como el lavado de dinero.

Terrorismo, violencia y empobrecimiento social

Además de los factores anteriores, el terrorismo y la violencia urbana también representan una gran preocupación, lo cual genera un cuestionamiento sobre la capacidad del Estado para establecer el orden. En años recientes, se ha visto en muchos países un significativo debilitamiento de la capacidad de sostenibilidad debido al vertiginoso empobrecimiento de las poblaciones, la mala administración de las economías por parte de sus dirigentes, así como la inadecuada distribución de las riquezas generadas en los países, tal como ocurrió en algunos territorios de Europa Central, América Latina, y en algunos países productores de petróleo de Oriente Medio.

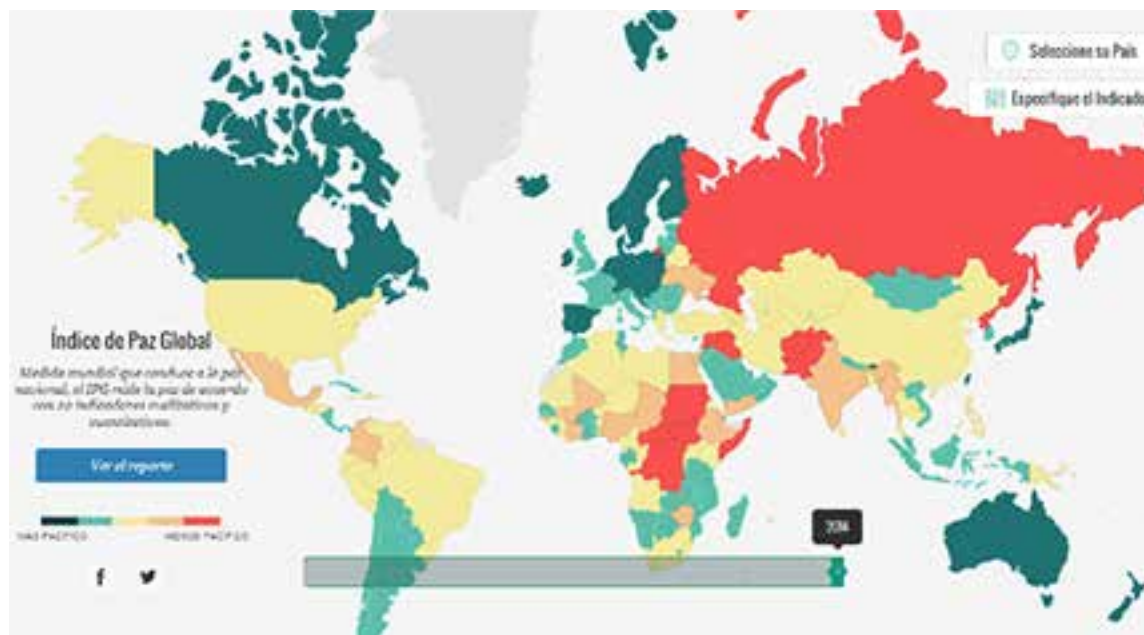


Figura 3. Mapa Índice de Paz Global
Fuente: (Vision of humanity, s.f.)

