

## **MERCADEO, COMERCIO Y NEGOCIOS**

### **MODELO ADMINISTRATIVO CON ÉNFASIS EN EL ÁREA FUNCIONAL DE MERCADEO PARA LAS PYMES (MA – L8 Modelo Administrativo de 8 Lineamientos Gerenciales)**

**Jorge Isaac Agudelo Gutiérrez**

Profesor Investigador Tiempo Completo ESCOLME,  
Especialista en Gerencia de Mercadeo, Administrador de  
Empresas, Tecnólogo en Mercadotecnia. e-mail:  
jagudelo@escolme.edu.co / jagudelo@gmail.com

**Resumen:** Dada la importancia que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) para el desarrollo económico del país y de la ciudad de Medellín, se ha llevado a cabo este proyecto de investigación, el cual pretende contribuir al mejoramiento y fortalecimiento de las Áreas Funcionales de Mercadeo y Ventas de este tipo de empresas, que son las responsables de la generación de ingresos y del posicionamiento de éstas en el mercado. De esta forma es posible contribuir a la satisfacción de los clientes internos y externos, lo que redundará en beneficio de todos. En Colombia, las Pymes generan el 50% del empleo nacional, representan el 36% del valor agregado industrial, constituyen el 92% de los establecimientos comerciales y contribuyen con el 40% de la producción total del país. Las Pymes de la ciudad de Medellín, representan el 13% del total de las existentes en Colombia.

**Palabras clave:** Modelo Administrativo, Área Funcional, Pymes, Lineamiento, Área estratégica, Diagnóstico

**Abstract:** Given the importance of Small and Medium Enterprises (Pymes) for economic development and the city of Medellin, has carried out this research project, which aims to contribute to the improvement and strengthening of the functional areas of Marketing and sales of these businesses, which are responsible for income generation and positioning them on the market. This makes it possible to contribute to the satisfaction of internal and external customers, which will benefit everyone. In Colombia, Pymes generate 50% of national employment, representing 36% of industrial value added, representing 92% of business premises and contribute 40% of the country's total output. SMEs in the city of Medellin, representing 13% of those in Colombia.

**Keywords:** Administrative Model, Functional Area, SMEs, Guideline, Strategic Area, Diagnosis

### **Antecedentes de la propuesta**

Para cualquier organización empresarial es fundamental construir los procesos a partir de la capacidad de quienes son responsables de dar cuenta de los resultados.

La capacidad gerencial garantiza el crecimiento permanente de una empresa, independiente de su magnitud, y si no existe esa capacidad, se corre el riesgo de poner en peligro los recursos de la organización.

Desde hace más de 10 años comencé a trabajar como consultor en el área de Mercadeo y Ventas. En el transcurso de este tiempo he capacitado un buen número de personas de empresas y negocios en los niveles gerenciales y operativos del Área Funcional de Mercadeo y Ventas.

En el proceso de este trabajo de formación empresarial, realicé y escuché cientos de exposiciones, conferencias, entrevistas y ponencias estructuradas por diferentes Gerentes y Directores Comerciales sobre temas como Misión, Visión, Estrategia, Planeación Estratégica, Administración de Ventas, Competitividad, Competencias, Valor Agregado, Autoestima, Trabajo en equipo, Diferenciación, Empoderamiento, Creatividad, y un sinnúmero interminable de temáticas más.

Después de todo lo anterior, advertí en primer lugar, que había una dicotomía entre dos aspectos de gran importancia para las Pequeñas y Medianas Empresas

(Pymes): las personas y los resultados económicos.

Comprendí que en las empresas se dirigen personas, y son estas, las que a partir del buen trato, el acompañamiento y el reconocimiento por parte de sus líderes, consiguen el cumplimiento de las metas y objetivos que presupuestan sus empresas.

Lo segundo que advertí en el desarrollo de la actividad consultora en el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de muchas empresas, y que constituyen dos aspectos fundamentales para alcanzar el éxito, fue la irregularidad con tendencia a la baja en los resultados de ventas y los altos niveles de rotación de los vendedores que formaban parte de los equipos comerciales. Ambas situaciones son desventajosas para las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), porque afectan sus indicadores de productividad, su rentabilidad, y como consecuencia, colocan en una posición desventajosa de mercado a estas organizaciones.

Como respuesta a las situaciones anteriormente descritas, comencé a compilar experiencias, para lo cual se precisó de la información más relevante para simplificar y esquematizar un Modelo Administrativo sencillo y de fácil aplicación en las Pequeñas y Medianas Empresas, que integrara los diferentes aspectos que fueran prenda de garantía para gerenciar de manera exitosa el Área Funcional de Mercadeo y Ventas, y tomar a partir de la formulación de un diagnóstico, las mejores decisiones.

