

Medición del grado de madurez organizacional en las unidades de economía popular intervenidas en el año 2013, por la Fundación Universitaria Los Libertadores, Bogotá – Colombia.

Fanny Puentes Buitrago¹

Henry Cañón Salazar²

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es medir el grado de madurez de las unidades de economía popular y el impacto que han tenido en las diferentes áreas funcionales después de haber recibido fortalecimiento, capacitación y asesoría por parte de los Gestores de la Fundación Universitaria Los Libertadores, bajo el marco del convenio de cooperación institucional 573 de 2013, a través de la investigación proyectiva que conlleva a un proceso continuo y progresivo de otros tipos de investigación.

Para el estudio se tomaron varios modelos CMM: Capability Maturity Model, (capability maturity model of software), está constituido por 5 niveles de los cuales cada uno provee un conjunto de elementos básicos para continuos procesos de mejora, que a su vez constituye una serie de objetivos para ser satisfechos; el modelo Project Management Institute (PMI), ayuda a las organizaciones a determinar las capacidades de una organización para manejar proyectos, programas y cartera para el logro de las metas estratégicas, **PMMM** (*Project Management Maturity Model*), publicado en 1992, por Dekker, este modelo analiza el nivel

¹ Fanny Puentes Buitrago, Administradora de Empresas, especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos, Magister en Administración de Organizaciones, Docente Tiempo Completo Departamento de Emprendimiento y Empresarismo de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Investigadora Líder. Email fpuentesb@libertadores.edu.co

² Henry Cañón Salazar, Administrador de Empresas, especialista en Gerencia de Proyectos, Magister en Administración de Organizaciones y Magister en Dirección Estratégica, estudiante de Doctorado en Educación. Docente Tiempo Completo de Facultad de Ciencias Económicas y Contables de Fundación Universitaria Los Libertadores. coinvestigador. Email Henry.canons@gmail.com

de madurez a través de las nueve áreas de conocimiento del PMBOK, OPM3 (Organizacional, Project Management Maturity Model), desarrollado por el PMI en el año 2003 y actualizado en el 2008 en una segunda versión, este modelo describe la metodología de medición de madurez organizacional en gerencia de proyectos de acuerdo con los estándares del PMI, (Project Management Body Of Knowledge, The Standard for Portfolio Management y The Standard for Program Management, entre otros) El OPM3 establece una rejilla de buenas prácticas para los niveles de estandarización, medición, control y mejora continua para proyectos, programas y portafolio.

A través de los siguientes modelos, y tomando como referente el modelo de emprendimiento del Departamento de Emprendimiento de la Fundación Universitaria Los Libertadores, se busca desarrollar un modelo de fortalecimiento empresarial aplicable a emprendimientos de economía popular, dinámicos y de alto impacto”(MAP., 2008), de tal manera que se puedan ajustar los indicadores que no se cumplieron según el instrumento de evaluación, a través de un rediseño del modelo anterior, que pueda llegar a nuevos nichos del mercado, como un producto de nuevo conocimiento.

Los resultados del estudio muestran que el modelo de emprendimiento implementado en el fortalecimiento recibido, les ha permitido a las organizaciones, elevar sus indicadores de gestión, garantizar calidad, mejorar las prácticas de productividad y de gestión, sostenibilidad y, sustentabilidad, para competir en mercados globales con calidad y precios.

Palabras claves: madurez organizacional, fortalecimiento empresarial, impacto, indicadores, Emprendimiento.

ABSTRACT

The aim of the present article is to measure the maturity degree of the units of popular economy and the impact they have had on the functional areas at Los Libertadores after receiving strengthening, training and advising by the Managers of the University

Foundation, under the frame of the institutional cooperation agreement 573 of 2013, by means of the projective research leading to a constant and progressive process of other types of research, (Lerma, 2009).

This study takes into account several CMM models: Capability Maturity Model, (capability maturity model of software), and it is constituted by 5 levels that provide a set of basic elements for continuous improvement, which in turn constitutes a series of aims to be fulfilled; the model Project Management Institute (PMI), which helps organizations to determine their capabilities in order to handle projects, programs and portfolios for the achievement of the strategic goals, PMMM (Project Management Maturity Model), published in 1992, for Dekker, this model analyzes the level of maturity across nine areas of knowledge of the PMBOK, OPM3 (Organizational, Project Management Maturity Model), developed by PMI in the year 2003 and updated in 2008 in the second version, this model describes the methodology to measure organizational maturity in project management in agreement with the standards of the PMI, (Project Management Body Of Knowledge, The Standard for Portfolio Management and The Standard for Program Management, between others) The OPM3 establishes a grid of good practices for the levels of standardization, measurement, control and continuous improvement for project programs and portfolios.

Taking this into account, and considering the model of the Entrepreneurship Department at Los Libertadores University Foundation, the Institution seeks to develop a managerial strengthening model applicable to popular economy entrepreneurship and that is dynamic and with high impact " (MAP., 2008), so to adjust the indicators that were not fulfilled according to the evaluation instruments, by means of a redesign of the previous model, that could reach new market segments as a product of new knowledge.

The results of the study show that the entrepreneurship model has allowed organizations, to raise their management indicators, guarantee quality, improve productivity and management practices and sustainability in order to compete in global markets with quality and prices.

Key words: Entrepreneurship, managerial strengthening, impact, indicators.

INTRODUCCION

A través del trabajo de campo aplicado a 63 unidades de economía popular de las veinte localidades de Bogotá, se pretende evidenciar el grado de madurez organizacional, a través de los indicadores de gestión en las diferentes áreas funcionales, una vez que los empresarios han recibido fortalecimiento, acompañamiento, asesoría y capacitación, en las siguientes temas: marketing, finanzas, herramientas digitales; entre otras, así mismo se les realizó un completo diagnóstico, con la finalidad de proponerles soluciones óptimas que contribuyeran a su crecimiento organizacional, procesos que han generado grandes retos y compromisos con los clientes, con el sector productivo y con la comunidad en general. De acuerdo con el trabajo de campo realizado, se ve que efectivamente ha sido un proceso que generó impacto en estas unidades, para resistir la competencia de los productos que ingresan de mercados extranjeros.

Por consiguiente, se considera pertinente rediseñar un nuevo modelo, previo análisis de los modelos de madurez organizacional más representativos del mercado, para crear nuevas estrategias que les permitan crecer y generar altos márgenes de rentabilidad y que pueda atender todo tipo de emprendimientos.

