

18

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE REGULAN LAS MICRO-EMPRESAS DEDICADAS A LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES Y COLCHONES EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA¹

Hilda Helena Estrada López²

Recibido: Agosto 28 de 2009

Aceptado: Septiembre 16 de 2009

RESUMEN

El presente artículo es el resultado de la investigación realizada sobre los factores que regulan el negocio de comercialización de muebles y colchones en la ciudad de Barranquilla, en empresas pequeñas y medianas. El objetivo de la investigación fue describir la situación actual de las microempresas de muebles, la observación del ambiente en que se desenvuelven las mismas, complementadas con entrevistas realizadas a sus propietarios, para conocer qué hacen, cómo lo hacen, cómo responden a los factores

negativos, si están preparados para afrontarlos y si son realmente competitivos. El uso de la herramienta MMGO para evaluar el desarrollo de estas organizaciones, proporciona elementos que son necesarios para explicar los nuevos enfoques en los estudios de administración.

PALABRAS CLAVE

Muebles, Colchones, Factores que regulan el negocio, Empresa pequeña, Empresa mediana, Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO), Organizaciones, Competitivos.

¹ Producto resultado de la investigación. "Análisis del sector comercializador de muebles y colchones en Pequeñas y Medianas Empresas de la ciudad de Barranquilla".
² Magister en Gestión de Organizaciones Mgo, Administradora de Empresas, especialista en Docencia Universitaria. Docente universitaria. hestrada1@cuc.edu.co

ANALYSIS OF THE FACTORS THAT REGULATE THE MICRO MARKETING OF FURNITURE IN BARRANQUILLA

Hilda Helena Estrada López

ABSTRACT

The present article is the result of the research realized on the factors that regulate the business of marketing furniture and mattresses in Barranquilla's city, in the small and medium companies. This research which purpose was to describe the current situation of the micro-companies of furniture, consisted of the observation of the environment in which the same ones are developed and one series of interviews realized to the owners and to know

what do they do, how do they do, how do they face to the negative factors, if are they prepared to confront and if are they really competitive. In addition the tool of the MMGO was in use for evaluating the development of these organizations.

KEY WORDS

Furniture, Mattresses, Factors that regulate the business, Small company, Medium company, MMGO, Organizations, Competitive.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas para poder subsistir en el mercado, deben realizar una serie de acciones que permitan neutralizar algunos factores que afectan los procesos dentro de la misma. Dichos factores están muy ligados a la competencia, la innovación, el servicio al cliente, las estrategias, la capacitación del recurso humano, entre otras. Las pequeñas y microempresas del sector de muebles y colchones (comercializadoras) se sienten amenazadas por la creciente oferta de este producto, por parte de compañías más grandes, que cuentan con la estructura organizacional adecuada, para incursionar, actuar y responder eficientemente a las exigencias del mercado, ante lo cual, las pequeñas y microempresas no se encuentran preparadas, y por tal motivo, están perdiendo mercado hasta el punto de desaparecer. A esto hay que sumarle los cambios que han surgido en las tendencias de los muebles, relacionados con los espacios, estilos de vida, la evolución de los medios de comunicación, etc., que requieren acciones inmediatas para responder a tales cambios. Por otra parte, la manera como están constituidas y organizadas las áreas funcionales de las microempresas, y la aplicación de nuevas filosofías relacionadas con las acciones hacia el mercado, la planeación estratégica, la logística y la comunicación con los miembros de la cadena del valor, entre otras, requiere un análisis donde se determinen la efectividad de estas acciones.

El presente estudio describe cuáles son los factores que influyen en el desarrollo de las microempresas comercializadoras de muebles para mantenerse dentro del mercado, a pesar de ser desplazadas por parte de empresas líderes en esta área. En el estudio, en primera instancia se identificó la población afectada (empresas), luego se diseñaron los instrumentos indispensables para recolectar la información necesaria, se hizo un acercamiento a la población (empresas) con el fin de sensibilizarla sobre los objetivos y beneficios del proyecto y finalmente se realizó un análisis a fondo respecto a la información obtenida.

I. DISEÑO METODOLÓGICO

I.1 TIPO DE ESTUDIO

Este estudio es de tipo explicativo por cuanto pretende explicar las condiciones actuales en que se encuentran las microempresas comercializadoras de muebles y así mismo permitir plantear algunas alternativas y acciones de solución adecuada.

I.2 MÉTODO DE ESTUDIO

El método utilizado en esta investigación es el deductivo, pues partimos del análisis de aspectos generales de pequeños negocios, para luego derivar observaciones de tipo específico como son las pequeñas unidades de negocios que hacen parte del grupo de microempresas comercializadoras de muebles al detal.

I.2.1 Modelo MMGO³

Es un modelo de evaluación y planeación desarrollado por la Universidad EAN, que permite al empresario de una manera práctica y sencilla fijar una ruta de modernización en su compañía en los aspectos más relevantes de la gerencia, como el direccionamiento estratégico, el mercadeo, las finanzas, la gestión de la innovación, el conocimiento, el medio ambiente y las exportaciones e importaciones, entre otras variables esenciales para la productividad y rentabilidad de una organización.

El Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones, MMGO, es un instrumento que ofrece un paquete de herramientas prácticas que permiten analizar rápidamente la situación de la empresa en cuanto a la madurez de las más importantes variables de competitividad.

Los elementos de eficiencia gerencial de las empresas, considerados de importancia en un proceso de reconversión, se presentan en módulos de la siguiente manera:

³ Modelo desarrollado por el GRUPO gpyMes – Escuela de Administración de Negocios. Bogotá: EAN, 2008.

1. Direccionamiento estratégico y gestión de mercadeo
2. Logística y comercio exterior
3. Gestión de la comunicación y la información
4. Gestión humana
5. Estructura y cultura organizacional
6. Asociatividad, seguridad industrial y gestión ambiental
7. Gestión de la producción y finanzas

Así mismo, MMGO brinda al empresario unas matrices para el análisis de situación y fijación de rutas, las cuales fueron elaboradas con el fin de recoger información esencial de la empresa que permita desarrollar una evaluación sistémica y contar con insumos necesarios para el análisis situacional y diseño de rutas de conversión y modernización de una PYME de sobrevivencia a una PYME innovadora y moderna.