Finalmente como resultado de esta experiencia, nace el diseño del Modelo Administrativo MA – L8 (Modelo Administrativo de 8 Lineamientos Gerenciales). Se entiende por Lineamiento Gerencial o Principios Directivos, a aquellas tendencias o rasgos característicos que reconocen la importancia de la profesionalización de un proceso, y la necesidad de contar con el personal idóneo debidamente formado y motivado, para que labore dentro de una cultura de respeto y comprensión de los principios éticos que regulan su trabajo.

El Modelo MA – L8, está formado por ocho Lineamientos Gerenciales o Principios Directivos ordenados en el sentido de las manecillas del reloj, donde cada cuadrante está constituido por dos Lineamientos Gerenciales que representan un Componente Organizacional de altísima importancia. Todos los elementos anteriormente detallados, están inscritos en cuatro círculos concéntricos que constituyen las

diferentes Áreas de Diagnóstico en las que puede situarse el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), de acuerdo a la realidad en que se encuentre, a partir de una evaluación previa.

El Modelo MA – L8, está dividido en cuatro cuadrantes, a partir de dos Ejes Estratégicos. El Eje Estratégico de Valor, divide los círculos en dirección transversal, acopla la Empresa con los Clientes Externos, y el Eje Estratégico de Cualificación, que divide los círculos en dirección longitudinal, armoniza los Clientes Internos con su proyección de Mejoramiento Continuo (Ver Gráfico 1).

El Modelo MA – L8, posibilita el desarrollo de la capacidad gerencial de los líderes de las Áreas Funcionales de Mercadeo y Ventas, sistematiza los procesos determinantes de las mismas, y provee la toma de decisiones a partir del diagnóstico establecido.



Gráfica 17. Modelo MA – L8

### **Lineamientos Gerenciales o Principios Directivos del Modelo MA – L8**

Los Lineamientos Gerenciales o Principios Directivos del Modelo Administrativo con énfasis en el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), MA – L8, constituyen la base fundamental del mismo, y son los que garantizan el óptimo rendimiento, siempre y cuando se lleven a cabo las recomendaciones específicas previstas para cada uno de ellos.

### **Lineamiento de Formación**

Para implementar como filosofía el mejoramiento continuo en las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), es fundamental dotar al Talento Humano de conocimientos y de herramientas que mejoren sus conocimientos, habilidades y destrezas que contribuyan a edificar su propio carácter y mentalidad.

Las empresas exitosas destacan la importancia de la Formación organizacional para mantener y crear ventaja competitiva en un mundo tan cambiante como el actual, transformando la información en conocimiento, siendo éste más valioso cuanto más adecuada sea la gestión del conocimiento y el proceso de formación dentro de la empresa. La inducción, el entrenamiento y la capacitación como aliados estratégicos, son actividades de soporte en el desarrollo organizacional, orientadas a la búsqueda de resultados y a la consecución de planes y objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.

### **Lineamiento de Creatividad e Innovación**

Para lograr ser competitivos debemos estar comprometidos, tanto directivos como colaboradores, en la búsqueda permanente de diferentes alternativas para dar respuesta a las permanentes situaciones problemáticas que están presentes en las empresas. La creatividad es la capacidad para combinar ideas o sistemas de una manera original o para establecer asociaciones poco comunes entre las ideas. La innovación es un proceso consistente en convertir en una solución, a un problema o una necesidad. En un mundo competido como el actual, se hace necesario que las empresas constantemente estén ocupadas en innovación y creatividad para poder ganarse un espacio en el mercado a través de elementos diferenciadores.

### **Lineamiento de Visión Estratégica**

Consiste en articular la visión del Área Funcional de Mercadeo y Ventas con la Visión general de la empresa. Para definir con exactitud a dónde se quiere llegar, hay que saber hacia dónde se va. La visión estratégica comprende el conjunto de actividades que son necesarias para el cumplimiento de los objetivos y debe ser conocida y comprendida por quienes la conforman. La Visión Estratégica detalla dónde se está, dónde se debe estar, hacia dónde se va y qué se quiere obtener.