MARCO TEORICO

1. **MADUREZ ORGANIZACIONAL**
2. Para darle cumplimiento al objetivo planteado, la medición del grado de madurez, de las organizaciones de economía popular de las veinte localidades de Bogotá, a través de un trabajo de campo, para conocer el impacto de las organizaciones después de haber participado en el proceso de fortalecimiento y acompañamiento, donde se les enseñan mejores prácticas empresariales a través de formación, habilidades gerenciales, ventas y mercadeo, módulos diseñados a la medida de las necesidades de cada una de las organizaciones, los cuales se trabajaron virtualmente a través de

la plataforma blackboard, de la Fundación Universitaria Los Libertadores, contando con una estrategia de desarrollo, los instrumentos metodológicos , las herramientas tecnológicas, la infraestructura, adecuada, la incorporación de procesos de mejora continua, con un talento humano experto con amplio grado de sensibilidad y compromiso social. (TABORDA, 2013)

“Las mejores prácticas se refieren a una manera óptima normalmente reconocida por la industria para conseguir un objetivo, es decir la habilidad de ejecutar proyectos de manera previsible, constante con éxito, siempre enmarcado en las estrategias organizacionales”. (KHAWAMAN, 2006)

A partir de (Solarte & Sanchez, 2013) se entiende como madurez el punto máximo de desarrollo al que puede llegar una organización, en comparación con un estándar, y el cambio progresivo en el tiempo hacia estadios superiores de crecimiento.

3. MODELOS DE MADUREZ

3.1 MODELO CMM

(Gomez, 2006) Indica que el modelo se tuvo en cuenta por primera vez en 1986 el software engineering institute, motivado por la necesidad de idear un proceso de madurez que ayudara a las organizaciones a mejorar sus procesos de software, el objetivo era proveer de un simple cuestionario que sirviese de herramienta para identificar áreas donde el proceso necesite mejora

La CMM (capability maturity model of software) está constituido por 5 niveles de los cuales cada uno provee un conjunto de elementos básicos para continuos procesos de mejora, que a su vez constituye una serie de objetivos que al ser satisfechos, se establecen como importantes componentes en los procesos de software los cuales son :

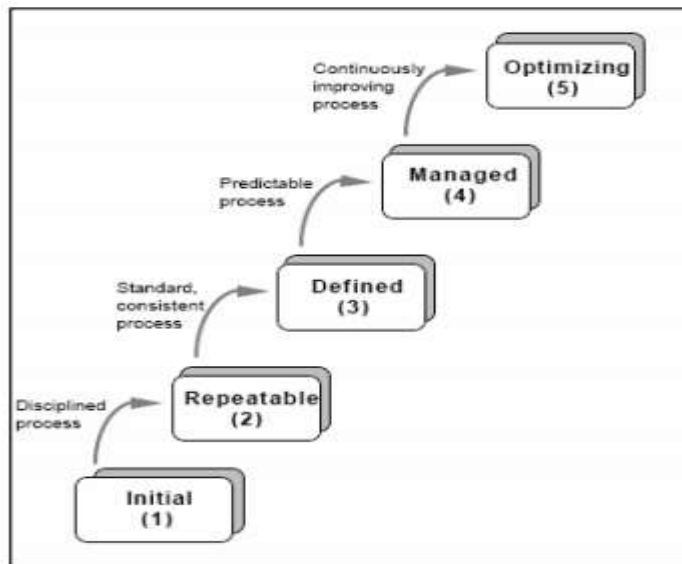
Inicial

Repetición

Definición

Gerencia o dirección

Optimización



Fuente: SEI (1992)

MODELO PMMM

El modelo fue publicado en forma de libro por Dekker en 1992. Sigue niveles evolutivos de la madurez del CMM y examina el desarrollo de la madurez a través de las 9 áreas del conocimiento expuestas por el PMI en el PMBOK. Este también integra estándares de gerencia de proyecto y proceso, el PMMM no solo reconoce estas actividades mencionadas sino que también las tiene en cuenta dentro de la organización, lo que construye una infraestructura que se acerque de manera efectiva a las practicas.

Los niveles facilitan una transición desde una organización inmadura a una organización en estado de madurez, con objetivos basados en juicios de calidad de proyectos. (Gomez, 2006)

Los niveles del PMMM son los mismos del CMM

Proceso Inicial

Proceso de repetición

Proceso de definición

Proceso de dirección o gerencia

Proceso de optimización

NIVELES DE MADUREZ SEGÚN KERZNER

Al igual que los anteriores modelos vistos Kerzner propone en su modelo de madurez de gerencia de proyectos, cinco niveles que no son iguales a los anteriores, estos niveles según (Molinari, 2008) son:



Fuente: niveles de madurez de proyectos (kerzner, 2005)

Nivel 1 Lenguaje común: En este la organización ha entendido la necesidad de comunicarse internamente con una única terminología con relación a las prácticas utilizadas para la administración de proyectos.

Nivel 2 Procesos comunes: En este nivel la organización ha reconocido la necesidad de utilizar los mismos procesos de administración en todos los proyectos, de tal forma que el éxito en uno pueda ser replicado en otros.

Nivel 3 Metodología única: En este nivel de la organización reconoce la sinergia que se genera al combinar todas las metodologías de la corporación en una sola, siendo el centro la administración de los proyectos.

Nivel 4 Educación comparativa (Benchmarking): En este nivel se reconoce que para mantener la ventaja competitiva es necesario que los procesos sean mejorados. Para ello es necesario que el rendimiento de los procesos sea comparado con respecto a otros participantes del entorno.

Nivel 5 Mejoramiento continuo: En este nivel la organización es capaz de analizar la información obtenida mediante comparación y decidir si será utilizada para mejorar metodologías específicas.

MODELO OPM3

A partir de (Castellanos, Gallego, Delgado, & Luis) se define OPM3 como el modelo de Madurez de Gestión de Proyectos Organizacional por sus siglas en inglés (Organizational Project Management Maturity Model), es un estándar desarrollado bajo la supervisión del Project Management Institute (PMI). Cuyo objetivo es facilitar un camino a las organizaciones que permita comprender la gestión de proyectos organizacionales y puedan medir su madurez con un extenso y amplio conjunto de mejores prácticas en la gestión de proyectos organizacionales. Este modelo también ayuda a las organizaciones que desean incrementar su madurez en la gestión de proyectos, a planear para mejorar

Los principales beneficios de emplear el modelo OPM3 comprenden lo siguiente:

- Facilitar un medio que permita lograr las metas estratégicas de la organización a través de la aplicación de un conjunto de principios y mejores prácticas de gestión de proyectos
- Brinda un extenso cuerpo de conocimientos sobre lo que se constituye como las mejores prácticas en gestión de proyectos organizacionales.
- Cuando una organización decide utilizar OPM3, puede identificar el conjunto de mejores prácticas y capacidades de gestión de proyectos organizacionales que tiene o no tiene. En otras palabras, puede determinar su madurez en la gestión de proyectos organizacionales. Dicha evaluación de madurez establece una base que permite a la organización tomar decisiones sobre proceder o no a llevar a cabo mejoras en ciertas áreas críticas, tales como la gestión de portafolios, programas o proyectos.
- Si después de ésta evaluación la organización decide ejecutar las respectivas mejoras, OPM3 proporcionará una guía que le ayudará a priorizar y planear.