1.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.3.1 Técnicas de Recolección Primaria

Para recoger la información primaria, se realizó una entrevista a un grupo de microempresarios que comercializan muebles al detal. Con la entrevista a miembros de cada organización se recolectó información sobre la microempresa, y mediante la observación directa se verificó la información proporcionada a través de la entrevista y se identifican otros aspectos que no se pudieron abordar durante la misma.

Entrevista: Se utilizó un instrumento que se aplicó a un número determinado de microempresas, con lo cual se conocen los aspectos generales de la microempresa, identificando la problemática existente. La entrevista se aplicó a una población objetivo de 15 representantes de la microempresa, obteniendo información confiable sobre los procesos y el estilo de organización en uso.

Observación: La información obtenida se valida con la observación directa de los procesos empleados, el estilo de organización y la manera como el gerente dirige la organización. También se empleó la observación para captar el clima organizacional y algunos aspectos referentes a la cultura organizacional y los valores que se practican en la empresa. Esto fue posible por cuanto los investigadores tuvieron la oportunidad de interactuar con los microempresarios en su contexto.

1.3.2 Técnicas de Recolección Secundaria

Aun cuando el estudio es bastante aplicado y se tiene como soporte el modelo MMGO, se buscó información en fuentes secundarias para los análisis comparativos y para enriquecer los planteamientos sobre la administración de pequeñas y medianas empresas. Se obtuvo información proporcionada en el marco de otros proyectos o estudios relacionados con las microempresas involucradas y que apoyen el presente estudio.

1.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1.4.1 Instrumentos de Recolección Primaria

El instrumento de recolección primaria consta de un formato que se diseñó para recolectar información concerniente a las microempresas y que permitiera realizar un análisis con la técnica MMGO. Este formato está conformado por las siguientes partes:

Identificación del entrevistado: En esta parte se diligenció la información que concierne a la persona que se entrevistó (puede ser el empresario o empleado).

Datos de la microempresa: En esta parte se diligenció la información de la microempresa, como razón social, actividad económica, NIT, etc.

Organización: Aquí se buscó determinar aspectos generales sobre la organización de la empresa, indagando las posibles vinculaciones o agremiaciones de la microempresa o su propietario, con otro tipo de organizaciones como cooperativas y asociaciones.

Direccionamiento estratégico: En esta sección se indagaron aspectos relacionados con la planeación estratégica.

Gestión de mercados: Se conocieron los aspectos relacionados con el mercado, el mercado y la satisfacción del cliente.

Logística: Bajo este ítem se recolectó información que permitiera determinar de qué manera llevan a cabo las actividades logísticas dentro de las microempresas.

Estructura organizacional: Información relacionada con el estilo de organización que maneja.

Gestión financiera: Se recogió la información que concierne a la parte financiera de la microempresa.

Gestión humana: Se indagaron los aspectos relacionados con la gestión del recurso humano.

1.4.2 Instrumentos de Recolección Secundaria

Los instrumentos para la recolección de información secundaria, fueron visitas a bibliotecas y en Internet a bases de datos en línea que permitieron complementar la información primaria obtenida.

1.5 POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio, comprende un universo de empresas pequeñas y medianas, las cuales están dedicadas al comercio al detal de muebles y colchones, ubicadas en la ciudad de Barranquilla.

1.6 MUESTRA

La muestra tomada consiste en un número de pequeñas y medianas empresas representativas del sector comercializador de muebles y colchones. En total se seleccionaron 15 empresas ubicadas en un sector estratégico de la ciudad como lo es el centro histórico.

1.7 JUSTIFICACIÓN ESTADÍSTICA DE LA MUESTRA

La muestra tomada se hace considerando un universo infinito, con desconocimiento de las variables de la población, con nivel de confianza 85% y un margen de error del 5%. El uso del grupo focal (*focus grup*) es fundamental para captar los problemas que los microempresarios de un grupo de empresas representativas del sector, consideran necesario resolver con mayor urgencia, o los que están afectando más la estabilidad de los negocios. Así, es posible analizar los factores internos de las mismas y generalizar resultados.

2. RESULTADOS OBTENIDOS

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS MICROEMPRESAS

La iniciación de nuevos negocios, pequeños y medianos, con poco capital y asesoría para llevar el negocio, es la situación que se observa cada vez más en el país. Debido a la falta de oportunidades, la población emprende la tarea de ser empresario sin conocer claramente el terreno donde se va a desenvolver y mucho menos sin tener la preparación para enfrentar emporios; grandes empresas organizadas adecuadamente que cada día arrastran con los mercados, desplazando a los pequeños empresarios.

En estas empresas se pudo observar que muchas de ellas no tienen una estructura definida pues lo consideran innecesario o costoso. El análisis realizado a las microempresas entrevistadas, muestra una estructura organizacional típica de empresa pequeña, que lleva a cabo sus actividades de manera rudimentaria y sin una definición clara del trabajo, desconocimiento de las funciones administrativas realizadas por el propietario de manera empírica, principalmente por ensayo y error. Este tipo de figuras empresariales se debe al desconocimiento de las herramientas de gerencia moderna y a la idea errada de: "eso es para las empresas grandes" como lo afirmaron varios de los microempresarios entrevistados. En el caso del sector comercializador de muebles y colchones, particularmente

de la ciudad de Barranquilla, es común observar cómo se inician “negocios de garaje”, sin una organización definida que le permita rectificar sus procesos y reestructurarlos. Tal vez el miedo que manifiestan muchos empresarios de los costos que podrían generar la estandarización y organización de sus negocios, comparados con sus ingresos. Estas empresas sin una organización definida tienden a invertir esfuerzos y realizar operaciones repetidas, lo cual genera costos innecesarios. La empresa que no se encuentra organizada, no podrá orientar sus capacidades para cumplir metas como crecer y aumentar sus ventas.

2.1.1 Procesos para la estructura

Al analizar las empresas, objeto del presente estudio, se identificó que gran parte de estas se encuentran débiles en el aspecto de ejecución de procesos para la estructura, es decir, la estructura de la empresa es informal y no hay organigrama, no cuenta con cargos específicos o en ciertos casos, tiene una estructura definida en un organigrama pero no es utilizada como herramienta de control. Lo anterior genera que la empresa no pueda determinar si cada miembro de la organización está realizando bien su tarea. Por otra parte, la toma de decisiones no se adopta de manera consultada y concordada, sino que está a cargo del propietario del local. Es entendible que se presente esta situación, debido a que una empresa pequeña se encuentra en proceso de crecer y tal vez la cantidad de miembros que la conforman no soporta una estructura muy sólida. Pero si se analiza el tiempo que llevan operando, se puede notar que no han logrado crecer mucho y esto se debe al desinterés de organizarse de una forma clara y concisa, y que le permita crecer de manera sostenida.