### **Lineamiento de Gestión de la Información**

Es fundamental para el Área Funcional de Mercadeo y Ventas, gestionar la comunicación como un proceso de

grandes dimensiones e importancia. No tiene sentido un flujo de información sin ninguna administración. La comunicación sirve siempre y cuando se sepa qué hacer con ella. Son muchas las formas de comunicación existentes, pero es determinante comprender que las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), están revolucionando el mundo de los negocios. Si las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), no se adaptan a estas nuevas tendencias comunicacionales, posiblemente no podrán sobrevivir ante los embates y exigencias del mercadeo global. El uso de las TIC ofrece nuevas oportunidades como complemento o sustituto de la publicidad, y le dan a las empresas la posibilidad de ser más visibles y fáciles de contactar por proveedores, distribuidores y clientes.

#### **Lineamiento de Capacidad de Negociación**

Para influir positivamente sobre las personas, es determinante el dominio de los diferentes lenguajes. La capacidad de negociación es la destreza para plantear y cerrar acuerdos con los demás, definiendo objetivos y criterios de actuación. En el Área Funcional de Mercadeo y Ventas, la capacidad de negociación es un requisito indispensable que debe caracterizar a cada uno de quienes pertenecen a esta. El desarrollo de este lineamiento puede ser mejorado a través de procesos de formación y entrenamiento, que lleven a generar negociaciones del tipo Gana – Gana.

#### **Lineamiento de Orientación al Logro**

Para garantizar la permanencia y la rentabilidad hay que estar comprometido

con los resultados. Las empresas cuya meta es el éxito, siempre están atentas a mejorar sus indicadores de productividad y efectividad acorde a las exigencias de los mercados.

Por tal razón, todas las empresas apuntan a que sus índices estén bien establecidos, y que la gerencia esté atenta a la forma como se está dando la consecución de los resultados para la organización. Corresponde a la gerencia de la Pequeña y mediana empresa (Pymes), con su equipo de trabajo, con los líderes de las Áreas Funcionales producción y mercadeo, determinar cómo deben funcionar las áreas, y de qué manera se deben definir los respectivos índices, y la forma cómo se debe acoplar a los resultados finales obtenidos.

#### **Lineamiento de Empoderamiento**

Para garantizar la continuidad en los procesos estratégicos, es necesario organizar eficazmente a los colaboradores otorgándoles autoridad y exigiéndoles responsabilidad. La calidad, la competitividad y el empoderamiento son indispensables para el éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) con miras a permanecer en el mercado global. Por su estructura y origen, una de las grandes dificultades de las pymes es darles facultades a sus empleados para mejorar sus condiciones y una mayor participación en la toma de decisiones, cayendo en formas tradicionales de poder, autoridad y jerarquía.

Si las pymes quieren ser competitivas, no les queda otro camino que adecuarse a nuevas formas de dirección empresarial, por lo que deben disminuir la complejidad

y aumentar la velocidad y capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno, que cada día ocurren aceleradamente.

### **Lineamiento de Sinergia**

La sinergia es la acción y creación colectiva. El trabajo concertado y cooperativo da como resultado, beneficios conjuntos. La sinergia produce resultados en términos cualitativos, superiores a la suma de acciones aisladas e individuales. Para lograr el funcionamiento eficaz de todos los procesos transversales que involucran la organización y añadir mayor valor, es esencial el trabajo mancomunado. El trabajo colaborativo es una condición que implica desarrollar actividades en cooperación con otros de manera coordinada, armónica y enfocada, sacando provecho de las fortalezas de cada individuo y potencializándolas a favor del equipo mediante la sinergia. Toda Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), está integrada por equipos colaborativos reunidos de acuerdo a sus especialidades específicas, equipos que deben estar bien integrados, y auditados por un Área Gerencial que sepa sacarles el provecho adecuado en pro de los objetivos establecidos.

### **Componentes Organizacionales**

Los Componentes Organizacionales son elementos del Modelo Administrativo MA – L8, que agrupan en su conjunto dos Lineamientos Gerenciales o Principios Directivos que apuntan hacia el cumplimiento de unos propósitos específicos.

### **Componente Humano**

Está conformado por los Lineamientos Gerenciales, Formación y Creatividad e

Innovación, y está enmarcado entre la Empresa y el Cliente Interno. (Ver Gráfico 2). Representa la responsabilidad de quienes lideran el área Funcional de Mercadeo y Ventas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), con cada uno de sus colaboradores.

El compromiso de una empresa con sus colaboradores, parte de la inversión en formación para éstos, con el propósito de garantizar altos niveles de aprendizaje que serán luego puestos al servicio de la organización. Como una consecuencia positiva de este esfuerzo empresarial, los colaboradores mejorarán su nivel de motivación y estarán dispuestos a aportar sus ideas y sugerencias con el fin de lograr el beneficio mutuo.