Según (Gomez, 2006)

“El alcance de OPM3 es mundial. Ha sido desarrollado a través de la participación y el consenso de un grupo de personas con gran experiencia en la profesión de dirección de proyectos, que representan un gran número de organizaciones a lo largo de 35 países. Su aplicabilidad no se limita a un solo rango de organizaciones o industrias, si no que más bien se caracteriza por todo lo contrario, sus lineamientos son aplicables a cualquier tipo de industria u organización (construcción, industrial, ingeniería, informática etc.) a lo largo de las culturas existentes en el mundo”.

Con base en (Castellanos, Gallego, Delgado, & Luis) existen 3 lineamientos para aplicar el modelo de manera exitosa:

Conocimiento: En la administración de proyectos organizacionales, su madurez, las mejores prácticas y la aplicación del modelo. Puesto que este estándar será la base de una evaluación de madurez de la organización, es fundamental para ésta familiarizarse con los contenidos del estándar.

Evaluación: Implementación de métodos que permitan evaluar las mejores prácticas y capacidades de la organización. En la evaluación, la organización utiliza una herramienta evaluadora para determinar las áreas de fortaleza y debilidad en relación con el cuerpo de las Mejores Prácticas. La Auto-Evaluación es una herramienta interactiva disponible en el sitio web de OPM3. Este esboza cómo conducir la investigación detallada en la forma más útil para la organización, a través del uso de los Directorios. Dependiendo del resultado de la evaluación, una organización puede escoger continuar con una investigación más profunda, proceder a planear la mejora, o salirse del proceso. Si la decisión es salir del proceso, la organización debería considerar retomar el paso de Evaluación en algún momento futuro.

Mejoramiento: Continuidad para desarrollar capacidades en la organización y adicionarlas a las mejores prácticas. OPM3 proporciona una guía para poner en orden de importancia las capacidades aun no desarrolladas completamente en la organización, y el secuenciarlas forma la base para cualquier plan subsecuente de mejoramiento. El proceso de implementar mejoras en una organización, que podría involucrar desarrollo organizacional, administración del cambio, reestructuración, entrenamiento, u otras iniciativas, está más allá del alcance de este Estándar.

METODOLOGÍA

Línea de Investigación

La presente propuesta está enmarcada en la línea de investigación institucional denominada “Innovación y Emprendimiento”. La Institución Universitaria Los Libertadores considera que la innovación es un factor clave para el desarrollo de una nación y por lo tanto, se debe apuntar a realizar investigaciones que permitan la elaboración de productos y servicios innovadores que apunten a solucionar problemas económicos sociales de las organizaciones (Fundación Universitaria Los Libertadores, 2015).

Teniendo en cuenta los temas articuladores de esta línea institucional de investigación, a los que apunta la presente propuesta son:

Innovación y desarrollo tecnológico

Modernización empresarial y fortalecimiento de la capacidad tecnológica

Proyectos de desarrollo de productos, procesos y servicios basados en tecnologías de la información y comunicación.

Emprendimiento Empresarial.

Paradigma investigativo

Esta propuesta de investigación acogerá el paradigma holístico descrito por Capra, Weil, Bohn, Wilber y Pribam) y el paradigma totalizante (Cook y Reichardt) entendido como un proceso en el que se ampara la posición de que hay múltiples maneras de “percibir” (holismo) un fenómeno; y que hay diferentes herramientas (cualitativas y cuantitativas) para comprenderlo y modificarlo (Hurtado, 2000).

Tipo de investigación

Para su desarrollo, el tipo propuesto es la investigación proyectiva que conlleva a un proceso continuo y progresivo de otros tipos de investigación. “Este tipo de investigación consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como

solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, a partir de un diagnóstico preciso de necesidades del momento” (Lerma, 2009).

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

- N = Total de la población = 429
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{429 \times 0.95^2 \times 0.05 \times 0.95}{5^2 \times (429 - 1) + 0.95^2 \times 0.05 \times 0.95} = 63$$

Population	429
Confidence:	.95
Margin:	.05
probability:	.05
The sample size is:	63

Calculate sample size

Fuente: www.bioestadístico.com

Técnica de investigación

Continuando con los planteamientos del paradigma y el tipo de investigación, en este apartado se pretende mostrar el método de investigación a través del siguiente cuadro:

Objetivo específico	Fase	Métodos e instrumentos
Elaborar un estado del arte que caracterice los modelos de fortalecimiento empresarial y su impacto en la madurez organizacional.	Diseño documental	<p>Criterios de búsqueda y selección bibliográfica</p> <p>Fuentes de búsqueda directa e indirecta</p> <p>Criterios de selección de contenidos</p> <p>Instrumentos utilizados</p>
	Resultados Documentales	<p>Documentos Ubicados</p> <p>Documentos estudiados</p>
Construir un instrumento que permita evaluar el modelo de fortalecimiento empresarial de economía popular	Diseño documental	<p>Criterios de búsqueda y selección bibliográfica</p> <p>Fuentes de búsqueda directa e indirecta</p> <p>Criterios de selección de contenidos</p> <p>Instrumentos utilizados</p>
	Diseño instrumental	<p>Elección de los indicadores de medición</p> <p>Definición de los criterios de evaluación</p> <p>Concreción de los descriptores en diferentes niveles de los criterios de evaluación.</p>
Evaluar el modelo implementado en el marco del convenio con la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico.	Aplicación de los instrumentos	<p>Trabajo de campo</p> <p>Sistematización de la información</p>
	Resultados Documentales	<p>Tipos de variables como fortalezas del modelo</p> <p>Tipos de variables como debilidades del modelo</p>