2.1.2 Manuales y estandarización

En esta parte se analiza cuál es el grado de estandarización de los procesos dentro de la empresa. Existen herramientas que permiten controlar los procesos como manuales de procedimientos y funciones. El primero detalla la secuencia y explícitamente cada uno de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo, incluyendo el flujo de recursos y documentos, y el segundo define cuál es la función de cada cargo

dentro de la empresa. En este punto las empresas analizadas no logran un mayor desarrollo, debido a que muchas no cuentan con una división del trabajo y la organización está centralizada hacia la dirección que ejerce el propietario. Este, al asumir directamente estas funciones, considera que la empresa no necesita tener una mayor organización y mucho menos a definir procesos para ejercer control sobre los mismos. Lo anterior genera desorganización y confusión durante la ejecución de un proceso, por cuanto al no definirse qué se va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer, se generan inconvenientes, retrasos y costos innecesarios.

2.1.3 Control sobre la estructura

En esta parte se analiza el control que se realiza sobre la estructura organizacional de la empresa. Sin embargo, es de anotar que una organización que no tiene una estructura definida, no podrá controlar su eficiencia. Por tal motivo, las empresas de muebles y colchones que son objeto de nuestro análisis, en su mayoría no cuentan con los medios para ejercer control sobre la estructura, debido a que esta no está definida. Eso hace que las actividades dentro de estas organizaciones, sean ineficientes. El control de la estructura organizacional, permite verificar periódicamente el cumplimiento de los roles establecidos, y asimismo considerar posibles cambios en la misma para redireccionar los esfuerzos al cumplimiento de los objetivos establecidos. Una empresa no puede ejercer control sobre una estructura que no existe, por lo que se debe considerar primero la estructura y después los procesos administrativos en torno a esta.

2.1.4 Competencias acorde a la estructura

Muchas empresas tienen una estructura organizacional definida, pero el perfil de sus colaboradores no corresponde a lo que se ha definido, es decir, no son competentes. Asimismo existen empresas que no tienen definida una estructura fija pero existe el ambiente propicio para establecerlo. Esto significa que el perfil de sus colaboradores no permite instaurar una estructura armónica y sólida. También existen empresas que no cuentan con perfil de colaboradores y el ambiente no es propicio para una estructura armónica. Dentro del estudio se pudo determinar

que en unas empresas existe de manera informal el perfil de los colaboradores y el ambiente para establecer una estructura. Es decir que en estas empresas de muebles y colchones se puede establecer una estructura y así ser más eficientes.

2.1.5 Evolución de la estructura

Toda organización que se está desarrollando y está en crecimiento, realiza cambios en su estructura, ya sea por el volumen de trabajo o por el cumplimiento de los objetivos. La estructura de las microempresas evaluadas, corresponde a una estructura organizacional netamente informal, por tanto no se tienen en cuenta criterios para modificarla. Estas empresas deben estructurarse para ir evolucionando conforme crecen. Sin embargo, un factor que interviene primero en la definición de una estructura para estas empresas y segundo en el desarrollo de las mismas, es la falta de conocimiento de los empresarios sobre las herramientas modernas de administración y a esto se le suma el desconocimiento de las ventajas de estas dentro de su organización.

2.1.6 Cohesión de la estructura

En gran parte de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de la incorporación a proyectos de Sistemas de Información Gerencial (SIG), como síntomas o pruebas de ello tenemos por ejemplo la falta de estrategias de crecimiento (culpando en gran parte a la tendencia cultural de las organizaciones), una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos, propiciando pérdidas de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización⁴. La inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones, hace que en la parte de cohesión de la estructura, las microempresas se ubiquen en una etapa de desarrollo muy bajo. Muchos de los microempresarios de muebles y colchones toman sus decisiones con base en su experiencia o estimaciones. No toman en cuenta información ya sea suministrada o recolectada por ellos mismos para analizarla y así proceder a actuar. Por tal motivo, como se mencionó anteriormente, tenemos empresas débiles financieramente y empleo inadecuado de la infraestructura y los recursos.

2.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE ESTÁN EMPLEANDO LAS MICROEMPRESAS

El direccionamiento estratégico y la planeación estratégica son pilares fundamentales en cualquier industria que quiera crecer. Las microempresas del sector muebles particularmente de la ciudad de Barranquilla, están incursionando un mercado fuerte, donde las exigencias del cliente son cada vez mayores y las estrategias aplicadas no son estructuradas y están basadas en la experiencia. Eduardo Navarro⁵ en su artículo publicado en Internet “La PYME ¿necesita estrategia?”, dice que actualmente, el entorno cambia muy rápido, las nuevas tecnologías cada vez influyen más en la gestión de las empresas, fenómenos como Internet afectan la manera de hacer negocios, el talento es más escaso y la globalización es un fenómeno cada vez más importante. Igualmente propone que todas las empresas necesitan tener claro cuál es su razón de ser en el mercado y a dónde quiere llegar, cuándo, cómo y con qué recursos humanos y económicos. Y además, el equipo debe tenerlo igualmente claro por lo que la comunicación interna es definitiva. Todo lo anterior se logra teniendo una adecuada estructura estratégica. Por otra parte si se habla de la administración, cabe mencionar que los términos comprar, vender, ordenar, mandar, dirigir, controlar, ganar, son verbos relacionados con el mundo de los empresarios. Sin embargo la preocupación por el hacer, trabajar y sobrevivir, muchas veces limita y condiciona la capacidad de construir y planear la organización, es decir, de reflexionar sobre el futuro de la empresa. Hay empresarios que son superatletas que se dedican a realizar todo dentro sus empresas. El sentido común sugiere que la administración es un conjunto de acciones encaminadas al logro de un objetivo mediante la utilización de ciertos recursos, en donde el factor humano y el conocimiento son claves⁶. Sin embargo, para los administradores de las pequeñas y medianas empresas, no es tan indispensable la inversión en materia de recurso humano por ejemplo. Para ello es más importante vender y ganar pero no hay planeación de cómo hacerlo y mucho menos una visión de una empresa sólida y en crecimiento.