Para lograr un ambiente favorable los gerentes o propietarios de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), deben cuidar tres aspectos fundamentales: la estructura organizacional, la cultura organizacional y la dirección del Talento Humano.

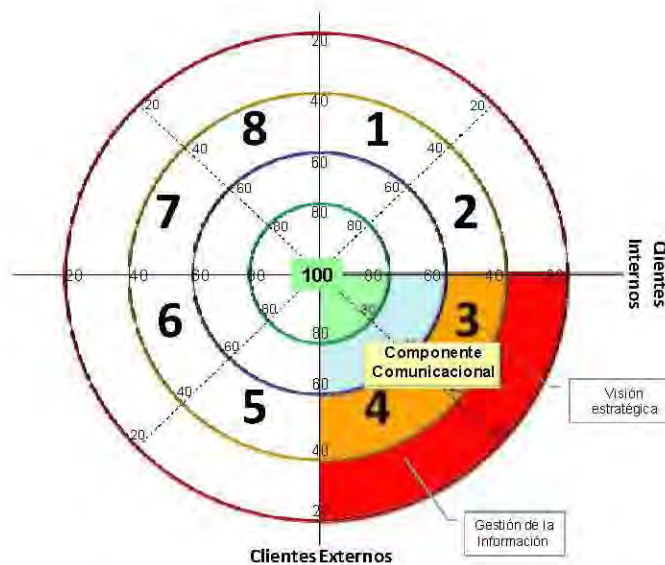
Las empresas pueden influir positivamente en la creación e innovación de sus colaboradores cuando cuentan con menos reglas, y son estructuras más descentralizadas que faciliten la flexibilidad, la adaptación y hacen que resulte más fácil adoptar las innovaciones propuestas.

Una de las mayores ventajas competitivas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), es su Talento Humano. Por la misma característica de este tipo de empresa, es común que los colaboradores se compenetren como una gran familia.



Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), porque a través de algunos medios comunicacionales disponibles en la Web, es posible optimizar el recibo y envío de mensajes tanto internos como externos, a muy bajos costos operacionales,

utilizando herramientas de fácil manejo pero de cobertura masiva.



Componente Comunicacional del Modelo MA – L8

### Componente de Efectividad

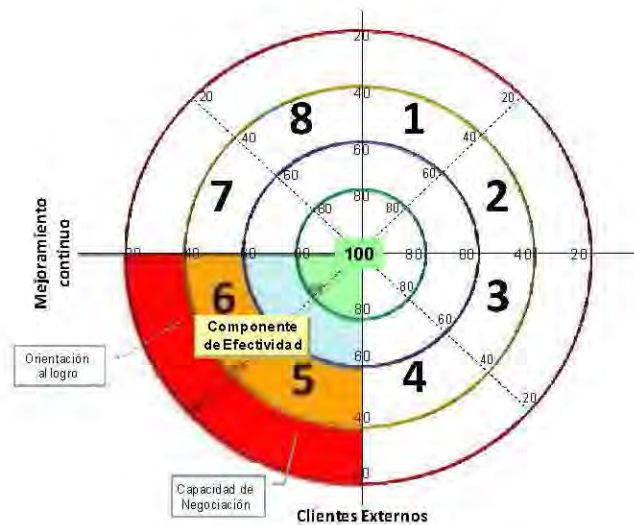
Está conformado por los Lineamientos Gerenciales, Capacidad de Negociación y Orientación al Logro, y está enmarcado entre los clientes Externos y el Mejoramiento Continuo. (Ver Gráfico 4). El objetivo de una negociación es aprender a aceptar soluciones intermedias, ante la imposibilidad de conseguir un objetivo completo. Es muy importante comprender que en una negociación, aunque se defienden los intereses de una empresa, se deben respetar los derechos de la otra parte. Un buen negociador se caracteriza por ser

una persona asertiva, que es capaz de saber posponer o modificar sus objetivos en función de otros más adecuados a la situación. La habilidad de negociación implica poseer una capacidad de escucha y diálogo. Otro factor de importancia consiste en hacer mucho énfasis por parte de la Gerencia del Área Funcional de Mercadeo y Ventas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), en resaltar la importancia de alcanzar los logros estipulados por la organización, en cabeza de sus colaboradores del área comercial.



Cuando una empresa cuenta con buenos mecanismos que orienten a los vendedores a lograr sus resultados; facilita, normaliza y mejora los procesos y la productividad. Como consecuencia de lo anterior, la orientación al logro

mejora la imagen de la organización, la prestación de los servicios, así como la salud y la seguridad de los empleados; la calidad de los productos o servicios y el aumento de la competitividad.