<p>Ajustar el modelo de fortalecimiento empresarial teniendo en cuenta los indicadores que no se cumplen según el instrumento de evaluación</p>	<p>Comparación y análisis</p>	<p>Modelos similares Tipos de variables Convergencias y divergencias Alcances Depuración</p>
	<p>Resultados Documentales</p>	<p>Modelo de fortalecimiento empresarial de economía popular ajustado</p>
<p>Re diseñar el modelo de fortalecimiento empresarial para que sea aplicable a emprendimientos dinámicos y de alto impacto</p>	<p>Rediseño del Modelo FIE</p>	<p>Entrevistas no estructuradas con expertos Alcances Construcción de la herramienta tecnológica</p>

Fuente: Propia de los investigadores

3.5.5. Procedimiento

- Fase I. Diseño documental
- Fase II. Resultados documentales
- Fase III. Diseño instrumental
- Fase IV. Aplicación de instrumentos
- Fase V. Resultados documentales
- Fase VI. Comparación y análisis
- Fase VII. Resultados documentales
- Fase VIII: Rediseño del Modelo FIE

RESULTADOS

1.- ¿Considera usted que la asesoría recibida por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Fundación Universitaria Los Libertadores, ha contribuido en el mejoramiento de su negocio?



El 96,9% de los encuestados reconoce que la asesoría recibida por la Secretaría de Desarrollo Económico y la Fundación Universitaria Los Libertadores, ha contribuido con el mejoramiento del negocio, elevando los indicadores de gestión, relacionados con : generación de empleo, comercialización y ventas, legalización de las unidades productivas, a través de un proceso de autorregulación y seguimiento desde la implementación de un modelo de fortalecimiento con el apoyo institucional, a través de procesos formativos y apalancamiento financiero, con la aplicación de conocimiento tecnológico y empresarial, en los procesos de comercialización y distribución efectivos, con la implementación de programas de asesoría y consultoría, que genere desarrollo de competencias sociales, tecnológicas y empresariales, en la población vulnerable de la ciudad de Bogotá (PARRA, 2010). Sólo el 3,1% considera que el proceso no le hizo aportes significativos.

2. - Por favor, señale las áreas que han mejorado, después de la capacitación, asesoría y fortalecimiento, recibidos durante el proceso.

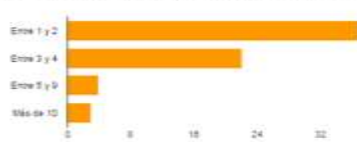


3. Identifique las áreas que requieren asesoría y fortalecimiento.



Ventas	12	10.8%
Marketing	14	21.9%
Conocimientos Técnicos	1	1.0%
Normas de Calidad	5	7.0%
Técnicas de Negociación	9	14.1%
Habilidades Generales	2	3.1%
Finanzas	13	20.3%
Técnicas de gestión	2	3.1%
Herramientas digitales	17	25.6%

4. ¿Cuántos empleos ha generado después del proceso de acompañamiento?



Entre 1 y 2	37	57.8%
Entre 3 y 4	22	34.4%
Entre 5 y 9	4	6.3%
Más de 10	3	4.7%

5. ¿Aumentó el volumen de ventas mensuales?



SI	48	77.4%
NO	14	22.6%

Si su respuesta a la pregunta 5 fue SI, ¿Cuál fue su incremento en Ventas mensuales?



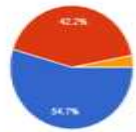
Entre \$500.000 y \$1.000.000	16	25.0%
Entre \$1.000.000 y \$3.000.000	15	24.2%
Entre \$3.000.000 y \$6.000.000	10	10.1%
Más de \$6.000.000	3	4.8%
Menos de \$500.000	6	9.7%
No presenta incremento en las ventas	12	18.4%

6. ¿Qué medios usa para comunicarse con sus empleados?



Correo electrónico	11	17.2%
Teléfono	24	37.5%
Presencialmente	46	71.3%
Otro	12	18.8%

7. Indique el grado de satisfacción, con el fortalecimiento recibido?



Muy Satisfecho	35	54.7%
Satisfecho	27	42.2%
Poco Satisfecho	2	3.1%
Nada Satisfecho	0	0%

8. Señale cuál es el grado de conocimiento en cuanto a los riesgos que asume su empresa.



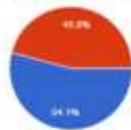
Identifica los riesgos	34	53.1%
Evalúa los riesgos	19	29.7%
Trata los riesgos	20	31.3%
Controla los riesgos	38	59.4%

9. ¿Cómo garantiza su organización, la calidad del producto o servicio?



Utilizando materia prima de óptima calidad	47	73.4%
Mejorando la forma de producir o de ofrecer un servicio (Ensayo prueba) para que sean impecables	20	31.3%
Capacitando a sus trabajadores	35	59.5%
Otro	9	14.1%

10. ¿Formalizó su negocio después del apoyo recibido por la Secretaría de Desarrollo económico y la Fundación Universitaria Los Libertadores?



SI	33	54.1%
NO	28	45.9%

Los resultados obtenidos a través de la aplicación de las encuestas arrojan aspectos importantes a tener en cuenta al momento de proponer el nuevo modelo de emprendimiento para unidades de economía popular. Los hallazgos encontrados, permiten observar que la capacitación brindada por la Fundación Universitaria Los Libertadores- FULL y la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico- SDDE, a las unidades de economía popular ubicadas en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá, generó un impacto importante para el fortalecimiento de las mismas en áreas tan sensibles como mercadeo, técnico y operativo, y manejo del

recurso humano., en el logro de los indicadores de gestión, para medir el grado de madurez organizacional con los siguientes resultados iniciales

- Incrementos en ventas del 77%
- Formalización empresarial del 54%
- Generación de empleo del 32%
- Generación de valor del 27%
- Grado de satisfacción con el proceso 96%

Los resultados evidencian que efectivamente los empresarios contactados han mejorado sus indicadores positivamente y cuentan con alto grado de satisfacción, por el fortalecimiento recibido, sin embargo algunos manifestaron que debido a las adversidades y la fuerte competencia se vieron forzados a cerrar sus empresas o a cambiar de actividad, pues varios sectores económicos se han visto afectados con la apertura económica el cual tiene como objetivo privilegiar el ingreso de los productos Colombianos con un acceso preferencial, como una gran oportunidad que ofrece un espacio comercial que se requiere para aprovechar la energía empresarial y transformarla en bienestar y riqueza, con ventajas competitivas, relacionadas con la calidad de los productos, el trabajo conjunto entre el gobierno y los ciudadanos, para garantizar un mejor futuro para la industria Colombiana, contando con una plataforma de exportaciones y un polo atractivo para la inversión nacional y extranjera.