Legislación contable

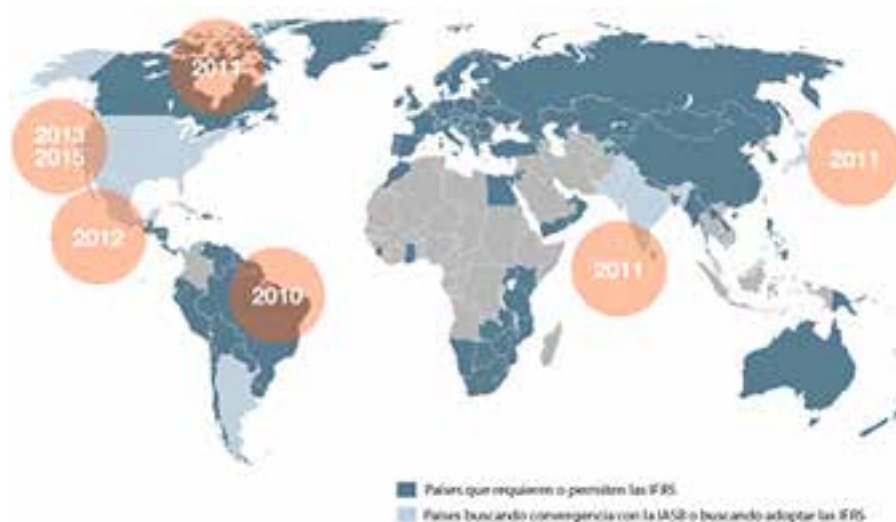


Figura 4. Nivel de adopción de las IFRS a nivel mundial
Fuente: (Villa Auditores y Consultores, s.f.)

Un tema de especial importancia para las empresas colombianas tiene que ver con la legislación contable, dado que en el entorno macro, la regulación contable internacional es muy radical, no se permiten cambios al IFRS (International Financial Reporting Standard) y se debe implementar total y no parcialmente, esto aplica para las grandes empresas.

De allí, la importancia de las DCPYMES (directrices para la contabilidad e información financiera de las pequeñas y medianas empresas), las cuales han sido constituidas con el fin de desarrollar un sistema en el que las pequeñas y medianas empresas consoliden y preparen su información contable de acuerdo con las actividades que desarrollan y en términos de sus transacciones, en comparación con estas mismas empresas en un país desarrollado.

Factores tecnológicos



La tecnología invade a la humanidad de manera apabullante. Los tiempos cambian a velocidades inimaginables gracias al influjo de los nuevos descubrimientos en las más diversas ciencias del conocimiento. Los avances en el desarrollo computacional con aparatos cada vez más pequeños,

poderosos y veloces marcan la pauta. La llegada de los computadores portátiles que nivelan en número los antes llamados de escritorio, las tabletas y los teléfonos celulares son la cara del nuevo paradigma de movilidad de la información.



Telecomunicaciones

Los sistemas móviles llegaron para quedarse y se convierten en el medio ideal de las empresas para impactar a sus

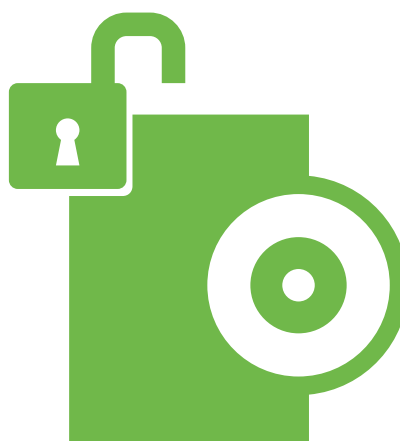
consumidores finales. La posibilidad de llegar directamente a su público objetivo donde esté, es una oportunidad de llevar

en tiempo real su mensaje a su segmento objetivo. Por ello, la conectividad y el desarrollo de las telecomunicaciones, maximizado a través del acceso a Internet, que cada vez más se democratiza y se hace más eficiente a través de sistemas de cableado submarino y banda ancha, incrementa de manera exponencial el número de personas a las cuales la tecnología impacta en su cotidianidad.



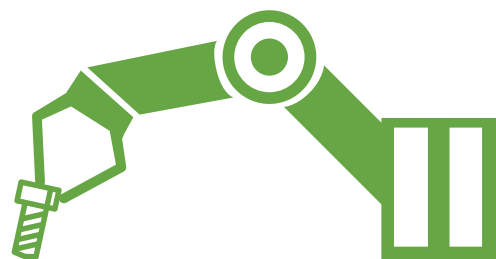
2 Software libre

El crecimiento del software libre vs el licenciado y la necesidad del desarrollo de software para industrias con sistemas de operación muy específicos que requieren soluciones que no sean genéricas, se ha convertido en una tendencia global, afectando positivamente el contexto operacional de las unidades productivas actualmente.