Componente de Efectividad del Modelo MA – L8

### Componente Prospectivo

Está conformado por los Lineamientos Gerenciales, Empoderamiento y Sinergia, y está enmarcado entre el Mejoramiento Continuo y la Empresa. (Ver Gráfico 5). La prospectiva es una disciplina que estudia el futuro desde un punto de vista social, económico, político, científico y tecnológico a través de la construcción de escenarios hipotéticos. Quienes ejercen funciones gerenciales en las Áreas Funcionales de Mercadeo y Ventas de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), deberán empoderar a quien o quienes

reúnan ciertas características acordes con unas determinadas funciones. Al empoderar es importante, escuchar y analizar sin descalificar o menospreciar a los demás.

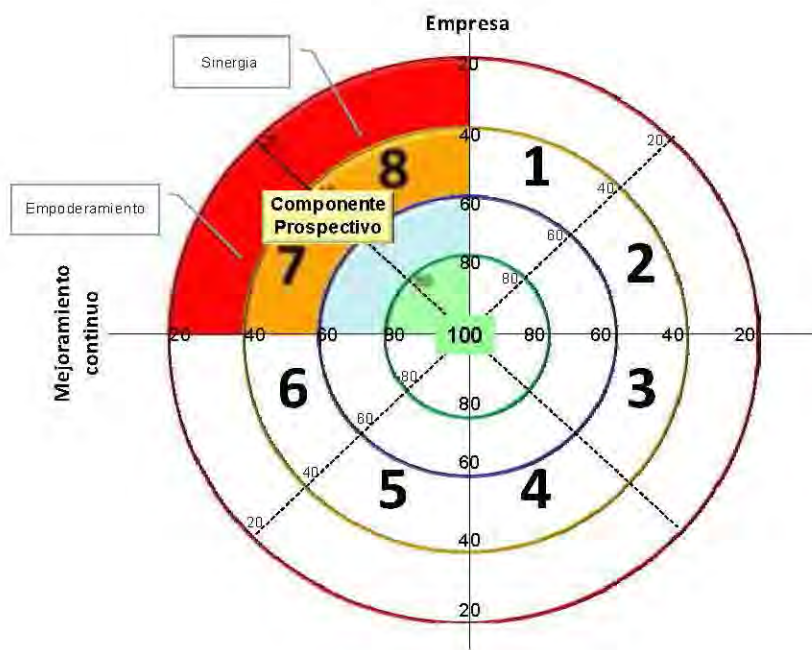
Otro factor de importancia es el trabajo colaborativo.

Para trabajar en equipo hay que comprender la importancia de multiplicar los resultados a través de la sinergia, saber empoderar, confiar incondicionalmente en nuestros

compañeros y sobre todo tener claro que el todo siempre será más importante que las partes

La sinergia, manifestada en el trabajo colaborativo es conveniente por muchas razones, entre las que se cuentan la realización eficiente y en forma

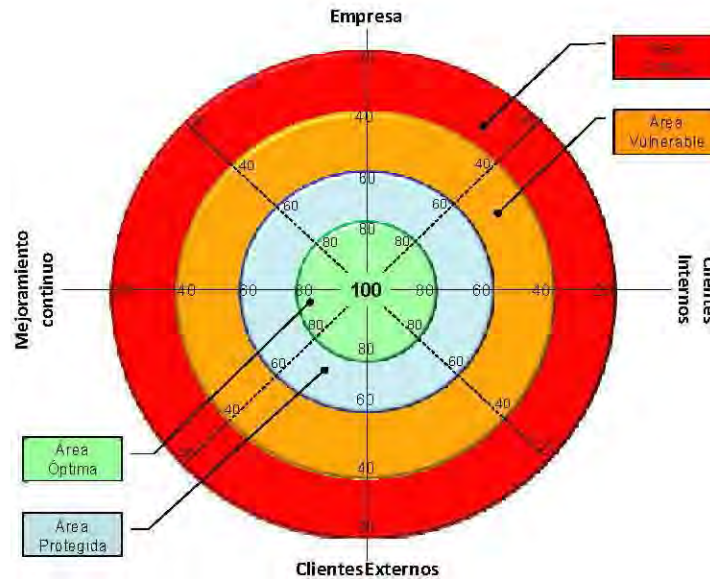
simultánea de diversas tareas. El sistema de trabajo colectivo permite hacer sinergias permanentemente, lo que significa que el resultado final es más que la simple suma de los aportes individuales, para convertirse en una poderosa herramienta organizacional.