⁴ Sistema de Información Gerencial. En: Wikipedia (on line): http://es.wikipedia.org/wiki/Sistemas_de_informaci%C3%B3n_gerencial.

⁵ NAVARRO, Eduardo: La PYME ¿Necesita estrategia? En: *Gestiopolis* (on line): <http://www.gestiopolis.com/canales/economia/articulos/38/estrypyme.htm>. mayo de 2002.

⁶ NIETO POTÉS, Mauricio; VELÁSQUEZ CONTRERAS, Andrés. *Modelo de Modernización Empresarial para PYMES*. EAN. Centro de Investigaciones. 2004. p. 30.

2.2.1 Principios de planeación

A pesar del desconocimiento de lo que es planeación estratégica, las microempresas y sus administradores aplican de manera empírica algunos procesos de planeación. En este apartado es común encontrar empresas en el estadio I del modelo MMGO, debido a que planean ciertos aspectos como hacer pedidos, de acuerdo a datos históricos (que no están documentados) que les permiten calcular los pedidos por medio de la experiencia en las ventas o hacer promociones en ciertos períodos del año, también realizar la contratación de personal de apoyo (vendedores de temporada) e igualmente hacer predicciones de ventas, etc. Sin embargo, las microempresas no tienen definido un horizonte o metas claras que puedan alcanzar. Por ello es de escuchar decir a algunos microempresarios del sector comercializador de muebles que “las ventas están quietas” y preocupados porque no han vendido nada. El problema radica en que las cosas cambian con el tiempo, y los microempresarios no planearon cambios y mucho menos planearon cómo responder a esos cambios.

Volviendo a las microempresas, podemos darnos cuenta que se dedican a planear el incremento en sus ventas pero no tienen claro cómo lo van a hacer. La planeación es una de las funciones administrativas de mayor importancia. Planear es concebir el futuro deseado y actuar en el presente, asegurar los recursos necesarios para los resultados esperados. La planeación más que un proceso se debe ver como una cultura, contraria a la que actualmente mantienen vigentes los pequeños empresarios. Estas empresas de muebles no manejan el concepto de planeación adecuadamente puesto que no tienen el conocimiento para hacerlo. Sin una adecuada planeación estas empresas no pueden crear un futuro propicio para sus organizaciones puesto que no responderán debidamente a los cambios en las costumbres, en las tendencias y por tal motivo es muy probable que tiendan a desaparecer.

2.2.2 Sistemas de finalidades: Declaración de la misión, visión y objetivos estratégicos

Las empresas deben definir las metas a corto y a largo plazo que les permitirán desplegar un juego de estrategias para el cumplimiento de dichas metas. Por su parte, la empresa debe definir qué es, qué hace, cómo lo hace y qué quiere ser en el futuro, para dárselo a conocer tanto a sus clientes como a sus proveedores y así estos conozcan sus ventajas ante otras empresas. Lo anterior se logra a través de la misión y la visión a futuro, apoyado con los objetivos estratégicos. Sin embargo, en el ámbito de las microempresas, esta terminología si bien es poco conocida, también resulta absurda e innecesaria. En el estudio realizado, la mayoría de empresas no cuentan con misión, visión y objetivos redactados y establecidos, lo cual las ubica en un estadio I; en el caso de algunas, sí se han declarado la misión y la visión al igual que los objetivos, pero estos se formularon empíricamente y no se basó en un estudio riguroso. La carencia de estas herramientas, provoca que estas empresas estén a la deriva en un océano desconocido y por tanto, resulta inútil el esfuerzo que hacen por seguir adelante. Si estas empresas quieren crecer y desarrollarse, necesitan primero tener una misión, una visión y los objetivos. Los valores, la misión y la visión hacen parte de la identidad de la empresa. La misión por ejemplo es quizás la declaración más importante dentro de una empresa, ya que implica su razón de ser⁷, pues la misión marca la diferencia entre una empresa y otra. Las empresas con mayor éxito son aquellas en las que la misión es amplia mientras que las que no presentan buenos resultados son aquellas cuya misión es limitada. En sí, una empresa sin misión es una empresa sin identidad y sin un propósito definido, por lo cual no puede darse a conocer y mucho menos podrá triunfar o tener mejores resultados. Por su parte la visión es el horizonte hacia el cual se dirige la empresa y en donde se enfoca el esfuerzo de la misma. En las empresas que fueron objeto del estudio, aquellas que no tienen visión no tienen punto de llegada, no saben para dónde coger ni qué hacer. Por ello se puede considerar que estas empresas se mantienen dando vueltas en el mismo lugar y no podrán seguir adelante si no fijan un horizonte a través de la visión.

7 NIETO POTES. *Op. cit.*, p. 30.

2.2.3 Valores corporativos

Los valores corporativos representan el ser de la organización y de su gente. Muchas empresas pequeñas se preocupan por los resultados de sus miembros más que promover en ellos valores que conduzcan a cumplir objetivos estratégicos. Este es el caso de las microempresas analizadas, donde en su mayoría, estas se encuentran en un estadio I, lo que significa que si bien es cierto, muchas desconocen la importancia de impartir valores dentro de sus miembros, las pocas que consideran este aspecto importante, no lo aplican o lo hacen de manera informal. Como lo cita Codina⁸ en su artículo, los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios (Tom Peters). Los valores es lo que permite canalizar los esfuerzos de los miembros de la organización al cumplimiento de las metas. Por tanto las empresas que no tienen una cultura de infundir valores corporativos, impide crear una organización armónica, en la que haya retroalimentación en cada una de las actividades y experiencias de la empresa.