Esto se debe en gran medida al compromiso de las partes involucradas, brindando completo apoyo, asesoramiento y acompañamiento para lograr la madurez y crecimiento organizacional. En su artículo *Innovation and Entrepreneurship* (DRUCKER, 1985), teoría que toma Edgar Albarracín en su libro *El Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mí pyme*, en su estudio empírico en Colombia, dice que las empresas innovadoras son más flexibles, y se adaptan más rápidamente a los cambios en el entorno y responden mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así

mejores resultados. Muy a pesar de ello se evidencia por parte de los propietarios de estas unidades, el fortalecer la capacitación en temas como marketing, finanzas, herramientas digitales y ventas; considerados puntos álgidos para fortalecer y lograr el crecimiento de sus empresas. Hoy, el 50% de las Mí pymes están conectadas a internet de acuerdo con el programa vive digital, es el plan tecnológico del gobierno del Presidente de Colombia Juan Manuel Santos, que busca que Colombia dé un gran salto tecnológico mediante la masificación de Internet y el desarrollo del Ecosistema Digital Nacional, para el logro de las siguientes metas: para generar empleo, impulsar el desarrollo de aplicaciones para Mi Pymes, promover el teletrabajo, acceso a la educación virtual desde cualquier país, mejorar las comunicaciones y la eficiencia en sus procesos productivos y estrategias de mercadeo, de tal manera que las organizaciones tengan visibilidad, posicionamiento y expansión, aprovechando los programas que el gobierno Colombiano, está implementando para fortalecer los estratos más bajos 1, 2 y 3, quienes no tienen la capacidad económica para adquirirlos, (MINTIC, 2014).

La variable empleo, de igual manera se ha visto fortalecida posterior a la capacitación recibida, reflejando un incremento sustancial de empleabilidad en sus unidades económicas generando algunas de ellas entre diez o más empleos directos para la ejecución de su actividad empresarial.

Según el último informe del DANE la tasa de desempleo en Colombia aumentó con relación al año anterior, en el trimestre marzo – mayo de 2016 fue 9,3%, mientras que en el trimestre móvil marzo - mayo de 2015 se ubicó en 9,1%, a pesar de la situación económica que presenta actualmente nuestro país, se puede destacar el gran trabajo y esfuerzo de los pequeños empresarios de Colombia por lograr sostener sus empresas en marcha, pues según el DANE el trabajador por cuenta propia y el obrero, empleado particular fueron las posiciones ocupacionales que tuvieron mayor participación en la población ocupada con 82,2% en conjunto. ((DANE), 2016).

De forma paralela, las unidades económicas han visto un crecimiento importante en su volumen de ventas mensuales, evidenciando así que el proceso de fortalecimiento

recibido si contribuyó con el cumplimiento de este indicador, a través del cual las empresas logran sostenibilidad, en un mercado en permanente cambio. Los autores León Valbuena y Noelia Isabel, en su artículo: Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial, afirman que la fuerza de ventas influye dentro y fuera de la organización empresarial para alcanzar la competitividad, por lo tanto, se debe incluir en la cadena de valor, con un estudio previo a este eslabón, en aras de interrelacionar el entorno interno y externo, produciendo el ingreso que le permita finalizar el ciclo productivo, implementando las actividades que el empresario considere relevantes para tal fin. (LEON, 2013).

El tipo de comunicación más utilizado por estas unidades económicas es la comunicación personal con sus empleados, pues a este tipo de organizaciones no les parecía relevante el uso de comunicación digital y la importancia de las redes sociales, como mecanismo de visibilidad y posicionamiento de sus organizaciones. De acuerdo con las teorías de Max Weber, desde la sociología y el management, asevera que el diálogo es un mecanismo de poder por excelencia en las compañías, desde esta perspectiva surge la importancia de las relaciones de poder para controlarlo o asumirlo, como un instrumento gerencial que debe ser mejor utilizado, para lograr cambios positivos en la misma. (MARIÑO, 2014). Por lo anterior, se evidencia la necesidad de que las organizaciones conozcan y manejen las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC's), para gestionar información y enviarla de un lugar a otro, almacenar y recuperar información, calcular resultados y emitir informes, promocionar los productos, aprovechando las mega tendencias que ven el mundo como un gran centro comercial, de acuerdo con los estudios sobre mega tendencia tecnológica del Instituto Tecnológico de Monterrey. (Monterrey, 2009)

Las unidades económicas manifiestan un alto grado de satisfacción con el fortalecimiento, asesoría y capacitación recibida mostrando crecimiento y madurez. La satisfacción es un elemento mediador entre los efectos del desarrollo organizacional y las intenciones positivas, que proponen los directivos, para llegar a la lealtad conductual de sus clientes. “En la literatura de marketing relacional, la creación y el mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes constituyen un elemento clave para la consecución de ventajas competitivas por parte de las empresas” (Sasser (. y., 1991) Está demostrada la

relación positiva existente entre los beneficios y la tasa de retención de clientes las cuales parten de clientes satisfechos, por lo que su satisfacción es un tópico que continua teniendo interés tanto académico como empresarial (Matzler et al., 2004, en su *Journal of Marketing Studies*, Vol 5 N° 2, 2013, (Canadian Center of Science and Education, 2013), Canadian Center of Science and Education, 2013) Del mismo modo, la implantación y mejora continua de los programas de lealtad se está convirtiendo en una estrategia clave para maximizar los beneficios de las empresas (Chen y Quester, 2006).³

El 59,4 % de los encuestados señaló que controla los riesgos que asume la empresa. De acuerdo con las teorías de Gallofre, afirma que los riesgos externos, son difíciles de controlar, porque dependen de las políticas de estado, las cuales están relacionadas con las variables macroeconómicas y sus indicadores: el PIB, la inflación, índice manufacturero, que influyen en el crecimiento, sostenibilidad y expansión de las empresas, porque a través de ellos se puede evidenciar la evolución, de la economía de las naciones. (GALLOFRE, 2014). Estos riesgos externos no se pueden controlar, pero si mitigar, siempre y cuando se dé cumplimiento a las normas y políticas estatales regulatorias para las empresas, fijadas por el gobierno.

En cuanto a los riesgos internos, existen Normas como la ISO 31000:2009. Herramienta para evaluar la gestión de riesgos: OSHAS 18001, Niveles de Control de riesgos, Norma para el (SGSST) Sistema de Gestión de la Seguridad Social de los Trabajadores, (Nueva ISO45001, 2015), relacionada con los trabajadores.