3 Desarrollos tecnológicos para optimizar procesos productivos

A nivel de procesos de producción, surgen también nuevas tecnologías basadas en el desarrollo de microprocesadores. El diseño y fabricación con ayuda de computadores (CAD/CAM), el control numérico directo (CND) o el centralizado en computadores (CNC), los centros flexibles de producción (FPC), la tecnología de equipos y procesos (EPT), y la fabricación con participación de computador (CIM), son solo algunos ejemplos de la manera en que los procesos productivos de las empresas pueden optimizar su desempeño y costos. La robótica al servicio del



hombre para tareas complejas de alto riesgo y precisión que pueden incluso generar fábricas sin obreros, son también una realidad con inmensas consecuencias para el desarrollo laboral.

Así mismo, el crecimiento y evolución de la biotecnología, la nanotecnología y demás desarrollos de la investigación hacen que todos estos temas impacten de manera importante los procesos productivos de las empresas.



Lectura sugerida

Para reforzar su conocimiento acerca del impacto de la tecnología en el quehacer empresarial, lo invitamos a realizar la lectura del artículo “Las 13 tendencias tecnológicas 2012-2013 que arrasarán en Internet”.



Ir a lectura
sugerida

Factores sociales



Los factores sociales enmarcan de manera importante el desarrollo de una sociedad; estos se refieren a los parámetros culturales enmarcados por las creencias, actitudes y comportamientos de las personas de una

comunidad específica. Dichos parámetros pueden cambiar de una región a otra o de un país a otro, pero sin duda son variables que hay que considerar para entender la manera en que se comporta la gente en un lugar.



Variables sociales

Muchas son las variables que pueden tomarse en cuenta en este aspecto; algunas de ellas incluyen el número de matrimonios, divorcios, nacimientos, defunciones, la tasa de esperanza de vida, las tasas de emigración e inmigración, el sistema de seguridad social y



los programas para lograrlo, la ubicación de las empresas y los sitios de residencia de una ciudad, el nivel y cobertura de servicios públicos, entre otros.

Por otra parte, también deben considerarse aspectos como la actitud que se tiene hacia el gobierno y sus diferentes instituciones; los

niveles de confianza y seguridad ciudadana; el valor que se le da al tiempo libre; los hábitos de compra y los hábitos de pago; los roles sexuales y las creencias sobre la equidad de género y racial; el derecho de las minorías, las preocupaciones éticas y la corrupción; los supuestos sobre el trabajo infantil, la solidaridad, la participación activa en la sociedad, en general, las competencias ciudadanas.

2 Variables sociales

También se consideran aspectos que involucran la moda y sus diferentes expresiones, así como la percepción y valoración del arte y la cultura. El uso y cuidado de lo público, la preservación de los sitios de interés y la participación ciudadana son otras variables de importancia.

De igual modo, se deben contemplar elementos, como el imaginario que se tiene del beneficio o deterioro social provocado por las empresas circundantes, la actitud que se tiene hacia el trabajo, así como la actitud que se tiene hacia el



emprendimiento, la creación de empresas y

3 Emprendimiento

El emprendimiento empresarial puede definirse como la iniciativa de un individuo para desarrollar un proyecto de negocios o una idea en particular que genere ingresos, es decir, crear su propia empresa. Jeffrey A. Timmons (1989), profesor de enfoque empresarial y autor de "The Entrepreneurial Mind", define emprendimiento de la siguiente manera:

"Significa tomar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados..."