2.2.4 Estrategias que aplican las microempresas

Las microempresas comercializadoras de muebles, aplican estrategias de manera informal debido a que no cuentan con las herramientas necesarias y mucho menos con la preparación de sus miembros, para estudiar los factores que regulan el negocio y así responder a los mismos para su conveniencia. Durante el estudio fue común observar cómo cambia el panorama de un negocio a otro, debido a los cambios en las estrategias que aplican los empresarios, muchas veces sin tener un conocimiento claro del negocio. Por ejemplo, la ubicación de algunos es favorable sobre otros; o los precios en algunos negocios son tan bajos que sin duda no tendrían competencia. La implementación de estrategias en estos negocios no es clara, y mucho menos es formal; algunos empresarios dicen no aplicar estrategias o simplemente la estrategia es aumentar sus

ventas. Las estrategias son fundamentales para la supervivencia de una empresa. Pueda que los microempresarios tengan en cuenta la importancia de una buena estrategia, pero si no se planea la ejecución de la misma vendrá el fracaso. El proceso de planeación de estrategias es integral; incluye etapas como el análisis de factores internos como ajenos a la empresa y el enlace de estos factores para que con los factores externos podamos afianzar o en el caso de los factores negativos, podamos controlarlos.

2.3 GESTIÓN DE MERCADOS DE LAS MICROEMPRESAS

2.3.1 El cliente

El cliente es y seguirá siendo la preocupación de muchas empresas en el mundo sin importar el sector. El hecho de conocer cómo va a comportarse el cliente en el momento de su compra es fundamental para la generación de estrategias. Sin embargo las empresas pequeñas comercializadoras de muebles, no se enfocan al cliente sino a las ventas. Muchas de las microempresas analizadas no cuentan con una base de datos de sus clientes o algunas la tienen pero no la aprovechan para investigar los hábitos de compras de los mismos. Las microempresas no dedican esfuerzos para obtener información que les permita identificar los clientes potenciales y segmentar su mercado para elegir un segmento meta. La clientela es muy variable en el sector donde se hizo el análisis. Por tratarse del centro histórico, en este sector concurren muchas personas tanto de la ciudad como del departamento.

2.3.2 El mercado y estrategias de mercado

El mercado de muebles y colchones se caracteriza principalmente por la demanda irregular del producto, debido a que las personas compran colchones una vez en mucho tiempo, al igual que los colchones, la demanda de muebles suele variar de acuerdo a la época. Estas empresas desconocen el concepto y la importancia de la investigación de mercados como herramienta para elaborar estrategias de mercadeo eficientes.

8 CODINA, Alexis. Los valores como herramientas gerenciales. En: [degerencia.com](http://www.degerencia.com) (on line): <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=644>. Diciembre de 2004.

tes y enfocan la atención del mercado de manera intuitiva. Es común que muchos microempresarios estén interactuando en un mercado sin estrategias sólidas de posicionamiento. Las microempresas analizadas no tienen formulado un plan de mercadeo para responder al mercado, o si lo tienen, este no está estructurado y es muy informal.

Un fenómeno que cubre el mercado de muebles y colchones en el sector del centro histórico de la ciudad de Barranquilla, es lo que conocen los microempresarios como “comisionismo”, es decir, personas que se encargan de capturar al cliente y llevarlo al lugar (al negocio) donde puede encontrar el producto que ellos buscan. Este fenómeno que según comentarios de algunos de los dueños de locales, lleva cerca de 10 años, ha truncado los intentos de promocionar sus productos, puesto que en un principio los llamados comisionistas, se encargaban de la tarea de atraer al cliente y venderle sus productos a precios mucho mayores con tal de obtener una ganancia. Estas personas actúan como vendedores dentro de los locales, mas no tienen un vínculo con ninguno de los negocios y obtienen ganancias que incrementan el valor del producto que ya de por sí es bastante alto. Según los comerciantes de muebles y colchones, el intento de hacer promociones y estrategias de precios más bajos, puede generar reacciones dentro del gremio de comisionistas por lo cual se abstienen de proceder a generar este tipo de estrategias. Otra limitante de este fenómeno, puede ser el hecho de que el cliente considere muy costosos los productos debido al sobreprecio que hace el comisionista por obtener una ganancia, lo cual hace que se pierda un cliente potencial.

2.3.3 La competencia en el sector de muebles y colchones

El sector de muebles es muy reñido al igual que el de colchones, pues al observar el sector donde están ubicadas las microempresas visitadas, nos podemos dar cuenta que son muchas dedicadas a esta actividad. Por tal motivo, algunos de los microempresarios sienten amenazados sus negocios por no contar con herramientas que les permitan enfrentar la competencia. Esto sin sumar que existen competidores gran-

des que cuentan con la capacidad de aprovechar los factores que regulan el negocio y que les han permitido ser líderes en el mercado. Por otro lado, los microempresarios no están capacitados para evaluar su competencia y analizar sus estrategias para generar respuestas a esas estrategias.

2.3.4 Promoción y publicidad de los productos

Las microempresas del sector comercializador de muebles y colchones, a pesar de que su actividad es comercializar productos, no cuentan con mecanismos para mostrar y ofrecer los productos a los clientes, como lo es la publicidad. Según el estudio hecho a las 15 empresas entrevistadas II no realizan ningún tipo de actividad publicitaria ni mucho menos actividades de promociones para atraer nuevos clientes o simplemente para mostrar sus productos. Una de las razones es que los microempresarios creen hacer un gasto innecesario en publicidad y las ganancias no son suficientes para cubrir una inversión de ese tipo. No obstante existen otros negocios que sí realizan campañas publicitarias, pero sin controlar los resultados de las mismas. Cabe resaltar que el uso de vallas y volantes son los mecanismos para promocionar los productos.

2.3.5 Servicio al cliente

El servicio al cliente es un concepto que ha cobrado fuerza en nuestros días, debido al enfoque actual hacia las necesidades de los clientes. Muchas empresas consideran programas de atención y fidelización del cliente para lograr mayor satisfacción del mismo. Sin embargo las empresas pequeñas especialmente las comercializadoras de muebles y colchones no cuentan con la preparación para ofrecer un buen servicio al cliente. Al analizar y observar la manera como se atiende al cliente, se pudo observar en primera instancia que las personas que tienen contacto con el mismo, son los llamados comisionistas, los cuales son personas que con base a su experiencia, tratan al cliente y se encargan de llevarlo hasta el local. Esto genera que el contacto del cliente con el negocio sea el pago del artículo y no existe un mecanismo de fidelización del mismo.