De igual manera los riesgos internos, es posible controlarlos, a través de la aplicación de diferentes herramientas administrativas, como el diseño de estrategias con variables de poder, el diagrama de Pareto, planeación estratégica, construyendo estrategias para reducir los costos y gastos, estabilizando los rendimientos obtenidos”. (López Parra, 2004) y el Cuadro de Mando Integral –CMI (Balanced Scorecard- BSC), el cual mide las actividades de una compañía en cuanto a visión y estrategias, dando al empresario un panorama global del desempeño de la empresa, . El CMI como herramienta administrativa

³ (<http://www.emeraldinsight.com/action/showPublications>, 1987)

que permite visualizar de manera continua, los resultados definidos en el plan estratégico, El sistema CMI también detecta las desviaciones del plan estratégico y expresa los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación. (Harvard Business School Press, 1996)

Por otro lado, con el fortalecimiento, asesoría y capacitación recibida, se logró que el 54% de estas unidades económicas se formalizaran en empresa. Según la Cámara de Comercio existen mitos que impiden que los trabajadores informales legalicen su establecimiento ante el estado colombiano. Lo que desconocen, es que al hacerlo, la empresa obtendrá beneficios tales como el tener un nombre único y protegido; más posibilidades de crecer, ser proveedor de otras empresas, obtener créditos con tasas blandas, posibilidad de acceder a servicios de fortalecimiento empresarial, puede participar en programas y servicios de entidades gubernamentales como Bancoldex e Innpulsa entre muchos otros, mientras que el no legalizarse generará “bajo crecimiento del negocio, dificultades para obtener créditos, poca capacidad para competir en nuevos mercados, mayores costos por accidentes o enfermedades de los trabajadores, multas por incumplimiento de las normas y dificultades para asociarse con otras empresas, poca o ninguna visibilidad y por ende la tendencia a desaparecer del mercado. (Bogotá, 2015).

DISCUSION

El emprendimiento y la innovación son factores importantes al momento de querer crear unidades productivas en la economía. A nivel mundial los países que han mostrado mayores niveles de emprendimiento, son a la vez los que reflejan mayores crecimientos económicos. Según Vesga. Rafael (2013) Para lograr una sociedad más emprendedora, es necesario activar el potencial de las personas, las empresas y el contexto macro.

En las últimas décadas ha ocurrido una transformación básica en la economía mundial, que ha pasado desde el capitalismo administrativo al capitalismo emprendedor (Acs & Armington, 2006; Audrestch et al, 2006; Baumol et al, 2007), en donde se ha evidenciado con total claridad la importancia que tiene el emprendimiento como afluente importante de crecimiento en las economías globales y en donde la innovación juega cada día un papel mucho más acérrimo como punta de ancla del emprendimiento, en donde se ha convertido

en un objetivo importante y manifiesto del negocio empresarial. Está demostrado que los países que tienen los niveles más altos de producto per cápita tienen también los mayores índices de emprendimiento innovador en su territorio (GEM, 2007), según el (GEM 2004-2010), debido a que la economía bogotana creció 4,6% y se concibió como la octava economía en América Latina, con un PIB de USD 40.992 millones, y como la séptima en PIB, entre las 10 mejores ciudades para hacer negocios, superando a economías de países como Costa Rica, El Salvador, Bolivia y de ciudades como Ciudad de Panamá, Montevideo, Guadalajara y Curitiba.

En Colombia, el contexto macro se ha venido fortaleciendo con la postura importante del gobierno en apostarle sustancialmente al tema de emprendimiento como motor de crecimiento no solo económico sino de mejoramiento en la calidad de vida de sus habitantes. El emprendimiento ayuda a identificar oportunidades en el mercado y a identificar los riesgos de los mismos. Las políticas de emprendimiento manifiestas por el estado colombiano, están siendo enfocadas al fortalecimiento del emprendimiento y a la innovación como prioridad para el crecimiento empresarial y al uso de las herramientas tecnológicas como potencial de crecimiento y competitividad mundial., que van desde la articulación del sistema de ciencia, innovación y tecnología con la empresa privada hasta la eficiencia del sistema judicial, para mejorar las estrategias de competitividad en las Mipymes, una de las claves para que Colombia se articule con la economía mundial, mejorando su crecimiento sostenido” (Planeación, 2014) .

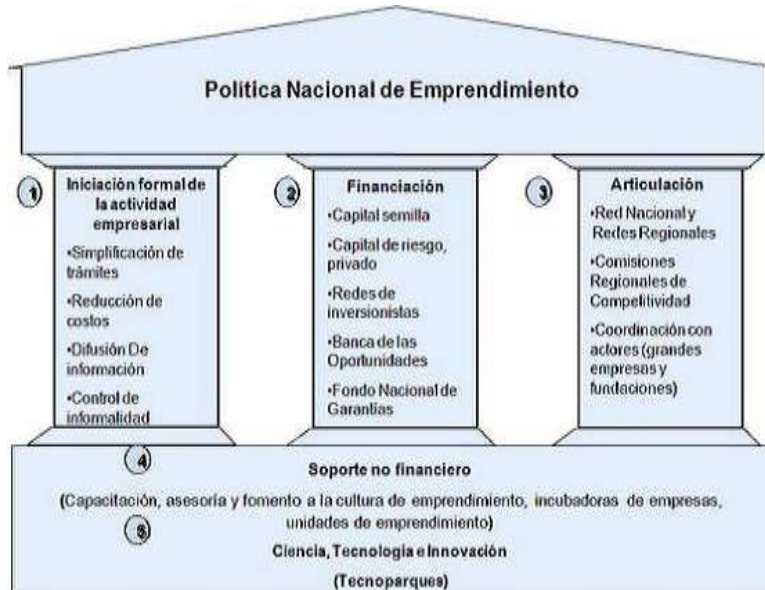
De igual manera, se deben acatar los lineamientos de la Comisión Nacional de Competitividad, la cual estableció cinco pilares para la política de competitividad: (1) desarrollo de sectores o clúster de clase mundial, (2) salto en la productividad y el empleo, (3) formalización empresarial y laboral, (4) fomento a la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales de promoción de la competencia y la inversión “planteó y promovió el desarrollo del Plan Estratégico Exportador 1999-2009 y, como parte de este plan, en el año 1999 el Ministerio de Comercio Exterior lanzó la Política Nacional de Productividad y Competitividad (PNPC). Esta política tenía tres instrumentos principales: (1) uno transversal, basado en la Red Colombia Compite, (2) uno sectorial, basado en la firma

de convenios de competitividad, y (3) uno regional, basado en los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior (Carce)”. (CONPES 3527, 2008)

Mientras más amplio sea el uso de tecnologías modernas, en particular las tecnologías de información y comunicaciones Tics, mayor será el ritmo de la innovación (Global Competitiveness Report, 2007). (Ministerio de Educación Nacional, 2006)

Colombia ha creado la Política Nacional de Emprendimiento a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia

(Mincomercio Industria y Turismo, 2006)



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2014).