Colombia

primer país del mundo
en percepción sobre
clima para crear
empresas



Figura 5. Índice de percepción sobre clima para crear empresas 2013

Fuente: (Ministerio de Comercio y Turismo, 2013)

4

Emprendimiento

Sin embargo, la razón principal por la que muchas personas no se atreven a emprender una microempresa es el miedo al fracaso, a pesar de las ventajas que muestran las estadísticas frente a la importancia que tienen las microempresas en el desarrollo económico, y que existen un sinnúmero de organizaciones para apoyar estos proyectos.



Figura 6. Factores para el desarrollo del emprendimiento



Por otra parte, y como un paradigma que surge cada vez con más fuerza, el empresarismo social se abre paso. El experto Milford Bateman del Overseas Development Institute de Inglaterra, quien visitó Colombia, comentó que aún muchas personas tienen la idea del capitalismo de

empresa en donde el dueño del negocio es quien gana, pero que el empresarismo social en su buen desarrollo puede mejorar la calidad de vida de muchas personas en condiciones vulnerables a nivel físico, psicológico, económico y social, en lo que se ha llamado negocios inclusivos.

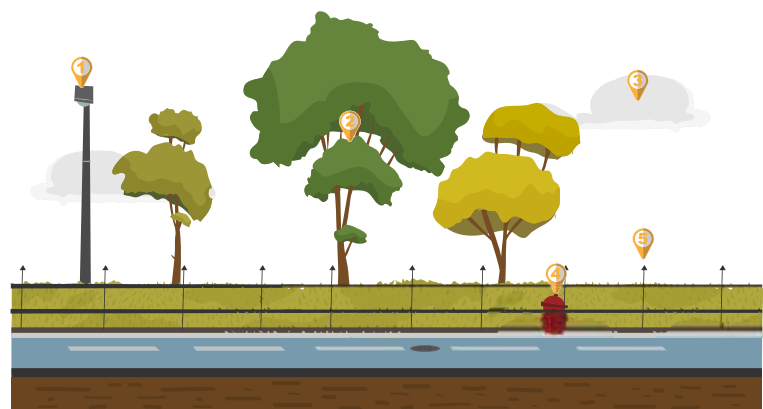
Estadísticas sobre emprendimiento



Figura 7. Índice de actividad empresarial en América
Fuente: (La República, 2012)

Factores ambientales

En el transcurso de los últimos años, el aspecto ambiental se ha convertido en una preocupación para todas las organizaciones. Las exigencias presentadas para que las actividades que estas realicen estén encaminadas a la protección a la naturaleza, se evidencian en la legislación existente, las normas ISO, los protocolos y tratados internacionales, así como en cumbres y conferencias, obligando a las unidades



productivas a cambiar de manera radical su forma de operar.



Consideraciones medioambientales

Toda empresa, sin importar su tamaño, genera algún tipo de impacto en el ambiente, el cual se evidencia a través de factores como la contaminación de la tierra, del agua, del aire, el gradual deterioro de la capa de ozono, el cambio climático, la contaminación por ruido, la escasez de materias primas, el aumento de precio de la energía, entre otros.

Por otra parte, el temor de las empresas a entrar en confrontación con los distintos grupos ecologistas se torna evidente, en tanto que esto puede llevar a que algunos sectores de la sociedad no consuman el producto o servicio que ofrecen, afectando inevitablemente su desempeño. Junto a esto, vale la pena también destacar el pánico que se presenta frente a las respectivas sanciones que puede acarrear el no cumplimiento de la legislación ambiental.



En este sentido, la protección del medio ambiente ya no constituye un lujo o derroche, es, por el contrario, uno de los factores que garantizará el desarrollo futuro de la humanidad y la existencia de esta en la faz de la tierra; constituye también la respuesta a la exigencia humana de derechos como el de la salud y el de un mejor nivel de calidad de vida.



Responsabilidad ambiental

Todas las organizaciones sin excepción son propensas a generar contaminación, y, cuando se habla de contaminación, se hace referencia específicamente a los cambios desfavorables que afectan las características físicas, químicas, o biológicas del aire, del agua o de la tierra; lo anterior es o podría ser perjudicial para la vida humana, para la de aquellas especies deseables, para nuestros procesos industriales, para nuestras condiciones de vivienda, o para nuestros recursos naturales.