2.4 GESTIÓN LOGÍSTICA

La logística está relacionada con la creación de estructuras de apoyo a los procesos de diseño de sistemas de manufactura o de servicio, de localización de las plantas o los edificios prestadores de servicio, de distribución interna, al plan de mantenimiento, a la confiabilidad del sistema a la planeación de la capacidad a largo plazo y a la localización de centros de distribución y puntos de venta. Las actividades logísticas permiten lograr primero un flujo continuo de procesos y segundo, brindar a los clientes un nivel de servicio aceptable. Las empresas que fueron objeto de nuestro estudio, presentan una situación desfavorable en materia de la logística. Las actividades de negocio como las compras, el transporte e inventarios, carecen de planeación, se encuentran desarticuladas. Es posible que en el mayor de los casos, las actividades logísticas estén a cargo de una persona que en muchos casos es el gerente. El concepto de logística no es claro para los empresarios y por tal motivo su aplicación es de baja importancia. Las consecuencias de una inadecuada gestión logística, genera en primera instancia cuellos de botella y retrasos. Por otro lado el nivel de servicio al cliente es bajo y no se pueden alinear los inventarios con la demanda, debido a la desarticulación de los mismos.

2.4.1 Sistemas de inventarios

La gestión de inventarios permite a una empresa tener control sobre los productos que fabrica, transporta, almacena y comercializa. Un adecuado control permite tomar decisiones acertadas en cuanto a la compra de nuevos productos y responder eficazmente a la demanda. Las microempresas del sector comercializador de muebles y colchones que fueron objeto de nuestro análisis, no cuentan con mecanismos para el control de las mercancías. Algunas de ellas llevan un control anotando en cuadernos lo que han vendido y comprado para tener un manejo de sus mercancías y solo uno posee un sistema controlado por software para manejar sus inventarios. Es frecuente que estos empresarios tengan pérdidas en sus ventas por no contar con los

productos que necesita el cliente, es decir, no responden a la demanda. Por otra parte, al no tener un control de inventarios, no podrán estimar los costos de almacenamiento, lo cual los convierte en personas ciegas ante los verdaderos costos. Igualmente no se puede saber con exactitud qué se tiene en bodega o en exhibición, y cuánto ha entrado y salido del almacén.

2.4.2 Transporte y almacenamiento de la mercancía

El transporte del producto en medios confiables es fundamental si se quiere garantizar y conservar la calidad del mismo. Sin embargo, las microempresas analizadas no poseen un servicio de transporte de mercancías que le puedan ofrecer a sus clientes, por lo que existe una gran tendencia al uso indebido de medios de transporte público (buses, taxis). En muy pocos casos, el cliente subcontrata medios de transporte para llevar la mercancía. Esta es una oportunidad que desaprovechan los microempresarios de muebles y colchones, puesto que el servicio de transporte puede significar un servicio de valor agregado para el cliente y una oportunidad de aumentar el nivel de servicio.

El almacenamiento por su parte, es un aspecto logístico que implica la planeación del lugar donde se va almacenar, la manera como se va almacenar, qué se necesita para adecuar el almacenamiento de tal forma que se conserve el producto y los lugares de recepción y despacho. Analizando la situación de las microempresas objeto de nuestro estudio, hay que destacar que las bodegas no son adecuadas para el almacenamiento de muebles y colchones en muchos casos, puesto que se puede observar la exposición de estos productos a agentes nocivos como los factores ambientales que puedan afectar las características del mismo. Por su parte es común ver almacenes sobreocupados con muebles, colchones, mecedoras, impidiendo prácticamente el movimiento de los clientes en el lugar. Esto se debe a que muchas veces por la no disposición de espacios para almacenamiento, el mismo local es usado para tal fin.

2.5 LA GESTIÓN HUMANA

Una organización que desee alcanzar altos niveles de excelencia en rentabilidad, eficiencia, efectividad, competitividad y calidad para el ser humano y el medio ambiente, deberán tanto los empresarios como trabajadores crear las condiciones óptimas de un ambiente laboral productivo e innovador. La gestión humana y la cultura organizacional inciden sobre la productividad del trabajador e igualmente en su salud física, mental y especialmente en el logro de mejores relaciones con los demás trabajadores. Sin embargo muchas empresas tienen políticas erradas relacionadas con el trabajo. No cuentan con sistemas de gestión humana que garantice las mejores condiciones para el trabajador, por lo cual los problemas relacionados con la baja eficiencia, efectividad y calidad del mismo. A esto se le suma las frecuentes faltas al trabajo por incapacidades, debido a que los trabajadores se enferman y hasta sufren accidentes. Por otra parte muchos trabajadores renuncian después de un tiempo por no sentir satisfacción en el trabajo asignado.

2.5.1 Estructura del Área de la Gestión Humana

En esta parte se describe la misión del área de la Gestión Humana y las políticas de la gerencia en cuanto a las metas y estrategias para garantizar los logros de los objetivos de la gestión humana. Las empresas de muebles y colchones objeto de estudio, son empresas pequeñas que consideran que no cuentan con la capacidad para tener un plan de gestión humana y mucho menos un área para tal fin. No tienen políticas, logros y metas para la parte de talento humano. Muchas de ellas solo cuentan con un trabajador y este es el mismo propietario del local. Otras veces los trabajadores pertenecen a un mismo círculo familiar, por lo cual consideran innecesario un plan de gestión humana. Estas empresas no han desarrollado estrategias a nivel de talento humano para obtener grandes logros en cuanto a la efectividad en los procesos de ventas y mucho menos para su rentabilidad por desconocer las ventajas que estas traen.

2.5.2 Capacitación y entrenamiento

La capacitación de los miembros de una organización, garantiza el desarrollo y adiestramiento del mismo en cada una de las actividades que desempeña. Sin embargo, no todas las empresas cuentan con la capacidad de brindar adiestramiento a sus trabajadores. En el caso de las microempresas de muebles y colchones, debido a su tamaño, pues muchas veces cuentan con un solo trabajador (el propietario-administrador) y hasta tres trabajadores, no sienten la necesidad de programar capacitaciones sobre las necesidades que requieren. La idea errónea que el entrenamiento y capacitación es para las empresas grandes, hace parte del pensamiento de los microempresarios y por ello no consideran la ventaja de estos programas para su empresa. Igualmente no se evalúa el desempeño de las personas, lo cual impide conocer las capacidades del personal. Todo lo anterior hace que estas empresas se encuentren en un primer estadio en cuanto a capacitación y entrenamiento.

Regresando al fenómeno de los comisionistas, cabe resaltar que estos están sustituyendo a los vendedores de estos pequeños negocios. Muchos de los comisionistas fueron vendedores que se "emanciparon" y se dedicaron a su propio negocio de conseguir clientes y llevarlos a los locales para ganar una comisión por la venta.