El papel del Estado en el fomento del emprendimiento ha permitido promover la alianza público-privada académica, facilitar condiciones para el emprendimiento y desarrollar la dimensión local del emprendimiento

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha asumido importantes retos relacionados con la aplicación de la Ley 1014 de 2006 de Fomento a la Cultura del Emprendimiento, la cual lo compromete como actor responsable de la política pública en la materia.

La Política de Emprendimiento en Colombia plantea cinco objetivos estratégicos importantes, tales como: facilitar la iniciación formal de la actividad empresarial, promover el acceso a financiación para emprendedores y empresas de reciente creación, promover la articulación interinstitucional para el fomento del emprendimiento en Colombia, fomentar la industria de soporte “no financiero”, que provee acompañamiento a los emprendedores desde la conceptualización de una iniciativa empresarial hasta su puesta en marcha y promover emprendimientos que incorporan ciencia, la tecnología y la innovación.

Pese a que existe una normalización alrededor del emprendimiento, en el nivel macro del análisis, diversos trabajos permiten comparar a Colombia con otros países del mundo (World Economic Forum, 2015-2016). Colombia sobresale por una incongruencia de gran magnitud entre el tamaño de su economía y su nivel de desarrollo económico, por una parte, y el bajo desempeño que presenta en lo que tiene que ver con innovación y tecnología, por otra. En términos de tamaño, la de Colombia es una economía relativamente importante en el mundo. Cuando se ordenan los países de América Latina por el tamaño de su Producto Interno Bruto Colombia está en cuarto lugar, después de Brasil, México y Argentina. De la misma manera, en la clasificación que adelanta el Global Competitiveness Report (GCR), (The Global Competitiveness Report 2015-2016, 2016) Colombia queda clasificada como el país número 30 por tamaño de mercado, entre 131 analizados en el año 2007, y en América Latina solamente es superada por Brasil, México y Argentina. Sin embargo, en el índice global de competitividad Colombia ocupa el lugar 69 y es el quinto país de América Latina, después de Chile, México, Costa Rica y El Salvador. En cuanto a la eficiencia de su mercado de bienes, el país está en el puesto 85. En cuanto a su alistamiento para la tecnología (technological readiness) aparece en el puesto 76 y en materia de innovación se encuentra en la posición 72 entre los 131 países analizados. Siendo así el análisis macro, encontramos que la innovación y la infraestructura son dos elementos críticos que están afectando la competitividad del país. En otras palabras, si Colombia lograra avanzar en innovación e infraestructura, lograría un progreso sustancial en el ordenamiento de competitividad en el marco de América Latina y también en el contexto global.

Dentro de la alianza Público – Privada Académica, se inserta el convenio marco firmado entre la Secretaria de Desarrollo Económico de Bogotá y operado mediante el

CONVENIO 573, por el Departamento de Emprendimiento y Empresario de la Fundación Universitaria Los Libertadores, para establecer desde allí la propuesta de un “ Modelo de Emprendimiento para el Fortalecimiento Empresarial”. (TABORDA, 2013)

El modelo Incuba UC de Chile tuvo una calificación de 9/10 puntos, debido a que esta enfatiza todos sus contenidos a la investigación y desarrollo, siendo estos factores clave de competitividad y crecimiento a nivel mundial. “Cabe destacar que por medio de dichas actividades de (I+D+i), se contribuye al desarrollo económico, social y político del país”. (Colombia, 2016) Teniendo como objetivo principal fortalecer la competitividad nacional. En Colombia entidades estatales como el Departamento Nacional de Planeación (DPN), Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Colciencias, entre otros, impulsan y promueven estrategias para “fortalecer acciones en torno a la innovación empresarial esto con el fin de lograr un porcentaje de inversión del 1% del PIB en actividades de ciencia, tecnología e innovación” (Colciencias, 2016). Lo anterior muestra que el Departamento de Emprendimiento y Empresarismo, ha consolidado todos sus esfuerzos, para contribuir con el desarrollo sostenible de las MIPYMES, ocupando estas el 94,7% de las empresas registradas en Colombia, y generando alrededor de 67% del empleo y aportando al 28% del Producto Interno Bruto (PIB) de país (DANE, 2016).

CONCLUSIONES

El modelo de emprendimiento aplicado por la Fundación Universitaria los Libertadores aunque refleja resultados relevantes, también permite evidenciar que presenta falencias importantes que incidieron en los resultados esperados de cada una de las unidades económicas financiadas. Del total de unidades encuestadas (63), tan solo tres de ellas formalizaron su actividad económica al identificar los riesgos existentes; sin embargo, esto no incidió de manera positiva en los diferentes indicadores económicos y de gestión evaluados a través del instrumento aplicado. Las unidades que no fueron formalizadas, reflejan un mayor crecimiento económico que aquellas que si lo hicieron haciendo salvedad que no generaron nuevos puestos de trabajo, situación que si se evidencia en las unidades formalizadas las cuales lograron aumentar entre 5 a 10 nuevos empleos directos.

Por otro lado, las unidades evaluadas han tenido un crecimiento en todas sus áreas funcionales, que les ha permitido estabilizarse en el mercado, haciendo frente a la competencia nacional y extranjera, a través de estrategias de marketing y posicionamiento de marca. De igual manera es importante que el modelo de emprendimiento que resulte de este ejercicio, permita hacer un seguimiento más cercano y permanente a estas unidades económicas, con el fin de que se logren alcanzar resultados importantes que impacten de manera asertiva a la economía nacional tanto en su PIB, como en la formalización de las empresas y generación de nuevos empleos.