Una empresa ambientalmente responsable es entonces aquella que concentra todos sus esfuerzos para que su actividad productiva, por una parte, genere como resultado impactos medioambientales positivos, y por otra, elimine o

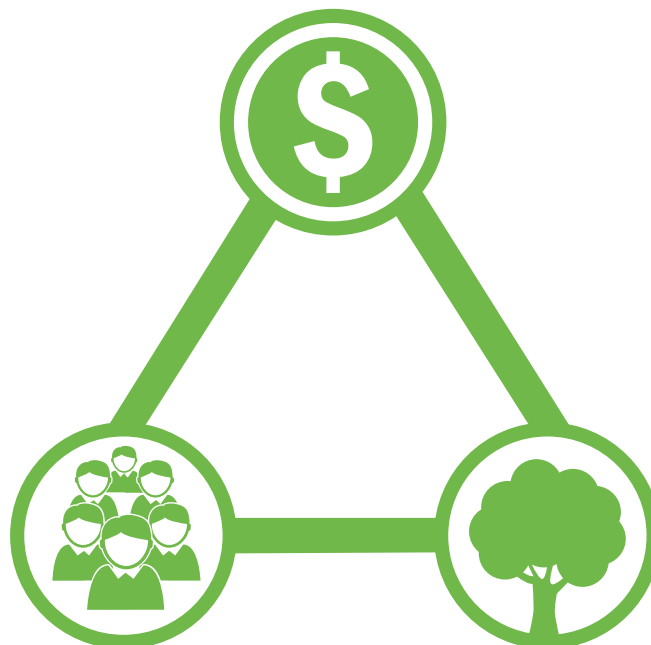
minimice los impactos negativos de sus operaciones. Una empresa interesada en la preservación del medioambiente también se preocupa por cultivar al interior de la misma la cultura del respeto por la naturaleza y el hábito del reciclaje.

3

Sostenibilidad

Cuando se habla de sostenibilidad, se hace referencia a satisfacer las necesidades de la actual generación, sin afectar las diferentes especies, ecosistemas y el entorno, con el objetivo de dar cumplimiento a los objetivos individuales del ser humano o a un sector industrial específico.

Un ejemplo de sostenibilidad será el uso adecuado de madera, sin exceder los límites, de manera que siempre exista la especie natural. Lo mismo sucede con el agua, la pesca y el suelo.



4

La sostenibilidad tiene como columna vertebral los valores y principios éticos que los seres humanos deberían mantener en cualquier actividad que emprendan; precisamente, este concepto de sostenibilidad fue el tema central en la Cumbre de Río de 1992 y que finalizó el año 2000. Allí se estableció un gran documento llamado Carta de la Tierra, documento que se desarrolló con el fin de establecer una constitución.



Figura 8. Logo Carta de la Tierra Internacional Fuente: (Proyecto Avalon, 2010)

o una carta magna para la preservación del planeta.

En el documento se incluyen aspectos relacionados con el factor ambiental, los derechos humanos y el concepto político, económico y cultural. Sin lugar

a dudas, su objetivo principal es demostrar que se puede vivir en la tierra, sin destruirla o generar daños irreversibles a la naturaleza, los ecosistemas, y, en general, a todos los seres vivos.

5

Aspectos importantes para tener en cuenta en materia de política ambiental



Evaluación del impacto ambiental

Es un procedimiento técnico administrativo, de recolección de información, análisis y predicción, destinado a anticipar, corregir y prevenir los posibles efectos, directos e indirectos que la ejecución de una determinada obra o proyecto causa en el medio ambiente.



Requisitos legales

Para el desarrollo de actividades relacionadas con el medio ambiente, es importante tener en cuenta los requisitos legales que aplican por parte de la constitución colombiana, a las diferentes organizaciones que podrían afectar o alterar los factores del medio ambiente, por su actividad normal de producción.