2.5.3 Reclutamiento, selección y contratación del personal

El reclutamiento especifica el método y el proceso aplicado para atraer posibles empleados. La selección describe los métodos y los procesos para escoger a los aspirantes, mediante sus competencias para ocupar un cargo y la contratación, define el método y el proceso para ocupar un cargo ya definido. Las microempresas no manejan métodos ni procesos tanto para el reclutamiento como la selección y contratación del personal. La estructura de estos procesos dentro de las empresas, es informal, lo cual genera que el personal seleccionado no sea el adecuado para realizar el trabajo que se necesita. Un empleado que no haga las cosas bien, es ineficiente y por tanto genera problemas en los procesos de la empresa, eso sin contar las pérdidas que se puedan tener por causa de la

ineficiencia. La falta de conciencia y desconocimiento de la importancia del recurso humano para una empresa, impide que estas empresas evolucionen a niveles de crecimiento mayores que les permitan mayor organización y por supuesto rentabilidad.

2.5.4 Incentivos y salarios

Las actividades realizadas para el manejo de salarios, de tal manera que sean percibidos dentro de un concepto de equidad organizacional a cambio del trabajo o labor, se conocen como compensación. Los sistemas de incentivos, a pesar de ser un mecanismo para el desarrollo de las aptitudes de un trabajador, las microempresas no se dedican a llevarlo a cabo por no contar con la capacidad de hacerlo. Sin embargo existen excepciones. Por otra parte, los salarios son asignados sin un estudio adecuado que permita compensar adecuadamente al trabajador dentro de estas empresas. Lo anterior genera insatisfacciones en los empleados puesto que estos no podrán cubrir sus necesidades empezando por sus necesidades fisiológicas, de protección entre otras. Esto a su vez conduce a problemas que pueden ir desde robos por parte de los empleados hasta la renuncia, lo cual al reemplazar por otro empleado, generan costos asociados al aprendizaje del mismo.

2.5.5 Bienestar y salud en el trabajo

El Ministerio del Trabajo tiene normas claras sobre la obligación de organizar y garantizar el funcionamiento de un programa de Salud Ocupacional de acuerdo con las reglamentaciones y normas establecidas⁹. Ningún empleador está exento de ofrecerles un cargo a sus trabajadores, sin una protección ante los riesgos que se derivan de su actividad. Sin embargo las microempresas conocen muy poco o nada en materia de salud y bienestar de los trabajadores puesto que al hacer un análisis a las mismas, solo unas cuantas están trabajando de manera rudimentaria un programa que busque tal fin. Por otro lado, los microempresarios no consideran actividades que ayuden

a crear un tipo de bienestar dentro de los trabajadores. Esto genera que se presenten accidentes de trabajo y enfermedades de tipo profesional con lesiones incapacitantes que causan costos asociados a la falta del trabajador a su puesto de trabajo. Por otra parte puede acarrear sanciones de tipo legal puesto que la salud ocupacional es una obligación. Es así como un accidente o una enfermedad puede provocar indemnizaciones y multas cuantiosas que pueden dejar a la empresa sin la capacidad financiera para mantenerse.

2.6 COMPETITIVIDAD

Para poder analizar la competitividad de las microempresas comercializadoras de muebles y colchones, se analizarán de manera rápida las cinco fuerzas que presenta Michel Porter:

2.6.1 Competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas que en el momento no participan en la industria, pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden¹⁰. Los comisionistas pueden convertirse en competidores potenciales debido a que muchos de ellos tienen la experiencia necesaria en materia de muebles para iniciar este tipo de negocios. En realidad algunos de los empresarios de muebles, en su momento se dedicaron al comisionismo, por lo cual cada una de estas personas, es un competidor potencial. Esto es una amenaza para las pequeñas y medianas empresas comercializadoras de muebles existentes, puesto que no tienen una organización que les permita crear fidelidad del cliente, ventajas en costos y mucho menos economía de escala, las cuales son las barreras de entrada para nuevos competidores. Por otro lado, la existencia de empresas grandes de maderas y espumas existentes en el medio que podrían incursionar en el mercado de muebles y colchones, lo cual se convierte en competencia fuerte para estos negocios pequeños.

⁹ MINISTERIO DE TRABAJO, SEGURIDAD SOCIAL Y DE SALUD. Resolución Número 1016 de 1989.

¹⁰ HILL, Charles W. L. y JONES, Gareth R. (1996). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. 3 ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. p. 71.

2.6.2 Competidores actuales

La segunda fuerza competitiva de Porter es la rivalidad entre competidores de una misma industria. Si esta competencia es débil, los empresarios pueden establecer precios más altos para obtener mayores ganancias. Pero si la competencia es fuerte, es posible que se inicie una guerra de precios lo cual genera menores márgenes de rentabilidad. La competencia del sector de muebles y colchones es muy fuerte debido al gran número de negocios que se dedican a la comercialización de estos productos. Esto sin sumarle las grandes empresas que lideran el mercado y que están logrando arrasar con los clientes. Muchos empresarios manifiestan no lograr vender nada en algunos días o son muy escasas las ventas. El grado de rivalidad dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: la estructura competitiva, condiciones de la demanda y la dificultad de las barreras de salida de la industria¹¹. La estructura competitiva del sector de muebles y colchones en la ciudad de Barranquilla, corresponde a una estructura consolidada, donde un grupo de empresas grandes dominan el mercado. Entre los pequeños empresarios, la guerra de precios no es muy evidente, puesto que el fenómeno del comisionismo en cierta forma no ha permitido estrategias de precios para contrarrestar la competencia. Por el contrario la fuerte rivalidad y el hecho que haya empresas grandes dominando el mercado, se convierten en una verdadera amenaza para cada una de las empresas.

2.6.3 Proveedores

El poder de negociación con los proveedores, puede considerarse una amenaza cuando estos están en la capacidad de imponer precios. Tratándose de empresas comercializadoras de muebles y colchones, los proveedores de muebles muchas veces son la misma competencia que además de ser comerciantes se dedican a la fabricación. Si se tiene en cuenta la cadena del valor, esto genera que el miembro del eslabón más cercano al consumidor final tenga precios más altos que los que ofrece el fabricante (precios de fábrica) convirtiéndose en una desventaja. Por otro lado, los proveedores de colchones tienden a ser grandes empresas, pero no hay una tendencia a imponer precios, puesto que se puede considerar que exis-

te una buena negociación con los proveedores. Las grandes empresas consideran clientes importantes a estos microempresarios, por lo que es posible para ellos recibir beneficio de créditos lo cual es una ventaja.