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2295/articulo.oa?id=41305004>
- Harvard Business School Press. (1996). *Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. Boston: Harvard Business.
- (DANE), D. A. (2016). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística*. Obtenido de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_may_16.pdf
- ALBARRACÍN, E. G.-P. (MARzo de 2012). *Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipyme, un estudio empírico en Colombia*¹. Obtenido de Impacto de la innovación sobre el rendimiento de la Mipyme, un estudio empírico en Colombia¹: <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2095/docview/1136515246/37A0FEA7A09E45F7PQ/2?accountid=48891>
- AMEZQUITA Zarrate, P. (2007). Análisis Económico. *Revista de Análisis Económico*, 57-77. Obtenido de <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2295/articulo.oa?id=41305004>
- André Richier, A. R. (2014). La función de las TI como valor añadido. En A. R. André Richier, *MANIFIESTO DE LAS COMPETENCIAS DIGITALES* (pág. 76). European Schoolnet (EUN Partnership AISBL).
- Arévalo, A. M. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *Proquest* .
- Bogotá, C. d. (2015). *Cámara de comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial>
- Canadian Center of Science and Education. (2013). The Relationship between Brand Trust , Brand Affect, Attitudinal Loyalty and Behavioral Loyalty: A Field Study Sports Shoe Consumers in Turkey. *The Relationship between Brand Trust , Brand Affect, Attitudinal Loyalty and Behavioral Loyalty: A Field Study Sports Shoe Consumers in Turkey*, 110-119.
- Castellanos, T., Gallego, J., Delgado, J., & Luis, M. (s.f.). *Bibliotecadigital.usbcali.edu.co*. Obtenido de http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/jspui/bitstream/10819/2163/2/1131056_1131054_1131185_ANEXO_Cap%C3%ADtulo.pdf
- Colombia, M. d. (2016). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia*. Obtenido de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6973.html>

- CONPES 3527. (2008). *CONPES 3527*. Bogotá: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.
- DANE. (2016). Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_mar_16.pdf
- DRUCKER, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Barcelona, España: ESADE.
- GALLOFRE, F. (29 de 07 de 2014). *Investing.com*. Obtenido de <http://es.investing.com/analysis/los-indicadores-macroecon%C3%B3micos-y-su-importancia-206759>
- GEM 2004-2010. (2010). *Actividad Emprendedora* . Bogotá.
- Gomez, P. (diciembre de 2006). *Biblioteca2.ucab*. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ9473.pdf>
- <http://www.emeraldinsight.com/action/showPublications>. (1987). *Journal of Service Marketing-ISSN: 0887-604*. *Journal of Service Marketing-ISSN: 0887-604*.
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante. *Revista de Ciencias Sociales* . Obtenido de <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2290/articulo.oa?id=28026992014>
- LEÓN, V. N. (2013). Fuerza de Ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)* , 379-380.
- LEON, V. y. (2013). Fuerza de ventas, Determinante de la Competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 379.
- López Parra, M. E. (2004). Cómo determinar su riesgo empresarial. *Revista Escuela de Administración de Negocios. (Redalyc)*.
- M.L.Soler-López, Barragán, N. M., & Hernández-Lonard, A. R. (2015). Boletín Científico Técnico INMET 2015 (2). *Sistema de Información Científica -Redalyc*, 13-14.
- MAP., A. C. (2008). *PROJECT-TOOLS, Herramientas para la Gestión de Proyectos*. Obtenido de PROJECT-TOOLS, Herramientas para la Gestión de Proyectos: <https://projecttools.wordpress.com/modelos-de-madurez-en-gestion-de-proyectos/>
- MARIÑO, A. A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio/pñower Relations and Organitacional Communication: A source of Change. *PROQUEST*, <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2095/docview/1547942713/631476D03C3A41E9PQ/6?accountid=48891>.

- Mincomercio Industria y Turismo. (2006). *Política Nacional de Emprendimiento*. Bogotá: Mincomercio.
- Ministerio de Educación Nacional. (2006). *Ley 1014 de Enero 26 de 2006*. Bogotá: Mineducación.
- MINTIC. (2014). *VIVE DIGITAL* . Obtenido de VIVE DIGITAL -MINTIC:
<http://www.mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-1563.html>
- Molinari, E. (Agosto de 2008). *Universidad para la cooperacion internacional* . Obtenido de
<http://www.uci.ac.cr/Biblioteca/Tesis/PFGMAP569.pdf>
- Monterrey, G. d. (2009). *Las Megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Monterrey, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Nueva ISO45001*. (12 de Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.nueva-iso-45001.com/2015/11/control-riesgo-ohsas-18001-norma-sgsst/>
- Philip Kotler, G. A. (2012). *Marketing* . México : PEARSON EDUCACIÓN.
- PHILIP Kotler, G. A. (2012). *Marketing* . Obtenido de
https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
- Planeación, D. N. (2014). *Departamento Nacional de Planeación* . Obtenido de
<https://colaboracion.dnp.gov.co/cdt/prensa/bases%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%202014-2018.pdf>
- RICHER, A. (Octubre de 2014). *Manifiesto de las Competencias Digitales*. Obtenido de Manifiesto de las Competencias Digitales:
http://ametic.es/sites/default/files//manifiesto_competencias_digitales2014.pdf
- Sasser, (. y. (1991). Tipología de Clientes del Comercio Minorista desde la perspectiva del Marketing relacional. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW- ACTUALIDAD ECONÓMICA | PRIMER TRIMESTRE 2005 | ISSN 1698-5117*, 80-91.
- Sasser, R. y. (1990). Tipología de Clientes del comercio minorista desde la perspectiva el MArketing. *UNIVERSIA-Business Review-ACTUALIDAD ECONÓMICA | PRIMER TRIMESTRE 2005 | ISSN 1698-5117*, 80-91.
- Solarte, L., & Sanchez, L. (2013). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M. *Innovar Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, V, 1-1.
doi:<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n52.42502>

- TABORDA, O. B. (2013). *Modelo de emprendimiento para el Fortalecimiento empresarial*. Bogotá: Fundación Universitaria Los Libertadores.
- The Global Competitiveness Report 2015-2016*. (2016).
- World Economic Forum. (2015-2016). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: Economic Forum.
- Zárate, A. (2007). Efectos del TLC Colombia-EUA en las PYMES Colombianas . *Análisis Económico (Redalyc) .*

Cibergrafía

- <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2095/docview/1547942713/631476D03C3A41E9PQ/6?accountid=48891>
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605206>
- <http://biblioteca.libertadores.edu.co:2095/docview/1547942713/631476D03C3A41E9PQ/6?accountid=48891>
- https://profdariomarketing.files.wordpress.com/2014/03/marketing_kotler-armstrong.pdf
- <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Formalizacion-empresarial>
- <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28026992014>

<http://www.bioestadístico.com>