Matriz de impactos ambientales

Es la metodología mediante la cual se pueden evaluar los aspectos ambientales y determinar cuales de ellos pueden generar impacto o alteración al medio ambiente, impacto que puede ser negativo cuando hay afectación de las condiciones naturales, y positivo cuando van en pro de la naturaleza o los ecosistemas que se encuentran alrededor de la organización.



El protocolo de Kioto

El 11 de diciembre de 1997 los países industrializados se comprometieron en Kioto (Japón), a establecer procedimientos o medidas para disminuir la contaminación mundial en un 5% (gases de efecto invernadero), entre los años de 2008 y 2012. El objetivo principal es disminuir el cambio climático, que afecta en este momento al planeta tierra. Cabe anotar que países industrializados como Estados Unidos, Canadá y España se retiraron.



5



Carta de la Tierra

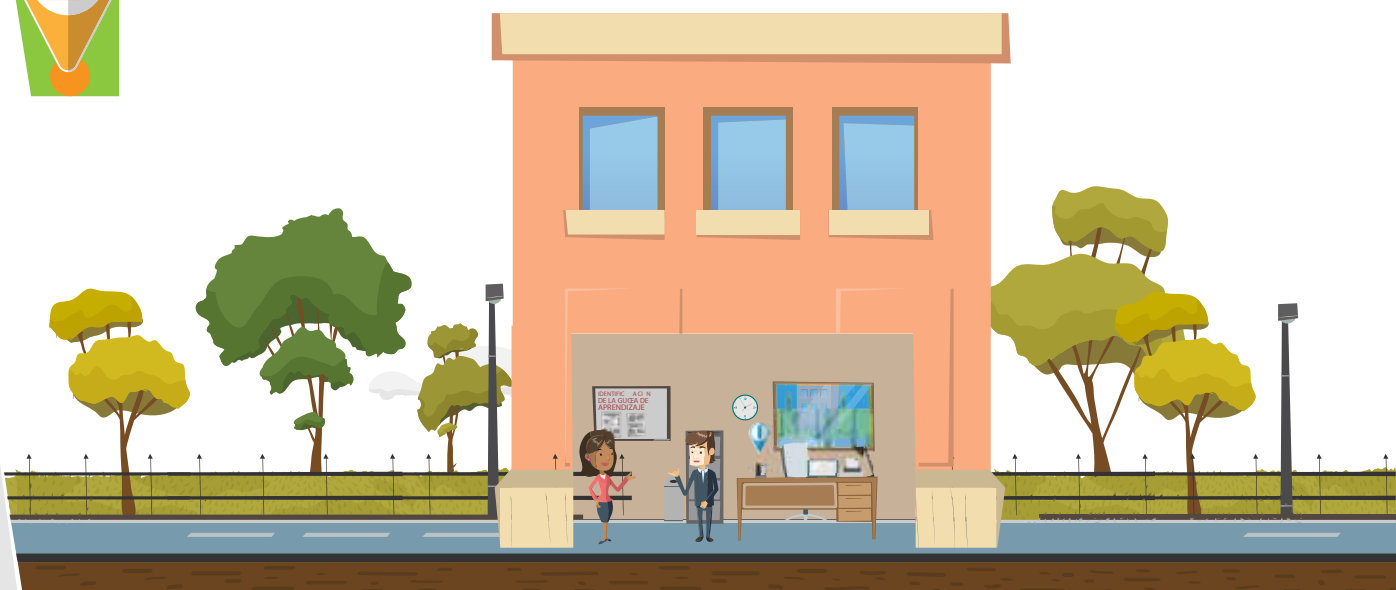


EC Costa Rica. (Productor). (2012). *Carta de la Tierra* 2012. [Archivo de vídeo]. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=wjJzcAmf9HU>

6



Carta de la Tierra





GLOSARIO

Análisis continuo: recolección de datos de manera organizada y estructurada, sobre un amplio sector de los factores del entorno,

Macro entorno: fuerzas externas y no controlables por la empresa. Recoge factores económicos, políticos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales que instruyen en el accionar de la empresa y sus clientes.