### Áreas de Diagnóstico

Las Áreas de Diagnóstico del Modelo Administrativo MA – L8, son elementos transversales que circundan cada uno de los Lineamientos Gerenciales o Principios Directivos y los Componentes organizacionales. De acuerdo a su ubicación, la cual está determinada por la

cercanía o lejanía del centro de intercesión, definen la posición diagnóstica de una Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), con referencia al Área Funcional de Mercadeo y Ventas, y muestran el estado situacional de la empresa.



Áreas del Modelo MA – L8

### Área Óptima

El área Óptima (representada en color verde), es la más cercana al centro del Modelo MA – L8. Si después de un análisis de todos los Lineamientos Gerenciales o Principios de Dirección, la evaluación total por peso, da como resultante un valor mayor a 80 y menor o igual a 100 puntos, se dice que el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de una Pequeña y Mediana Empresa (Pymes), está en una posición diagnóstica óptima, y requiere de planes de mantenimiento. De acuerdo al concepto acuñado por

Wilfredo Pareto<sup>1</sup>, el punto óptimo sirve para designar una situación en la que se ha alcanzado la mejor asignación de recursos posible, y cualquier cambio produciría, en consecuencia, una posición inferior.

### Área Protegida

El Área Protegida en el Modelo MA – L8 (representada en color azul), está próxima al Área Óptima. Si luego de un análisis de todos los Lineamientos Gerenciales o

<sup>1</sup> Disponible en:  
<http://www.eumed.net/cursecon/dic/O.htm>. Diccionario de economía y finanzas. Consultado en septiembre 2 de 2009

Principios de Dirección la evaluación total por peso, da como resultante un valor mayor a 60 y menor o igual a 80 puntos, se dice que el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de una Pequeña y mediana empresa (Pymes), está en una posición diagnóstica protegida o en un nivel estable, pero no segura, y requiere de planes de mantenimiento y mejoramiento.

#### **Área Vulnerable**

El Área Vulnerable en el Modelo MA – L8 (representada en color naranja), está próxima al Área Protegida. Si luego de un análisis de todos los Lineamientos Gerenciales o Principios de Dirección la evaluación total por peso, da como resultante un valor mayor a 40 y menor o igual a 60 puntos, se dice que el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de una Pequeña y mediana empresa (Pymes), está en una posición diagnóstica de vulnerabilidad, y requiere de planes de mejoramiento y mantenimiento.

#### **Área Crítica**

El Área Crítica del Modelo MA – L8 (representada en color rojo), está próxima al Área Vulnerable. Si luego de un análisis de todos los Lineamientos Gerenciales o Principios de Dirección la evaluación total por peso, da como resultante un valor igual o mayor a 20 y menor o igual a 40 puntos, se dice que el Área Funcional de Mercadeo y Ventas de una Pequeña y mediana empresa (Pymes), está en una posición diagnóstica crítica, y requiere de planes de mejoramiento y un análisis exhaustivo con miras a tomar decisiones trascendentales, que en su momento pueden incluso, definir replanteamiento o cambios estructurales.

#### **Ejes Estratégicos**

Los Ejes Estratégicos son funciones notables y claves para el desarrollo de proyectos de alta complejidad, y están entrelazados entre sí a pesar de operar de forma interdependiente. Un Eje Estratégico agrupa todos los esfuerzos que realizará la empresa con el propósito de mantener y mejorar su operación de forma permanente.

La dirección estratégica del Modelo Administrativo MA – L8, está representada por dos ejes que dividen las Áreas de Diagnóstico en cuatro cuadrantes iguales: uno transversal y otro longitudinal.