2.6.4 Consumidores

Se convierten en una amenaza cuando obligan a bajar los precios. En esta parte, nos encontramos con el siguiente panorama: primero, los compradores son ocasionales puesto que los productos como los muebles y colchones solo se compran una vez en mucho tiempo. Esto hace que a pesar de poder existir un número grande de posibles compradores, solo unos pocos irán a comprar muebles y colchones. En segunda instancia, la variedad de muebles y colchones que puede encontrar un cliente, hace que estos obliguen a los empresarios a fijar precios atractivos. Sin embargo los llamados comisionistas por tener contacto con el cliente y poder llevarlo donde él cree que puede estar lo que el cliente busca, tiene la ventaja de imponer precios, los cuales muchas veces no son conocidos por los mismos dueños de negocios desconociéndose así la rentabilidad de estos. Tercero, no está definido el perfil del consumidor final y mucho menos cuál es su comportamiento de compra en materia de muebles, lo cual favorece enormemente a los microempresarios.

2.6.5 Productos sustitutos

Se consideran productos sustitutos a los productos que satisfacen similares necesidades del consumidor. En este punto las empresas tienen la ventaja de que los muebles son productos que tienen pocos sustitutos o que prácticamente no los tienen. Sin embargo existe el caso en que los muebles de madera pueden ser sustituidos por unos de metal o plástico. En el caso especial de las camas, se debe comprar la cama y el colchón por separado, lo cual puede ser sustituido por un sofá-cama que además es un mueble para sentarse. En general, las empresas pequeñas que se dedican a comercializar muebles y colchones, no cuentan con la amenaza de productos sustitutos puesto que los pocos que pueden existir, igualmente pueden ser comercializados por ellos mismos.

¹¹ *Ibid.*, p. 73.

La competitividad de las microempresas del sector comercializador de muebles y colchones, se ve afectada por la falta de estandarización de una estructura formal y sólida que le permita definir metas y logros tanto a corto como a largo plazo, e igualmente la estandarización de los procesos de compras, logística, ventas a lo que se le suma la falta de planeación de estrategias tanto a nivel administrativo como operativo. Si las empresas tienen una estructura interna que le permita ser rentable, no podrá afrontar los cambios en el entorno económico, político, social, demográfico que generan cambios en las fuerzas que expuso Porter en su modelo. Si las empresas no cuentan con la capacidad de responder eficientemente a las amenazas del entorno y aprovechar oportunidades, entonces no es competitiva y corre el riesgo de desaparecer.

CONCLUSIONES

Si bien es cierto que el desarrollo de las organizaciones es gradual, también es cierto que la mentalidad del empresario incide sobre dicho desarrollo. Estamos frente al caso de microempresas que no son competitivas prácticamente, puesto que no han logrado ir desarrollando mecanismos que les permitan ir creciendo. Un empresario que piensa “esto dejémoslo a las grandes empresas” está condenando a su negocio a mantenerse pequeño. El sector de muebles tiene muchas oportunidades puesto que la evolución del mismo ha sido considerable. El crecimiento de la población aumenta las necesidades de vivienda y esto a su vez de otros bienes como electrodomésticos y por supuesto los muebles. Por otro lado, la competencia

es grande; solo basta mirar el sector del centro histórico de la ciudad y ver un local al lado del otro dedicado a la venta de muebles. A esto se le suma la incapacidad de los microempresarios de “dar guerra” a la competencia por desconocer cómo actúa sobre el cliente. Se comprobó que las empresas no cuentan con una estructura que les permita ir creciendo en el mercado. Mucho menos cuentan con un plan de estrategias que al desarrollarlo se obtengan resultados benéficos. La falta de capacitación y conciencia de los microempresarios sobre las teorías modernas de administración, no les permite visionar a sus negocios como grandes empresas. El mercadeo no se lleva a cabo con el fin de satisfacer al cliente para mantenerlo como tal, debido a que el mercadeo desarrollado es solo para vender el producto. El cliente es abordado de forma intuitiva y los vendedores proceden a realizar su trabajo siguiendo su experiencia puesto que no se les capacita para tal fin. Hay que mencionar el fenómeno del comisionismo que rodea el negocio de la comercialización de muebles y colchones y sus efectos sobre la competitividad de las microempresas y que requiere mayor análisis para determinar si los efectos son benéficos o muy dañinos para las empresas. Factores como la ubicación del negocio influye mucho en el éxito del mismo. El panorama cambia de un negocio a otro, con solo caminar un par de calles donde se pasa de microempresas que venden considerablemente a otras que no logran ventas.

Se recomienda analizar el fenómeno del comisionismo y su incidencia en las actividades de las microempresas. También se recomienda un análisis del perfil de los empresarios y su posición frente a las ideas administrativas modernas.

BIBLIOGRAFÍA

ALDANA, Guillermo. Apuntes sobre mercadeo de muebles. En: *Revista M&M* (on line): <http://www.revista-mm.com/rev28/mercadeo.htm>

BUSTAMANTE, Adriana. Sector Comercio. En: *Corficolombiana* (en línea): <http://www.corficolombiana.com.co/WebCorficolombiana/Repositorio/archivos/archivo299.pdf>. Mayo de 2007

CÁRDENAS, Patricia. Las PYMES: Vitales para la recuperación del crecimiento económico. PYMES Exportadoras de Colombia. En: Universidad Sergio Arboleda. En línea: <http://www.usergioarboleda.edu.co/PYMES/noticia8.htm>

CURREA DRESSER, Natalia. Programas Integrales de ética en Pequeñas y Medianas Empresa. Disponible en línea: http://www.revistafuturos.info/futuros_6/etica_colombia_1.htm. 2004

GARAY S., Luis Jorge. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996. En: Biblioteca Luis Ángel Arango (en línea): <http://www.lablaa.org/blaavirtual/economia/industriatina/246.htm>

NIETO, et al. Presentación y guía para la aplicación del modelo MMGO. EAN, 2007.