Diagnóstico empresarial: herramienta utilizada para conocer la situación actual de una organización.

Holístico: capacidad para analizar desde diferentes perspectivas y obtener un punto de vista, integral.

Cibergrafía / Webgrafía

- Andriani, C. (2004). *El nuevo sistema de gestión para las Pymes. Un reto para las empresas latinoamericanas*. Bogotá: Norma.
- Bejarano, A. (2006). *Caracterización de las PYMES de Bogotá mediante el uso de información secundaria resultados de investigación*. Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Beltrán, A. (2004). *Pymes un reto a la competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Consejo Gremial Nacional – Colombia. (2006). *Agenda interna: Pymes estrategias y apuestas productivas para las pequeñas y medianas empresas colombianas*. Bogotá: Fundación Konrad Adenauer.
- Dess, L. (2011). *Administración estratégica- textos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Latin American Quality Institute. (s.f.). *Direccionamiento estratégico en la empresa*. Consultado el 8 de julio de 2014, en http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_15.pdf
- Martínez, A. & Raineri, A. (1997). Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia*, 14, p. 1-14. Consultado el 8 de julio de 2014, en [http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20\(Raineri\),%2019%20mayo.pdf](http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/P0001_File_DO%20Un%20enfoque%20estrategico%20y%20pr%C3%A1ctico%20(Raineri),%2019%20mayo.pdf)
- Prieto, J. (2008). *Gestión estratégica organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe.
- Rebollo, J. (2005). *Diagnóstico de operaciones de las Pymes*. México: Trillas.
- Soto, E. (2004). *Las PYMES ante el desafío del siglo XXI. Los nuevos mercados globales*. México: Thomson.

Cibergrafía / Webgrafía

- **Figura 1**
Departamento Nacional de Planeación. (2012). *Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014 “Prosperidad para todos”*. [Imagen]. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/Paginas/PageNotFoundError.aspx?requestUrl=https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx>
- **Figura 2**
Transparencia Internacional España (2013). *Mapa mundial de la corrupción (IPC 2013)*. [Imagen]. Recuperado de http://www.transparencia.org.es/IPC%C2%B4s/IPC_2013/Mapa_IPC_2013.pdf
- **Figura 3**
Vision of Humanity. (s.f.). *Mapa Índice Global de paz*. [Imagen]. Recuperado de <http://www.visionofhumanity.org/#/page/indexes/global-peace-index>
- **Figura 4**
Villa Auditores y Consultores. (s.f.). *Estatus de las IFRS a nivel mundial*. [Imagen]. Recuperado de <http://jsissue.site11.com/ifrsmundo.html>
- **Figura 5**
Ministerio de Comercio y Turismo. (2013). *Colombia participa por quinta vez en semana mundial del emprendimiento*. [Imagen]. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=8365>
- **Figura 8**
Proyecto Avalon. (2010). *La iniciativa de la Carta de la Tierra*. [Imagen]. Recuperado de <http://newsletter.avalonproject.org/carta-de-la-tierra-001.html>

CRÉDITOS

LÍDER DE LÍNEA DE PRODUCCIÓN

Alba Lucía Ramírez

ASESORÍA PEDAGÓGICA

Ingrid Flórez

GUIONIZACIÓN

Ingrid Flórez

EQUIPO TÉCNICO-PEDAGÓGICO

Carolina Díaz

Carolina Calderón

Jorge Ardila

Carlos Ríos

DISEÑO GRÁFICO

Alejandro Valencia

DIAGRAMACIÓN

Liliana Giral Tibaquirá

DESARROLLO MULTIMEDIA

Andrés Salcedo