#### **Eje Estratégico de Valor**

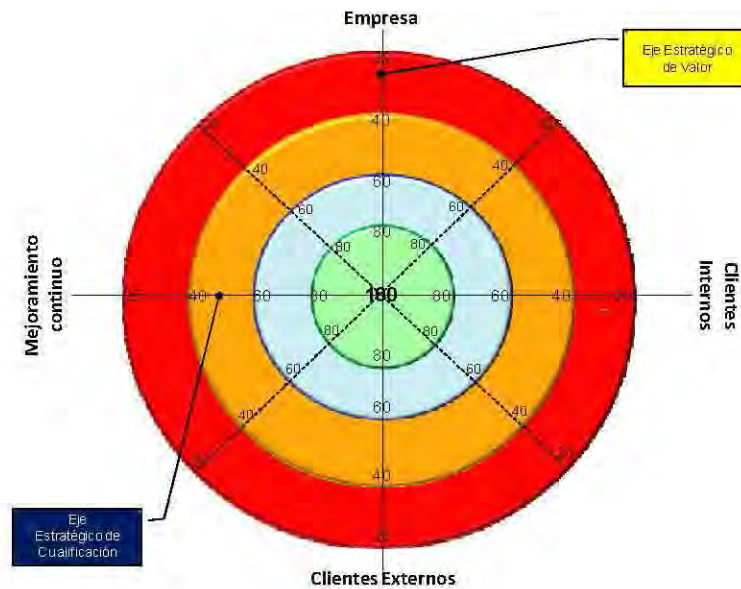
El Eje Estratégico de Valor, está en dirección transversal, y acopla la Empresa con los Clientes Externos, a través de la implementación de estrategias que apuntan a lograr la satisfacción y superar las expectativas de quienes adquieren o requieren sus productos y servicios. Es por ello, que la empresa debe mantener un excelente ambiente laboral con el propósito de que sus colaboradores, en el contacto con los clientes externos, entreguen todo de sí como beneficio mutuo para cada una de las partes.

#### **Eje Estratégico de Cualificación**

El Eje Estratégico de Cualificación, está en dirección longitudinal, y armoniza los Clientes Internos con su proyección de Mejoramiento Continuo. Esto significa que si la empresa invierte en su Talento Humano, no sólo estará garantizando productividad y efectividad, sino que cumplirá con la responsabilidad social de hacer de sus colaboradores, hombres y

mujeres mejores que los que inicialmente contrató, y excelentes ejemplos para el

resto de la sociedad, la nación y el mundo.



Ejes Estratégicos del Modelo MA – L8

Los Ejes Estratégicos implican un minucioso análisis, ya que determinan la forma como un Área Funcional de Mercadeo y Ventas, desarrolla sus procesos gerenciales, administrativos y operativos, así como la incidencia de esta área en la dirección organizacional, en el plan estratégico, y en las demás áreas de soporte de la empresa.

#### Referencias:

1. ABADÍA JORDANA, Carlos. Soy consultor: con perdón: Guía de supervivencia para profesionales con vocación. Ed. Urano S.A. Barcelona. ISBN: 978-84-9245214-9. 2008, 253 p.
2. BALESTRINI, M. (2002). Como se elabora el proyecto de Investigación. (6ªed.). Caracas: BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.
3. BHIDLE, Amar y otros autores. La Iniciativa Emprendedora. Harvard Bussines Review. Ediciones Deusto. N.Y. 1998.
4. BUENO CAMPOS, E. (1996). Organización de empresas: estructura, procesos y modelos. (1ªed.). Madrid: Ediciones Pirámide.
5. CHIAVENATO, A. (2000). Introducción a la teoría general de la administración. (5ªed.). México: Mc Graw Hill.
6. CHUN, CH. (1999). La Organización Inteligente. (1ªed.).México: Oxford University Press.

7. COMITÉ DE REDACCIÓN. De Goleados a Goleadores. En: Revista Dinero No 88. Julio 16 de 1999.
8. DAVENPORT, T. (1997). Ecología de la información. (1ªed.). México: Oxford University Press.
9. DAVILA DE GUEVARA, Carlos y otros autores. Diálogos sobre Gestión. Segunda Edición. Colombia. 2000.
10. DÁVILA, C. (1992). Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico (1ªed.). Bogotá: McGraw Hill.
11. Empresario Práctico. México. Editorial Colina. 1996.
12. GALVIS P, C. Duque y R. SOLARTE. Manual de ética para medianas y pequeñas empresas, Tesis administración de empresas, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 2001
13. GOLDHABER, G. (1991). Comunicación Organizacional. (5ªed.). México: Diana.
14. GREENBAUM, Thomas A. Manual del consultor. Ediciones Díaz Granados S.A. Madrid. ISBN: 0-471-50119-0 (lengua inglesa). ISBN: 84-87189-85-7. 1991. 233 p.
15. GUIZAR, R. (1999). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones. (1ªed.) México: McGraw-Hill.
16. HALL, R. (1973). Organizaciones: estructura y proceso. (2ªed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
17. HALL, R. (1996). Organizaciones: estructura, procesos y resultados.(6ªed.). México: Editorial Prentice Hall Internacional.
18. Historia Empresarial de Colombia. Estudio de Problemas y Perspectivas. Serie Historia Empresarial. Monografía No 20. Colombia. 1997.
19. ICESI. MEMORIAS VIII Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial. Publicaciones. Cali. Abril - Junio de 1994.
20. JARAMILLO, Luis J. La Otra Cara Empresarial de Colombia. Tecnos Editores. Santa Fe de Bogotá. 1997.
21. KENYON, B. (1989). La organización adaptable: anticipación y manejo de la crisis. (1ªed.). México: Trillas.
22. KOONTZ, H. y WEHRICH, H. (2004). (12ªed.). Administración, una perspectiva global. México: McGraw Hill.
23. La Empresa Familiar, Guía para Crecer y Sobrevivir. Colección. 2002
24. MENDEZ, Carlos E. Metodología. Guía para Elaborar Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Editorial McGraw Hill. Santa Fe de Bogotá. 1995.
25. MORA, Alberto. Ética, Trabajo y Productividad en Antioquía. Edición Tercer Mundo Editores. Colombia. 1984.
26. MORIANO, Juan A. y otros autores. El Perfil Psicosocial del Emprendedor; Estudio desde la Perspectiva de los Valores. En: Revista de Psicología Social Número 16. Tomo 2. 2001.
27. NU. CEPAL. Las PYMES en el mercado de bienes y servicios ambientales: identificación de oportunidades, políticas e instrumentos; estudios de caso de Argentina, Chile, Colombia y México. -- (253 p.). Santiago de Chile: CEPAL, marzo 2006. Documentos de Proyectos / NU. CEPAL. -- n. 42.
28. RAMOS, Oscar. Historia de la Cultural Empresarial en el Valle del Río Cauca. Editorial Corporación Financiera del Valle. Cali. 1996.
29. RIBEIRO SORIANO, Domingo. Asesoramiento en dirección de empresas: La Consultoría. Ediciones Díaz de Granados S. A. Madrid. ISBN: 84-7978-375-3. 1998. 147 p.

30. ROJAS, Servulo. La Actitud Emprendedora. Espíritu que Enfrentan los Retos del Mundo. México. McGraw Hill. 1999.
31. SALO, Grabinsky. El Emprendedor, Creador y Promotor de Empresas. Santa Fe de Bogotá D.C. Editorial Colina. 1995.
32. SAMPIERI, R. y FERNÁNDEZ, C. (1998). Metodología de la Investigación. (2ªed.). México: McGraw Hill.
33. SERNA, H. (1996). Planeación y Gestión Estratégica. (4ªed.) Bogotá: RAM editores.
34. SOLDEVILLA, E. (1972). Teoría y técnica de la organización empresarial. (1ªed.) Barcelona: Editorial Hispano Europea.
35. URREA, Fernando y otros autores. Innovación y Cultura de las Organizaciones en las Tres Regiones de Colombia. Colombia. 2000.
36. ZAMORANO, Daniel. El Papel de las Pequeñas y Medianas Empresas en la Economía Colombiana. Conferencia dictada en el Simposio Internacional Proyecto de Investigación “Reforma Económica y Cambio Social en América Latina y el Caribe “. Pontificia Universidad Javeriana. Cali. 27,28 y 29 de Octubre de 1999.

#### **Webgrafía**

1. Kan. (2003, 07 de Diciembre). Teoría Contingencial. Recuperado en Diciembre 17, 2005, de: [www.ilustrados.com/publicaciones/EpypFpZZAEXtKZzRkH.ph.com](http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpypFpZZAEXtKZzRkH.ph.com) Consultado: Agosto 12 de 2009
2. Disponible en: [www.usergioarboleda.edu.co/Pymes/noticia1.htm](http://www.usergioarboleda.edu.co/Pymes/noticia1.htm) “Problemática de la PYMES en Colombia: Internacionalizarse o morir“, David Guillermo Puyana Silva, julio 8 de 2009
3. Disponible en: [www.businesscol.com/empresarial/Pymes/index.htm](http://www.businesscol.com/empresarial/Pymes/index.htm) , julio 8 de 2009
4. Disponible en: <http://pymescolombia05.ohlog.com/actualidad-de-las-pymes-colombianas.oh29570.html> Consultado: Agosto 16 de 2009
5. Disponible en: <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes.htm> Consultado: Septiembre 2 de 2009
6. Disponible en: [http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P\\_desarrollo/parte\\_II/mede\\_productiva/mede\\_productiva41.jsp?idPagina=455](http://www.medellin.gov.co/alcaldia/jsp/modulos/P_desarrollo/parte_II/mede_productiva/mede_productiva41.jsp?idPagina=455) Consultado: Septiembre 11 de 2009